

ÍNDICE

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – AGENTE ADMINISTRATIVO

Noções de Administração Pública.....	01
Manual de Redação da Presidência da República.....	39
Lei nº 3.268, de 30 de setembro de 1957 (dispõe sobre os Conselhos de Medicina).....	75
Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992 (Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional).....	78

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

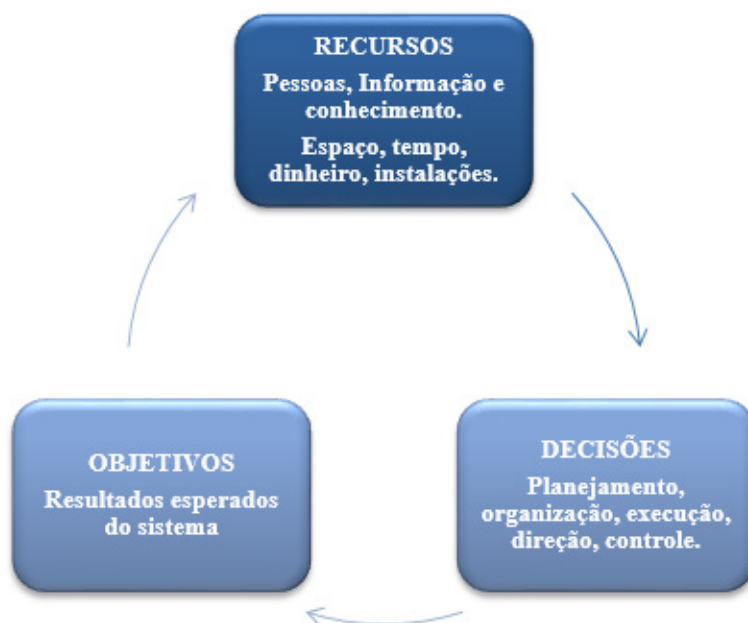
Como bem definiu Houaiss, a Administração é o “conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira”.

O papel profissional do administrador surgiu na gestão das companhias de navegação inglesa a partir do século XVII, e envolve ações elaborar planos, pareceres, relatórios, desenvolvimento de projetos, fazer uso de indicadores, medir resultados e desempenhos, sempre com a aplicação dos conhecimentos e técnicas que norteia a Administração.

Segundo Jonh W. Riegel,

“O êxito do desenvolvimento de executivos em uma empresa é resultado, em grande parte, da atuação e da capacidade dos seus gerentes no seu papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem”

Administração – Objetivos, decisões e recursos são as palavras-chaves na definição do conceito de administração. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.



Segundo CHIAVENATO, as variáveis que representa o desenvolvimento da TGA são: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade.

Na ocorrência de novas situações as teorias administrativas se adaptam a fim de continuarem aplicáveis.

Dentre tantas definições já apresentadas sobre o conceito de administração, podemos destacar que:

“Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”

Reinaldo Oliveira da SILVA – 2001)

Como percebe-se, a Administração extrapola a ideia limitada de “gerir uma empresa”.

A administração representa uma habilidade capaz de, através da utilização adequada e inteligente dos diversos recursos existentes na organização, alcançar os objetivos definidos via planejamento, organização, direção e controle.

O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

Montana e Charnov

A Administração compreende um conjunto de características que envolvem atividades interligadas, busca por resultados, uso de recursos disponíveis, processos administrativos e, para isso necessário se faz o uso de mais de uma habilidade, conforme vemos abaixo:

- Habilidades Técnicas: aquelas que fazem uso de conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução.
- Habilidades Humanas: trata-se de aspectos pessoais observados no CHA, envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar com eficiência.
- Habilidades Conceituais: englobam um conhecimento geral das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

1. ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO

1.1. Abordagens clássica, burocrática e sistêmica da administração.

O pensamento administrativo caracteriza um ponto de vista em relação à organização e sua gestão.

Quando temos vários pontos de vista sobre isso temos então o conceito de Teorias Administrativas, que são agrupadas por correntes ou escolas, sendo que essas, conforme definição de Maximiano (2006), trata-se da mesma linha de pensamento ou conjunto de autores que utilizam o mesmo enfoque.

PORTANTO:

Diferentes pensamentos administrativos = teorias administrativas = mesma linha de pensamento ou conjunto de autores com mesmo enfoque.

1.2. As teorias administrativas

As principais teorias ou abordagens sobre administração estão classificadas de acordo com as variáveis privilegiadas, sendo essas, na ordem, "ênfase em tarefas", "ênfase em estruturas", "ênfase nas pessoas", "ênfase no ambiente", "ênfase na tecnologia", sendo que, cada uma delas tem seu pano de fundo com seus contextos históricos, enfatizando os problemas frequentes e destacáveis à época de sua fundamentação, além de, ao focar um aspecto, omitia ou relegava os demais a um plano secundário.

Dentre as razões que contribuíram para o surgimento das teorias da administração podemos destacar:

- *Consolidação do capitalismo (lógica de mercado) e de novos modos de produção e organização de trabalho, que levou ao processo de modernização da sociedade (substituição da autoridade tradicional pela autoridade racional-legal);*
- *Crescimento acelerado da produção e força de trabalho desqualificada;*
- *Ausência de sistematização de conhecimentos em gestão.*

Vejamos alguns aspectos de cada uma delas, iniciando pela **TEORIA CLÁSSICA**, considerada a base de todas as teorias posteriores.

A primeira Escola foi a Clássica, responsável pela ênfase nas tarefas por Frederick Taylor e Henry Ford e fonte de embasamento de todas as outras teorias posteriores.

As mudanças ocorridas no início do Séc. XX, em decorrência da Revolução Industrial, exigiram métodos que aumentassem a produtividade fabril e economizassem mão-de-obra evitando desperdícios, ou seja, "a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a Ciência da Administração." (CHIAVENATO, 2004, p. 43).

A abordagem clássica da administração se divide em:

- *Administração Científica* – defendida por Frederick Taylor
- *Teoria Clássica* – defendida por Henry Fayol

Os dois autores acima citados partiram de pontos distintos com a preocupação de aumentar a eficiência na empresa.

Taylor se preocupava basicamente com a execução das tarefas enquanto Fayol se preocupava com a estrutura da organização.

Frederick Taylor buscou o aumento produtivo tomando como base a eficiência dos trabalhadores. Através da observação do comportamento dos trabalhadores e dos modos de produção, identificou falhas no processo produtivo responsáveis pela baixa produtividade, despertando-o para a necessidade de criação de um método racional padrão de produção. À esse modelo deu-se o nome de Administração Científica, "devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos trabalhos operacionais a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos são a observação e mensuração." (CHIAVENATO, 2004, p. 41).

Henri Fayol, enfatizou a estrutura organizacional e defendia que: [...] a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada por meio da racionalidade, isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja alcançar. (CHIAVENATO, 2000, p. 11).

Fayol traz em sua teoria funcionalista a abordagem prescritiva e normativa, uma vez que a ciência administrativa, como toda ciência, deve basear-se em leis ou princípios globalmente aplicáveis. Sua maior contribuição para a administração geral são as funções administrativas – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – que são as próprias funções do administrador ainda nos dias atuais.

Nesse modelo, a função administrativa difunde-se proporcionalmente a todos os níveis hierárquicos, deixando portanto de ser algo inerente à alta gerência.

- Administração Científica - Pressupostos de Frederick Taylor

- Organização Formal.
- Visão de baixo para cima; das partes para o todo.
- Estudo das Tarefas, Métodos, Tempo padrão.
- Salário, incentivos materiais e prêmios de produção.
- Sistema fechado: foco nos processos internos e operacionais.
- Padrão de Produção: eficiência, racionalidade.
- Divisão equitativa de trabalho e responsabilidade entre direção e operário.
- Ser humano egoísta, racional e material: homo economicus;

- Estudo de Tempos e Movimentos e Métodos;
- Desenho de Cargos e Tarefas;
- Seleção Científica do Trabalhador (eliminação de todos que não adotem os métodos);
- Preocupação com Fadiga e com as condições de trabalho;
- Padronização de instrumentos de trabalho;
- Divisão do Trabalho e Especialização;
- Supervisão funcional: autoridade relativa e dividida a depender da especialização e da divisão de trabalho.

2. Princípios da Administração Científica

- **Desenvolvimento de uma ciência de Trabalho:** uma investigação científica poderá dizer qual a capacidade total de um dia de trabalho, para que os chefes saibam a capacidade de seus operários;
- **Seleção e Desenvolvimento Científicos do Empregado:** para atingir o nível de remuneração prevista o operário precisa preencher requisitos;
- **Combinação da Ciência do trabalho com a Seleção do Pessoal:** os operários estão dispostos a fazer um bom trabalho, mas os velhos hábitos da administração resistem à inovação de métodos;
- **Cooperação entre Administração e Empregados:** uma constante e íntima cooperação possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho e permitirá fixar níveis de produção e incentivos financeiros

2.1. Princípios de Taylor

- Princípio da separação entre o planejamento e a execução;
- Princípio do preparo;
- Princípio do controle;
- Princípio da exceção.

Teoria Clássica – Pressupostos de Henry Fayol

- Anatomia – estrutura.
- Fisiologia – funcionamento.
- Visão de cima para baixo; do todo para as partes.
- Funções da Empresa: Técnica, Comercial, Financeira, Segurança, Contábil, Administrativa (coordena as demais).
- Abordagem Prescritiva e Normativa.

Funções da Administração Clássica - processo organizacional

- Prever: adiantar-se ao futuro e traçar plano de ação;
- Organizar: constituir o organismo material e social da empresa;
- Comandar: dirigir o pessoal;
- Coordenar: ligar, unir e harmonizar os esforços;
- Controlar: tudo corra de acordo com as regras.

2.2. Princípios Gerais da Administração Clássica

- Divisão do Trabalho: especializar funções;
- Autoridade e Responsabilidade: direito de mandar e poder de se fazer obedecer;
- Disciplina: estabelecer convenções, formais e informais com seus agentes, para trazer obediência e respeito;

- Unidade de comando: recebimento de ordens de apenas um superior – princípio escalar;
- Unidade de direção: um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que tenham o mesmo objetivo;
- Subordinação do particular ao geral: O interesse da empresa deve prevalecer ao interesse individual;
- Remuneração do pessoal: premiar e recompensar;
- Centralização: concentrar autoridade no topo;
- Cadeia escalar ou linha de comando: linha de autoridade que vai do topo ao mais baixo escalão;
- Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- Equidade: tratar de forma benevolente e justa;
- Estabilidade: manter as pessoas em suas funções para que possam desempenhar bem;
- Iniciativa: liberdade de propor, conceber e executar;
- Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas.

Comparativo entre Administração Científica e Escola Clássica

Enquanto a administração científica preocupava-se na melhoria da produtividade no nível operacional a gestão administrativa preocupava-se com a organização em geral e a busca da efetividade.

3. Abordagem burocrática

Defendida por Max Weber, que é considerado o “pai da burocracia”, também tem como base a estrutura organizacional.

Weber distingue três tipos de sociedade e autoridades legítimas:

- *Tradicional:* patrimonial, patriarcal, hereditário e delegável.
- *Carismática:* personalística, mística.
- *Legal, racional ou burocrática:* impessoal, formal, meritocrática.

Outro ponto destacado por Weber é a distinção entre Autoridade e Poder.

- *Autoridade:* probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido – poder oficializado.
- *Poder:* potencial de exercer influência sobre outros, imposição de arbítrio de uma pessoa sobre outras.

A Burocracia surge na década de 40 em razão da fragilidade da teoria clássica e relações humanas, buscando organizar de forma estável, duradoura e especializada a cooperação de indivíduos, apresentando uma abordagem descritiva e explicativa, mantendo foco interno e estudando a organização como um todo.

Principais características:

- Caráter legal das normas;
- Caráter formal das comunicações;
- Divisão do trabalho e racionalidade;
- Impessoalidade do relacionamento;
- Hierarquização da autoridade;
- Rotinas e procedimentos padronizados;

- Competência técnica e mérito;
- Especialização da administração – separação do público e privado;
- Profissionalização: especialista, assalariado; segue carreira.

Vantagens Principais:

- Racionalidade
- Precisão na definição do cargo
- Rapidez nas decisões
- Univocidade de interpretação
- Continuidade da organização:
- Redução do atrito entre pessoas
- Constância
- Confiabilidade
- Benefícios para as pessoas
- O nepotismo é evitado, dificulta a corrupção.

A maior vantagem é a democracia: em razão da impessoalidade e das regras legais, que permitem igualdade de acesso.

Desvantagens

- Internalização das normas;
- Excesso de formalismo e papelório;
- Resistência a mudanças;
- Despersonalização do relacionamento;
- Categorização do relacionamento;
- Superconformidade às rotinas e procedimentos;
- Exibição de sinais de autoridade;
- Dificuldades com clientes.

4. Abordagem sistêmica

Defendida por Ludwig Von Bertalanffy, a Teoria de Sistemas defende que os sistemas existem dentro de sistemas; apresenta a Teoria da forma ou Gestalt; os Sistemas abertos; tem um objetivo ou propósito; e as partes são interdependentes, provocando globalismo.

Características:

- Sistema é um conjunto ou combinação de partes, formando um todo complexo ou unitário;
- Organização como sistema vivo: orgânico
- Comportamento não determinístico e probabilístico;
- Interdependência entre as partes;
- Entropia: característico dos sistemas fechados e orgânicos, estabelece que todas as formas de organização tendem à desordem ou à morte;
- Negentropia ou Entropia negativa: os sistemas sociais se reabastecem de energia, assegurando suprimento contínuo de materiais e pessoas;
- Homeostase dinâmica ou Estado Firme: regula o sistema interno para manter uma condição estável, mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico de ruptura e inovação;
- Fronteiras ou limites: define a área da ação do sistema e o grau de abertura em relação ao meio ambiente;
- Diferenciação: os sistemas tendem a criar funções especializadas – Integração (coordenação);

- Equifinalidade: um sistema pode alcançar o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais;
- Resiliência: determina o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema a pressões ambientais externas.
- Holismo: o sistema só pode ser explicado em sua globalidade;
- Sinergia: o todo é maior que a soma das partes;
- Morfogênese: capacidade das organizações de modificar a si mesmo e a estrutura;
- Fluxos: componentes que entram e saem do sistema (informação, energia, material);
- Feedback: é a retroalimentação, como controle do sistema, no qual os resultados retornam ao indivíduo, para que os procedimentos sejam analisados e corrigidos;
- Homem Funcional: desempenha um papel específico nas organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos.

4.1. Evolução da administração e reformas administrativas

A estruturação da Máquina Administrativa passou por sete períodos, vindo de um modelo patrimonial percebida até década de 30, na sequência veio a Era Vargas, onde vemos o modelo burocrático e na segunda metade da década de 90, deu início a implementação do modelo gerencial.

Podemos dividir essa estruturação em sete etapas, quais sejam:

1) 1930 a 1945 – Burocratização da Era Vargas:

Nessa primeira etapa, em decorrência do Estado patrimonial, da falta de qualificação técnica dos servidores, da crise econômica mundial e da difusão da teoria keynesiana, que pregava a intervenção do Estado na Economia, o governo autoritário de Vargas resolve modernizar a máquina administrativa brasileira através dos paradigmas burocráticos difundidos por Max Weber. O auge dessas mudanças ocorre em 1936 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha como atribuição modernizar a máquina administrativa utilizando como instrumentos a afirmação dos princípios do mérito, a centralização, a separação entre público e privado, a hierarquia, a impessoalidade, a rigidez e universalidade das regras e a especialização e qualificação dos servidores.

2) 1956 a 1960 – A administração paralela de JK:

A administração paralela foi um artifício utilizado pelo governo JK para atingir o seu Plano de Metas e seguir seu projeto desenvolvimentista. Surgiu com a criação de estruturas alheias à Administração Direta.

3) 1967 – A reforma militar:

Durante a ditadura militar, a administração pública passa por novas transformações, tais como: A ampliação da função econômica do Estado com a criação de várias

empresas estatais, a facilidade de implantação de políticas – em decorrência da natureza autoritária do regime, e o aprofundamento da divisão da administração pública, mais especificamente através do Decreto-Lei 200/67, que distinguiu claramente a Administração Direta (exercida por órgãos diretamente subordinados aos ministérios) da indireta (formada por autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista). Essa reforma trouxe modernização, padronização e normatização nas áreas de pessoal, compras e execução orçamentária, estabelecendo ainda, cinco princípios estruturais da administração pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle.

4) 1988 – A administração pública na nova Constituição:

A nova Constituição da República Federativa do Brasil voltou a fortalecer a Administração Direta instituindo regras iguais as que deveriam ser seguidas pela administração pública indireta, principalmente em relação à obrigatoriedade de concursos públicos para investidura na carreira e aos procedimentos de compras públicas.

5) 1990 – O governo Collor e o desmonte da máquina pública :

Essa etapa da administração pública brasileira é marcada pelo retrocesso da máquina administrativa, o governo promoveu a extinção de milhares de cargos de confiança, a reestruturação e a extinção de vários órgãos, a demissão de outras dezenas de milhares de servidores sem estabilidade e tantos outros foram colocados em disponibilidade. Segundo estimativas, foram retirados do serviço público, num curto período e sem qualquer planejamento, cerca de 100 mil servidores.

6) 1995/2002 – O gerencialismo da Era FHC:

A reforma administrativa foi o ícone do governo Fernando Henrique Cardoso em relação à administração pública brasileira. A reforma gerencial teve como instrumento básico o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que visava à reestruturação do aparelho do Estado para combater, principalmente, a cultura burocrática.

7) Nova Administração Pública:

O movimento “re-inventando o governo” difundido nos EUA e a reforma administrativa de 95, introduziram no Brasil a cultura do *management*, trazendo técnicas do setor privado para o setor público e tendo como características básicas:

- O foco no cliente
- A reengenharia
- Governo empreendedor
- Administração da qualidade total

Assim, partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos, que representam três reformas administrativas que se destacam, quais sejam, a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Essas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

5. Administração Pública Patrimonialista

Na sociedade anterior ao capitalismo, o Estado aparecia como um ente “privatizado”, no sentido de que não havia uma distinção clara, por parte dos governantes, entre o patrimônio público e o seu próprio patrimônio privado, não definia-se limites entre a res publica e a res principis, ou seja, a “coisa pública” se confundia com o patrimônio particular dos governantes, pois não havia uma fronteira muito bem definida entre ambas.

A corrupção e o nepotismo eram extremamente característicos nesse tipo de administração, tendo como foco atender o interesse particular dos soberanos e de seus auxiliares, ao invés de priorizar as necessidades coletivas.

Quando surge o capitalismo e a democracia, o cenário acima perde espaço, passando a existir uma distinção entre Estado e particular, não havendo mais espaço para a administração patrimonialista, ou seja, não cabe mais uma administração que privilegiava uns poucos em detrimento de muitos.

5.1. Administração Pública Burocrática

Surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

Como princípios de sua proposta temos a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal.

A forma de controle é sempre a priori, ou seja, controle dos procedimentos, das rotinas que devem nortear a realização das tarefas, porém, como a história anterior gerava desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem suas diversas demandas sociais, esses controles rígidos de processos como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento aos cidadãos, passa a ser o foco principal, descaracterizando a missão básica do modelo, que é servir à sociedade.

A principal qualidade da administração pública burocrática é o controle dos abusos contra o patrimônio público; o principal defeito, a ineficiência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como “clientes”.

Vale aqui destacar alguns comentários adicionais sobre o termo “Burocracia”, trazidos por Max Weber, que na década de 20, publicou estudos sobre o que ele chamou o tipo ideal de burocracia, ou seja, um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que ele contrastou com as sociedades primitivas e feudais. As organizações burocráticas seriam máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com regras que ele chamou de racionais – regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais.

Weber estudou e procurou descrever o alicerce formal-legal em que as organizações reais se assentam. Sua atenção estava dirigida para o processo de autoridade

obediência (ou processo de dominação) que, no caso das organizações modernas, depende de leis. No modelo de Weber, as expressões “organização formal” e “organização burocrática” são sinônimas.

“Dominação” ou autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três tipos puros de autoridade ou dominação legítima (aquela que conta com o acordo dos dominados):

- Dominação de caráter carismático

Repousa na crença da santidade ou heroísmo de uma pessoa. A obediência é devida ao líder pela confiança pessoal em sua revelação, heroísmo ou exemplaridade, dentro do círculo em que se acredita em seu carisma.

A atitude dos seguidores em relação ao dominador carismático é marcada pela devoção. Exemplos são líderes religiosos, sociais ou políticos, condutores de multidões de adeptos. O carisma está associado a um tipo de influência que depende de qualidades pessoais.

- Dominação de caráter tradicional

Deriva da crença quotidiana na santidade das tradições que vigoram desde tempos distantes e na legitimidade daqueles que são indicados por essa tradição para exercer a autoridade.

A obediência é devida à pessoa do “senhor”, indicado pela tradição. A obediência dentro da família, dos feudos e das tribos é do tipo tradicional. Nos sistemas em que vigora a dominação tradicional, as pessoas têm autoridade não por causa de suas qualidades intrínsecas, como acontece no caso carismático, mas por causa das instituições tradicionais que representam. É o caso dos sacerdotes e das lideranças, no âmbito das instituições, como os partidos políticos e as corporações militares.

- Dominação de caráter racional

Decorre da legalidade de normas instituídas racionalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas normas responsabilizam pelo exercício da autoridade. A autoridade, portanto, é a contrapartida da responsabilidade.

No caso da autoridade legal, a obediência é devida às normas impessoais e objetivas, legalmente instituídas, e às pessoas por elas designadas, que agem dentro de uma jurisdição. A autoridade racional fundamenta-se em leis que estabelecem direitos e deveres para os integrantes de uma sociedade ou organização. Por isso, a autoridade que Weber chamou de racional é sinônimo de autoridade formal.

Uma sociedade, organização ou grupo que depende de leis racionais tem estrutura do tipo legal-racional ou burocrática. É uma burocracia.

A autoridade legal-racional ou autoridade burocrática substituiu as fórmulas tradicionais e carismáticas nas quais se baseavam as antigas sociedades. A administração burocrática é a forma mais racional de exercer

a dominação. A burocracia, ou organização burocrática, possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança.

Portanto, todas as organizações formais são burocracias. A palavra burocracia identifica precisamente as organizações que se baseiam em regulamentos. A sociedade organizacional é, também, uma sociedade burocratizada. A burocracia é um estágio na evolução das organizações.

De acordo com Weber, as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais, isto é, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente.

O tipo ideal de burocracia, formulado por Weber, apresenta três características principais que diferenciam estas organizações formais dos demais grupos sociais:

- **Formalidade:** significa que as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos, chamadas leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes.
 - **Impessoalidade:** as relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas são governadas pelos cargos que elas ocupam e pelos direitos e deveres investidos nesses cargos. Assim, o que conta é o cargo e não a pessoa. A formalidade e a impessoalidade, combinadas, fazem a burocracia permanecer, a despeito das pessoas.
 - **Profissionalismo:** os cargos de uma burocracia oferecem a seus ocupantes uma carreira profissional e meios de vida. A participação nas burocracias tem caráter ocupacional.
- Apesar das vantagens inerentes nessa forma de organização, as burocracias podem muitas vezes apresentar também uma série de disfunções, conforme a seguir:
- **Particularismo** – Defender dentro da organização interesses de grupos internos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material.
 - **Satisfação de Interesses Pessoais** – Defender interesses pessoais dentro da organização.
 - **Excesso de Regras** – Multiplicidade de regras e exigências para a obtenção de determinado serviço.
 - **Hierarquia e individualismo** – A hierarquia divide responsabilidades e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula disputas pelo poder.
 - **Mecanicismo** – Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes.

Portanto, as burocracias apresentam dois grandes “problemas” ou dificuldades: em primeiro lugar, certas disfunções, que as descaracterizam e as desviam de seus objetivos; em segundo lugar, ainda que as burocracias não apresentassem distorções, sua estrutura rígida é adequada a certo tipo de ambiente externo, no qual não há grandes mudanças. A estrutura burocrática é, por natureza, conservadora, avessa a inovações; o principal é a estabilidade da organização.

Mas, como vimos, as mudanças no ambiente externo determinam a necessidade de mudanças internas, e nesse ponto o paradigma burocrático torna-se superado.

6. Administração Pública gerencial

Surge na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

Torna-se essencial a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, resultando numa maior eficiência da administração pública. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como:

- A admissão segundo rígidos critérios de mérito (concurso público);
- A existência de um sistema estruturado e universal de remuneração (planos de carreira);
- A avaliação constante de desempenho (dos funcionários e de suas equipes de trabalho);
- O treinamento e a capacitação contínua do corpo funcional.

A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. A rigorosa profissionalização da administração pública continua sendo um princípio fundamental.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se para:

1. A definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir sua unidade;
2. A garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados;
3. O controle ou cobrança posterior dos resultados.

Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas.

No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a administração de empresas

está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade), a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como uma espécie de "cliente" dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle estão seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

7. A nova gestão pública.

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira passou por grandes transformações, sobretudo como parte do trânsito para a democracia. Desenvolveram-se novas práticas e expectativas de modernização, mas muitas de suas características tradicionais não foram removidas.

A *Revista de Administração Pública (RAP)* surgiu numa época em que a administração pública possuía forte presença na sociedade, não só por causa das funções de controle não-democrático, mas também porque se procurava o desenvolvimento com base em projetos públicos de grande escala. Pensava-se que a própria expansão do Estado fosse suficiente para garantir mais e melhores serviços, bem como maior acesso comunitário e equidade nas decisões distributivas. Nesse sentido, nos primeiros 20 anos da *RAP*, a administração pública teve crescimento considerável.

No entanto, a experiência histórica revelou que simplesmente expandir as atividades do Estado e as funções serviu menos ao propósito de alcançar maior equidade e eficácia na administração pública do que ao desenvolvimento de formas de inserção de novos grupos preferenciais.

Nessa época descrevia-se a administração pública brasileira pelos seus aspectos mais patrimonialistas e paternalistas. Viam-se as suas relações com a sociedade como extremamente frágeis. Na verdade, a administração pública

desenvolveu-se como um dos grandes instrumentos para a manutenção do poder tradicional, e carregava fortes características desse poder. A forma de organização e gestão obedecia menos a critérios técnicos racionais e democráticos para a prestação de serviços e mais a sistemas de loteamento político, para manter coalizões de poder e atender a grupos preferenciais.

Em grande parte, a expansão do Estado se fez sem alterar substancialmente suas relações com a sociedade. Por ter ainda alicerces frágeis na sociedade, o Estado brasileiro, como organização, consiste ainda em uma superestrutura que flutua sobre os cidadãos.

A **formalidade institucional** possui limites para explicar a evolução da administração pública brasileira. Fatores de informalidade prevalecem e determinam muito do que se decide e se executa na administração brasileira, compreendendo seus três níveis de governo: federal, estadual e municipal. Por estarem inseridos na cultura sociopolítica do país, esses fatores não são facilmente removíveis ou contornados por meio de reformas administrativas de lógica racional burocrática.

Fatores de informalidade continuam a chamar a atenção dos estudiosos e analistas da gestão pública, além de ser retratados cotidianamente na mídia como práticas comuns de gestão. São exemplos marcantes o personalismo paternalista e a presença de grupos preferenciais que se organizam por fora das instituições, mas que procuram manter fortes relações com o Estado. Esses fatores distanciam os cidadãos da gestão pública, desenvolvendo a síndrome nós-eles.

No entanto, o personalismo elitista concorre para enfraquecer substancialmente as instituições. Estas existem em função das pessoas que as dirigem, e a mudança da pessoa no topo muda profundamente políticas e compromissos institucionais.

Na administração pública, dirigentes, normalmente prepostos de líderes políticos, tendem a inserir suas opções pessoais como fator diferenciador. Desprezam, assim, não só o racionalmente instituído como também opções e conquistas de seus antecessores. A descontinuidade é justificada como necessária à inovação. Na verdade, resulta mais em garantir acesso a novos grupos de poder e ressaltar a liderança de uma pessoa e menos em modernizar a gestão. Compromissos formais institucionalmente estabelecidos necessitam ser renegociados a cada novo dirigente. Na verdade, não há contratos com instituições, mas com pessoas. O personalismo fragiliza as instituições públicas, deixando-as altamente vulneráveis e dependentes da pessoa de um único dirigente.

A administração pública era em grande parte dominada por grupos preferenciais que visavam garantir seus interesses e a proteção mútua de seus membros. Apesar da modernização, muitos desses grupos ainda se aglutinam no aparato estatal em busca de recursos para garantir sua sobrevivência. Inserem-se em órgãos administrativos por meios formais — ocupação de cargos de direção —, mas também informalmente, por meio de redes de apoio e de interação ligadas por laços de lealdade. Procuram o acesso a recursos públicos para reforçar a lealdade política de base e preservar a liderança sobre determinados setores da comunidade. Esses recursos são utilizados para satisfazer não somente interesses políticos de poder

como também interesses sociais e particulares. Tais grupos dominam máquinas partidárias para evitar que alternativas de política pública, contrárias aos seus interesses, sejam consideradas no processo decisório governamental. Controlam estruturas burocráticas de governo para garantir, durante longos períodos, o uso preferencial de grandes fatias do orçamento público.

O uso de recursos públicos é o mecanismo básico de preservação do poder: são utilizados menos para atender a demandas e necessidades reais da comunidade e mais para a troca de favores e os interesses particulares do grupo. Como a lealdade aos membros do grupo é maior do que à instituição pública, tais grupos são capazes de manter a coalizão a qualquer custo, inclusive às expensas do aumento dos gastos governamentais.

Normalmente, esses grupos preferem dominar as áreas sociais por serem mais diretamente ligadas às maiores demandas da população. Setores sociais são privilegiados para o exercício do assistencialismo paternalista; propiciam ao líder do grupo o exercício da “bondade” por meio da concessão de benefícios e favores com o dinheiro público. Assim, os líderes políticos e dirigentes públicos podem favorecer segmentos da população sob sua influência, fazendo-os crer que o benefício concedido é uma concessão pessoal do líder, e não um direito individual ou um valor de cidadania. O resultado final é o reforço do poder e da liderança tradicionais.

Vale ressaltar que esses grupos que se inserem e dominam setores da administração pública não são pequenos grupos de aproveitadores ou perturbadores marginais da ordem administrativa; são grupos organizados e institucionalizados dentro do sistema político. Transformam o Estado num campo minado de lutas políticas, mas mantidas nos limites das estruturas formais para não ferir a estabilidade e legitimidade do sistema. Por esse motivo, as discórdias são bem toleradas e, de preferência, confinadas à arena política predeterminada, que é o Estado.

Visto segundo uma lógica da gestão moderna, o sistema administrativo pode parecer altamente irracional, mas para os grupos preferenciais que dele se servem representa um sistema lógico e altamente racional. Baseia-se em valores e práticas tradicionais: assenta grande parte do poder político no distanciamento autoritário, no paternalismo e no exercício da bondade.

E esses grupos não criam rupturas nas dimensões formais da administração pública. Procuram seguir os passos formais, mas repletos de acomodação, concessões e opções de natureza paternalista. Por terem lealdade quase nula à instituição pública, circulam facilmente entre as repartições, procurando obter melhores benefícios, indiferentes aos danos que causam, tanto ao interesse quanto ao orçamento público.

Os cidadãos passam a ser receptores passivos da bondade. Ao receber benefícios, veem seus líderes e dirigentes como os mais bondosos e por isso merecedores de reconhecimento e apoio político.

8. A era pós-Constituição: a redemocratização e as novas conquistas constitucionais

Com a redemocratização, a inspiração neoliberal e as referências das inovações oriundas de países mais avançados, os movimentos de reforma procuravam centrar-se

nas especificidades das diversas organizações públicas, à semelhança das mudanças na área privada. A perspectiva básica era a eficiência e capacidade de resposta da administração pública e melhora da gerência pública. Passou-se a questionar o tradicionalismo da administração pública, mas incorporando os fundamentos democráticos implantados na nova Constituição, como a subordinação da administração pública a mandatos políticos conquistados em eleições democráticas.

Em períodos não-democráticos, as tentativas de aparença tecnocrática ofuscaram muitos dos problemas de embates políticos, não porque deixassem de existir, mas porque havia sempre um lado repressor.

Com as novas inspirações ideológicas, começou-se a delinear a ideia de que os governos não poderiam sozinhos conduzir ao progresso. O desenvolvimento passou a ser visto como algo complexo e gigantesco, e as máquinas administrativas tradicionais não como fator de modernização, mas obstáculos ao progresso. Surgiram movimentos significativos, em muitos países e apoiados por entidades internacionais, para proclamar a descrença nas possibilidades da administração pública de conduzir o desenvolvimento.

Reduzir o tamanho do Estado e modernizar a administração pública tornaram-se pontos importantes de uma nova agenda política. Ao contrário das experiências anteriores, essa modernização se inspirou fortemente nos modelos de gestão privada, considerados superiores e mais eficazes.

Assim, as principais mudanças seriam transferir funções estatais para a área privada e as restantes seriam administradas com formas o mais próximo possível das praticadas nas empresas privadas.

Tendo a representação democrática como premissa, tentou-se valorizar as técnicas administrativas e a competência neutra dos servidores, presumindo sempre a sua ação por delegação política e não por autonomia própria. A administração eficiente seria consequência natural de instrumentos gerenciais, como estruturas e códigos de procedimentos adequados e boas regras orçamentárias e gestão de pessoal. Pela falta de eficiência, culpavam-se a inadequação das estruturas e dos procedimentos e a inabilidade dos próprios servidores. Ajustes administrativos seriam feitos de acordo com novos propósitos políticos, adquiridos em eleições, ou com novas tecnologias administrativas. As reformas preservavam as estruturas organizacionais, favoreciam a rigidez dos códigos administrativos, e algumas propostas mais audaciosas propunham maior descentralização e autonomia organizacional. Entretanto, não se questionava fundamentalmente a administração pública, senão sua ineficiência ou iniquidade.

Em grande parte, essas reformas colocavam em causa a própria viabilidade da administração pública como condutora de eficiência ou de eficácia na gestão de serviços e na ação redistributiva. Os novos modelos procuram transformar e introduzir na gestão pública o estilo privado. Além de ampliarem a importação de técnicas típicas da área privada, propõem sempre com grande ênfase eliminação, privatização e terceirização de serviços.

Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, as ideias sobre reformar a administração, com premissas de radicalismo e promessas de eficiência imediata, são

sempre atraentes, dadas as dificuldades que os cidadãos enfrentam em tratar de seus interesses em qualquer organização pública. Ao entrar em contato com uma repartição pública, a maioria dos cidadãos experimenta uma história de relativo descaso e má qualidade no atendimento, sobretudo na área social. Para essas pessoas, a ineficiência no serviço é um sintoma de iniquidade social, já que os mais afortunados normalmente dispõem de outros meios.

Ao imitar a gestão privada, as propostas contemporâneas assumem a singularidade do cliente e suas demandas como fundamentais na gestão pública. Por presumirem a validade universal do *management* e, portanto, sua aplicabilidade igualmente às organizações públicas e privadas, veem a reforma como uma simples questão de modernização gerencial. Antes de planejar suas ações ou oferta de serviços, as organizações públicas devem conhecer as demandas de sua clientela. A organização pública existe para servir o indivíduo: deve centralizar suas ações na demanda do cliente e na sua escolha. Como no mercado, cliente é categoria primordial, e deve ser considerado em todas as instâncias.

Essa ideologia veio contaminada e reforçada pelos valores dos países mais avançados, onde o individualismo fundamentado na igualdade das oportunidades constitui uma prática social comum. Por isso esses modelos centram-se mais no indivíduo (clientes e funcionários) e menos no contexto. A ideologia liberal centrada no indivíduo valoriza a iniciativa, o espírito empreendedor e o desempenho e realização individuais. As pessoas se singularizam perante os outros pelo seu desempenho e merecem ser tratadas diferentemente pelas desigualdades conquistadas. Assim, métodos de avaliação de desempenho individual e organizacional passaram a ser propostos com maior vigor.

Tais ideias de reforma não progrediram com a ênfase desejada porque esbarraram em fatores históricos tradicionais ainda prevalentes e que não se coadunam com práticas neoliberais.

Ainda prevalece e se reforça a visão de ser a administração pública responsável por reduzir a desigualdade de social tanto por medidas desenvolvimentistas quanto por programas sociais compensatórios.

Na prática neoliberal de países mais avançados, a gestão pública deve agir no sentido de manter a igualdade perante a lei e de garantir oportunidades iguais, salvo nos casos em que as chances não são claramente iguais. Programas sociais se justificam mais facilmente pela desigualdade de oportunidades do que pela compensação de diferenças de desempenho.

A permanência de fortes relações com grupos preferenciais faz a administração brasileira ser retratada ainda como de grande base patrimonialista. As relações patrimoniais contradizem não somente as possibilidades de uma administração modernizada no sentido mais amplo do interesse público como também as práticas liberais tão proclamadas como a opção política dos últimos anos.

Como a administração pública e a cultura tradicional são ainda bastante interligadas, apesar dos progressos na modernização institucional, os relatos cotidianos na mídia ainda demonstram forte ligação da coisa pública com interesses privados de grupos preferenciais.

O mundo das relações informais é fundamentalmente baseado no aspecto político tradicional, mas se ampliou pelo reforço de aspectos psicológicos culturais, como a maior descrença dos cidadãos na representação política e, em decorrência, nos órgãos da administração pública. Com a crença reduzida nas instituições e na formalidade burocrática, buscaram-se o informal e novas instituições da sociedade, como associações de usuários, cidadãos e ONGs, para proteger interesses e direitos. Essas organizações e associações comunitárias diversas procuram contornar as instituições públicas existentes tentando assumir tarefas antes vistas como exclusivas do Estado e mesmo influenciar a gestão de órgãos públicos e a representatividade política.

Favorecidas pela consciência popular sobre a ineficácia da administração pública em relação à equidade política, econômica e social, essas novas associações e organizações agregam um espírito de proteção de interesses da maioria para contrapor-se à crença de que as instituições formais defendem e protegem interesses de uns poucos.

Na verdade, essas novas instâncias também agem no sentido de penetrar nas organizações públicas para defender interesses de suas clientelas, por serem esses interesses julgados legítimos, mas desprezados pelas elites administrativas. Praticam também a informalidade nas relações pessoais para atingir seus objetivos. Mesmo se aceitando uma contraposição legítima de fazer prevalecerem direitos não-reconhecidos, a prática da informalidade excessiva, inclusive nesses casos, concorre para enfraquecer as instituições democráticas de representação política e de ação administrativa.

Assim, a administração pública brasileira ainda carrega tradições seculares de características semifeudais e age como um instrumento de manutenção do poder tradicional. Apesar do progresso em muitas instâncias de governo, as formas de ação obedecem menos a razões técnico-rationais e mais a critérios de loteamento político, para manter coalizões de poder e para atender a objetivos de grupos preferenciais.

No Brasil contemporâneo, a democratização e os novos processos eleitorais e os dispositivos constitucionais ajudam a levantar ou reacender expectativas sobre mais e melhores serviços, o que, aos poucos, provoca rupturas nas estruturas políticas tradicionais e o surgimento de novas formas de gestão.

No entanto, a crescente descrença nos mecanismos políticos tradicionais de representação e nas instituições especializadas, como os partidos políticos, para apresentar novas alternativas de ação pública tem dificultado esse progresso. Pode ser mais lenta a reversão da idéia de que os governos agem, prioritariamente, para beneficiar grupos preferenciais e ajudar a manter a coalizão de poder. Mas já é notável o reconhecimento da quebra de algumas barreiras burocráticas tanto para a obtenção de serviços rotineiros quanto para o recebimento de atenção social, como saúde e educação.

Ultimamente parece se ter reforçado a ilusão tradicional de que uma nova qualidade da decisão ou uma nova legitimidade da política pública seriam suficientes para produzir maior eficiência na administração pública. Dessa forma, não seria necessário pensar em grandes reformas administra-

tivas porque a nova direção faria naturalmente a máquina administrativa responder com maior produtividade e qualidade. Presume-se, assim, que dificuldades administrativas anteriores são simples produto de falta de legitimidade e de apoio político mais amplo. Resolvidas essas questões por vitórias eleitorais, o resto seria decorrência natural.

Portanto, muitos novos dirigentes chegam às posições de direção político-administrativas para se frustrar rapidamente com a máquina burocrática: redescobrem que formas tradicionais de agir e de se comportar, cultivadas secularmente, não mudam por simples reposição da liderança administrativa.

Não resta dúvida de que houve no país uma ampliação da legitimação política: novos programas sociais rompem laços de grupos preferenciais tradicionais que dominavam paternalisticamente a redistribuição de benefícios. Novos canais de distribuição de recursos sociais retiram de grupos locais tradicionais o seu poder de provedor único ou canal privilegiado de acesso ao poder. Reconhecem-se nas comunidades novas lideranças e formas de obter benefícios. Destrói-se grande parte dos sistemas locais de acesso ao poder burocrático repondo-os com novas lideranças. Pode-se arguir ser apenas uma troca de liderança, apenas a mudança de uma pessoa no poder, mantendo-se porém o mesmo caráter paternalista. De fato, parte das condições e formas tradicionais de distribuição, troca e lealdade se mantém. No entanto, vale notar a troca de liderança feita fora dos grupos tradicionais de poder. Há novas dimensões de lealdade fora do caciquismo tradicional. Há mais dificuldades de acesso e domínio dos cargos públicos locais e mais pluralidade nas pelepas políticas.

Ademais, a nova lealdade aos provedores da ação distributiva se transfere para líderes maiores não presentes na localidade e, portanto, não mais facilmente destrutíveis por novos ou antigos caciques locais. Somente novos líderes nacionais ou regionais, de igual credibilidade, poderiam, em princípio, repor essas lideranças.

A modernização efetiva do Estado somente poderá advir de formas que alterem o sistema de poder e o aglomerado político que o constitui; em outras palavras, reformas que redistribuam os recursos de poder e alterem os canais de comunicação entre o público e sua administração.

Em países em desenvolvimento, com experiências similares à brasileira, tem se verificado que as forças políticas emergentes não chegam ao poder por retração voluntária dos grupos preferenciais. Novos espaços, regras e estruturas políticas que repartam e unam novos recursos de poder são necessários para garantir a representação de novos grupos sociais.

Essa modernização da administração pública nos leva à análise da nova gestão pública, que passa pela reforma do Estado, que se tornou tema central nos anos 90 em todo o mundo, é uma resposta ao processo de globalização em curso, que reduziu a autonomia dos Estados de formular e implementar políticas e principalmente à crise do Estado, que começa a se delinear em quase todo o mundo nos anos 70, mas que só assume plena definição nos anos 80. No Brasil, a reforma do Estado começou nesse momento, em meio a uma grande crise econômica, que chega ao auge em 1990 com um episódio hiperinflacionário. A partir de então ela se torna imperiosa. O

ajuste fiscal, a privatização e a abertura comercial, que vinham sendo ensaiados nos anos anteriores são então atacados de frente (MARE, 1997).

No entanto, a reforma administrativa, só se efetivou como tema central no Brasil em 1995, após a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso. Nesse ano ficou claro para a sociedade brasileira que essa reforma tornara-se condição, de um lado, da consolidação do ajuste fiscal do Estado brasileiro e, de outro, da existência no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Outra consideração foi na área da desregulamentação, quando a proposta era a de reduzir as regras e intervenção do Estado aos aspectos onde ela é absolutamente necessária. Na reforma administrativa, toda uma série de medidas contribuíram para diminuir o chamado "entulho burocrático" - disposições normativas excessivamente detalhadas, que só contribuem para o engessamento da máquina e muitas vezes à sua intransparência (BERETTA, 2007).

A maior contribuição da reforma administrativa está voltada à governança, entendida como o aumento da capacidade de governo, através da adoção dos princípios da administração gerencial:

Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário de seus serviços; ênfase no controle de resultados através dos contratos de gestão; fortalecimento e autonomia da burocracia no core das atividades típicas de Estado, em seu papel político e técnico de participar, junto com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão de políticas públicas; separação entre as secretarias formuladoras de políticas e as unidades executoras dessas políticas, e contratualização da relação entre elas, baseada no desempenho de resultados; adoção cumulativa de três formas de controle sobre as unidades executoras de políticas públicas: controle social direto (através da transparência das informações, e da participação em conselhos); controle hierárquico gerencial sobre resultados (através do contrato de gestão); controle pela competição administrada, via formação de quase-mercados (BRESSER PEREIRA, 1997, p. 42).

Dessa forma, a reforma administrativa distingue-se das propostas de total 'insulamento burocrático', aproximando-se mais do conceito de 'autonomia inserida' de Peter Evans (1995, apud BERETTA, 2007).

9. Da Administração Burocrática à Gerencial

A administração burocrática clássica, baseada nos princípios de administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado e no Brasil, em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. É a burocracia que Max Weber descreveu, baseada no princípio do mérito profissional (MARE, 1997).

No texto do MARE (1997), ainda se considera que, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento sistemático, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado. O patrimonialis-

mo, contra o qual a administração pública burocrática se instalara, embora em processo de transformação, mantinha ainda sua própria força no quadro político brasileiro. A expressão local do patrimonialismo - o coronelismo - dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo e continuava a permeiar a administração do Estado brasileiro.

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que caracterizou as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos.

O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção era a norma. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público (MARE, 1997).

Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal; a organização burocrática capitalista, baseada na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, os Dois Objetivos e os Setores do Estado na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos processos administrativos.

Também surge a burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que respondem de forma neutra aos políticos (MARE, 1997 - CADERNO 3).

Como a administração pública burocrática vinha combater o patrimonialismo e foi implantada no século XIX, no momento em que a democracia dava seus primeiros passos, era natural que desconfiasse de tudo e de todos - dos políticos, dos funcionários, dos cidadãos (MARE, 1997).

Segundo o MARE (1997), a administração pública gerencial parte do pressuposto de que já se chegou a um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado e a democracia é um regime político consolidado.

Segundo Beretta (2007), são grandes os impactos pretendidos com a administração gerencial, no grau de accountability (entendida como responsabilidade ou intuito de prestar contas a sociedade) das instituições públicas, e aqui se abrem as ligações entre governança e governabilidade democrática.

Na concepção da atual reforma administrativa, a governabilidade depende de várias dimensões políticas, dentre elas a qualidade das instituições políticas quanto à intermediação de interesses; a existência de mecanismos de responsabilização (accountability) dos políticos e burocratas perante a sociedade, a qualidade do contrato social básico. Essas dimensões remetem lato sensu à reforma política, essencial à reforma do Estado no Brasil (BRESSER PEREIRA, 1997, p. 36).

A reforma gerencial da administração pública, ao modificar de maneira essencial as formas de controle no interior do aparato estatal, ao se referir sobre a alta burocracia e sobre as instituições públicas, dando ao mesmo tempo maior transparência às decisões administrativas, mostrando-as à sociedade, e não apenas da própria burocracia, pode contribuir para o aumento da responsabilização dos administradores públicos. Para isto, a informação é insumo fundamental. E não há, aí, contraposição entre aumento de eficiência e aumento de responsabilidade (BERETTA, 2007).

Em síntese, a administração pública gerencial está baseada em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, enquanto que a administração pública burocrática tem um vazo centralizador e autoritário.

O fato é que a reforma administrativa em curso não é suficiente para superar as responsabilidades existentes no país. Não pode, nem pretende de imediato, alterar significativamente a composição do gasto público, ou a lógica orçamentária.

Mas pode contribuir pelo menos quanto a um dos lados perversos das políticas sociais: o mau uso dos recursos disponíveis. Pode também favorecer a construção da governabilidade democrática, via maior transparência e responsabilidade do aparelho de Estado.

10. Conceitos de gestão pública

Muito se fala sobre gestão pública, mas poucas pessoas conhecem o significado da expressão, e este assunto é de muita importância ao administrador público, pois delimita, com absoluta clareza, o campo de sua atuação, indicando-lhe o caminho certo no trato da coisa pública.

Para Santos, (2006) "**gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo**".

Assim, de acordo com Silva (2007) pode-se classificar, de maneira resumida, o agir do administrador público em **três níveis distintos**:

- a) atos de governo, que se situam na órbita política;
- b) atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei;
- c) atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos:
 - I- tradução da missão;
 - II- realização de planejamento e controle;
 - III- administração de R. H., materiais, tecnológicos e financeiros;
 - IV- inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e
 - V- tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Portanto, fica clara a importância da gestão pública na realização do interesse público porque é ela que vai possibilitar o controle da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e dentro das normas administrativas.

Infelizmente, a grande maioria dos agentes políticos desconhece totalmente esta importante ferramenta que está à sua disposição, resultando em gastos públicos inadequados ou equivocados, ineficiências na prestação de serviços públicos e, sobretudo, no prejuízo financeiro e moral da sociedade.

Portanto, o gestor público não precisa temer a gestão pública, por receio de perda de poder político, mas ao contrário, deve conhecê-la e utilizá-la como forma inteligente de aumento de seu prestígio político porque somente através dela será possível dirigir política e administrativamente uma pessoa ou organização estatal com objetividade, racionalidade e eficiência (SILVA, 2007).

A gestão pública, portanto, considerando o princípio econômico da escassez, em que as demandas sociais são ilimitadas e os recursos financeiros para satisfazê-las são

escassos, deve priorizar a administração adequada, eficaz e eficiente de tudo aquilo que for gerado no seio social, sempre tendo em vista o interesse do coletivo.

Somados ao conceito de gestão pública, é relevante entender o que vem a ser o moderno dentro dessa análise, portanto, usam-se as concepções de alguns autores como Bueno e Oliveira (2002), que conceituam ser a modernização da administração carregada de objetivos a serem cumpridos, como: combater o patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante tantos anos; melhorar a qualidade da sua prestação de serviços à sociedade; aprimorar o controle social; fazer mais ao menor custo possível, aumentando substancialmente a sua eficiência, pois não há recursos infinitos disponíveis para o alcance de todas as demandas sociais, conforme conceituam. Neste sentido, Garde (2001, apud Marques, 2003, p. 221), conceitua que:

A nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da Administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos.

Essa nova gestão se baseia na informação, cuja essência assume o caráter do conteúdo da ação de ter que ser transmitida, depois de analisada e armazenada, bem como ser liberada, para que possa servir para as futuras tomadas de decisões, para novo controle e para a subsequente avaliação.

Assim, resume-se que a gestão pública moderna tem como fundamento um conteúdo ético, moral e legal por parte daqueles que dela participam, tendo como objetivo a crença no resultado positivo da política pública a ser implementada e na credibilidade na administração pública exercida pelos mesmos. É igualmente um componente dela a existência de um conteúdo pleno de elementos tecnológicos que facilitem a utilização destes para administrar com potencial de eficácia e eficiência que se espera da Administração dos bens públicos.

A Nova Gestão Pública...

FERLIE et al. (1999)

- A partir de uma revisão bibliográfica sobre a reforma administrativa em diferentes países nas décadas de 80 e 90, os autores evidenciam a existência de 4 (quatro) modelos da NPM que foram introduzidos no setor público.
- Utilizando-se do construto do tipo ideal weberiano, esses autores descrevem esses modelos, denominados de Impulso para a Eficiência, Downsizing e Descentralização, Em Busca da Excelência e Orientação para o Serviço Público.

Modelo de Impulso para a Eficiência

Baseado na Economia Política do Thatcherismo (public choice)

- Exacerbação dos controles financeiros
- Parametrização dos serviços públicos
- Foco na capacidade de resposta
- Incremento de produtividade

Modelo Downsizing e Descentralização

Associado a crise do paradigma das mega organizações públicas

- Processos de Privatização
- Redução de Hierarquia
- Busca de formas flexíveis na prestação do serviço público
- Gerenciamento em redes e parcerias (gestão de contratos)

Em Busca da Excelência

Rejeita o economicismo e adota a vertente gerencialista

- Cultura Organizacional (visão, liderança, comunicação)
- Gestão de Mudança
- Busca da Qualidade (TQM)
- Cidadão = Cliente (OSBORNE, GABLER, 1992).

Orientação para o Serviço Público

Propõe a criação de valor público (gerencialismo + democracia)

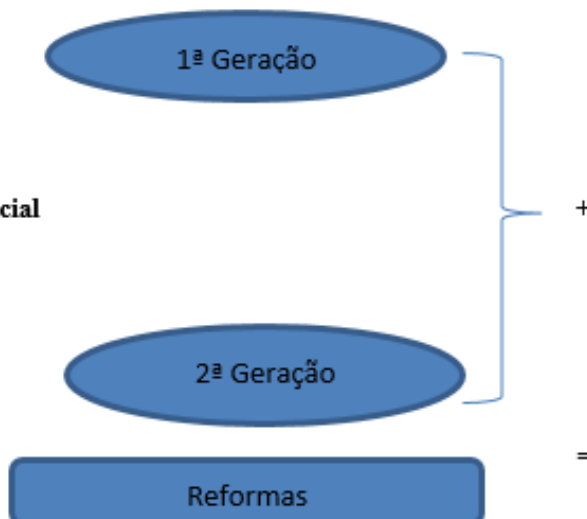
- Foco no usuário-cidadão (e não no cliente)
- Incorporação substantiva da participação política
- Transparência administrativa
- Desconcentração do poder e aprendizagem social

A Nova Gestão Pública – a vertente teórica econômica

- Ajuste Estrutural
- Privatização
- Reengenharia & Downsizing
- Contabilidade Gerencial
- Equilíbrio Fiscal

A Nova Gestão Pública – a corrente teórica gerencial

- Qualidade de Serviços Públicos
- Foco no Cidadão
- Gestão Estratégica
- T&D
- Governo Eletrônico
- Transparência Administrativa
- Controle Social
- Foco no Resultado



A Nova Gestão Pública – a vertente teórica sociopolítica

- Desenvolvimento Humano Integrado
- Sustentabilidade
- Democracia Participativa
- Empoderamento (e Gestão) Social
- Territorialidade (e Subsidiariedade) das Políticas Públicas
- Cooperativismo, Solidariedade e Ação Coletiva

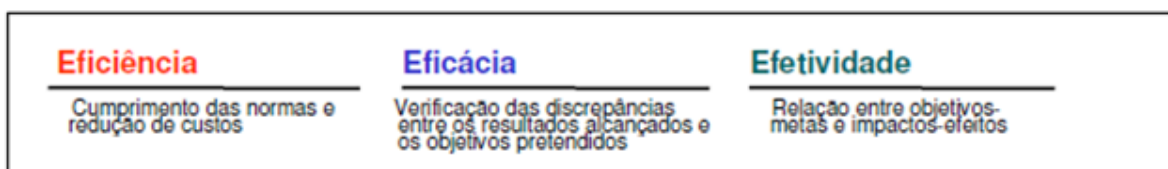


As Narrativas Político-Administrativas da Atualidade

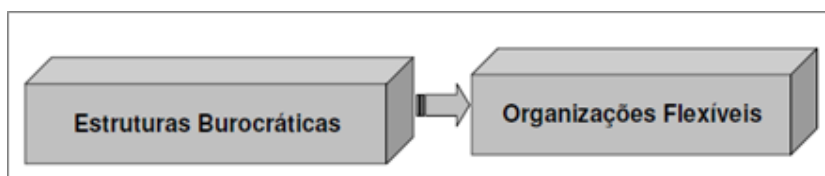
Estado ativo	Planejamento Estratégico e Provedor de Serviços Diversos
Estado eficiente e eficaz	Administração pública como “negócio”, foco na melhoria da prestação de serviços públicos, discurso anti burocracia, orientação para o desempenho e o usuário, transferência de ações (Estado Rede)
Estado ativador e efetivo	Criação de valor público, geração de capital social, engajamento cívico capital social, engajamento cívico, coordenação de atores público e privados, inclusão social, compartilhamento de reponsabilidades

11. Pressupostos da Nova Gestão Pública

A prestação de serviços públicos e a provisão de políticas públicas deve orientar-se, complementarmente, pela eficiência, eficácia e a efetividade.



Ex.: Vertente Gerencial



- Respeitando os Ditames Legais
- Articulando os interesses políticos
- Focando a Obtenção de Resultados
- Aperfeiçoando a Gestão Pública

Ex.: Vertente Gerencial





A Organização Flexível requer

Instituições Democráticas	<i>Ethos</i> no Serviço Público
Impulso para Eficiência	Criação de Valor Público
Busca pela Excelência	Flexibilidade e Inovação
Abordagem Gerencial	COMPETÊNCIA EM RH

Comparando...	Estado – serviços públicos	Org. Privadas – serviços privados
Orientação	Orientação para Eficiência Orientação para Eficácia Orientação para Efetividade	Orientação para Produção Orientação para <i>Marketing</i> Orientação para Valor
Objetivo Primordial	Atendimento às demandas sociais; maior equidade e participação social; e transparência administrativa	Obtenção de lucro
Maturação dos Objetivos	Mais a longo prazo	Mais a curto prazo
Ajustes, Mudanças, e Perspectivas	Reengenharia organizacional*, <i>downsizing</i> , descentralização, desestatização, <i>e-government</i> , parcerias com ong's/setor privado e desenvolvimento sustentável.	Reengenharia organizacional, <i>downsizing</i> , descentralização, terceirização, <i>e-commerce</i> , alianças estratégicas e responsabilidade social.
Ambiente	Crescente competição intraestatal (entre agências, órgãos estatais), entre governos e com o mercado	Alta competição e mercado mutável
Governança	Preocupação principal em aproximar Estado e sociedade na gestão da <i>res publica</i> , aumentar a <i>accountability</i> e a efetividade das políticas públicas, criando valor público.	Preocupação principal em gerar uma imagem positiva por meio de transparência e ações que criem valor para os <i>stakeholders</i> (governança corporativa).

Fonte: Coelho & Olenski, 2005.

A (Re)configuração da Gestão Pública no Brasil (pós-90)

- Abertura comercial (Globalização)
- Organismos Internacionais
- (Re)definição do Quadro Fiscal
- Avanço da Redemocratização
- Controle Social (e Político) do Executivo
- Reforma do Estado
- Constituição de 1988

Num contexto de edificação de uma Nova Gestão Pública (teoria, práxis)

- Dimensão econômico-financeira
- Dimensão administrativa-institucional
- Dimensão sociopolítica

Gestão Pública (Gerencial) no Brasil - Experiência de reforma do Estado do MARE (1995) - Diagnóstico Institucional

- Centralização
- Controles Formais (legalidade)
- Falta de indicadores
- Ausência de informações
- Ausência de Controle Social

Objetivos da Reforma

- Aumentar a governança do Estado
- Limitar as funções do Estado
- Transferir da União para estados e municípios as ações de caráter local
- Reverter a crise de eficiência e confiabilidade
- Voltar a AP para o cidadão
- Fazer melhor e custar menos

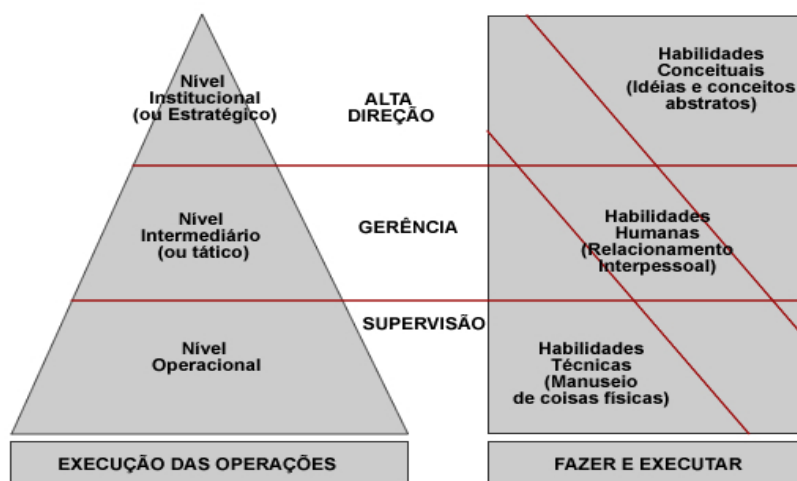
Desafios imediatos do setor público brasileiro

- _ o combate à corrupção
- _ a superação do formalismo
- _ a diminuição do clientelismo
- _ o pacto federativo
- _ a redução de desigualdades
- _ aumento da eficiência sistêmica e da eficácia dos serviços públicos e da efetividade das políticas públicas (importância da gestão)

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Organizações são instituições, sejam elas de personalidade jurídica ou física, privada ou pública, onde, pessoas que compartilham de objetivos em comum, conseguem, através da execução de diversos procedimentos, embasados em processos decisórios, atingir um resultado dentro da proposta que originou a criação dessa organização.

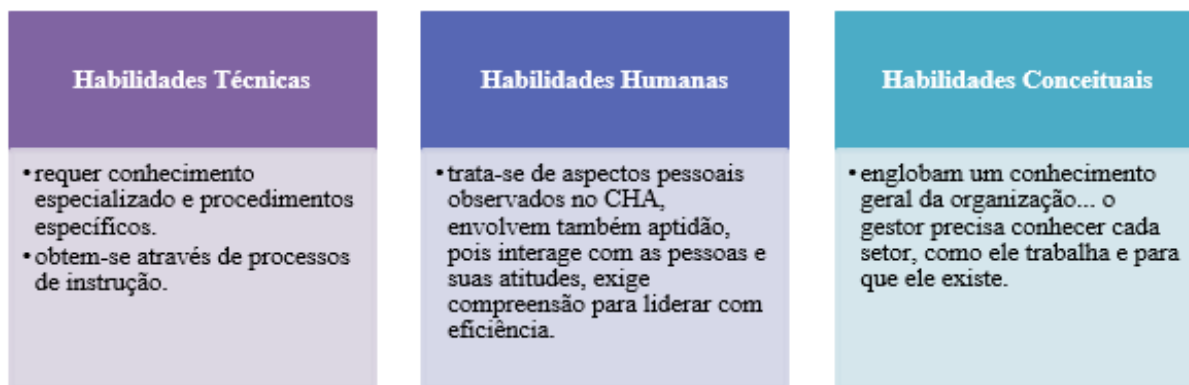
São vários os modelos de organização, porém, independente do modelo que possua, todas elas possuem três diferentes níveis de gestão, conforme veremos na figura a seguir, conforme nos ensina Idalberto Chiavenato.



1. Habilidades gerenciais

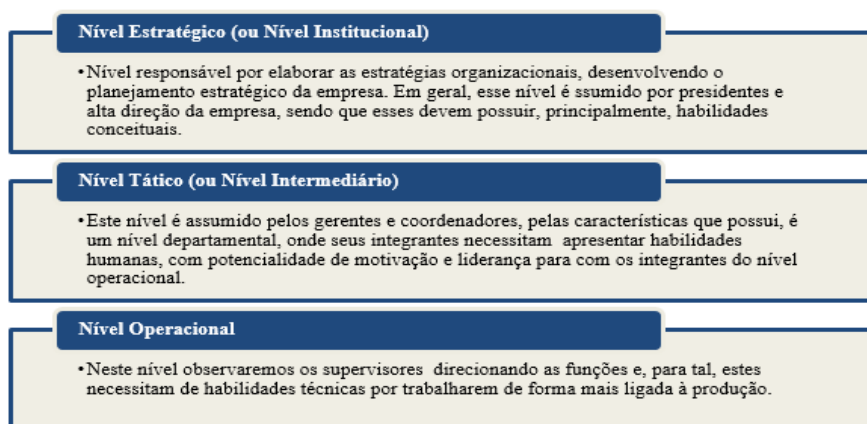
Como já sabemos, a organização existe em função de um objetivo e, para que esse objetivo seja desenvolvido de fato, precisamos nos ater à questão dos níveis de hierarquia e às competências e habilidades gerenciais, de que forma isso é representado na teoria, na prática e no comportamento individual de cada profissional envolvido na administração.

Para compreender a habilidade ideal para cada situação a dividimos em três classes:



1.1. Níveis Hierárquicos

Conforme a figura acima nos mostra, existem basicamente três níveis hierárquicos dentro de uma organização, que são divididos em:



Essa divisão precisa ser o mais clara e definida possível dentro da organização, de forma que cada um tenha pleno conhecimento do seu papel e responsabilidade, desenvolvendo suas competências de forma eficaz e alinhada.

Com base nos três níveis acima citados, veremos a seguir um quadro demonstrativo descritivo e relacional desses níveis.

CARACTERÍSTICAS	NÍVEIS		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Abrangência	□ Instituição	□ Unidade, Departamento	□ Setor, Equipe
Área	□ Presidência, Alto Comitê	□ Diretoria, Gerência	□ Coordenação, Líder Técnico
Perfil	□ Visão, Liderança	□ Experiência, Eficácia	□ Técnica, Iniciativa
Horizonte	□ Longo Prazo	□ Médio Prazo	□ Curto Prazo
Foco	□ Destino	□ Caminho	□ Passos
Diretrizes	□ Visão, Objetivo	□ Planos de ação, projetos	□ Processos, atividades
Conteúdo	□ Abrangente, Genérico	□ Amplo, mas sintético	□ Específico, Analítico
Ações	□ Determinar, Definir, orientar	□ Projetar, Gerenciar	□ Executar, manter, Controlar, analisar
Software	□ Painel de Controle	□ Planilha	□ Aplicações específicas

Fonte: Marcio D'Ávila

1.1.1. As Principais Habilidades Gerenciais são:

- **Planejamento e Organização:** O Gerente deverá possuir a capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia.
- **Julgamento:** O Gerente deverá ter a capacidade de chegar a conclusões lógicas com base nas evidências disponíveis.
- **Comunicação Oral:** Um Gerente deve saber se expressar verbalmente com bons resultados em situações individuais e grupais, apresentando suas ideias e fatos de forma clara e convincente.
- **Comunicação Escrita:** É a capacidade gerencial de saber expressar suas ideias clara e objetivamente por escrito.
- **Persuasão:** O Gerente deve possuir a capacidade de organizar e apresentar suas ideias de modo a induzir seus ouvintes a aceitá-las.
- **Percepção Auditiva:** O Gerente deve ser capaz de captar informações relevantes, a partir das comunicações orais de seus colaboradores e superiores.
- **Motivação:** Importância do trabalho na satisfação pessoal e desejo de realização no trabalho.
- **Impacto:** É a capacidade de o Gerente criar boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.
- **Energia:** É a capacidade gerencial de atingir um alto nível de atividade (Garra).
- **Liderança:** É a capacidade do Gerente em levar o grupo a aceitar ideias e a trabalhar atingindo um objetivo específico.

Para alguns autores, podemos resumir as habilidades necessárias para o desenvolvimento eficiente e eficaz na administração em:

1. **Conhecimento** – Estar a par das informações necessárias para poder desempenhar com eficácia as suas funções.
2. **Habilidade** – Estas podem ser divididas em:
 - Técnicas (Funções especializadas)
 - Administrativas (compreender os objetivos organizacionais)
 - Conceituais (compreender a totalidade)
 - Humanas (Relações Humanas), Políticas (Negociação).
3. **Atitude e Comportamento** – Sair do imaginário e colocar em prática, fazer acontecer. Maneira de agir, ponto de referência para a compreensão da realidade.

1.2. As três dimensões da competência

As competências são formadas por três dimensões: atitude, conhecimento e habilidade. Cada dimensão é independente, mas ambas estão interligadas. Ele afirma ainda que o desenvolvimento das competências está na aprendizagem individual e coletiva. (Tommas Durand)

Atitude (Querer Fazer)

Ter atitude e ações é fazer acontecer. São competências que permitem as pessoas interpretar e julgarem a realidade e a si próprias. Na área gerencial veja algumas atitudes que se destacam:

- » Saber ouvir;
- » Auto motivação;
- » Auto controle;
- » Dar e receber feedback;
- » Resolução de problemas;
- » Determinação;
- » Proatividade;
- » Honestidade e ética nos negócios, etc.

Conhecimento (Saber Fazer)

O conhecimento é essencial para a realização dos processos da organização. De acordo com o nível de conhecimento de um gerente, existe o essencial, aquele que todo profissional deve saber, como dominar os procedimentos, conceitos, informações necessários ao funcionamento da empresa. E, aquele mais específico, em que é necessário analisar os indivíduos e o contexto de trabalho.

Habilidades (Saber como Fazer)

Quando utilizamos o conhecimento da melhor forma, ele se torna uma habilidade. O conceito de habilidade é variado. De acordo com alguns autores, para que um administrador possa conquistar uma posição de destaque, bem como saber administrar, defini-se a existência das seguintes habilidades:

- » Técnicas - funções especializadas e ligadas ao trabalho operacional;
- » Conceituais - compreender a totalidade, ou seja, ter visão da empresa como um todo;
- » Humanas - cultivar bons relacionamentos, sendo um líder eficaz e eficiente.

1.2 Estrutura organizacional

Falar em estrutura organizacional é falar da forma como as atividades e os recursos (de todos os tipos) serão organizados para atingir o objetivo da organização, ou seja, a forma como serão alocados os recursos financeiros, materiais, humanos e todos os demais, dentro da divisão de tarefas, departamentos e cargos.

De acordo com Chiavenato a estrutura garante a totalidade de um sistema e permite sua integridade, assim são as organizações, diversos órgãos agrupados hierarquicamente, os sistemas de responsabilidade, sistemas de autoridade e os sistemas de comunicações são componentes estruturais.

Existem vários modelos de organização e, essas, vários níveis de influência, podendo esses níveis ser estratégicos ou táticos, sendo ambos deveramente importantes para a manutenção do controle organizacional.

As Organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões, onde, através de seus organogramas, apresentam uma estrutura definida e dimensionada, facilitando a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos

e serviços. Elas apresentam cinco características básicas, a saber: **divisão do trabalho, especialização, hierarquia, amplitude administrativa e racionalismo** da organização formal. Para atender a essas características que mudam de acordo com as organizações, a organização formal pode ser estruturada por meio de três tipos: linear, funcional e linha-staff, de acordo com os autores clássicos e neoclássicos”.

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa sua realidade e, dentro de qualquer organograma, considerar as diversidades de informações é muito importante, é preciso estar atento para sua relevância na tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

Para o desenvolvimento de sistemas de informação, há que se definir qual informação e como ela vai ser mantida no sistema, deve haver um estudo no organograma da empresa verificando assim quais os dados e quais os campos vão ser necessários para essa implantação. Cada empresa tem suas características e suas necessidades, e o sistema de informação se adequa a organização e aos seus propósitos.

Outro aspecto relevante na estrutura organizacional são as pessoas, tanto que, ao analisar a teoria das necessidades de Maslow, observamos que as pessoas são sujeitos presentes em todos os níveis; conforme demonstrado na teoria, em primeiro na base da pirâmide vem às necessidades fisiológicas, como: fome, sede sono, sexo, depois ele nomeia segurança como o segundo item mais importante, estabilidade no trabalho, por exemplo, logo depois necessidades afetivo sociais, como pertencer a um grupo, ter amigos, família; necessidades de status e estima, aqui podemos dar como exemplo a necessidade das pessoas em ter reconhecimento, por seu trabalho por seu empenho, no topo Maslow colocou as necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser, explorando suas possibilidades.

O raciocínio de Viktor Frankl “vontade de sentido” também é coerente, ele nos atenta para o fato de que nem sempre a pirâmide de Maslow ocorre em todas as escalas de uma forma sequencial, de acordo com ele, o que nos move é aquilo que faz com que nossa vida tenha sentido, nossas necessidades aparecem de forma aleatória, são nossas motivações que nos levam a agir. Os colaboradores são estimulados, fazendo o que gostam, as pessoas alocam mais tempo nas atividades em que estão motivados. Sendo assim um funcionário trabalhando em uma determinada tarefa, pode sentir autorrealização sem necessariamente ter passado por todas as escalas da pirâmide. Mas o que é realização para um, não é realização para todas as pessoas. O ser humano é insaciável, quando realiza algo que desejou intensamente, logo cobiçara outras coisas.

Posto isto, concluímos que o comportamento das pessoas nas organizações afetam diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso da mesma, o comportamento dos colaboradores refletem seu desempenho.

Outro elemento presente na estrutura organizacional é o líder.

Esses são importantes no processo de sobrevivência no mercado, Lacombe descreveu que o líder tem condição de exercer, função, tarefa ou responsabilidade quando é responsável pelo grupo.

Um líder precisa ser motivado, competente, conseguir conquistar e conhecer as pessoas, ter habilidades e intercalar objetivos pessoais e organizacionais.

A definição de como será a relação entre as linhas diretivas e a equipe pode causar impactos nos resultados obtidos pela organização, por exemplo, no processo de centralização a tomada de decisões é unilateral, deixando os colaboradores travados, sem poder de opinião, enquanto no processo de descentralização existe maior estímulo por parte dos funcionários, podendo opinar eles se sentem parte ativa da empresa.

Como vimos, a estrutura organizacional é uma composição de vários elementos e aspectos que, ao serem colocados em prática, pode proporcionar um processo mais adequado de administração, através de resultados como vemos abaixo:

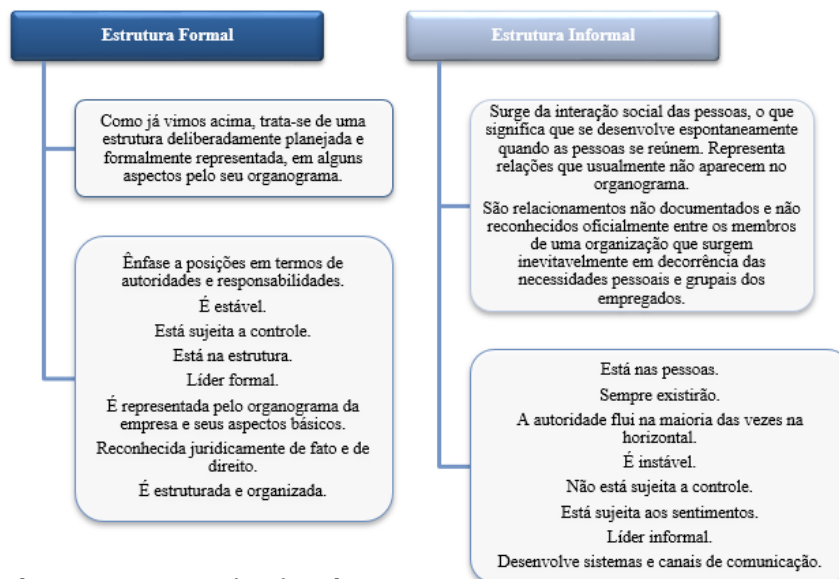
- Clareza na identificação de tarefas
- Melhor gestão do tempo e de recursos
- Alinhamento entre objetivos e desempenho
- Melhor clima organizacional

Benefícios de uma estrutura adequada.

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos, e feedback aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições motivadoras.

1.3 Estrutura formal e informal

Toda empresa possui dois tipos de estrutura: Formal e informal.



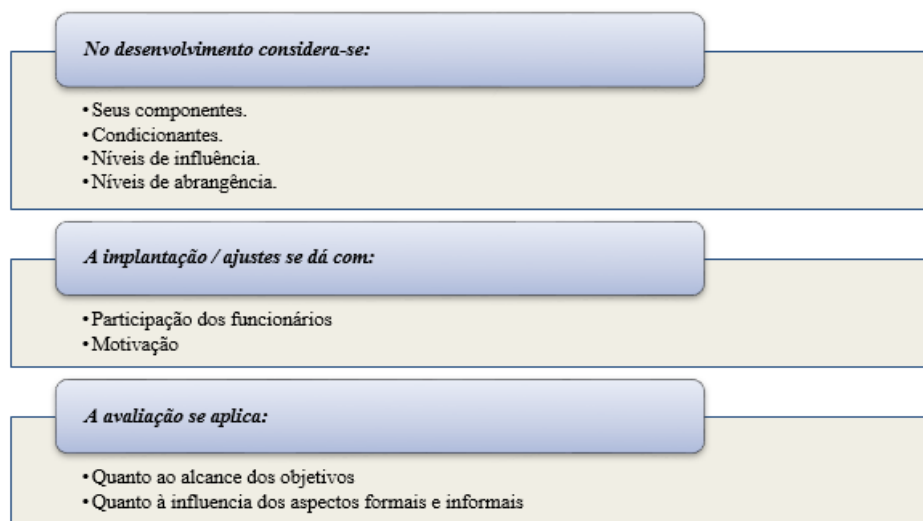
1.3.1. Elaboração da estrutura organizacional

- Não é estática.
- É representada graficamente pelo organograma.
- É dinâmica.
- Deve ser delineada de forma a alcançar os objetivos institucionais.
- (Delinear = Criar, aprimorar).
- Deve ser planejada.

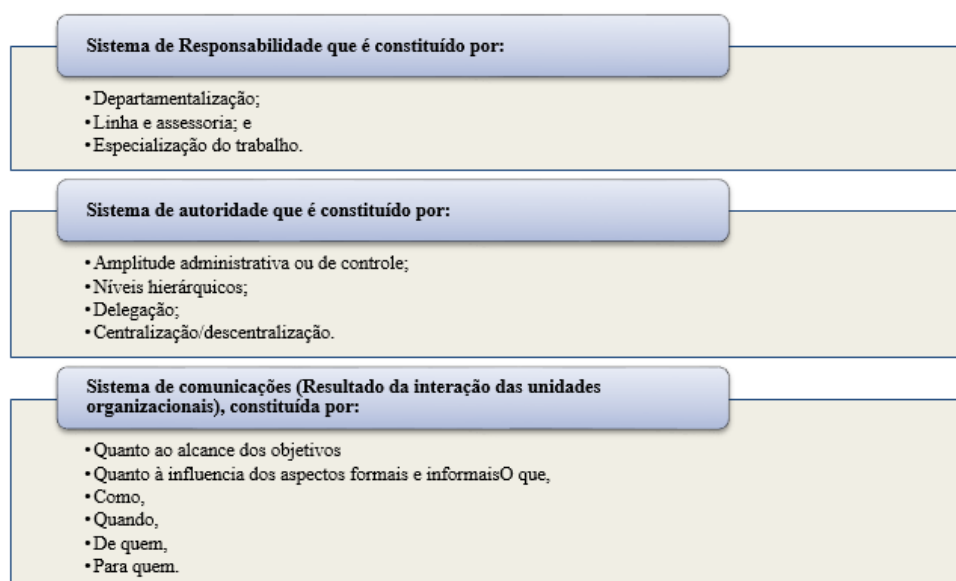
O Planejamento deve estar voltado para os seguintes objetivos:

- Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas.
- Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos.
- Proporcionar aos empregados de todos os níveis:
- Informação.
- Recursos para o trabalho
- Medidas de desempenho compatíveis com objetivos e metas
- Motivação

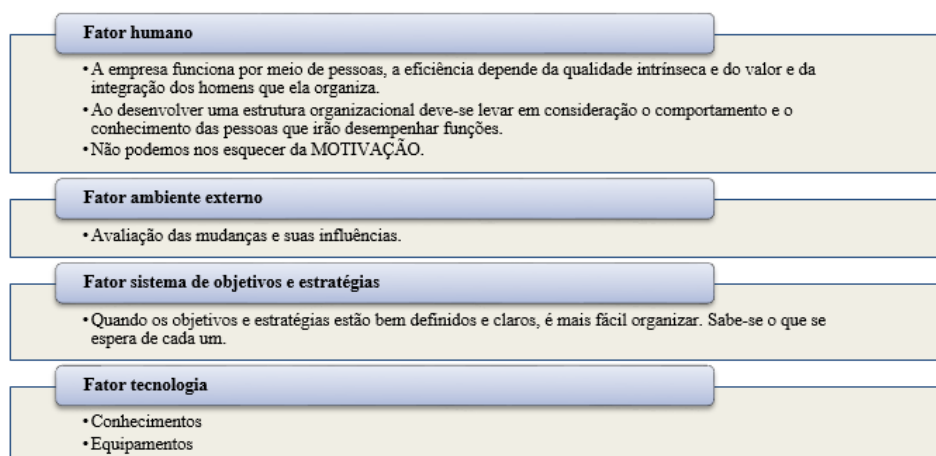
1.3.2. Desenvolvimento, implantação e avaliação de estrutura organizacional.



1.3.3. Componentes da estrutura organizacional



1.3.4. Condicionantes da estrutura organizacional



Destacamos ainda, sobre a implantação da estrutura organizacional, que três aspectos devem ser considerados, quais sejam:

- A mudança na estrutura organizacional.
- O processo de implantação; e
- As resistências que podem ocorrer.

Para atender as características do mundo moderno, as tendências organizacionais atuais se caracterizam por:

- Cadeias de comando mais curtas (enxugar níveis hierárquicos).
- Menos unidade de comando (a subordinação ao chefe está sendo substituída pelo relacionamento horizontal em direção ao cliente).
- Maior responsabilidade e autonomia às pessoas.
- Ênfase nas equipes de trabalho.
- Organizações estruturadas sobre unidades autônomas e autossuficientes, com metas e resultados a alcançar.
- Info-estrutura (permite uma organização integrada sem necessariamente estar concentrada em um único local).
- Preocupação maior com o alcance dos objetivos e metas do que com o comportamento variado das pessoas.
- Foco no negócio básico e essencial (enxugamento e terceirização visando reorientar a organização para aquilo que ela foi criada).
- As pessoas deixam de ser fornecedoras de mão de obra para serem fornecedoras de conhecimentos capazes de agregar valor ao negócio.

1.4 Tipos de organização

Podemos classificar organizações em tradicionais e contemporâneas e veremos abaixo os principais modelos. Dentre as **Estruturas Tradicionais** temos as Organizações Linear, Funcional e Linha Staff conforme veremos abaixo.

ORGANIZAÇÃO LINEAR: A denominação "linear" indica que entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade

Características	Vantagens	Desvantagens
• autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados (decorrente do princípio da unidade de comando). • Linhas formais de comunicação - as comunicações entre os órgãos ou cargos são efetuadas unicamente através das linhas existentes no organograma. • Centralização das decisões - só existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização. • Aspecto piramidal - à medida que se sobe na escala hierárquica diminui o número de cargos ou órgãos.	• Estrutura simples e de fácil compreensão. • Nítida e clara delimitação das responsabilidades dos órgãos ou cargos. • Facilidade de implantação. • Estabilidade, permitindo uma tranquila manutenção do funcionamento.	• Mais adequado para pequenas empresas. • Estabilidade pode levar à rigidez e à inflexibilidade da organização. • Pode tornar-se autocrática. • Ênfase exagerada na função de chefia e comando. • Chefe torna-se um generalista, não pode se especializar. • Congestionamento das linhas formais de comunicação na medida em que a empresa cresce. • Comunicações demoradas e sujeitas a intermediários e a distorções.

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL: nesse tipo de organização aplica-se o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

Princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do staff

Características	Vantagens	Desvantagens
• Autoridade funcional ou dividida. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente de sua especialidade. • Linhas diretas de comunicação. Comunicação efetuada diretamente, sem necessidade de intermediação. • Descentralização das decisões. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões. • Ênfase na especialização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.	• Proporciona o máximo de especialização nos órgãos ou cargos. • Permite a melhor supervisão técnica possível. • Desenvolve comunicações diretas, rápidas e com menos distorções. • Separa as funções de planejamento e controle da função execução.	• ocorrência de muitas chefias pode gerar conflitos; • não há unidade de mando, o que dificulta a disciplina e pode gerar dúvida quanto aos objetivos; • potencialidade de conflitos interpessoais por haver mais de um canal de comunicação com voz de comando

ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF: resulta da combinação dos tipos linear e funcional, objetivando equilibrar o melhor dos dois e corrigir desvantagens apresentadas por eles.

É hoje o tipo organizacional mais adotado.

Na organização linha-staff temos dois órgãos distintos: órgão de execução (linha) e órgão de apoio (staff).

Principais Funções do Staff

- Serviços: atividades especializadas como: compras, pessoal, pesquisa, informática, propaganda, contabilidade, etc.
- Consultoria e assessoria: assistência jurídica, organização e métodos etc.
- Monitoramento: acompanhar e avaliar determinada atividade ou processo.
- Planejamento e controle: planejamento e controle orçamentário, controle de qualidade etc.

Características	Vantagens	Desvantagens
• Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira. • Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação. • Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores). • Hierarquia versus especialização.	• Assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio da autoridade única. Os serviços prestados não precisam ser aceitos como estão recomendados. • Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de staff.	• Possibilidade de conflitos entre a assessoria e os demais órgãos e vice-versa. • Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio dinâmico entre linha e staff.

Já no conceito de **Estruturas Contemporâneas** temos as estruturas matriciais e as estruturas com base em projetos.

ESTRUTURA COM BASE EM PROJETOS - advém de desenvolvimento de projeto com um grupo de atividades com tempo de duração pré-definido e profissional contratados especificamente para cada projeto.

Utilizado quando:

- Existem muitas pessoas/organizações interdependentes;
- Planos sujeitos a mudanças;
- Dificuldade de prognósticos;
- Exigência do cliente e
- Estrutura organizacional rígida.
- Para montar uma estrutura com base em projetos, a empresa precisa:
- Definir as funções do projeto;
- Montar a estrutura organizacional (organograma do projeto);
- Definir as atribuições das funções (responsabilidades e autoridades) e
- Alocar pessoal.

Características	Vantagens	Desvantagens
• Unidimensional, onde cada unidade da organização está voltada para o desenvolvimento de um único projeto e chefiada por um único gerente; • A base da estrutura é o projeto; • Objetivos e prazos bem definidos; • Prazo relativamente curto, sendo, portanto de natureza temporária; • Depende de inovação de produto, que se torna obsoleto em pouco tempo; • Departamentalização interna é funcional.	• Unidade de direção voltada para o objetivo único, que é o projeto; • Identificação com o projeto; • Comunicação informal como fonte importante de integração; • Gerente controla todos os recursos para desenvolvimento do projeto.	• Não é bem aceita pela organização permanente em razão de se caráter temporário. • Meios duplicados: cada projeto tem sua própria estrutura; • Ineficácia na utilização de recursos; • Insegurança no emprego, já que possui caráter temporário; • Pessoal alocado em determinado projeto pode perder lugar na estrutura permanente.

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL: tipo de estrutura mista, indicada para organizações que desenvolvem projetos mas que também adotam as estruturas divisional, funcional, staff entre outras, fazendo uso de diversas tecnologias.

Características	Vantagens	Desvantagens
• Multidimensional, pois se utiliza de características de estruturas permanentes, por função, produtos e projetos; • Permanente, sendo temporários apenas os grupos de cada projeto; • Adaptativa e flexível: quanto mais complexa a ambiência organizacional, mais complexa deve ser a estrutura da empresa; • Combina a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos/produtos.	• Equilíbrio de objetivos pela atenção dispensada tanto às áreas funcionais quanto às coordenações de projetos; • Visão dos objetivos dos projetos por meio das coordenações de projetos; • Desenvolvimento de um forte e coeso trabalho de equipe e metas de projetos; • Elimina mão de obra ociosa; • Elimina extensas cadeias hierárquicas; • Conhecimento especializado pode estar disponível para todos os projetos igualmente, podendo ser transferido de um projeto para outro; • Utilização de Mão de obra pode ser flexível.	• Subutilização de recursos disponíveis; • Insucesso na obtenção de coordenação de funções, no estabelecimento de padrões de eficiência e de uniformidades de prática entre os especialistas que não são controlados por um único chefe; • Insegurança entre os membros dos projetos; • Indivíduo de posição intermediária possui dois chefes: chefe do seu departamento funcional e coordenador do projeto onde está alocado; • Conflito entre gerentes funcionais e coordenadores de projetos quanto à autoridade.

1.5 Tipos de departamentalização

Departamentalização: Trata-se da divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa.

É o agrupamento de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondente recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

A forma de departamentalizar deve corresponder à configuração que a organização pretende trabalhar, podendo esta adotar mais de uma forma de departamentalização.

1.5.1. Departamentalização por funções

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
• Agrupa funções comuns ou atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Assim todos os indivíduos que executam funções semelhantes ficam reunidos, todo o pessoal de vendas, todo o pessoal de contabilidade, todo o pessoal de secretaria, todas as enfermeiras, e assim por diante.	• Mantém o poder e o prestígio das funções principais • Cria eficiência através dos princípios da especialização. • Centraliza a perícia da organização. • Permite maior rigor no controle das funções pela alta administração. • Segurança na execução de tarefas e relacionamento de colegas. • Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos.	• A responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula. • Cada gerente fiscaliza apenas uma função estreita • O treinamento de gerentes para assumir a posição no topo é limitado. • A coordenação entre as funções se torna complexa e mais difícil quanto à organização em tamanho e amplitude. • Muita especialização do trabalho.

1.5.2. Departamentalização por produto

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
• É feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa	• Pode-se dirigir atenção para linhas específicas de produtos ou serviços. • A coordenação de funções ao nível da divisão de produto torna-se melhor. • Pode-se atribuir melhor a responsabilidade quanto ao lucro. • Facilita a coordenação de resultados. • Propicia a alocação de capital especializado para cada grupo de produto. • Propicia condições favoráveis para a inovação e criatividade.	• Exige mais pessoal e recursos de material, podendo daí resultar duplicação desnecessária de recursos e equipamento. • Pode propiciar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividade nos vários grupos de produtos. • Pode criar uma situação em que os gerentes de produtos se tornam muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa.

1.5.3. Departamentalização territorial

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
• Algumas vezes mencionadas como regional, de área ou geográfica. É o agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações. • Uma empresa de grande porte pode agrupar suas atividades de vendas em áreas do Brasil como a região Nordeste, região Sudeste, e região Sul. • Muitas vezes as filiais de bancos são estabelecidas desta maneira	• Este tipo de estratégia é muito útil quando as situações externas favorecem a organização, pois permite, sem problemas, a adaptação às condições e necessidades da região em que está situada. • Como cada departamento opera em um território como se fosse uma organização independente, o administrador de cada departamento pode tomar suas próprias decisões de acordo com as diferenças territoriais. • A organização é mais voltada para o seu ambiente territorial e para o seu mercado, do que para seus aspectos internos, tendo em vista uma melhor avaliação e percepção dos mercados e produtos e serviços para melhor atender cada área.	• O enfoque territorial tende a deixar para segundo plano a coordenação entre os departamentos, prejudicando de certa forma o comportamento global da empresa, em relação ao nível de autonomia e liberdade oferecido às filiais, o que pode ocorrer um desequilíbrio de poder dentro da organização, pois as áreas da empresa que forem geograficamente mais amplas, poderão ter a seu favor um grande potencial para discutir certas decisões importantes. • Os sistemas internos precisam ser organizados de diferentes maneiras para servir os diferentes segmentos territoriais de mercado, o que torna a administração complexa. • Cada departamento possui seus próprios recursos, com isso ocorre uma duplicidade de esforços e recursos (pessoas, instalações e equipamentos), o que provoca maiores investimentos e custos operacionais

Tal grupamento permite a uma divisão focalizar as necessidades singulares de sua área, mas exige coordenação e controle da administração de cúpula em cada região.

1.5.4. Departamentalização por cliente

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
• Consiste em agrupar as atividades de tal modo que elas focalizem um determinado uso do produto ou serviço. • A Departamentalização de cliente é usada principalmente no grupamento de atividade de vendas ou serviços.	• Sua principal vantagem é a adaptabilidade a um determinado perfil de cliente.	• Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo. • Flexibilidade restrita para ajustes no processo.

1.5.5. Departamentalização por processo ou equipamento

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
• agrupamento de atividades que se centralizam nos processos de produção ou equipamento. • É encontrada com mais frequência em produção. • As atividades de uma fábrica podem ser grupadas em perfuração, esmerilamento, soldagem, montagem e acabamento, cada qual em seu departamento.	• Maior especialização de recursos alocados. • Possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas. • .	• Dificuldade de coordenação. • Subutilização de recursos e concorrência entre os gerentes para concessões especiais em benefício de seus próprios clientes.

1.5.6. Departamentalização por projeto

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
• Aqui as pessoas recebem atribuições temporárias, uma vez que o projeto tem data de início e término.	• Melhor cumprimento de prazos e melhor atendimento ao cliente do projeto. • Grande concentração de diferentes recursos, em uma atividade complexa com produtos de grande porte. • .	• Quando termina um projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal ou paralisar máquinas e equipamentos se não tiver outro projeto em vista. • Devido à descontinuidade e limitações, a departamentalização por projeto pode provocar em muitas pessoas desânimo pela imprevisibilidade de futuro no emprego.

1.5.7. Departamentalização de matriz

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
• é semelhante à de projeto, com uma exceção principal. Nesse tipo o administrador de projeto não tem autoridade de linha sobre os membros da equipe, sendo que aqui a organização do administrador de projeto é sobreposta aos vários departamentos funcionais, dando a impressão de uma matriz. • proporciona uma hierarquia que responde rapidamente às mudanças em tecnologia.	• Permite comunicação aberta e coordenação de atividades entre os especialistas funcionais relevantes. • Capacita a organização a responder rapidamente à mudança. • São abordagens orientadas para a tecnologia.	• Pode haver choques resultantes das prioridades.

1.5.8. Departamentalização mista

É o tipo mais frequente, cada parte da empresa deve ter a estrutura que mais se adapte à sua realidade organizacional.

A melhor forma de departamentalizar

Para evitar problemas na hora de decidir como departamentalizar, pode-se seguir certos princípios:

- Princípio do maior uso – o departamento que faz maior uso de uma atividade deve tê-la sob sua jurisdição.
- Princípio do maior interesse – o departamento que tem maior interesse pela atividade deve supervisioná-la.
- Princípio da separação e do controle – As atividades do controle devem estar separadas das atividades controladas.
- Princípio da supressão da concorrência – Eliminar a concorrência entre departamentos, agrupando atividades correlatas no mesmo departamento.

Outro critério básico para departamentalização está baseado na diferenciação e na integração, são:

Diferenciação, cujo princípio estabelece que as atividades diferentes devem ficar em departamentos separados. A diferenciação ocorre quando:

O fator humano é diferente
A tecnologia e a natureza das atividades são diferentes
Os ambientes externos são diferentes,
Os objetivos e as estratégias são diferentes.

Integração – Quanto mais atividades trabalham integradas, maior razão para ficarem no mesmo departamento. O Fator de integração é: Necessidade de coordenação.

1.6 - Organização administrativa:

A compreensão da administração pública se faz em dois aspectos:

Sentido subjetivo: inclui as atividades destinadas à satisfação do interesse público (exceto as legislativas e judiciais): serviços públicos, poder de polícia, fomento e intervenção direta na economia

Sentido Objetivo: conjunto de unidades administrativas, dotadas ou não de personalidade jurídica que têm por finalidade executar as atividades acima referidas.

O Estado, para realizar a sua **função administrativa**, pode organizar-se administrativamente da forma e modo que melhor lhe aprouver, sujeito apenas às limitações e princípios constitucionais.

No Brasil, a organização administrativa se dá através da Administração Direta e da Administração Indireta, podendo realizar sua função de forma centralizada, descentralizada, concentrada ou desconcentrada.

Veremos agora como se dá a organização administrativa no âmbito da União e, na sequência, as formas de realizar a função administrativa.

ADM DIRETA: composta de órgãos públicos despersonalizados

ADM INDIRETA: composta de entidades jurídicas dotadas de personalidade jurídica própria.

a) Administração Direta

A Administração Pública, não é propriamente constituída de serviços, mas, sim, de órgãos a serviço do Estado, na gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, o que nos permite concluir que no âmbito federal, a **Administração direta é o conjunto dos órgãos integrados na estrutura administrativa da União.**

Administração Direta possui poderes políticos e administrativos, eis que é responsável pela formulação de políticas públicas.

a.1) Órgãos Públicos.

Órgãos Públicos são centros de competência instituídos para o desempenho de funções estatais através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem.

Características dos Órgãos:

- não tem personalidade jurídica;
- expressa a vontade da entidade a que pertence (União, Estado, Município);
- **é meio instrumento de ação destas pessoas jurídicas;**
- dotado de competência, que é distribuída por seus cargos.

a.2) Administração Direta Federal

A Administração direta Federal é dirigida por um órgão independente, supremo e unipessoal, que é a Presidência da República, e por órgãos autônomos também, unipessoais, que são os Ministérios, aos quais se subordinam ou se vinculam os demais órgãos e entidades descentralizadas.

a.3) Administração Direta Estadual

A Administração direta Estadual acha-se estruturada em simetria com a Administração Federal, atenta ao mandamento constitucional de observância aos princípios estabelecidos na mesma, pelos Estados-membros, e às normas complementares, relativamente ao atendimento dos princípios fundamentais adotados pela Reforma Administrativa.

a.4) Administração Direta Municipal

A administração direta municipal é dirigida pelo Prefeito, que, unipessoalmente, comanda, supervisiona e coordena os serviços de peculiar interesse do Município, auxiliado por Secretários

municipais, sendo permitida, ainda, a criação de autarquias e entidades estatais visando à descentralização administrativa.

a.5) Administração Direta do Distrito Federal.

Ao Distrito Federal são atribuídas as competências legislativas reservadas aos Estados e Municípios; entretanto, não é nenhum nem outro, constituindo uma entidade estatal anômala, ainda que, se assemelhe mais ao Estado, pois tem Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo próprios. Pode ainda, organizar seu sistema de ensino, instituir o regime jurídico único e planos de carreira de seus servidores, arrecadar seus tributos e realizar os serviços públicos de sua competência.

b) Administração Indireta

A Administração indireta é o conjunto de entes (personalizados) que, vinculados a um Ministério, prestam serviços públicos ou de interesse público.

A Administração Indireta, via de regra, possui, somente, poderes administrativos, eis que não lhe cabe, em tese, formular políticas públicas. **O Banco Central é uma exceção a essa regra.**



FIQUE ATENTO!

A expressão "Administração Indireta", que doutrinariamente deveria coincidir com "Administração Descentralizada", dela se afasta parcialmente. Por isto, ficaram fora da categorização como Administração indireta os casos em que a atividade administrativa é prestada por particulares, "concessionários de serviços públicos", ou por "delegados de função ou ofício público".

Em síntese, a administração federal compreende:

- a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios;
- a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
 - autarquias;
 - fundações públicas;
 - agências reguladoras;
 - agências executivas;
 - empresas públicas; e
 - sociedades de economia mista.

Todas as entidades da administração indireta estão sujeitas:

- à necessidade da lei, para a sua criação; aos princípios da administração pública;
- à exigência de concurso público para admissão do seu pessoal; e
- à licitação para suas contratações.
- A autarquia
- As Empresas Públicas, as Sociedades de economia mista e as Fundações
- Subsidiárias das referidas entidades

São todas criadas através de Lei.

b.1) Pessoas Jurídicas de Direito Público

b.1.1) Autarquias

Entidades autárquicas são pessoas jurídicas de Direito Público, de natureza meramente administrativa, criadas por lei específica, para a realização de atividades, obras ou serviços descentralizados da entidade estatal que as criou (**desempenham atividade típica da entidade estatal que a criou**).

As autarquias são criadas para desempenharem atividades típicas da administração pública e não atividades econômicas. O nosso direito positivo limitou o seu desempenho desde o Decreto-Lei 200.

Funcionam e operam na forma estabelecida na lei instituidora e nos termos de seu regulamento. As autarquias podem desempenhar atividades econômicas, educacionais, previdenciárias e quaisquer outras outorgadas pela entidade estatal-matriz, mas sem subordinação hierárquica, sujeitas apenas ao controle finalístico de sua administração e da conduta de seus dirigentes.

b.1.2) Fundações Públicas

São pessoas jurídicas de direito público, com características patrimoniais, criadas mediante autorização legal para desenvolver atividades que não sejam, obrigatoriamente, típicas do Estado.

Características:

- Equiparam-se às autarquias;
- Têm persona lida de jurídica de direito público;
- Base patrimonial.

O posicionamento das Fundações Públicas sempre foi variado. Hoje, com o advento da CF/88, foi encerrada essa dubiedade de posicionamento quando determina que a Fundação Pública é submetida ao regime da administração indireta.

As Fundações Públicas foram equiparadas às Autarquias. Possuem personalidade jurídica de direito público.

Hoje, não mais existe justificativa para se manter a diferença entre as Fundações e as Autarquias.

b.1.3) Agências Reguladoras

São autarquias especiais, assim consideradas por serem destinadas a realizar regulação e fiscalização sobre as atividades das concessionárias de serviços públicos. Ex: ANATEL, ANEEL, ANA, etc.

b.1.4) Agências Executivas

São pessoas jurídicas de direito público, galgadas a essa qualificação por apresentarem um planejamento estratégico para melhora na prestação de serviços públicos e no emprego de recursos públicos.

Firmam com o Estado um contrato de gestão, pelo qual se comprometem a atingir metas pré-estabelecidas. Caso não as atinja, podem vir a perder a qualificação conseguida.

As Agências Executivas são autarquias que vão desempenhar atividades de execução na administração pública, desfrutando de autonomia decorrente de con-

trato de gestão. É necessário um decreto do Presidente da República, reconhecendo a autarquia como Agência Executiva. Ex.: INMETRO.

b.2) Pessoas Jurídicas de direito privado criadas pelo Estado

b.2.1) Empresas Públicas

Empresas públicas são pessoas jurídicas de Direito Privado criadas por lei específica, com capital exclusivamente público, para realizar atividades de interesse da Administração instituidora nos moldes da iniciativa particular, podendo revestir qualquer forma e organização empresarial. Ex: ECT, CEF, CA-ESB, etc.

O que caracteriza a empresa pública é seu capital exclusivamente público, de uma só ou de várias entidades, mas sempre capital público. Sua personalidade é de Direito Privado e suas atividades se regem pelos preceitos comerciais. É uma empresa, mas uma empresa estatal por excelência, constituída, organizada e controlada pelo Poder Público.

Difere da autarquia e da fundação pública por ser de personalidade privada e não ostentar qualquer parcela de poder público; distingue-se da sociedade de economia mista por não admitir a participação do capital particular.

Qualquer das entidades políticas pode criar empresa pública, desde que o faça por lei específica (CF, art. 37, IX); a empresa pública pode ter forma societária econômica convencional ou especial; tanto é apta para realizar atividade econômica como qualquer outra da competência da entidade estatal instituidora; quando explorar atividade econômica, deverá operar sob as normas aplicáveis às empresas privadas, sem privilégios estatais; em qualquer hipótese, o regime de seu pessoal é o da legislação do trabalho.

O patrimônio da empresa pública, embora público por origem, pode ser utilizado, onerado ou alienado na forma regulamentar ou estatutária, independentemente de autorização legislativa especial, porque tal autorização está implícita na lei instituidora da entidade. Daí decorre que todo o seu patrimônio bens e rendas - serve para garantir empréstimos e obrigações resultantes de suas atividades, sujeitando-se a execução pelos débitos da empresa, no mesmo plano dos negócios da iniciativa privada, pois, sem essa igualdade obrigacional e executiva, seus contratos e títulos de crédito não teriam aceitação e liquidez na área empresarial, nem cumpririam o preceito igualizador do § 1º do art. 173 da CF.

b.2.1) Sociedades de Economia Mista

As sociedades de economia mista são pessoas jurídicas de Direito Privado, com participação do Poder Público e de particulares no seu capital e na sua administração, para a realização de atividade econômica ou serviço de interesse coletivo outorgado ou delegado pelo Estado. EX: BB, PETROBRÁS, etc.

O objeto da sociedade de economia mista tanto pode ser um serviço público ou de utilidade pública como uma atividade econômica empresarial.

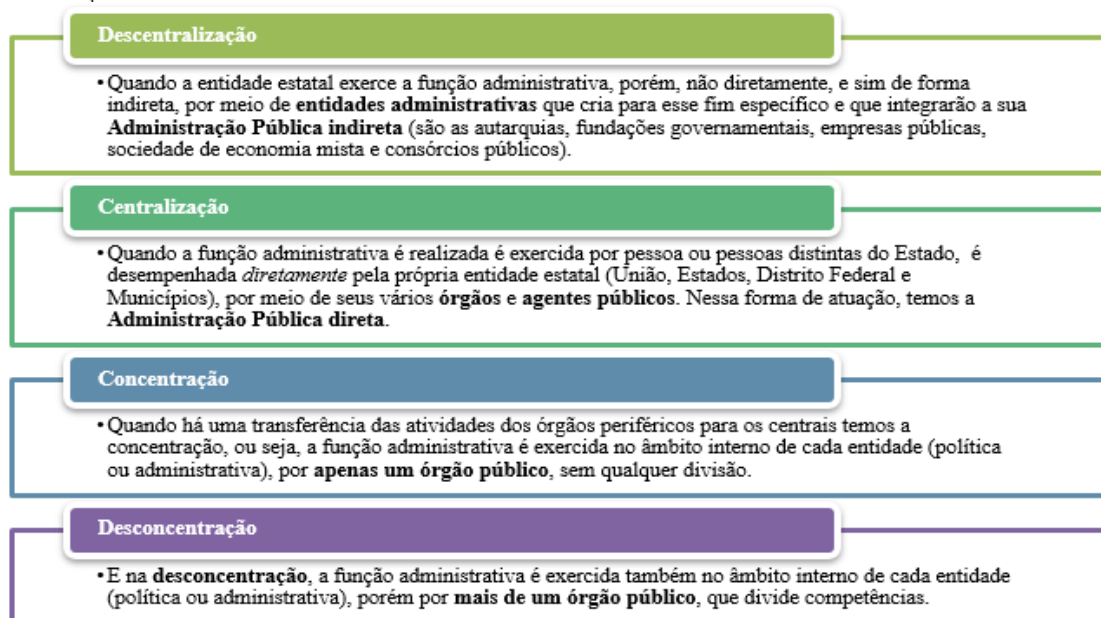
A forma usual de sociedade de economia mista tem sido a anônima, obrigatória para a União mas não para as demais entidades estatais.

Na extinção da sociedade, seu patrimônio, por ser público, reincorpora-se no da entidade estatal que a instituíra. A sociedade de economia mista não está sujeita a falência, mas seus bens são penhoráveis e executáveis e a entidade pública que a instituiu responde, subsidiariamente, pelas suas obrigações.

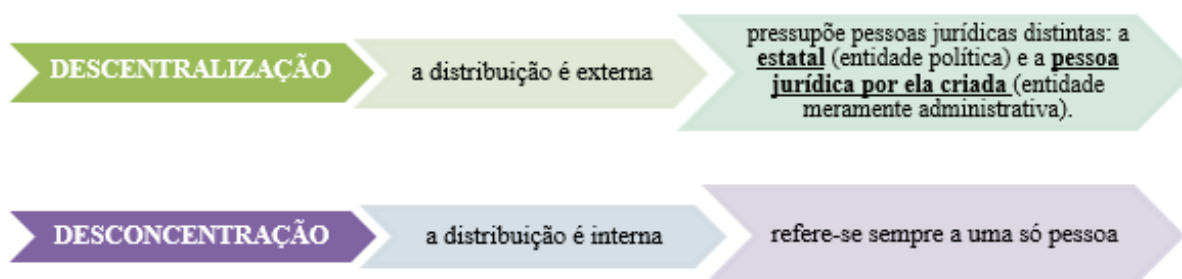
b.2.2) Fundações de Direito Privado criadas pelo Estado

São pessoas jurídicas governamentais de direito privado, sem fins lucrativos, com características patrimoniais, destinadas, não obrigatoriamente a desenvolver atividades típicas do Estado. Ex: Fundação Getúlio Vargas; IBGE.

Vejamos agora as formas de realização da função administrativa: “descentralização”, “centralização”, “concentração” e “desconcentração”



Analisemos: Ambas representam formas de distribuição de competências, porém, com aspectos distintos:



Processo administrativo

Como vimos acima, a Administração é o ato de **administrar** ou **gerenciar** negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.

A gestão de uma empresa ou organização se faz de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle.

Segundo alguns autores (Montana e Charnov) o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

O **processo administrativo** apresenta-se como uma sucessão de atos, juridicamente ordenados, destinados todos à obtenção de um resultado final. O procedimento é, pois, composto de um conjunto de atos, interligados e progressivamente ordenados em vista da produção desse resultado.

O devido processo legal simboliza a obediência às normas processuais estipuladas em lei; é uma garantia constitucional concedida a todos os administrados, assegurando um julgamento justo e igualitário, assegurando a expedição de atos administrativos devidamente motivados bem como a aplicação de sanções em que se tenha oferecido a dialética necessária para caracterização da justiça. Decisões proferidas pelos tribunais já tem demonstrado essa posição no sistema brasileiro, qual seja, de defesa das garantias constitucionais processuais no sentido de conceder ao cidadão a efetividade de seus direitos.

Seria insuficiente se a Constituição garantisse aos cidadãos inúmeros direitos se não garantisse a eficácia destes. Nesse desiderato, o princípio do devido processo legal ou, também, princípio do processo justo, garante a regularidade do processo, a forma pela qual o processo deverá tramitar, a forma pela qual deverão ser praticados os atos processuais e administrativos.

Cabe ressaltar que o princípio do devido processo legal resguarda as partes de atos arbitrários das autoridades jurisdicionais e executivas.

O processo é composto de fases e atos processuais rigorosamente seguidos, viabilizando as partes a efetividade do processo, não somente em seu aspecto jurídico-procedimental, mas também em seu escopo social, ético e econômico, assegurando o cumprimento dos princípios constitucionais processuais, somente aí, ter-se-á a efetivação de um Estado Democrático de Direito.

Toda atuação do Estado há de ser exercida em prol do público, mediante processo justo, e mediante a segurança dos trâmites legais do processo.

Funções da administração: planejamento, organização, direção e controle

A **administração** assim como suas **funções** sofreram constantes mudanças, muito visíveis no último século. Com a chegada de novas tecnologias, novas formas de produção, vendas, logística e mudanças na parte contábil e financeira as teorias assim como a prática precisaram adaptar-se a uma nova realidade administrativa.

Das **funções da administração** de Henri Fayol (precursor dessa teoria), podemos encontrar as seguintes que são demonstradas como **PO3C**: A primeira delas é:

Planejar, isso significa que você terá que criar planos para o futuro de sua organização. Nesse momento começamos a programar o que estava no planejamento com o objetivo, claro, de colocar em prática o que está no papel, e é durante esse passo da programação que vemos a estrutura organizacional, a situação da empresa e das pessoas que compõe ela.

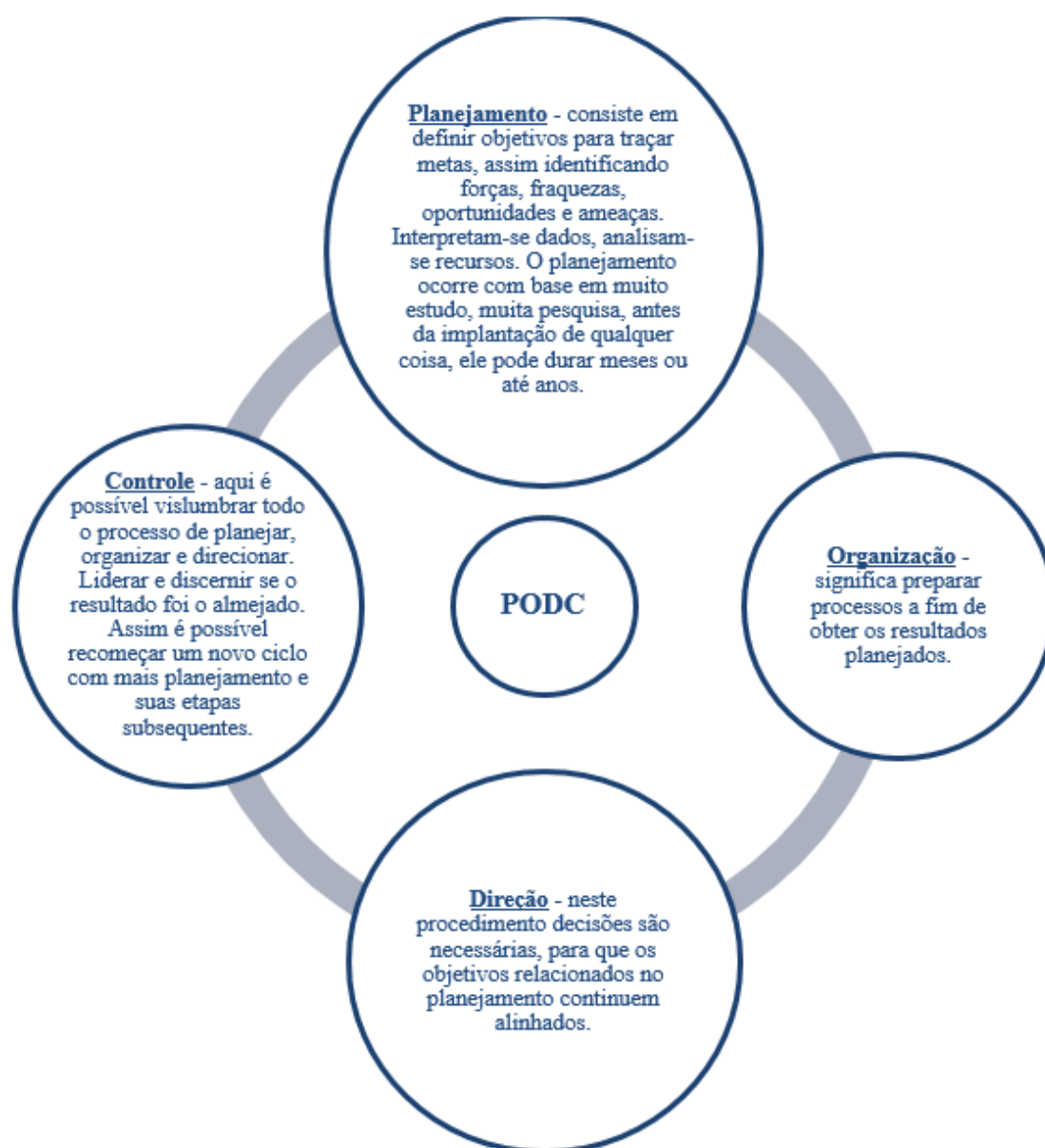
A segunda função da administração é **Organizar**. Afinal, qual o sentido de ser uma pessoa organizada? é aquela que sabe onde, fisicamente, se encontra o que é necessário no momento certo, que transforma o ambiente/local de trabalho dela em um ambiente de fácil entendimento para qualquer um encontrar o que precisa? Também, mas no sentido que Fayol define é que as empresas são feitas de pessoas e estrutura física, essa função administrativa utiliza da parte material e social da empresa.

A terceira função é **Comandar**. Essa função serve para orientar a organização, dirigir também. Se a empresa está rumo a um caminho e encontra obstáculos, caberá ao administrador dirigir, se for preciso, ou orientar a organização para traçar o objetivo, às vezes é preciso intervir e tomar as rédeas da organização e orientá-la e dirigi-la.

A quarta função é **Coordenar**. Sem dúvidas, essa é uma função primordial para motivar as pessoas que estão em um ambiente de trabalho, tanto para aprender cada vez mais quanto ao que tem relação em se esforçarem com o objetivo de cumprirem metas e, de forma coletiva, alcançar objetivos traçados pelo administrador da empresa.

E por último, a quinta função administrativa é **Controlar**. Uma organização sem normas e regras, certamente, terá menos desempenho que uma. Segundo Fayol, essas cinco **funções administrativas** conduzem a uma administração eficaz das atividades da organização. Mas, com o passar do tempo, as funções Comando e Coordenação formaram uma só função, a de Direção. Então as funções de POCCC passaram para PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

Em síntese, dentro do modelo atual temos:



Fonte e texto adaptado de: [www.al.sp.gov.br/www.escoladegoverno.pr.gov.br/Fernando Coelho/](http://www.al.sp.gov.br/www.escoladegoverno.pr.gov.br/Fernando_Coelho/) Carlos Alberto Bonezzi/Luci Léia De Oliveira Pedraça/ Paulo Roberto Motta/Carlos Ramos

1. Planejamento Estratégico

O conceito de estratégia é realmente amplo, e seu uso corrente permite associá-lo desde a um curso de ação bastante preciso até ao posicionamento organizacional, em última análise, a toda razão de ser da empresa.

A estratégia pode ser considerada um instrumento: o planejamento estratégico. Essa parte do planejamento estratégico corresponderia aos caminhos selecionados para serem trilhados primeiro pela identificação dos pontos fortes e fracos da organização, e das empresas e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação. Da porta para fora, o planejamento cumpriria a função de orientar as ações da organização para que ela possa buscar oportunidades e a própria sobrevivência.

Assim, a estratégia é fruto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração, pensamento e intervenção, além de processos não racionais e simbólicos, construídos a partir da "vivência" cotidiana da organização em seus embates internos e com o ambiente.

2. Planejamento Estratégico - Conceitos, métodos e técnicas

O planejamento estratégico poderia ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia, da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implementação. É a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem competitiva, com base na análise sistemática de mudanças ambientais previstas para um determinado período. Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, têm-se duas possibilidades, que se definem:

- em termos da empresa como um todo, "aonde se quer chegar e depois se estabelece "como a empresa está para se chegar à situação desejada"; ou
- em termos da empresa como um todo "como se está" e depois se estabelece "aonde se quer chegar". Pode-se considerar uma terceira possibilidade que é definir "aonde se quer chegar" juntamente com "como se está para chegar lá". Cada uma dessas possibilidades tem a sua principal vantagem. No primeiro caso, é a possibilidade de maior criatividade no processo pela não existência de grandes restrições. A segunda possibilidade apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o pé no chão quando inicia o processo de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é o processo por meio do qual a estratégia organizacional será explicitada.

Podemos identificar, como características do planejamento estratégico:

- É responsabilidade da cúpula da organização;
- Envolve a organização como um todo;
- Planejamento de longo prazo;
- Outros níveis do planejamento (tático e operacional) serão desdobrados dele.

Um bom planejamento estratégico deve, em seu início, incluir a definição do referencial estratégico da organização. Este referencial é o grande guia das organizações, são as diretrizes que norteiam a sua atuação e o seu posicionamento frente ao mercado. Representam o planejamento estratégico no seu nível mais amplo e são as bases para que a organização possua uma estratégia sólida e sustentável.

Esse referencial inclui o negócio, a missão, a visão de futuro e os valores organizacionais.

- **Missão:** pode ser entendida como o papel que a empresa terá perante a sociedade, enfim, quais são os benefícios que a sua atividade produtiva - seja

ela industrial, comercial ou prestação de serviços - trará para a coletividade ou, pelo menos, aos seus clientes. Missão é, portanto, a função social da atividade da empresa dentro de um contexto global.

Vejamos quatro exemplos de missão organizacional:

Receita Federal do Brasil: "Exercer a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade".

MPOG – "Promover o planejamento participativo e a melhoria da gestão pública para o desenvolvimento sustentável e socialmente incluyente do País".

TCU – "Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade".

Petrobrás – "Atuar de forma segura e rentável nas atividades de indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do país".

- **Negócio:** É o ramo de atuação da organização, delimita o campo em que ela estará desenvolvendo suas atividades. Está muito ligado ao tipo de produto ou serviço que a organização oferece e nem sempre é tão óbvio. Por exemplo, o negócio da Copenhagen não é chocolates e sim presentes finos. Para exemplificar com uma organização pública, o negócio do TCU é o "controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais".

- **Visão de futuro:** É considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante

A visão deve ser:

- Compartilhada e apoiada por todos na organização
- Abrangente e detalhada
- Positiva e inovadora
- Desafiadora mas viável
- Transmitir uma promessa de novos tempos
- Agregar um aspecto emocional

Exemplos de visão:

Receita Federal: "Ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, referência nacional e internacional".

TCU: "Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública".

- **Valores:** Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

Influencia na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa



#FicaDica

Por mais simples que pareçam estes conceitos, comumente são cobrados de forma que gerem dúvidas, portanto, é muito importante que consiga identificar não só o conceito, mas como diferenciá-lo em uma situação prática.

A empresa bem-sucedida tem uma visão do que pretende, e esta visão trabalhada em consonância com seus valores, tendo como base em seu modelo de gestão a missão que fornece à empresa o seu impulso e sua direção.

2.1. Desenvolver a visão estratégica e a missão do negócio.

- Através da visão é possível identificar quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. A gerência deve definir: "quem são", "o que fazem" e "para onde estão direcionados", estabelecendo um curso para a organização.

A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Ela deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa.

A missão é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder à pergunta básica: "Aonde se quer chegar com a empresa?" "Na realidade, a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados".

Esses negócios identificados no horizonte, uma vez considerados viáveis e interessantes para a empresa, passam a ser denominados propósitos da empresa.

Os objetivos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. As empresas precisam de objetivos estratégicos e objetivos financeiros. Os objetivos estratégicos referem-se à competitividade da empresa e as perspectivas de longo prazo do negócio. Os objetivos financeiros relacionam-se com medidas como o crescimento das receitas, retorno sobre o investimento, poder de empréstimo, fluxo de caixa e retorno dos acionistas.

2.2. Elaborar uma estratégia para atingir os objetivos.

Estabelecer estratégia significa definir de que maneira pode se atingir os objetivos de desempenho da empresa. A estratégia é concebida como uma combinação de ações planejadas e reações adaptáveis para a indústria em desenvolvimento e eventos competitivos. Raramente a estratégia da empresa resiste ao tempo sem ser alterada. Há necessidade de adaptação de acordo com as variáveis do mercado, necessidades e preferências do consumidor, manobras estratégicas de empresas concorrentes.

2.3. Analisar fatores externos da empresa

- considerações políticas, legais de cidadania da comunidade;
- atratividade da indústria, mudanças da indústria e condições competitivas;
- oportunidades e ameaças da empresa. A tarefa de fazer com que a estratégia de uma empresa seja socialmente responsável, significa conduzir as atividades organizacionais eticamente e no interesse público geral, responder positivamente às prioridades e expectativas sociais emergentes, demonstrar boa vontade de executar as ações antes que ocorra um confronto legal, equilibrar os interesses dos acionistas com os interesses da sociedade como um todo e comportar-se como um bom cidadão na comunidade. A estratégia de uma empresa deve fazer uma combinação perfeita da indústria com as condições competitivas e ainda precisa ser direcionada para conquistar oportunidades de crescimento. Do mesmo modo a estratégia deve ser equipada para proporcionar defesa do bem-estar da empresa e do seu desempenho futuro contra ameaças externas.

2.4. Analisar fatores internos da empresa

- pontos fortes e pontos fracos da empresa e capacidades competitivas;
- ambições pessoais, filosofia de negócio e princípios éticos dos executivos;
- valores compartilhados e cultura da empresa. A estratégia deve ser muito bem combinada com os pontos fortes, os pontos fracos e com as capacidades competitivas da empresa, ou seja, deve ser baseada naquilo que ela faz bem e deve evitar aquilo que ela não faz bem. Os pontos fortes básicos de uma organização constituem uma importante consideração estratégia pelas habilidades e capacidades que fornecem para aproveitar determinada oportunidade, aonde podem proporcionar vantagem competitiva para a empresa no mercado e potencialidade que tem para se tornar a base da estratégia. As ambições, valores, filosofias de negócio, atitudes perante o risco e crenças éticas dos gerentes têm influências importantes sobre a estratégia e são impregnadas nas estratégias que

eles elaboram. Os valores gerenciais também moldam a qualidade ética da estratégia de uma empresa, quando os gerentes têm fortes convicções éticas, exigem que sua empresa observe um estrito código de ética em todos os aspectos do negócio, como por exemplo, falar mal dos produtos rivais. As políticas, práticas, tradições e crenças filosóficas da organização são combinadas para estabelecer uma cultura distinta. Em alguns casos as crenças e cultura da empresa chegam a dominar a escolha das mudanças estratégicas.

O planejamento estratégico deve estar alinhado a este referencial.

Etapas do Planejamento Estratégico: vamos abaixo analisar alguns dos apontamentos sobre essas etapas conforme seus autores.

Segundo Maximiano, o planejamento estratégico compreende quatro etapas principais:

- Análise da situação estratégica presente. Esta etapa busca compreender a situação atual da empresa, e as decisões que foram tomadas e levaram a tal posição. Deve considerar o referencial estratégico, os produtos e mercados atuais ou potenciais da organização, as vantagens competitivas (elementos capazes de diferenciar a organização de outras no mercado), o desempenho atual e o uso de recursos.
- Análise do ambiente. Na classificação do Maximiano, esta etapa abrange apenas o ambiente externo.
- Análise interna. É a análise do ambiente interno.
- Elaboração do plano estratégico.

A análise de ambiente corresponde à avaliação de variáveis do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças) relevantes para a organização. As variáveis do ambiente interno normalmente são controláveis, enquanto as variáveis do ambiente externo estão fora da governabilidade da organização.

Segundo Djalma de Oliveira o Planejamento Estratégico apresenta estas etapas:

- Diagnóstico estratégico:** abrange a definição da visão, a análise externa, análise interna e análise dos concorrentes;
- Definição da missão:** esta nós já vimos: é a definição da razão de ser da empresa e as consequências de tal definição;
- Definição dos instrumentos prescritivos e quantitativos:** instrumentos prescritivos são aqueles que irão dizer como a organização deve atuar para alcançar os objetivos definidos. Instrumentos quantitativos, basicamente, são aqueles ligados ao planejamento orçamentário;
- Controle e avaliação:** são verificações, etapas em que se avalia se o que está sendo feito corresponde ao que foi planejado

3. Modelo ou matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Temos dois componentes principais no modelo: Mercados e Produtos. Cada um deles pode ser classificado quando a existentes e novos, gerando quatro estratégias empresariais possíveis:

Penetração no mercado: Esta estratégia consiste em explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional.

Desenvolvimento de mercado: “É a estratégia de explorar um mercado novo com produtos tradicionais. Por exemplo: uma operadora de cartões de crédito que lança o produto para um público específico, como os torcedores de um time”.

Desenvolvimento de produto: consiste em oferecer produtos novos a mercados tradicionais.

Diversificação: É uma estratégia mais arrojada, que consiste em explorar novos produtos em novos mercados. Por exemplo, uma empresa de produção de alimentos que lança um refrigerante está adotando uma estratégia de diversificação.

Segundo classificação de Porter temos no Planejamento estratégico, 3 grupos:

- Diferenciação:** Consiste em “procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços dos concorrentes. Isso significa enfatizar uma ou mais vantagens competitivas, como qualidade, serviço, prestígio para o consumidor, estilo do produto ou aspecto das instalações.
- Liderança de custo:** consiste em oferecer produtos ou serviços mais baratos do que os concorrentes.
- Estratégias de foco:** concentração ou nicho: Consiste em escolher um segmento do mercado e concentrar-se nele. Por exemplo, produtores de alimentos orgânicos oferecem um alimento mais caro, mas concentrado em um nicho específico de clientes.

4. Planejamento Estratégico Situacional (PES)

O PES foi sintetizado pelo economista chileno Carlos Matus, para pensar a arte de governar. Este método “pressupõe constante adaptação do planejamento a cada situação concreta onde é aplicado”. Além disso, o

PES leva em consideração, em suas formulações teóricas, as interferências dos campos político, econômico e social nos planos de governo.

Definição de planejamento segundo Matus: “Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos”.

Outro ponto importante deste conteúdo são os momentos do PES:

- Momento explicativo: compreende-se a realidade, identificando-se os problemas que os atores sociais declaram. Abandona o conceito de setor, utilizado no planejamento tradicional, e passa a trabalhar com o conceito de problemas. “Na explicação da realidade temos que admitir e processar informação relativa a outras explicações de outros atores sobre os mesmos problemas, isto é, a abordagem deve ser sempre situacional, posicionada no contexto”.
- Momento normativo: como se formula o plano. Produzir as respostas de ação em um contexto de incerteza. Definir a situação ideal. “O central neste modelo de planejamento é discutir a eficácia de cada ação e qual a situação objetivo que sua realização objetiva, cada projeto e isso só pode ser feito relacionando os resultados desejados com os recursos necessários e os produtos de cada ação”
- Momento estratégico: examinar a viabilidade política do plano e do processo de construção de viabilidade política das operações não viáveis na situação inicial. Adequa o “deve ser” ao “pode ser”. Busca desenhar as melhores estratégias para viabilizar a máxima eficácia do plano.
- Momento tático-operacional: o momento do fazer. “Neste momento é importante debater o sistema de gestão da organização e até que ponto ele está pronto para sustentar o plano e executar as estratégias propostas”.

Os principais pressupostos teóricos do método PES são resumidos em quatro perguntas, segundo Matus, que apontam as diferenças entre o PES e os demais métodos de planejamento estratégico:

- 1) como explicar a realidade?
- 2) como conceber um plano?
- 3) como tornar viável o plano necessário?
- 4) como agir a cada dia de forma planejada?

5. Planejamento Tático

Planejamento é a primeira das funções administrativas, e está relacionada com tudo aquilo que a organização pretende fazer, executar, alcançar.

Podemos considerar o planejamento como “o ato de determinar as metas da organização e os meios para alcançá-las”.

Na prática temos três tipos de planejamentos:



Planejamento Tático – relaciona-se a objetivos de médio prazo, e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa.

Tem como eixo central otimizar determinadas áreas de resultados, e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, ou seja, é realizado no nível gerencial ou departamental, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadoras para o processo decisório organizacional.

Características Principais:

- Processo permanente e contínuo;
- Aproxima o estratégico do operacional;
- Aproxima os aspectos incertos da realidade;
- É executado pelos níveis intermediários da organização;
- Pode ser considerado uma forma de alocação de recursos;
- Tem alcance mais limitado do que o planejamento estratégico, ou seja, é de médio prazo;
- Produz planos mais bem direcionados às atividades organizacionais.

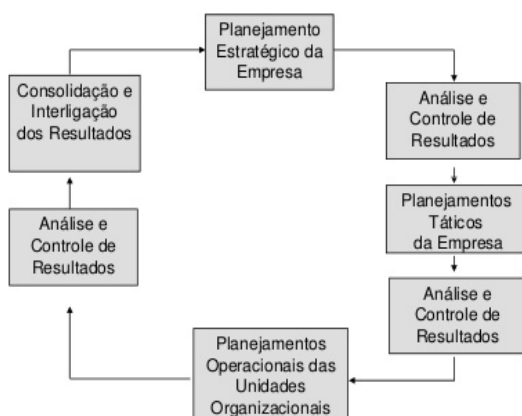
- O quê fazer?
- Dá para fazer?
- Vale a pena fazer?
- Quem faz?
- Como fazer bem?
- Funciona?
- Quando fazer?

6.1. Planejamento Operacional

Portanto, nesta situação, tem-se basicamente os planos de ação, ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, e devem conter com detalhes: os recursos necessários a seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os produtos ou resultados finais esperados; os prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução e implantação.

CICLO BÁSICO DO PLANEJAMENTO INTEGRADO



#FicaDica

O planejamento estratégico é o ponto de partida da organização e tem como função antecipar o que a organização deverá fazer e quais objetivos deverão ser atingidos, enquanto quem formaliza as metodologias de desenvolvimento é o planejamento tático e quem executa é o operacional.

Fonte e textos adaptados de: [www.periodicos.unifor-mg.edu.br/Jussara Maria Silva Rodrigues Oliveira/Denise Grzybovski/Ricardo de Souza Sette/Jaime Crozatti/Carlos Xavier](http://www.periodicos.unifor-mg.edu.br/Jussara%20Maria%20Silva%20Rodrigues%20Oliveira/Denise%20Grzybovski/Ricardo%20de%20Souza%20Sette/Jaime%20Crozatti/Carlos%20Xavier)



EXERCÍCIOS COMENTADOS

1. (TCE/PB – 2018 - CESPE) Entre as características das organizações formais modernas destacam-se a

- resistência às mudanças, o individualismo e a relação de antagonismo.
- flexibilidade nas atribuições e responsabilidades, o racionalismo e a amplitude administrativa.
- relação de coesão, a especialização e a colaboração espontânea.
- divisão do trabalho, a especialização e as regras implícitas.
- hierarquia, o racionalismo e a especialização.

Resposta: "Letra E" Como visto em nosso conteúdo, as organizações formais (organizações clássicas ou neoclássicas), apresentam cinco características básicas, quais sejam: divisão do trabalho, especialização, hierarquia, amplitude administrativa e racionalismo.

2. (STJ – 2018 - CESPE) Com relação a características das organizações formais modernas; tipos de estrutura organizacional; natureza, finalidades e critérios de departamentalização, julgue o próximo item.

A estrutura organizacional é a configuração vertical e horizontal de tarefas, autoridade e cargos, e sua representação é feita por meio da departamentalização.

() CERTO () ERRADO

Resposta: "Errado" As Organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões, onde, através de seus ORGANOGRAMAS, apresentam uma estrutura definida e dimensionada.

A departamentalização não é representação e sim um aspecto da estrutura horizontal.

3. (STJ – 2018 - CESPE) Com relação a características das organizações formais modernas; tipos de estrutura organizacional; natureza, finalidades e critérios de departamentalização, julgue o próximo item.

A estrutura matricial prejudica a coordenação porque dificulta a comunicação e diminui a flexibilidade.

() CERTO () ERRADO

Resposta: "Errado" Como vimos em nosso conteúdo, a estrutura matricial apresenta como vantagem: "Desenvolvimentos de um forte e coeso trabalho de equipe e metas de projetos", o que só é possível se existir um canal de comunicação positivo e eficiente.

4. (TRT/7ª Região/ CE – 2017 - CESPE) Ao transferir, por contrato, a execução de atividade administrativa para uma pessoa jurídica de direito privado, a União se utiliza do instituto da

- desconcentração.
- outorga.
- descentralização.
- concentração.

Resposta: "Letra C" Alternativa A – ERRADO – a desconcentração ocorre âmbito interno de cada entidade (política ou administrativa), porém por mais de um órgão público, que divide competências.

Alternativa B – ERRADO – a outorga transfere titularidade, porém, o exercício se refere à transferência de execução da atividade apenas.

Alternativa C – CORRETO

Alternativa D – ERRADO – na concentração a função administrativa é exercida no âmbito interno de cada entidade (política ou administrativa), por apenas um órgão público, sem qualquer divisão.

MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.

Uma boa redação é aquela que permite uma leitura prazerosa, natural, de fácil compreensão. Para fazer bons textos é fundamental ter o hábito de leitura, utilizar todas as regras da língua Portuguesa e as técnicas de redação a seu favor.

- Organize seus argumentos sobre o tema proposto e os escreva de forma compreensível. Organize os argumentos em ordem crescente, ou seja, deixe o argumento mais forte para o final;
- Nas dissertações em que é necessário defender algo, não fique “em cima do muro”, coloque claramente sua posição, pois muitas vezes os corretores estão interessados em avaliar sua capacidade de opinar, refletir e argumentar;
- Escreva com clareza;
- Seja objetivo e fiel ao tema;
- Escolha sempre a ordem direta das frases (sujeito + predicado);
- Evite períodos e parágrafos muito longos;
- Elimine expressões difíceis ou desnecessárias do texto;
- Não use termos chulos, gírias e regionalismos;
- Esteja sempre atualizado em tudo que acontece no mundo;
- Leia muito. A leitura enriquece o vocabulário, você olha visualmente as palavras e envia para a sua memória a forma correta de escrevê-las;
- Treine fazer redação com temas que poderão estar relacionados com as provas de concursos públicos, ou então faça com temas da atualidade e notícias constantes nos meios de comunicação;
- Seja crítico de si mesmo, revise os textos de treino, retire os excessos, deixe seu texto “enxuto”;
- Cronometre o tempo que é gasto nas suas redações de treino e tente sempre diminuir o tempo gasto na próxima;
- Não ultrapasse as margens, nem o limite de linhas estabelecido na prova;
- Mantenha o mesmo padrão de letra do início ao fim do texto. Não inicie com letra legível e arredondada, por exemplo, e termine com ela ilegível e “apressada”. Isso dará uma péssima impressão para o examinador da banca quando for ler;
- Não faça marcas, rabiscos, não suje e nem amasse sua redação; Tenha o máximo de asseio possível;
- Faça as redações de provas anteriores do concurso que você prestará;
- Fique focado no enunciado que a banca está pedindo, não redija um texto lindo, mas que está totalmente fora do tema. Nunca fuja do tema proposto;
- Use sinônimos, evite repetir as mesmas palavras;
- Tenha seus argumentos fundamentados. Seja coeso e coerente;
- Algo comum no mundo dos concurseiros é o grande temor pela redação nas provas. Muitas vezes o candidato prepara-se para a prova objetiva e deixa a redação de lado, perdendo grandes chances de

passar. A única maneira eficaz de aprender a fazer uma boa redação é treinando. Faça redações sobre diversos temas, leia e releia quantas vezes precisar, e lembre-se: a prática pode levar à perfeição;

- Além dessas dicas é preciso saber, principalmente, as regras de acentuação gráfica, pontuação, ortografia e concordância.

Estrutura da Redação

Um texto é composto de três partes essenciais: *introdução*, *desenvolvimento* e *conclusão*. O correto é haver um elo entre as partes, como se formassem a costura do texto. Na introdução é onde o tema abordado é apresentado, não deve ser muito extensa, e aconselha-se que tenha apenas um parágrafo de quatro a seis linhas. O desenvolvimento é o “corpo” do texto, a parte mais importante dele. É onde se expõe o ponto de vista, e argumenta de uma forma lógica para que o leitor acompanhe seu raciocínio. Nesta parte do texto faz-se uso de, no mínimo, dois parágrafos. A conclusão é o fechamento. Mas é válido lembrar que a introdução, desenvolvimento e conclusão são ligados e dependentes entre si para que a coesão e coerência textual sejam mantidas e o texto faça sentido.

A) Introdução

A introdução (dependendo do número máximo de linhas) deve ter argumentos, dos quais você falará no desenvolvimento. Então, deixe para explicar o assunto da introdução depois. Apenas coloque os argumentos de forma conexa e, o mais importante, apenas os coloque se tiver certeza de que falará sobre eles depois.

B) Desenvolvimento

O desenvolvimento (dependendo do número máximo de linhas) deve ter, no mínimo, dois parágrafos. Cada parágrafo deve ter entre 2 a 4 linhas. O ideal seria três linhas, pois quanto mais linhas, maiores as chances de você escrever algo confuso. Os parágrafos devem tratar dos argumentos apresentados na introdução. Cada parágrafo, ao menos, referente a um deles.

C) Conclusão

A conclusão não traz nenhum argumento novo. Ela ressalta o que já foi dito, ou traz uma POSSÍVEL solução.



FIQUE ATENTO!

Na dissertação NUNCA usamos: eu, nós, temos, devemos, podemos, iremos, sei, sabemos, e palavras conjugadas da mesma forma. Isto porque ela deve ser escrita na 3.^a pessoa do singular. O certo seria: sabe-se, deve-se, importante se faz, tem-se. "Todo mundo", "todo o planeta", "todas as pessoas", "todos": tais palavras devem ser evitadas, pois a dissertação não admite generalização. Logo, devemos usar "a maioria", "grande parte", "parcela da população", "um significativo número", etc. "Com certeza", "obviamente", "definitivamente": são palavras que também devem ser evitadas. A dissertação consiste numa argumentação, na qual se é exposto um pensamento, o qual poderá ser refutado por outro pensamento.

Exemplo de uma redação. O texto trata da redução da maioria no Brasil.

A INTRODUÇÃO é a seguinte:

Na sociedade atual, muitos crimes vêm sendo cometidos por infratores menores de dezoito anos. As penas a eles aplicadas são relativamente pequenas e não os inibem de praticar novos delitos. A maioria destes jovens, contudo, SÃO de regiões periféricas e não têm o devido acesso à educação.

Lembra-se da regra dos assuntos (pelo menos três) da introdução? Então... vamos ver quais serão os assuntos.

Assunto 1: *na sociedade atual, muitos crimes vêm sendo cometidos por infratores menores de dezoito anos*

Assunto 2: *As penas a eles aplicadas são relativamente pequenas e não os inibe de praticar novos delitos*

Assunto 3: *A maioria destes jovens, contudo, são de regiões periféricas e não têm o devido acesso à educação*

Agora, construamos o texto, abordando cada assunto em um parágrafo do desenvolvimento.

Na sociedade atual, muitos crimes vêm sendo cometidos por infratores menores de dezoito anos. As penas a eles aplicadas são relativamente pequenas e não os inibem de praticar novos delitos. A maioria destes jovens, contudo, É de regiões periféricas e não TEM o devido acesso à educação.

É de se notar que o crescente número de infrações realizadas por crianças e adolescentes, aparentemente, só tende a aumentar, tal como vem acontecendo. Crimes como roubo e tráfico se mostram cada vez mais presente nas ações destes jovens. (assunto 1)

Se, por um lado, o número de crimes praticados por eles aumenta, por outro, diminui a severidade das medidas. O grande problema de medidas tão brandas consiste no fato de estas não cumprirem um de seus importantes deveres: o de inibir a ocorrência de novas infrações. (assunto 2)

A falta de estudo e de condições sociais favoráveis, certamente, é um ponto que fortalece o envolvimento com ações infratoras. Dispersos, tratados com descaso e sem perspectiva, muitos jovens veem no crime a possível solução para seus problemas. (assunto 3)

A necessidade de se diminuir a maioria penal, nas condições atuais, de fato, se mostra gritante. Contudo, no dia que o país investir em educação e não em formas de conter os efeitos gerados pela falta desta, talvez, sequer seja necessária qualquer pena.

Planejando a Dissertação

Veja a seguir outro tipo de roteiro. Siga os passos:

- Interrogue o tema;
- Responda-o de acordo com a sua opinião;
- Apresente um argumento básico;
- Apresente argumentos auxiliares;
- Apresente um fato-exemplo;
- Conclua.

Vamos supor que o tema de redação proposto seja: *Nenhum homem vive sozinho*. Tente seguir o roteiro:

1. Transforme o tema em uma pergunta: *Nenhum homem vive sozinho?*
2. Procure responder a essa pergunta de um modo simples e claro, concordando ou discordando (ou concordando em parte e discordando em parte): *essa resposta é o seu ponto de vista.*
3. Pergunte a você mesmo o porquê de sua resposta, uma causa, um motivo, uma razão para justificar sua posição: *ai estará o seu argumento principal.*
4. Agora, procure descobrir outros motivos que ajudem a defender o seu ponto de vista, a fundamentar sua posição. *Estes serão os argumentos auxiliares.*
5. Em seguida, procure algum fato que sirva de exemplo para reforçar a sua posição. Este fato-exemplo pode vir de sua memória visual, das coisas que você ouviu, do que você leu. Pode ser um fato da vida política, econômica, social. Pode ser um fato histórico. Ele precisa ser bastante expressivo e coerente com o seu ponto de vista. *O fato-exemplo geralmente dá força e clareza à argumentação.* Além disso, pessoaliza o nosso texto, diferenciando-o dos demais.
6. A partir desses elementos, você terá o rascunho de sua redação.

SITES

Disponível em: <<http://www.okconcursos.com.br/como-passar/dicas-para-concurso/330-como-fazer-uma-boa-redacao#.Upoqg9Kfsfh>>

Disponível em: <<http://capaciteredacao.forum-livre.com/t5097-explicacao-como-fazer-uma-redacao>>

Disponível em: <<http://www.soportugues.com.br/secoes/Redacao/Redacao2.php>>

O que é Redação Oficial

Em uma frase, pode-se dizer que redação oficial é a maneira pela qual o Poder Público redige atos normativos e comunicações. Interessa-nos tratá-la do ponto de vista do Poder Executivo.

A redação oficial deve caracterizar-se pela impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade. Fundamentalmente esses atributos decorrem da

Constituição, que dispõe, no artigo 37: “A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)”. Sendo a publicidade e a impessoalidade princípios fundamentais de toda administração pública, claro está que devem igualmente nortear a elaboração dos atos e comunicações oficiais.

Não se concebe que um ato normativo de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão. A transparência do sentido dos atos normativos, bem como sua inteligibilidade, são requisitos do próprio Estado de Direito: é inaceitável que um texto legal não seja entendido pelos cidadãos. A publicidade implica, pois, necessariamente, clareza e concisão.

Além de atender à disposição constitucional, a forma dos atos normativos obedece a certa tradição. Há normas para sua elaboração que remontam ao período de nossa história imperial, como, por exemplo, a obrigatoriedade – estabelecida por decreto imperial de 10 de dezembro de 1822 – de que se aponha, ao final desses atos, o número de anos transcorridos desde a Independência. Essa prática foi mantida no período republicano. Esses mesmos princípios (impessoalidade, clareza, uniformidade, concisão e uso de linguagem formal) aplicam-se às comunicações oficiais: elas devem sempre permitir uma única interpretação e ser estritamente impessoais e uniformes, o que exige o uso de certo nível de linguagem.

Nesse quadro, fica claro também que as comunicações oficiais são necessariamente uniformes, pois há sempre um único comunicador (o Serviço Público) e o receptor dessas comunicações ou é o próprio Serviço Público (no caso de expedientes dirigidos por um órgão a outro) – ou o conjunto dos cidadãos ou instituições tratados de forma homogênea (o público).

Outros procedimentos rotineiros na redação de comunicações oficiais foram incorporados ao longo do tempo, como as formas de tratamento e de cortesia, certos clichês de redação, a estrutura dos expedientes, etc. Mencione-se, por exemplo, a fixação dos fechos para comunicações oficiais, regulados pela Portaria n.º 1 do Ministro de Estado da Justiça, de 8 de julho de 1937.

Acrescente-se, por fim, que a identificação que se buscou fazer das características específicas da forma oficial de redigir não deve ensejar o entendimento de que se proponha a criação – ou se aceite a existência – de uma forma específica de linguagem administrativa, o que coloquialmente e pejorativamente se chama *burocratês*. Este é antes uma distorção do que deve ser a redação oficial, e se caracteriza pelo abuso de expressões e clichês do jargão burocrático e de formas arcaicas de construção de frases.

A redação oficial não é, portanto, necessariamente árida e infensa à evolução da língua. É que sua finalidade básica – comunicar com impessoalidade e máxima clareza – impõe certos parâmetros ao uso que se faz da língua, de maneira diversa daquele da literatura, do texto jornalístico, da correspondência particular, etc.

As comunicações oficiais devem primar pela objetividade, transparência, clareza, simplicidade e impessoalidade.

Nesse sentido, a redação oficial, da qual se deve extrair uma única interpretação, há de procurar ser compreensível por todo e qualquer cidadão brasileiro.

Com esses cuidados, é possível aprimorar um item fundamental na profissionalização do servidor, na racionalização do trabalho e na redução dos custos.

Em uma frase, pode-se dizer que redação oficial é a maneira pela qual o Poder Público redige atos normativos e comunicações. Interessa-nos tratá-la do ponto de vista do Poder Executivo.

A redação oficial deve caracterizar-se pela **impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, concisão, formalidade e uniformidade, clareza e precisão, objetividade, coesão e coerência**.



FIQUE ATENTO!

Essas quatro últimas características foram acrescentadas no novo manual de redação oficial.

Vejamos:

Precisão: o atributo da precisão complementa a clareza e caracteriza-se Por:

- articulação da linguagem comum ou técnica para a perfeita compreensão da ideia veiculada no texto.

Mas cuidado, a linguagem técnica é permitida, desde que usada de forma que não haja dúvidas na informação.

- manifestação do pensamento ou da ideia com as mesmas palavras, evitando o emprego de sinônimos com propósito meramente estilístico.

- escolha de expressão ou palavra que não confira duplo sentido ao texto.

Objetividade: ser objetivo é ir diretamente ao assunto que se deseja abordar, sem voltas e sem redundâncias. Para conseguir isso, é fundamental que o redator saiba de antemão qual é a ideia principal e quais são as secundárias.

Coesão e coerência: é indispensável que o texto tenha coesão e coerência. Tais atributos favorecem a conexão, a ligação, a harmonia entre os elementos de um texto. Percebe-se que o texto tem coesão e coerência quando se lê um texto e se verifica que as palavras, as frases e os parágrafos estão entrelaçados, dando continuidade uns aos outros.



#FicaDica

Todo o texto precisa estar conectado, para isso, fique atento à regência nominal e verbal, usando das preposições corretas de acordo com a intenção do texto.

Fundamentalmente esses atributos decorrem da Constituição, que dispõe, no artigo 37: “A *administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)*”. Sendo a publicidade e a impessoalidade princípios fundamentais de toda administração pública, claro está que devem igualmente nortear a elaboração dos atos e comunicações oficiais.

Não se concebe que um ato normativo de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão. A transparência do sentido dos atos normativos, bem como sua inteligibilidade, são requisitos do próprio Estado de Direito: **é inaceitável que um texto legal não seja entendido pelos cidadãos**. A publicidade implica, pois, necessariamente, clareza e concisão.

Além de atender à disposição constitucional, a forma dos atos normativos obedece a certa tradição. Há normas para sua elaboração que remontam ao período de nossa história imperial, como, por exemplo, a obrigatoriedade – estabelecida por decreto imperial de 10 de dezembro de 1822 – de que se aponha, ao final desses atos, o número de anos transcorridos desde a Independência. Essa prática foi mantida no período republicano.

Esses mesmos princípios (impessoalidade, clareza, uniformidade, concisão e uso de linguagem formal) aplicam-se às comunicações oficiais: elas devem sempre permitir uma única interpretação e ser estritamente impessoais e uniformes, o que exige o uso de certo nível de linguagem.

Nesse quadro, fica claro também que as comunicações oficiais são necessariamente uniformes, pois há sempre um único comunicador (**o Serviço Público**) e o receptor dessas comunicações ou é o **próprio Serviço Público** (no caso de expedientes dirigidos por um órgão a outro) – ou o conjunto dos cidadãos ou instituições tratados de forma homogênea (**o público**).

Acrescente-se, por fim, que a identificação que se buscou fazer das características específicas da forma oficial de redigir **não** deve ensejar o entendimento de que se proponha a criação – ou se aceite a existência – de uma **forma específica de linguagem administrativa**, o que coloquialmente e pejorativamente se chama **burocratês**. Este é antes uma distorção do que deve ser a redação oficial, e se caracteriza pelo abuso de expressões e clichês do jargão burocrático e de formas arcaicas de construção de frases.

A redação oficial não é, portanto, necessariamente árida e infensa à evolução da língua. É que sua finalidade básica – comunicar com impessoalidade e máxima clareza – impõe certos parâmetros ao uso que se faz da língua, de maneira diversa daquela da literatura, do texto jornalístico, da correspondência particular, etc.

Apresentadas essas características fundamentais da redação oficial, passemos à análise pormenorizada de cada uma delas.

- Uso do padrão culto de linguagem

A necessidade de empregar determinado **nível de linguagem** nos atos e expedientes oficiais decorre, de um lado, do próprio caráter público desses atos

e comunicações; de outro, de sua finalidade. Os atos oficiais, aqui entendidos como atos de caráter normativo, ou estabelecem regras para a conduta dos cidadãos, ou regulam o funcionamento dos órgãos públicos, o que só é alcançado se em sua elaboração for **empregada a linguagem adequada**. O mesmo se dá com os expedientes oficiais, cuja finalidade precípua é a de informar com clareza e objetividade.

As comunicações que partem dos órgãos públicos federais devem ser compreendidas por todo e qualquer cidadão brasileiro. Para atingir esse objetivo, há que **evitar o uso de uma linguagem restrita a determinados grupos**. Não há dúvida que um texto marcado por expressões de circulação restrita, como a gíria, os regionalismos vocabulares ou o jargão técnico, tem sua **compreensão dificultada**.

Ressalte-se que há necessariamente uma distância entre a língua falada e a escrita. Aquela é extremamente dinâmica, reflete de forma imediata qualquer alteração de costumes, e pode eventualmente contar com outros elementos que auxiliem a sua compreensão, como os gestos, a entoação, etc., para mencionar apenas alguns dos fatores responsáveis por essa distância. Já a língua escrita incorpora mais lentamente as transformações, tem maior vocação para a permanência, e vale-se apenas de si mesma para comunicar.

A língua escrita, como a falada, compreende diferentes níveis, de acordo com o uso que dela se faça. Por exemplo, em uma carta a um amigo, podemos nos valer de determinado padrão de linguagem que incorpore expressões extremamente pessoais ou coloquiais; em um parecer jurídico, não se há de estranhar a presença do vocabulário técnico correspondente. Nos dois casos, há um padrão de linguagem que atende ao uso que se faz da língua, a finalidade com que a empregamos.

O mesmo ocorre com os textos oficiais: por seu caráter **impessoal**, por sua finalidade de informar com o máximo de **clareza e concisão**, eles requerem o uso do **padrão culto da língua**. Há consenso de que o padrão culto é aquele em que a) se observam as regras da gramática formal, e b) se emprega um vocabulário comum ao conjunto dos usuários do idioma. É importante ressaltar que a obrigatoriedade do uso do padrão culto na redação oficial decorre do fato de que ele está acima das diferenças lexicais, morfológicas ou sintáticas regionais, dos modismos vocabulares, das idiossincrasias linguísticas, permitindo, por essa razão, que se atinja a pretendida compreensão por todos os cidadãos.

Lembre-se que o **padrão culto nada tem contra a simplicidade de expressão**, desde que não seja confundida com pobreza de expressão. De nenhuma forma o uso do padrão culto implica emprego de linguagem rebuscada, nem dos contorcionismos sintáticos e figuras de linguagem próprios da língua literária.

Pode-se concluir, então, que não existe propriamente um “padrão oficial de linguagem”; o que há é o **uso do padrão culto nos atos e comunicações oficiais**. É claro que haverá preferência pelo uso de determinadas expressões, ou será obedecida certa tradição no emprego das formas sintáticas, mas isso não implica, necessariamente, que se consagre a utilização de *uma*

forma de linguagem burocrática. O jargão burocrático, como todo jargão, deve ser evitado, pois terá sempre sua compreensão limitada.

A **linguagem técnica** deve ser empregada apenas **em situações que a exijam**, sendo de evitar o seu uso indiscriminado. Certos rebuscamentos acadêmicos, e mesmo o vocabulário próprio a determinada área, são de difícil entendimento por quem não esteja com eles familiarizado. Deve-se ter o cuidado, portanto, de explicitá-los em comunicações encaminhadas a outros órgãos da administração e em expedientes dirigidos aos cidadãos.

- Clareza e precisão

Clareza

A clareza deve ser a qualidade básica de todo texto oficial. Pode-se definir como claro aquele texto que possibilita imediata compreensão pelo leitor. Não se concebe que um documento oficial ou um ato normativo de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão. A transparência é requisito do próprio Estado de Direito: é inaceitável que um texto oficial ou um ato normativo não seja entendido pelos cidadãos. O princípio constitucional da publicidade não se esgota na mera publicação do texto, estendendo-se, ainda, à necessidade de que o texto seja claro.

Para a obtenção de clareza, sugere-se:

- utilizar palavras e expressões simples, em seu sentido comum, salvo quando o texto versar sobre assunto técnico, hipótese em que se utilizará nomenclatura própria da área;
- usar frases curtas, bem estruturadas; apresentar as orações na ordem direta e evitar intercalações excessivas. Em certas ocasiões, para evitar ambiguidade, sugere-se a adoção da ordem inversa da oração;
- buscar a uniformidade do tempo verbal em todo o texto;
- não utilizar regionalismos e neologismos;
- pontuar adequadamente o texto;
- explicitar o significado da sigla na primeira referência a ela; e
- utilizar palavras e expressões em outro idioma apenas quando indispensáveis, em razão de serem designações ou expressões de uso já consagrado ou de não terem exata tradução. Nesse caso, grafe-as em *itálico*, conforme orientações do subitem 10.2 deste Manual.

Precisão

O atributo da precisão complementa a clareza e caracteriza-se por:

- articulação da linguagem comum ou técnica para a perfeita compreensão da ideia veiculada no texto;
- manifestação do pensamento ou da ideia com as mesmas palavras, evitando o emprego de sinonímia com propósito meramente estilístico; e
- escolha de expressão ou palavra que não confira duplo sentido ao texto.

É indispensável, também, a releitura de todo o texto redigido. A ocorrência, em textos oficiais, de trechos obscuros provém principalmente da falta da releitura, o que tornaria possível sua correção. Na revisão de um expediente, deve-se avaliar se ele será de fácil compreensão por seu destinatário. O que nos parece óbvio pode ser desconhecido por terceiros. O domínio que adquirimos sobre certos assuntos, em decorrência de nossa experiência profissional, muitas vezes, faz com que os tomemos como de conhecimento geral, o que nem sempre é verdade. Explicita, desenvolva, esclareça, precise os termos técnicos, o significado das siglas e das abreviações e os conceitos específicos que não possam ser dispensados.

A revisão atenta exige tempo. A pressa com que são elaboradas certas comunicações quase sempre compromete sua clareza. "Não há assuntos urgentes, há assuntos atrasados", diz a máxima. Evite-se, pois, o atraso, com sua indesejável repercussão no texto redigido.

A clareza e a precisão não são atributos que se atinjam por si sós: elas dependem estritamente das demais características da redação oficial, apresentadas a seguir.

- Objetividade

Ser objetivo é ir diretamente ao assunto que se deseja abordar, sem voltas e sem redundâncias. Para conseguir isso, é fundamental que o redator saiba de antemão qual é a ideia principal e quais são as secundárias.

Procure perceber certa hierarquia de ideias que existe em todo texto de alguma complexidade: as fundamentais e as secundárias. Essas últimas podem esclarecer o sentido daquelas, detalhá-las, exemplificá-las; mas existem também ideias secundárias que não acrescentam informação alguma ao texto, nem têm maior relação com as fundamentais, podendo, por isso, ser dispensadas, o que também proporcionará mais objetividade ao texto.

A objetividade conduz o leitor ao contato mais direto com o assunto e com as informações, sem subterfúgios, sem excessos de palavras e de ideias. É errado supor que a objetividade suprime a delicadeza de expressão ou torna o texto rude e grosseiro.

- Concisão

A concisão é antes uma qualidade do que uma característica do texto oficial. Conciso é o texto que consegue transmitir o máximo de informações com o mínimo de palavras. Não se deve de forma alguma entendê-la como economia de pensamento, isto é, não se deve eliminar passagens substanciais do texto com o único objetivo de reduzi-lo em tamanho. Trata-se, exclusivamente, de excluir palavras inúteis, redundâncias e passagens que nada acrescentem ao que já foi dito.

Detalhes irrelevantes são dispensáveis: o texto deve evitar caracterizações e comentários supérfluos, adjetivos e advérbios inúteis, subordinação excessiva. A seguir, um exemplo¹ de período mal construído, prolixo:

¹ O exemplo de período mal construído foi elaborado, para fins didáticos, a partir do exemplo de período bem construído, por sua vez, extraído da Exposição de Motivos Interministerial no 51/MCTI/MRE/MPOG, de 21 de dezembro de 2011 (BRASIL, 2011a).

Exemplo:

Apurado, com impressionante agilidade e precisão, naquela tarde de 2009, o resultado da consulta à população acreana, verificou-se que a esmagadora e ampla maioria da população daquele distante estado manifestou-se pela efusiva e indubitável rejeição da alteração realizada pela Lei no 11.662/2008. Não satisfeita, inconformada e indignada, com a nova hora legal vinculada ao terceiro fuso, a maioria da população do Acre demonstrou que a ela seria melhor regressar ao quarto fuso, estando cinco horas a menos que em Greenwich.

Nesse texto, há vários detalhamentos desnecessários, abusou-se no emprego de adjetivos (impressionante, esmagadora, ampla, inconformada, indignada), o que lhe confere carga afetiva injustificável, sobretudo em texto oficial, que deve primar pela impessoalidade. Eliminados os excessos, o período ganha concisão, harmonia e unidade:

Exemplo:

Apurado o resultado da consulta à população acreana, verificou-se que a maioria da população se manifestou pela rejeição da alteração realizada pela Lei no 11.662/2008. Não satisfeita com a nova hora legal vinculada ao terceiro fuso, a maioria da população do Acre demonstrou que a ela seria melhor regressar ao quarto fuso, estando cinco horas menos que em Greenwich.

- Coesão e coerência

É indispensável que o texto tenha coesão e coerência. Tais atributos favorecem a conexão, a ligação, a harmonia entre os elementos de um texto. Percebe-se que o texto tem coesão e coerência quando se lê um texto e se verifica que as palavras, as frases e os parágrafos estão entrelaçados, dando continuidade uns aos outros.

Alguns mecanismos que estabelecem a coesão e a coerência de um texto são: referência, substituição, elipse e uso de conjunção.

A referência diz respeito aos termos que se relacionam a outros necessários à sua interpretação. Esse mecanismo pode dar-se por retomada de um termo, relação com o que é precedente no texto, ou por antecipação de um termo cuja interpretação dependa do que se segue.

Exemplos:

O Deputado evitou a instalação da CPI da corrupção. Ele aguardou a decisão do Plenário.

O TCU apontou estas irregularidades: falta de assinatura e de identificação no documento.

A substituição é a colocação de um item lexical no lugar de outro(s) ou no lugar de uma oração.

Exemplos:

O Presidente assinou o acordo. O Chefe do Poder Executivo federal propôs reduzir as alíquotas.

O ofício está pronto. O documento trata da exoneração do servidor.

Os governadores decidiram acatar a decisão. Em seguida, os prefeitos fizeram o mesmo.

A elipse consiste na omissão de um termo recuperável pelo contexto.

Exemplo:

O decreto regulamenta os casos gerais; a portaria, os particulares. (Na segunda oração, houve a omissão do verbo "regulamenta").

Outra estratégia para proporcionar coesão e coerência ao texto é utilizar conjunção para estabelecer ligação entre orações, períodos ou parágrafos.

Exemplo:

O Embaixador compareceu à reunião, pois identificou o interesse de seu Governo pelo assunto.

- Impessoalidade

A impessoalidade decorre de princípio constitucional (Constituição, art. 37), e seu significado remete a dois aspectos: o primeiro é a obrigatoriedade de que a administração pública proceda de modo a não privilegiar ou prejudicar ninguém, de que o seu norte seja, sempre, o interesse público; o segundo, a abstração da pessoalidade dos atos administrativos, pois, apesar de a ação administrativa ser exercida por intermédio de seus servidores, é resultado tão-somente da vontade estatal.

A redação oficial é elaborada sempre em nome do serviço público e sempre em atendimento ao interesse geral dos cidadãos. Sendo assim, os assuntos objetos dos expedientes oficiais não devem ser tratados de outra forma que não a estritamente impessoal.

Percebe-se, assim, que o tratamento impessoal que deve ser dado aos assuntos que constam das comunicações oficiais decorre:

- a) da ausência de impressões individuais de quem comunica: embora se trate, por exemplo, de um expediente assinado por Chefe de determinada Seção, a comunicação é sempre feita em nome do serviço público. Obtém-se, assim, uma desejável padronização, que permite que as comunicações elaboradas em diferentes setores da administração pública guardem entre si certa uniformidade;
- b) da impessoalidade de quem recebe a comunicação: ela pode ser dirigida a um cidadão, sempre concebido como público, ou a uma instituição privada, a outro órgão ou a outra entidade pública. Em todos os casos, temos um destinatário concebido de forma homogênea e impessoal; e
- c) do caráter impessoal do próprio assunto tratado: se o universo temático das comunicações oficiais se restringe a questões que dizem respeito ao interesse público, é natural não caber qualquer tom particular ou pessoal.

Não há lugar na redação oficial para impressões pessoais, como as que, por exemplo, constam de uma carta a um amigo, ou de um artigo assinado de jornal, ou mesmo de um texto literário. A redação oficial deve ser isenta da interferência da individualidade de quem a elabora. A concisão, a clareza, a objetividade e a formalidade de que nos valem para elaborar os expedientes oficiais contribuem, ainda, para que seja alcançada a necessária impessoalidade.

- Formalidade e padronização

As comunicações administrativas devem ser sempre formais, isto é, obedecer a certas regras de forma (BRASIL, 2015a). Isso é válido tanto para as comunicações feitas em meio eletrônico (por exemplo, o *e-mail*, o documento gerado no SEI, o documento em html etc.), quanto para os eventuais documentos impressos.

É imperativa, ainda, certa formalidade de tratamento. Não se trata somente do correto emprego deste ou daquele pronome de tratamento para uma autoridade de certo nível, mais do que isso: a formalidade diz respeito à civilidade no próprio enfoque dado ao assunto do qual cuida a comunicação.

A formalidade de tratamento vincula-se, também, à necessária uniformidade das comunicações. Ora, se a administração pública federal é uma, é natural que as comunicações que expeça sigam o mesmo padrão. O estabelecimento desse padrão, uma das metas deste Manual, exige que se atente para todas as características da redação oficial e que se cuide, ainda, da apresentação dos textos.

A digitação sem erros, o uso de papéis uniformes para o texto definitivo, nas exceções em que se fizer necessária a impressão, e a correta diagramação do texto são indispensáveis para a padronização. Consulte o Capítulo II, "As comunicações oficiais", a respeito de normas específicas para cada tipo de expediente. Em razão de seu caráter público e de sua finalidade, os atos normativos e os expedientes oficiais requerem o uso do padrão culto do idioma, que acata os preceitos da gramática formal e emprega um léxico compartilhado pelo conjunto dos usuários da língua. O uso do padrão culto é, portanto, imprescindível na redação oficial por estar acima das diferenças lexicais, morfológicas ou sintáticas, regionais; dos modismos vocabulares e das particularidades linguísticas.

Recomendações:

- a língua culta é contra a pobreza de expressão e não contra a sua simplicidade;
- o uso do padrão culto não significa empregar a língua de modo rebuscado ou utilizar figuras de linguagem próprias do estilo literário;
- a consulta ao dicionário e à gramática é imperativa na redação de um bom texto.

Pode-se concluir que não existe propriamente um padrão oficial de linguagem, o que há é o uso da norma padrão nos atos e nas comunicações oficiais. É claro que haverá preferência pelo uso de determinadas expressões, ou será obedecida certa tradição no emprego das formas sintáticas, mas isso não implica, necessariamente, que se consagre a utilização de uma forma de linguagem burocrática. O jargão burocrático, como todo jargão, deve ser evitado, pois terá sempre sua compreensão limitada.

Classificação da correspondência

- Patente
- Confidencial ou secreta

A correspondência confidencial ou secreta nunca deve ser aberta, mas sim conduzida diretamente à direção. É conveniente, contudo, registrar a sua entrada, de preferência em livro próprio.

A correspondência particular, como é lógico, também não deve ser aberta, mas sim dirigida aos respectivos destinatários.

A correspondência dita patente, é que vai entrar no circuito de tratamento.

Abertura

A abertura da correspondência é importante referir a forma como se faz e os cuidados a ter para evitar a inutilização do conteúdo.

Antes de se abrir as cartas deve-se colocar o conteúdo para um dos cantos dos sobrescritos e em seguida abre-se pelas arestas opostas. Isto porque as cartas são normalmente mal dobradas e quando são inseridas nos subscritos ficam, por vezes, coladas no interior.

Registro das entradas

Geralmente esta fase da correspondência concentra-se num só departamento. Tiram-se cópias dos originais recebidos, para um exemplar ficar no departamento e o outro seguir para o respectivo destino. Mas a tiragem das cópias não pode ser feita sem antes ser colocado o respectivo carimbo da entrada contendo a data e o número da entrada. Nos serviços públicos e nas empresas, mas tradicionalistas, utiliza-se o Livro de Registo para a correspondência recebida.

Distribuição

A distribuição da correspondência pode ser feita de diversas formas, mas sempre de forma a poder ser controlada. E, para esse efeito utiliza-se o chamado livro de protocolo. Muitas vezes é utilizada uma guia de remessa de documentos que os descreve e agrupa por destinos, acompanhando-os até a recepção. Aí é assinado um duplicado que comprova a entrega.

Resposta ou Arquivo

Depois de ser lida, a correspondência deve ser convenientemente tratada.

O que significa que:

- Se não for necessário dar sequência ao assunto, a correspondência vai imediatamente para o arquivo, com a devida indicação no canto superior esquerdo e a assinatura do ordenante;
- Se é necessária uma resposta, devem ser feitas as anotações necessárias para a sua execução ou, então, se for o caso, o próprio destinatário encarregar-se-á de a escrever.

Não esquecer que:

- Toda a correspondência urgente deve ter uma resposta imediata;
- Não se deve adiar a resolução de assuntos pendentes, tornando-os eternamente esquecidos. A execução de uma carta resposta implica disponibilidade de tempo e disponibilidade mental.

Portanto, a redação da carta deve ser executada por uma pessoa experiente, de forma a minimizar as perdas de tempo e conseguir uma boa qualidade de comunicação.

A resposta pode ser executada de diversas formas:

- Ditado direto, em que o processador de texto executa diretamente o texto que lhe é transmitido;
- Ditado indireto, onde o processador de texto executa o texto através de uma minuta, um registro que estenografou ou um registro gravado.

Assinatura

Depois de finalizada a correspondência deve ser de novo lida e em seguida assinada. A organização das grandes empresas implica que o correio e expedição esteja pronto até determinada hora, de forma a ser levado a despacho.

Registro de saída

O registro das saídas também é normalmente feito em livro próprio. Devem ser tiradas cópias aos originais e encaminhadas devidamente.

Expedição e Arquivo

Antes da correspondência ser inserida no sobrescrito deve-se verificar se:

- A carta está datada e assinada;
- Contém o material referido em anexo;
- O endereço corresponde ao do sobrescrito. E por fim...
- Toda a correspondência que é expedida da empresa deve possuir em arquivo a respectiva cópia;
- Quando a correspondência for registrada, juntamente com a cópia, deve ser arquivado um exemplar do talão de aceitação;
- No caso do registro ser com aviso de recepção, este, após ser devolvido pelo destinatário com a respectiva assinatura, deve também ser arquivado com a cópia da correspondência.

Para se redigir uma boa correspondência, é necessária objetividade na exposição do pensamento, é preciso buscar por clareza, coerência, concisão, nas palavras empregadas, e assim estabelecer uma melhor relação entre as ideias.

"Se escrever cartas é um sinal de boa educação, escrever corretamente é prova de boa instrução e inteligência". (Jane S. Singer)

Há vários tipos de correspondência, e cada uma possui suas características, com suas normas e técnicas. O estilo e as técnicas aplicadas em correspondências se atualizaram, tornando-se muito mais complexas. O estilo depende dos conhecimentos dominados pelo redator, e este é aperfeiçoado pelas técnicas, que serão apresentadas ao longo do trabalho.

Em suma, corresponder-se implica um ato de ir até outrem: seja para expor-lhe problemas, alegrias, seja para fazer-lhe pedidos, convencer, dar-lhe boas ou más notícias. Da habilidade social do remetente virá seu

sucesso com o destinatário. Será preciso conhecer os códigos de comportamento deste para que a mensagem surta efeito.

Tipos de Correspondência

Quando se fala de correspondência, pensa-se logo em uma simples carta, em mensagem escrita para tratar-se de assuntos íntimos entre pessoas cujas relações são bastante estreitas. Contudo a carta hoje tornou outros rumos, não perdendo suas características especiais. A correspondência tomou rumos diferentes, em diversas áreas. Pode ser utilizada no estabelecimento de contatos utilitários, como os de um industrial e seus compradores, ou os que dizem respeito à comunicação comercial, bancária, judicial e de tantas instituições sociais. Usualmente, divide-se a correspondência em:

- a) Particular: quando é trocada entre pessoas mais ou menos íntimas, sobre assuntos da vida privada, tais como notícias do cotidiano, da família, de viagens, agradecimentos, convites, pêsames. A espécie mais particular de todas é a chamada carta de amor, onde se expressam as nuances do sentimento mais humano de todos.
- b) Comercial: que inclui toda espécie de cartas e documentos ligados a transações comerciais, industriais e também financeiras, tais como assuntos bancários, investimentos, empréstimos, câmbios, etc.
- c) Oficial: quando provém de instituições do serviço público, tanto civis como militares, ou a elas se dirige. Abrange atos dos poderes legislativo, executivo e judiciário, requerimento dos cidadãos, avisos à população, etc.

Por vezes, é difícil distinguir o tipo de determinadas cartas, quando seu assunto concerne a duas esferas sociais diversas, como uma carta de um cidadão, solicitando um favor comercial a um amigo pertencente a essa área de atividades. A distinção recomendável é utilizar nas cartas particulares uma linguagem mais espontânea, mais rica em calor humano (salvo em comunicados impressos, tais como convites, participações, que serão lidos não só pelos interessados, mas por outras pessoas fora do círculo de amizade do remetente), deixando para as cartas comerciais o estilo utilitário, direto, sem apelar para aspectos afetivos, e para cartas ou documentos oficiais reservar uma formulação impessoal, mais distanciada e formal, que veicule a mensagem de forma clara, mas sem pessoalizá-la. Dessa forma, um pedido a um governador de Estado, por exemplo, sempre se fará mencionando-se o cargo e não familiarmente o "prezado fulano".

Atos Oficiais

Os atos oficiais são entendidos como atos de caráter normativo, ou estabelecem regras para a conduta dos cidadãos, ou regulam o funcionamento dos órgãos públicos, o que só é alcançado se em sua elaboração for empregada a linguagem adequada. O mesmo se dá com os expedientes oficiais, cuja finalidade precípua é a de informar com clareza e objetividade. A necessidade de empregar determinado nível de linguagem nos atos

e expedientes oficiais decorre, de um lado, do próprio caráter público desses atos e comunicações; de outro, de sua finalidade.

As comunicações que partem dos órgãos públicos federais devem ser compreendidas por todo e qualquer cidadão brasileiro. Para atingir esse objetivo, há que evitar o uso de uma linguagem restrita a determinados grupos. Não há dúvida que um texto marcado por expressões de circulação restrita, como a gíria, os regionalismos vocabulares ou o jargão técnico, tem sua compreensão dificultada.

A língua escrita, como a falada, compreende diferentes níveis, de acordo com o uso que dela se faça. O mesmo ocorre com os textos oficiais: por seu caráter impessoal, por sua finalidade de informar com o máximo de clareza e concisão, eles requerem o uso do padrão culto da língua. Há consenso de que o padrão culto é aquele em que:

Observam-se as regras da gramática formal;

Emprega-se um vocabulário comum ao conjunto dos usuários do idioma.

É importante ressaltar que a obrigatoriedade do uso do padrão culto na redação oficial decorre do fato de que ele está acima das diferenças lexicais, morfológicas ou sintáticas regionais, dos modismos vocabulares, das idiossincrasias linguísticas, permitindo, por essa razão, que se atinja a pretendida compreensão por todos os cidadãos.

Lembrar-se que o padrão culto nada tem contra a simplicidade de expressão, desde que não seja confundida com pobreza de expressão. De nenhuma forma o uso do padrão culto implica emprego de linguagem rebuscada, nem dos contorcionismos sintáticos e figuras de linguagem própria da língua literária.

Pode-se concluir, então, que não existe propriamente um "padrão oficial de linguagem"; o que há é o uso do padrão culto nos atos e comunicações oficiais. É claro que haverá preferência pelo uso de determinadas expressões, ou será obedecida certa tradição no emprego das formas sintáticas, mas isso não implica, necessariamente, que se consagre a utilização de uma forma de linguagem burocrática. O jargão burocrático, como todo jargão, deve ser evitado, pois terá sempre sua compreensão limitada.

Os atos administrativos são classificados como:

ATOS DE CORRESPONDÊNCIA

Aviso: Comunicação pela qual os titulares de órgãos, entidades e presidentes de comissões da Administração do Município comunicam ao público assunto de seu interesse e solicitam a sua participação.

Carta: Forma de correspondência por meio da qual os dirigentes da Administração Municipal se dirigem a personalidades e entidades públicas e particulares para tratar de assunto oficial.

Circular: Correspondência oficial de igual teor, expedida por dirigentes de órgãos e entidades e chefes de unidades administrativas a vários destinatários.

Exposição de Motivos: Correspondência por meio da qual os secretários e autoridades de nível hierárquico equivalente expõem assuntos da Administração Municipal para serem solucionados por atos do Prefeito.

Quando a exposição de motivos tratar de assuntos que envolvam mais de uma Secretaria, esta deverá ser assinada pelos Secretários envolvidos.

Além do caráter informativo, a exposição de motivos pode propor medidas ou submeter projeto de ato normativo à apreciação da autoridade competente.

Memorando: Correspondência utilizada pelas chefias no âmbito de um mesmo órgão ou entidade para expor assuntos referentes a situações administrativas em geral. Pode ser usado no mesmo nível hierárquico ou em nível hierárquico diferente.

Mensagem: Instrumento de comunicação oficial do Prefeito para o Presidente da Câmara Municipal, expondo sobre matérias que dependem de deliberação da Câmara. A mensagem versa sobre os seguintes assuntos, entre outros: encaminhamento de projeto de lei complementar ou financeira; pedido de autorização para o Prefeito e o Vice-Prefeito se ausentarem do Município por mais de 15 dias; encaminhamento das contas referentes ao exercício anterior; abertura da sessão legislativa; comunicação de sanção de veto.

Ofício: Meio de comunicação utilizado entre dirigentes de órgãos e entidades e titulares de unidades da Prefeitura ou ainda destes para com a Administração Estadual, Federal e Empresas Privadas.

Telegrama: Forma de correspondência em que são transmitidas comunicações de absoluta urgência e com reduzido número de palavras, uma vez que a sua principal característica é a síntese.

Requerimento – deriva-se do verbo requerer, que, de acordo com seu sentido denotativo, significa solicitar, pedir, estar em busca de algo. E principalmente, que o pedido seja deferido, ou seja, aprovado.

ATOS ENUNCIATIVOS

Apostila: Documento que complementa um ato oficial, em geral ligado à vida funcional dos servidores públicos, fixando vantagens pecuniárias, retificando ou alterando nomes ou títulos.

O ato deve ser publicado e registrado no assentamento funcional. É sempre assinado pelo titular do órgão expedidor.

Despacho: Nota escrita pela qual uma autoridade dá solução a um pedido ou encaminha a outra autoridade pedido para que decida sobre o assunto.

O despacho pode ser interlocutório ou decisório:

O Interlocutório é breve e baseado em informações ou parecer, e consta do corpo do processo (quando houver). Em geral é manuscrito e assinado pela autoridade competente, podendo, contudo, ser elaborado e assinado por outros servidores desde que lhes seja delegada competência. Nesse caso, inicia-se pela expressão: "De ordem".

O decisório defere ou indefere solicitações.

Parecer: Manifestação de órgãos ou entidades sobre assuntos submetidos à sua consideração. É um ato administrativo usado com mais frequência por conselhos, comissões, assessorias e equivalentes.

Relatório: Documento em que se relata ao superior imediato a execução de trabalhos concernentes a determinados serviços ou a um período relativo ao exercício de cargo, função ou desempenho de atribuições.

ATOS NORMATIVOS

Decreto: Ato emanado do Poder Público, com força obrigatória, que se destina a assegurar ou promover a ordem política, social, jurídica e administrativa. É por meio de decretos que o chefe do Governo determina a observância de regras legais.

Ordem de Serviço: Ato pelo qual os titulares de Coordenações, Departamentos, Presidentes de Comissões, além de outras autoridades de nível hierárquico equivalente, determinam providências a serem cumpridas por unidades orgânicas e/ou servidores subordinados.

Portaria: Ato pelo qual o Prefeito ou os Secretários (por delegação do Prefeito) expedem determinações gerais ou especiais a seus subordinados; ou designam servidores para substituições eventuais e execução de atividades.

Resolução: Ato emanado de órgãos colegiados, tendo como característica fundamental o estabelecimento de normas, diretrizes e orientações para a consecução dos objetivos.

É válida para assuntos normativos ou de reconhecimento de excepcionalidade.

Editais: Ato de caráter obrigatório, emitido pelos titulares de órgãos e entidades e presidentes de comissões, que se destina a fixar condições e prazos para a legitimação de ato ou fato administrativo, a ser concretizado pela Administração Municipal.

Regimento: Ato que indica a categoria e a finalidade dos órgãos e entidades, detalha sua estrutura em unidades organizacionais, especifica as respectivas competências, define as atribuições de seus dirigentes e indica seus relacionamentos interno e externo. Os regimentos serão postos em vigor por decreto do Prefeito, referendado pelo titular da Secretaria a que diga respeito o ato.

Regulamento: Ato que explica a execução de uma lei ou provê situação ainda não disciplinada por lei. Tem sua aprovação por decreto do Prefeito.

ATOS DE AJUSTE

Contrato: Acordo bilateral firmado por escrito entre a administração pública e particulares, vislumbrando, de um lado, o objeto do acordo, e de outro, a contraprestação correspondente (remuneração).

Convênio: Acordo firmado por entidades públicas, ou entre estas e organizações particulares, para realização de objetivos de interesse comum dos partícipes.

Termo Aditivo: Ato lavrado para complementar um ato originário - contrato ou convênio - quando verificada a necessidade de alteração de uma das condições ajustadas.

ATOS COMPROBATÓRIOS

Alvará: Documento firmado por autoridade competente, certificando, autorizando ou aprovando atos ou direitos.

Ata: Documento que registra, com o máximo de fidelidade, o que se passou em uma reunião, sessão pública ou privada, congresso, encontro, convenção e outros eventos, para comprovação, inclusive legal, das discussões e resoluções havidas.

A ata é lavrada por um secretário, indicado pelos membros da reunião. Sua redação obedece sempre às mesmas normas, quer se trate de instituições oficiais ou entidades particulares. Escreve-se seguidamente, sem rasuras e sem entrelinhas, evitando-se os parágrafos ou espaços em branco.

A linguagem utilizada na redação é bastante sumária e quase sem oportunidade de inovações, exatamente por sua característica de simples resumo de fatos. Também, em decorrência disso, os verbos são empregados sempre no tempo passado e, tanto quanto possível, devem ser evitados os adjetivos. Os números fundamentais, datas e valores, de preferência, são escritos por extenso. A redação deve ser fiel, clara e precisa com relação aos fatos ocorridos, sem que o relator emita opinião sobre eles. Registra-se, quando for o caso, na ata do dia, as retificações feitas à anterior.

Para os erros constatados no momento da redação, consoante o tipo de ata, emprega-se a partícula retificativa "digo". Se forem notados erros após a redação, há o recurso da expressão "em tempo".

Atestado: Documento em que se comprova um fato e se afirma a existência ou inexistência de uma situação de direito da qual se tenha conhecimento em favor de alguém.

Certidão: Documento oficial onde se transcrevem dados de assentamentos funcionais com absoluta precisão.

A certidão deve ser escrita sem abertura de parágrafos, emendas ou rasuras. Quando houver engano ou omissão, o certificante o corrigirá com "digo", colocado imediatamente após o erro.

Declaração: Documento de manifestação administrativa, declaratório da existência ou não de um direito ou de um fato.

Os atos administrativos são compostos pelos seguintes elementos:

1. **Competência** - É a condição primeira para a validade do ato administrativo. Nenhum ato pode ser realizado validamente sem que o agente disponha de poder legal para praticá-lo.
2. **Finalidade** - É o objetivo de interesse público a atingir. Não se compreende ato administrativo sem fim público.
3. **Forma** - A forma em que se deve exteriorizar o ato administrativo constitui elemento vinculado e indispensável à sua perfeição. A inexistência da forma induz à inexistência do ato administrativo. A forma normal do ato administrativo é a escrita, embora atos existam consubstanciados em ordens verbais, e até mesmo em sinais convencionais, como ocorre com as instruções momentâneas de superior a inferior hierárquico, com as determinações da polícia em casos de urgência e com a sinalização do trânsito. No entanto, a rigor, o ato escrito em forma legal não se exporá à invalidade.
4. **Motivo** - O motivo ou a causa é a situação de direito ou de fato que determina ou autoriza a realização do ato administrativo. O motivo como elemento integrante da perfeição do ato, pode vir expresso em lei, como pode ser deixado a critério do admi-

nistrador. Em se tratando de motivo vinculado pela lei, o agente da administração, ao praticar o ato, fica na obrigação de justificar a existência do motivo, sem o qual o ato será inválido ou pelo menos inválidável por ausência da motivação.

5. **Objeto** - O objeto do ato administrativo é a criação, a modificação ou a comprovação de situações jurídicas concernentes a pessoas, coisas ou atividades sujeitas à atuação do Poder Público. Neste sentido, o objeto identifica-se com o conteúdo do ato e por meio dele a administração manifesta o seu poder e a sua vontade ou atesta simplesmente situações pré-existentes.

AS COMUNICAÇÕES OFICIAIS

Concordância com os pronomes de tratamento

Os pronomes de tratamento apresentam certas peculiaridades quanto às concordâncias verbal, nominal e pronominal. Embora se refiram à segunda pessoa gramatical (à pessoa com quem se fala), levam a concordância para a terceira pessoa. Os pronomes Vossa Excelência ou Vossa Senhoria são utilizados para se comunicar diretamente com o receptor.

#OBS.:

Quanto às formas de tratamento não foi alterado nessa última atualização do manual.

Concordância de gênero

Com as formas de tratamento, faz-se a concordância com o sexo das pessoas a que se referem:

- Vossa Senhoria está sendo convidado (homem) a assistir ao III Seminário da NOVA.
- Vossa Excelência será informada (mulher) a respeito das conclusões do III Seminário da NOVA.

Concordância de pessoa

Embora tenham a palavra "Vossa" na expressão, as formas de tratamento exigem verbos e pronomes referentes a elas na terceira pessoa:

- Vossa Excelência solicitou...
- Vossa Senhoria informou...
- Temos a satisfação de convidar Vossa Senhoria e sua equipe para... Na oportunidade, teremos a honra de ouvi-los...

A pessoa do emissor

O emissor da mensagem, referindo-se a si mesmo, poderá utilizar a primeira pessoa do singular ou a primeira do plural (plural de modéstia). Não pode, no entanto, misturar as duas opções ao longo do texto:

- Tenho a honra de comunicar a Vossa Excelência...
- Temos a honra de comunicar a Vossa Excelência...
- Cabe-me ainda esclarecer a Vossa Excelência...
- Cabe-nos ainda esclarecer a Vossa Excelência...

Emprego de Vossa (Excelência, Senhoria, etc.) Sua (Excelência, Senhoria, etc.)

• Vossa (Excelência, Senhoria, etc.), é tratamento direto - usa-se para dirigir-se a pessoa com quem se fala, ou a quem se dirige a correspondência (equivale a você): Na expectativa do atendimento do que acaba de ser solicitado, apresento a Vossa Senhoria nossas atenciosas saudações.

• Sua (Excelência, Senhoria, etc.): em relação à pessoa de quem se fala (equivale a ele fala): Na abertura do Seminário, Sua Excelência o Senhor Reitor da PUCRS falou sobre o Plano Estratégico.

Abreviatura das formas de tratamento

A forma por extenso demonstra maior respeito, maior deferência, sendo de rigor em correspondência dirigida ao Presidente da República. Fique claro, no entanto, que qualquer forma de tratamento pode ser escrita por extenso, independentemente do cargo ocupado pelo destinatário.

Vossa Magnificência

É assim que manuais mais antigos de redação ensinam a tratar os reitores de universidades. Uma forma muito cerimoniosa, empolada, difícil de escrever e pronunciar, e em desuso. Já não existe hoje em dia distanciamento tão grande entre a pessoa do reitor e o corpo docente e discente. É, pois, perfeitamente aceita hoje em dia a fórmula >Vossa Excelência (V. Exa.). A invocação pode ser simplesmente *Senhor Reitor, Excelentíssimo Senhor Reitor*.

Pronomes de Tratamento

O uso de pronomes e locuções pronominais de tratamento tem larga tradição na língua portuguesa. De acordo com Said Ali, após serem incorporados ao português os pronomes latinos tu e vos, "como tratamento direto da pessoa ou pessoas a quem se dirigia à palavra", passou-se a empregar, como expediente linguístico de distinção e de respeito, a segunda pessoa do plural no tratamento de pessoas de hierarquia superior. Prossegue o autor:

"Outro modo de tratamento indireto consistiu em fingir que se dirigia a palavra a um atributo ou qualidade eminente da pessoa de categoria superior, e não a ela própria. Assim aproximavam-se os vassallos de seu rei com o tratamento de vossa mercê, vossa senhoria (...); assim usou-se o tratamento ducal de vossa excelência e adotaram-se na hierarquia eclesiástica vossa reverência, vossa paternidade, vossa eminência, vossa santidade."

A partir do final do século XVI, esse modo de tratamento indireto já estava em voga também para os ocupantes de certos cargos públicos. Vossa mercê evoluiu para vosmecê, e depois para o coloquial você. E o pronome vós, com o tempo, caiu em desuso. É dessa tradição que provém o atual emprego de pronomes de tratamento indireto como forma de dirigirmo-nos às autoridades civis, militares e eclesiásticas.

Uma das características do estilo da correspondência oficial e empresarial é a polidez, entendida como o ajustamento da expressão às normas de educação ou cortesia.

A polidez se manifesta no emprego de fórmulas de cortesia ("Tenho a honra de encaminhar" e não, simplesmente, "Encaminho..."; "Tomo a liberdade de sugerir..." em vez de, simplesmente, "Sugiro..."); no cuidado de evitar frases agressivas ou ásperas (até uma carta de cobrança pode ter seu tom amenizado, fazendo-se menção, por exemplo, a um possível esquecimento...); no emprego adequado das formas de tratamento, dispensando sempre atenção respeitosa a superiores, colegas e subalternos.

No que diz respeito à utilização das formas de tratamento e endereçamento, deve-se considerar não apenas a área de atuação da autoridade (universitária, judiciária, religiosa, etc.), mas também a posição hierárquica do cargo que ocupa.

Breve História dos Pronomes de Tratamento

O uso de pronomes e locuções pronominais de tratamento tem larga tradição na língua portuguesa. De acordo com Said Ali, após serem incorporados ao português os pronomes latinos *tue vos*, "*como tratamento direto da pessoa ou pessoas a quem se dirige a palavra*", passou-se a empregar, como expediente linguístico de distinção e de respeito, a segunda pessoa do plural no tratamento de pessoas de hierarquia superior. Prossegue o autor:

"Outro modo de tratamento indireto consistiu em fingir que se dirigia a palavra a um atributo ou qualidade eminente da pessoa de categoria superior, e não a ela própria. Assim aproximavam-se os vassallos de seu rei com o tratamento de *vossa mercê*, *vossa senhoria* (...); assim usou-se o tratamento ducal de *vossa excelência* e adotaram-se na hierarquia eclesiástica *vossa reverência*, *vossa paternidade*, *vossa eminência*, *vossa santidade*."

A partir do final do século XVI, esse modo de tratamento indireto já estava em voga também para os ocupantes de certos cargos públicos. *Vossa mercê* evoluiu para *vosmecê*, e depois para o coloquial *ocê*. E o pronome *vós*, com o tempo, caiu em desuso. É dessa tradição que provém o atual emprego de pronomes de tratamento indireto como forma de dirigirmo-nos às autoridades civis, militares e eclesiásticas.

Concordância com os Pronomes de Tratamento

Os pronomes de tratamento (ou de *segunda pessoa indireta*) apresentam certas peculiaridades quanto à concordância verbal, nominal e pronominal. Embora se refiram à segunda pessoa gramatical (à pessoa com quem se fala, ou a quem se dirige a comunicação), **levam a concordância para a terceira pessoa**. É que o verbo concorda com o substantivo que integra a locução como seu núcleo sintático: "*Vossa Senhoria nomeará o substituto*"; "*Vossa Excelência conhece o assunto*".

Da mesma forma, os **pronomes possessivos referidos** a pronomes de tratamento são sempre os da terceira pessoa: "*Vossa Senhoria nomeará **seu** substituto*" (e não "*Vossa ... vosso...*").

Já quanto aos **adjetivos referidos** a esses pronomes, o gênero gramatical deve coincidir com o **sexo da pessoa** a que se refere, e não com o substantivo que compõe a locução. Assim, se nosso interlocutor for homem, o correto é "*Vossa Excelência está atarefado*",

"*Vossa Senhoria deve estar satisfeito*"; se for mulher, "*Vossa Excelência está atarefada*", "*Vossa Senhoria deve estar satisfeita*".

Emprego dos Pronomes de Tratamento

Tradicionalmente, o emprego dos pronomes de tratamento adota a segunda pessoa do plural, de maneira indireta, para referenciar atributos da pessoa à qual se dirige. Na redação oficial, é necessária atenção para o uso dos pronomes de tratamento em três momentos distintos: no endereçamento, no vocativo e no corpo do texto. No vocativo, o autor dirige-se ao destinatário no início do documento. No corpo do texto, pode-se empregar os pronomes de tratamento em sua forma abreviada ou por extenso. O endereçamento é o texto utilizado no envelope que contém a correspondência oficial.

Vocativo

O vocativo é uma invocação ao destinatário. Nas comunicações oficiais, o vocativo será sempre seguido de vírgula.

Em comunicações dirigidas aos Chefes de Poder, utiliza-se a expressão Excelentíssimo Senhor ou Excelentíssima Senhora e o cargo respectivo, seguidos de vírgula.



FIQUE ATENTO!

Aqui temos outra mudança.

O manual atualizado traz a **possibilidade** de se utilizar o vocativo "*prezado/a*", quando o ofício estiver sendo direcionado para PARTICULAR. Senhor Governador... (para autoridades)
Prezado fulano de tal... (para particular)

Como visto, o emprego destes obedece a secular tradição. São de uso consagrado:

Vossa Excelência, para as seguintes autoridades:

a) *do Poder Executivo*;
Presidente da República;
Vice-Presidente da República;
Ministros de Estado;
Governadores e Vice-Governadores de Estado e do Distrito Federal;
Oficiais-Generais das Forças Armadas;
Embaixadores;
Secretários-Executivos de Ministérios e demais ocupantes de cargos de natureza especial;
Secretários de Estado dos Governos Estaduais;
Prefeitos Municipais.

b) *do Poder Legislativo*:

Deputados Federais e Senadores;
Ministro do Tribunal de Contas da União;
Deputados Estaduais e Distritais;
Conselheiros dos Tribunais de Contas Estaduais;
Presidentes das Câmaras Legislativas Municipais.

c) do Poder Judiciário:
Ministros dos Tribunais Superiores;
Membros de Tribunais;
Juízes;

d) outros: Auditores da Justiça Militar.

O **vocativo** a ser empregado em comunicações dirigidas aos Chefes de Poder é *Excelentíssimo Senhor*, seguido do cargo respectivo:

Excelentíssimo Senhor Presidente da República,
Excelentíssimo Senhor Presidente do Congresso Nacional,
Excelentíssimo Senhor Presidente do Supremo Tribunal Federal.

As demais autoridades serão tratadas com o vocativo Senhor, seguido do cargo respectivo:

Senhor Senador,
Senhor Juiz,
Senhor Ministro,
Senhor Governador,

No envelope, o endereçamento das comunicações dirigidas às autoridades tratadas por *Vossa Excelência*, terá a seguinte forma:

A **Sua** Excelência o Senhor
Fulano de Tal
Ministro de Estado da Justiça
70.064-900 – Brasília. DF
A **Sua** Excelência o Senhor
Senador Fulano de Tal
Senado Federal
70.165-900 – Brasília. DF

Senhor Ministro,
Submeto a Vossa Excelência projeto (...)

Em comunicações oficiais, ESTÁ ABOLIDO O USO DO TRATAMENTO **DIGNÍSSIMO** (DD), às autoridades arroladas na lista anterior. A dignidade é pressuposto para que se ocupe qualquer cargo público, sendo desnecessária sua repetida evocação.

Vossa Senhoria é empregado para as **demais autoridades** e para **particulares**. O **vocativo** adequado e o endereçamento que deve constar no envelope são:

Ao Senhor
Fulano de Tal
Rua ABC, nº 123
70.123 – Curitiba. PR

Senhor Fulano de Tal,

Escrevo a Vossa Senhoria (...)

Como se depreende do exemplo acima, FICA DISPENSADO O EMPREGO DO SUPERLATIVO **ILUSTRÍSSIMO** para as autoridades que recebem o tratamento de *Vossa Senhoria* e para particulares. É suficiente o uso do pronome de tratamento *Senhor*.

Acrescente-se que **DOUTOR** NÃO É FORMA DE TRATAMENTO, e sim título acadêmico. Evite usá-lo indiscriminadamente. Como regra geral, empregue-o apenas em comunicações dirigidas a pessoas que tenham tal grau por terem **concluído curso universitário de doutorado**. É costume indevido designar por *doutor* os bacharéis, especialmente os bacharéis em Direito e em Medicina. Nos demais casos, o tratamento Senhor confere a desejada formalidade às comunicações.

Mencionemos, ainda, a forma *Vossa Magnificência*, empregada por força da tradição, em comunicações dirigidas a **reitores de universidade**.

Corresponde-lhe o vocativo:

Magnífico Reitor,

Agradeço a *Vossa Magnificência* por (...)

Os pronomes de tratamento e vocativos para **religiosos**, de acordo com a hierarquia eclesiástica, são:
Em comunicações dirigidas ao Papa:

Santíssimo Padre,

Rogo a *Vossa Santidade* que (...)

Em comunicações aos Cardeais:
Eminentíssimo Senhor Cardeal, ou
Eminentíssimo e Reverendíssimo Senhor Cardeal,

Rogo a *Vossa Eminência (Reverendíssima)* que (...)

Em comunicações a Arcebispos e Bispos:
Excelentíssimo e Reverendíssimo Senhor Arcebispo / Bispo,

Rogo a *Vossa Excelência Reverendíssima* que (...)

Em comunicações a Monsenhores, Cônego e superiores religiosos:
Reverendíssimo Senhor Monsenhor / Cônego / Superior religioso

Rogo a *Vossa (Senhoria) Reverendíssima* que (...)

Em comunicações a Sacerdotes, Clérigos e Demais religiosos:
Reverendo Sacerdote / Clérigo / Demais religiosos,

Rogo a *Vossa Reverência* que (...)

Veja o quadro a seguir, que:

- Agrupa as autoridades em universitárias, judiciárias, militares, eclesiásticas, monárquicas e civis;
- Apresenta os cargos e as respectivas fórmulas de tratamento (por extenso, abreviatura singular e plural);
- Indica o vocativo correspondente e a forma de endereçamento.

Autoridades Universitárias

Cargo ou Função	Por Extenso	Abreviatura Singular	Abreviatura Plural	Vocativo	Endereçamento
Reitores	Vossa Magnificência ou Vossa Excelência	V. Mag. ^a ou V. Maga. V. Exa. ou V. Ex. ^a	V. Mag. ^{as} ou V. Magas. ou V.Ex. ^{as} ou V.Exas.	Magnífico Reitor ou Excelentíssimo Senhor Reitor	Ao Magnífico Reitor ou Ao Excelentíssimo Senhor Reitor Nome Cargo Endereço
Vice-Reitores	Vossa Excelência	V.Ex. ^a , ou V.Exa.	V.Ex. ^{as} ou V. Exas.	Excelentíssimo Senhor Vice-Reitor	Ao Excelentíssimo Senhor Vice-Reitor Nome Cargo Endereço
Assessores Pró-Reitores Diretores Coord. de Departamento	Vossa Senhoria	V.S. ^a ou V.Sa.	V.S. ^{as} ou V.Sas.	Senhor + cargo	Ao Senhor Nome Cargo Endereço

Autoridades Judiciárias

Cargo ou Função	Por Extenso	Abreviatura Singular	Abreviatura Plural	Vocativo	Endereçamento
Auditores Curadores Defensores Públicos Desembargadores Membros de Tribunais Presidentes de Tribunais Procuradores Promotores	Vossa Excelência	V.Ex. ^a ou V. Exa.	V.Ex. ^{as} ou V. Exas.	Excelentíssimo Senhor + cargo	Ao Excelentíssimo Senhor Nome Cargo Endereço
Juizes de Direito	Meritíssimo Juiz ou Vossa Excelência	M.Juiz ou V.Ex. ^a , V. Exas.	V.Ex. ^{as}	Meritíssimo Senhor Juiz ou Excelentíssimo Senhor Juiz	Ao Meritíssimo Senhor Juiz ou Ao Excelentíssimo Senhor Juiz Nome Cargo Endereço

Autoridades Militares

Cargo ou Função	Por Extenso	Abreviatura Singular	Abreviatura Plural	Vocativo	Endereçamento
Oficiais Gerais (até Coronéis)	Vossa Excelência	V.Ex. ^a ou V. Exa.	V.Ex. ^{as} , ou V. Exas.	Excelentíssimo Senhor	Ao Excelentíssimo Senhor Nome Cargo Endereço
Outras Patentes	Vossa Senhoria	V.S. ^a ou V. Sa.	V.S. ^{as} ou V. Sas.	Senhor + patente	Ao Senhor Nome Cargo Endereço

Autoridades Eclesiásticas

Cargo ou função	Por Extenso	Abreviatura Singular	Abreviatura Plural	Vocativo	Endereçamento
Arcebispos	Vossa Excelência Reverendíssima	V.Ex. ^a Rev. ^{ma} ou V. Exa. Revma.	V.Ex. ^{as} Rev. ^{mas} ou V. Exas. Revmas.	Excelentíssimo Reverendíssimo	A Sua Excelência Reverendíssima Nome Cargo Endereço
Bispos	Vossa Excelência Reverendíssima	V.Ex. ^a Rev. ^{ma} ou V. Exa. Revma.	V.Ex. ^{as} Rev. ^{mas} ou V. Exas. Revmas.	Excelentíssimo Reverendíssimo	A Sua Excelência Reverendíssima Nome Cargo Endereço
Cardeais	Vossa Eminência ou Vossa Eminência Reverendíssima	V.Em. ^a , V. Ema. ou V.Em. ^a Rev. ^{ma} , V. Ema. Revma.	V.Em. ^{as} , V. Emas. ou V.Em. ^{as} Rev. ^{mas} ou V. Emas. Revmas.	Eminentíssimo Reverendíssimo ou Eminentíssimo Senhor Cardeal	A Sua Eminência Reverendíssima Nome Cargo Endereço
Cônegos	Vossa Reverendíssima	V. Rev. ^{ma} ou V. Revma.	V. Rev. ^{mas} V. Revmas.	Reverendíssimo Cônego	Ao Reverendíssimo Cônego Nome Cargo Endereço

Frades	Vossa Reverendíssima	V. Rev. ^{ma} ou V. Revma.	V. Rev. ^{mas} ou V. Revmas.	Reverendíssimo Frade	Ao Reverendíssimo Frade Nome Cargo Endereço
Freiras	Vossa Reverendíssima	V. Rev. ^{ma} ou V. Revma.	V. Rev. ^{mas} ou V. Revmas.	Reverendíssimo Irmã	A Reverendíssima Irmã Nome Cargo Endereço
Monsenhores	Vossa Reverendíssima	V. Rev. ^{ma} ou V. Revma.	V. Rev. ^{mas} ou V. Revmas.	Reverendíssimo Monsenhor	Ao Reverendíssimo Monsenhor Nome Cargo Endereço
Papa	Vossa Santidade	V.S.	-	Santíssimo Padre	A Sua Santidade o Papa
Sacerdotes em geral e pastores	Vossa Reverendíssima	V. Rev. ^{ma} ou V. Revma.	V. Rev. ^{mas} ou V. Revmas.	Reverendo Padre / Pastor	Ao Reverendíssimo Padre / Pastor ou Ao Reverendo Padre / Pastor Nome Cargo Endereço

Autoridades Monárquicas

Cargo ou Função	Por Extenso	Abreviatura Singular	Abreviatura Plural	Vocativo	Endereçamento
Arquiduques	Vossa Alteza	V.A.	VV. AA.	Sereníssimo + Título	A Sua Alteza Real Nome Cargo Endereço
Duques	Vossa Alteza	V.A.	VV. AA.	Sereníssimo + Título	A Sua Alteza Real Nome Cargo Endereço
Imperadores	Vossa Majestade	V.M.	VV. MM.	Majestade	A Sua Majestade Nome Cargo Endereço
Príncipes	Vossa Alteza	V.A.	VV. AA.	Sereníssimo + Título	A Sua Alteza Real Nome Cargo Endereço
Reis	Vossa Majestade	V.M.	VV. MM.	Majestade	A Sua Majestade Nome Cargo Endereço

Autoridades Cíveis

Cargo ou Função	Por Extenso	Abreviatura Singular	Abreviatura Plural	Vocativo	Endereçamento
Chefe da Casa Civil e da Casa Militar Cônsules Deputados Embaixadores Governadores Ministros de Estado Prefeitos Presidentes da República Secretários de Estado Senadores Vice-Presidentes de Repúblicas	Vossa Excelência	V.Ex. ^a ou V. Exa.	V.Ex. ^{as} ou V. Exas.	Excelentíssimo Senhor + Cargo	Ao Excelentíssimo Senhor Nome Cargo Endereço
Demais autoridades não contempladas com tratamento específico	Vossa Senhoria	V.S. ^a ou V. Sa.	V.S. ^{as} ou V. Sas.	Senhor + Cargo	Ao Senhor Nome Cargo Endereço

Forma de Diagramação

Os documentos do padrão *ofício* devem obedecer à seguinte forma de apresentação:



FIQUE ATENTO!

- conforme as últimas mudanças no manual de redação oficial, deve ser utilizada fonte do tipo Calibri ou Carlito (antes era a Times New Roman), de corpo 12 no texto em geral, 11 nas citações, e 10 nas notas de rodapé;
- é obrigatório constar a partir da segunda página o número da página;
- os ofícios, memorandos e anexos destes poderão ser impressos em ambas as faces do papel. Neste caso, as margens esquerda e direita terão as distâncias invertidas nas páginas pares ("margem espelho");
- o início de cada parágrafo do texto deve ter 2,5 cm de distância da margem esquerda;
- o campo destinado à margem lateral esquerda terá, no mínimo 3,0 cm de largura;
- o campo destinado à margem lateral direita terá 1,5 cm;
- deve ser utilizado espaçamento simples entre as linhas e de 6 pontos após cada parágrafo, ou, se o editor de texto utilizado não comportar tal recurso, de uma linha em branco;
- não deve haver abuso no uso de negrito, itálico, sublinhado, letras maiúsculas, sombreado, sombra, relevo, bordas ou qualquer outra forma de formatação que afete a elegância e a sobriedade do documento;
- a impressão dos textos deve ser feita na cor preta em papel branco. A impressão colorida deve ser usada apenas para gráficos e ilustrações;
- todos os tipos de documento do padrão *ofício* devem ser impressos em papel de tamanho A4, ou seja, 29,7 x 21,0 cm;
- deve ser utilizado, preferencialmente, o formato de arquivo *Rich Text* nos documentos de texto;
- dentro do possível, todos os documentos elaborados devem ter o arquivo de texto preservado para consulta posterior ou aproveitamento de trechos para casos análogos;
- para facilitar a localização, os nomes dos arquivos devem ser formados da seguinte maneira: tipo do documento + número do documento + palavras-chave do conteúdo.

Fechos para Comunicações

O fecho das comunicações oficiais possui, além da finalidade óbvia de arrematar o texto, a de saudar o destinatário. Os modelos para fecho que vinham sendo utilizados foram regulados pela Portaria nº 1 do Ministério da Justiça, de 1937, que estabelecia quinze padrões. Com o fito de simplificá-los e uniformizá-los, este Manual estabelece o emprego de somente dois fechos diferentes para todas as modalidades de comunicação oficial:

a) para autoridades superiores, **inclusive** o Presidente da República:

Respeitosamente,

b) para autoridades de mesma hierarquia ou de hierarquia inferior:

Atenciosamente,

Ficam **excluídas** dessa fórmula as comunicações dirigidas a **autoridades estrangeiras**, que atendem a rito e tradição próprios, devidamente disciplinados no *Manual de Redação* do Ministério das Relações Exteriores.

Identificação do Signatário

Excluídas as comunicações assinadas pelo **Presidente da República**, todas as demais comunicações oficiais devem trazer o nome e o cargo da autoridade que as expede, abaixo do local de sua assinatura. A forma da identificação deve ser a seguinte:

(espaço para assinatura)

Nome

Chefe da Secretaria-Geral da Presidência da República

(espaço para assinatura)

Nome

Ministro de Estado da Justiça

Para evitar equívocos, recomenda-se **não deixar a assinatura em página isolada do expediente**. Transfira para essa página ao menos a última frase anterior ao fecho.

O Padrão Ofício

Antes das últimas alterações do Manual de Redação, tínhamos 3 tipos de expediente: **Ofício**, **Aviso** e **Memorando**. A distinção básica anterior entre os três era:

- a) aviso: era expedido exclusivamente por Ministros de Estado, para autoridades de mesma hierarquia;
- b) ofício: era expedido para e pelas demais autoridades; e
- c) memorando: era expedido entre unidades administrativas de um mesmo órgão.



FIQUE ATENTO!

De acordo com essas alterações, os tipos memorando e aviso foram abolidos e passou-se a utilizar o termo ofício nas três hipóteses.

A diagramação proposta para esse expediente é denominada padrão ofício.

A seguir, será apresentada a estrutura do padrão ofício, de acordo com a ordem com que cada elemento aparece no documento oficial.

Partes do documento no padrão ofício

Cabeçalho

O cabeçalho é utilizado apenas na primeira página do documento, centralizado na área determinada pela formatação. No cabeçalho deverão constar os seguintes elementos:

- a) brasão de Armas da República: no topo da página. Não há necessidade de ser aplicado em cores. O uso de marca da instituição deve ser evitado na correspondência oficial para não se sobrepor ao Brasão de Armas da República.
- b) nome do órgão principal;
- c) nomes dos órgãos secundários, quando necessários, da maior para a menor hierarquia; e
- d) espaçamento: entrelinhas simples (1,0).

Exemplo:



Os dados do órgão, tais como endereço, telefone, endereço de correspondência eletrônica, sítio eletrônico oficial da instituição, podem ser informados no rodapé do documento, centralizados.

5.1.2 Identificação do expediente

Os documentos oficiais devem ser identificados da seguinte maneira:

- a) nome do documento: tipo de expediente por extenso, com todas as letras maiúsculas;
- b) indicação de numeração: abreviatura da palavra “número”, padronizada como No;
- c) informações do documento: número, ano (com quatro dígitos) e siglas usuais do setor que expede o documento, da menor para a maior hierarquia, separados por barra (/); e
- d) alinhamento: à margem esquerda da página.

Exemplo:

OFÍCIO N° 652/2018/SAA/SE/MT

Local e data do documento

Na grafia de datas em um documento, o conteúdo deve constar da seguinte forma:

- a) composição: local e data do documento;
- b) informação de local: nome da cidade onde foi expedido o documento, seguido de vírgula. Não se deve utilizar a sigla da unidade da federação depois do nome da cidade;
- c) dia do mês: em numeração ordinal se for o primeiro dia do mês e em numeração cardinal para os demais dias do mês. Não se deve utilizar zero à esquerda do número que indica o dia do mês;
- d) nome do mês: deve ser escrito com inicial minúscula;
- e) pontuação: coloca-se ponto-final depois da data; e
- f) alinhamento: o texto da data deve ser alinhado à margem direita da página.

Exemplo:

Brasília, 2 de fevereiro de 2018.

Endereçamento

O endereçamento é a parte do documento que informa quem receberá o expediente.

Nele deverão constar os seguintes elementos:

- a) vocativo: na forma de tratamento adequada para quem receberá o expediente;
- b) nome: nome do destinatário do expediente;
- c) cargo: cargo do destinatário do expediente;
- d) endereço: endereço postal de quem receberá o expediente, dividido em duas linhas:
 - primeira linha: informação de localidade/logradouro do destinatário ou, no caso de ofício ao mesmo órgão, informação do setor;
 - segunda linha: CEP e cidade/unidade da federação, separados por espaço simples. Na separação entre cidade e unidade da federação pode ser substituída a barra pelo ponto ou pelo travessão. No caso de ofício ao mesmo órgão, não é obrigatória a informação do CEP, podendo ficar apenas a informação da cidade/unidade da federação; e
- e) alinhamento: à margem esquerda da página.

O pronome de tratamento no endereçamento das comunicações dirigidas às autoridades tratadas por Vossa Excelência terá a seguinte forma: “A Sua Excelência o Senhor” ou “A Sua Excelência a Senhora”.

Quando o tratamento destinado ao receptor for Vossa Senhoria, o endereçamento a ser empregado é “Ao Senhor” ou “À Senhora”. Ressalte-se que não se utiliza a expressão “A Sua Senhoria o Senhor” ou “A Sua Senhoria a Senhora”.

Exemplos:

A Sua Excelência o Senhor
[Nome]
Ministro de Estado da Justiça
Esplanada dos Ministérios Bloco T
70064-900 Brasília/DF

À Senhora
[Nome]
Diretora de Gestão de Pessoas
SAUS Q. 3 Lote 5/6 Ed Sede I
70070-030 Brasília.

Ao Senhor
[Nome]
Chefe da Seção de Compras
Diretoria de Material, Seção
DF Brasília — DF

Assunto

O assunto deve dar uma ideia geral do que trata o documento, de forma sucinta.

Ele deve ser grafado da seguinte maneira:

- a) título: a palavra Assunto deve anteceder a frase que define o conteúdo do documento, seguida de dois-pontos;
- b) descrição do assunto: a frase que descreve o conteúdo do documento deve ser escrita com inicial maiúscula, não se deve utilizar verbos e sugere-se utilizar de quatro a cinco palavras;
- c) destaque: todo o texto referente ao assunto, inclusive o título, deve ser destacado em negrito;
- d) pontuação: coloca-se ponto-final depois do assunto; e
- e) alinhamento: à margem esquerda da página.

Exemplos:

Assunto: Encaminhamento do Relatório de Gestão julho/2018.

Assunto: Aquisição de computadores.

Texto do documento

O texto do documento oficial deve seguir a seguinte padronização de estrutura:

I – nos casos em que não seja usado para encaminhamento de documentos, o expediente deve conter a seguinte estrutura:

- a) introdução: em que é apresentado o objetivo da comunicação. Evite o uso das formas: Tenho a honra de, Tenho o prazer de, Cumpre-me informar que. Prefira empregar a forma direta: Informo, Solicito, Comunico;
- b) desenvolvimento: em que o assunto é detalhado; se o texto contiver mais de uma ideia sobre o assunto, elas devem ser tratadas em parágrafos distintos, o que confere maior clareza à exposição; e
- c) conclusão: em que é afirmada a posição sobre o assunto.

II – quando forem usados para encaminhamento de documentos, a estrutura é modificada:

- a) introdução: deve iniciar com referência ao expediente que solicitou o encaminhamento. Se a remessa do documento não tiver sido solicitada, deve iniciar com a informação do motivo da comunicação, que é **encaminhar**, indicando a seguir os dados completos do documento encaminhado (tipo, data, origem ou signatário e assunto de que se trata) e a razão pela qual está sendo encaminhado; e

Exemplos:

Em resposta ao Ofício n.º 12, de 1.º de fevereiro de 2018, encaminho cópia do Ofício no 34, de 3 de abril de 2018, da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, que trata da requisição do servidor Fulano de Tal.

Encaminho, para exame e pronunciamento, cópia do Ofício no 12, de 1.º de fevereiro de 2018, do Presidente da Confederação Nacional da Indústria, a respeito de projeto de modernização de técnicas agrícolas na região Nordeste.

- b) desenvolvimento: se o autor da comunicação desejar fazer algum comentário a respeito do documento que encaminha, poderá acrescentar parágrafos de desenvolvimento. Caso contrário, não há parágrafos de desenvolvimento em expediente usado para encaminhamento de documentos.

III – tanto na estrutura I quanto na estrutura II, o texto do documento deve ser formatado da seguinte maneira:

- a) alinhamento: justificado;
- b) espaçamento entre linhas: simples;
- c) parágrafos:
 - espaçamento entre parágrafos: de 6 pontos após cada parágrafo;
 - recuo de parágrafo: 2,5 cm de distância da margem esquerda;
 - numeração dos parágrafos: apenas quando o documento tiver três ou mais parágrafos, desde o primeiro parágrafo. Não se numeram o vocativo e o fecho;
- d) fonte: Calibri ou Carlito;
 - corpo do texto: tamanho 12 pontos;
 - citações recuadas: tamanho 11 pontos; e
 - notas de Rodapé: tamanho 10 pontos;
- e) símbolos: para símbolos não existentes nas fontes indicadas, pode-se utilizar as fontes *Symbol* e *Wingdings*;

Fechos para comunicações

O fecho das comunicações oficiais objetiva, além da finalidade óbvia de arrematar o texto, saudar o destinatário. Os modelos para fecho anteriormente utilizados foram regulados pela Portaria no 1, de 1937, do Ministério da Justiça, que estabelecia quinze padrões.

Com o objetivo de simplificá-los e uniformizá-los, este Manual estabelece o emprego de somente dois fechos diferentes para todas as modalidades de comunicação oficial:

- a) Para autoridades de hierarquia superior a do remetente, inclusive o Presidente da República: *Respeitosamente*,
- b) Para autoridades de mesma hierarquia, de hierarquia inferior ou demais casos: *Atenciosamente*,

Ficam excluídas dessa fórmula as comunicações dirigidas a autoridades estrangeiras, que atendem a rito e tradição próprios.

O fecho da comunicação deve ser formatado da seguinte maneira:

- a) alinhamento: alinhado à margem esquerda da página;
- b) recuo de parágrafo: 2,5 cm de distância da margem esquerda;
- c) espaçamento entre linhas: simples;
- d) espaçamento entre parágrafos: de 6 pontos após cada parágrafo; e
- e) não deve ser numerado.

Identificação do signatário

Excluídas as comunicações assinadas pelo Presidente da República, todas as demais comunicações oficiais devem informar o signatário segundo o padrão:

- a) nome: nome da autoridade que as expede, grafado em letras maiúsculas, sem negrito. Não se usa linha acima do nome do signatário;
- b) cargo: cargo da autoridade que expede o documento, redigido apenas com as iniciais maiúsculas. As preposições que liguem as palavras do cargo devem ser grafadas em minúsculas; e
- c) alinhamento: a identificação do signatário deve ser centralizada na página.

Para evitar equívocos, recomenda-se não deixar a assinatura em página isolada do expediente. Transfira para essa página ao menos a última frase anterior ao fecho.

Exemplo:

(espaço para assinatura)
NOME
Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República
(espaço para assinatura)
NOME
Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas

Numeração das páginas

A numeração das páginas é obrigatória apenas a partir da segunda página da comunicação.

Ela deve ser centralizada na página e obedecer à seguinte formatação:

- a) posição: no rodapé do documento, ou acima da área de 2 cm da margem inferior; e
- b) fonte: Calibri ou Carlito.

Formatação e apresentação

Os documentos do padrão ofício devem obedecer à seguinte formatação:

- a) tamanho do papel: A4 (29,7 cm x 21 cm);
- b) margem lateral esquerda: no mínimo, 3 cm de largura;
- c) margem lateral direita: 1,5 cm;
- d) margens superior e inferior: 2 cm;
- e) área de cabeçalho: na primeira página, 5 cm a partir da margem superior do papel;
- f) área de rodapé: nos 2 cm da margem inferior do documento;
- g) impressão: na correspondência oficial, a impressão pode ocorrer em ambas as faces do papel. Nesse caso, as margens esquerda e direita terão as distâncias invertidas nas páginas pares (margem espelho);
- h) cores: os textos devem ser impressos na cor preta em papel branco, reservando-se, se necessário, a impressão colorida para gráficos e ilustrações;
- i) destaques: para destaques deve-se utilizar, sem abuso, o negrito. Deve-se evitar destaques com uso de itálico, sublinhado, letras maiúsculas, sombreado, sombra, relevo, bordas ou qualquer outra forma de formatação que afete a sobriedade e a padronização do documento;
- j) palavras estrangeiras: palavras estrangeiras devem ser grafadas em itálico;
- k) arquivamento: dentro do possível, todos os documentos elaborados devem ter o arquivo de texto preservado para consulta posterior ou aproveitamento de trechos para casos análogos. Deve ser utilizado, preferencialmente, formato de arquivo que possa ser lido e editado pela maioria dos editores de texto utilizados no serviço público, tais como DOCX, ODT ou RTF.

- l) nome do arquivo: para facilitar a localização, os nomes dos arquivos devem ser formados da seguinte maneira: tipo do documento + número do documento + ano do documento (com 4 dígitos) + palavras-chaves do conteúdo

Exemplo:

Ofício 123_2018_relatório produtividade anual

Seguem exemplos de Ofício:

2 cm

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

5 cm

OFÍCIO Nº 197/2018/SAJ/CC

Brasília, 8 de agosto de 2018.

1,5 cm

Ao Senhor
[Nome]
Chefe de Gabinete
Ministério dos Transportes
Esplanada dos Ministérios, Bloco R
70044-902 Brasília. DF

Assunto: Apresentação de novas funcionalidades do Sidof – Módulo I.

Senhor Chefe de Gabinete,

3 cm 1 2,5 cm

A Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil da Presidência da República aprimorou o Sistema de Geração e Tramitação de Documentos Oficiais – Sidof, com a inserção de novas funcionalidades. Os novos recursos do sistema serão apresentados aos servidores em módulos organizados por esta Subchefia.

2 Convido os servidores do [nome do Ministério] para assistir à apresentação do primeiro módulo, a ser realizada em 10 de setembro de 2018, às 9h30, no Auditório desta Subchefia.

3 Para assegurar o credenciamento, solicito a esse órgão a indicação dos servidores que trabalham com o Sidof, até 28 de agosto de 2018, por meio do endereço eletrônico [endereço eletrônico]:

a) nome completo do servidor;
b) número de Cadastro de Pessoa Física;
c) e-mail institucional, unidade/órgão em que atua; e
d) login no Sidof (caso esteja cadastrado no Sistema).

(29,7 cm x 21 cm)

↑ 2 cm
↓

4 Caso o servidor ainda não seja cadastrado no Sistema, será necessário o envio de autorização da chefia imediata. O envio das informações solicitadas acima é fundamental para garantir a inscrição do servidor no evento.

Atenciosamente,

(espaço para assinatura)

[NOME DO SIGNATÁRIO]

[Cargo do Signatário]

2

↑ 2 cm
↓ [Endereço] – Telefone: (xx) xxxx-xxxx
CEP 00000-000 Cidade/UF – <http://www.xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.gov.br>



2 cm

[Nome do Ministério]
[Secretaria/Diretoria]
[Departamento/Setor/Entidade]

5 cm

OFÍCIO Nº 10.457/2018/MDH

1,5 cm

Brasília, 3 de março de 2018.

A Sua Excelência o Senhor
[Nome]
Ministro de Estado
Esplanada dos Ministérios, Bloco X
70064-900 Brasília/DF

3 cm

Assunto: Debates sobre o Plano Nacional da Pessoa com Deficiência.

Senhor Ministro,

2,5 cm

Convido Vossa Excelência a participar do lançamento do Ciclo de Debates sobre a Execução do Plano Nacional da Pessoa com Deficiência, a ser realizado em 15 de março de 2018, às 9 horas, no Auditório da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), no Setor de Áreas Isoladas Sul, em Brasília.

O debate inicial faz parte de uma sequência de cinco encontros, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento das diversas ações contidas no referido Plano.

Atenciosamente,

(espaço para assinatura)

[NOME DO SIGNATÁRIO]
[Ministro de Estado]

2 cm

5 cm

[Nome do órgão]
[Secretaria/Departamento]
[Setor/Entidade]
[Endereço]

OFÍCIO Nº 257/2018/CODOC/CC

Brasília, 3 de março de 2018.

À Senhora
[Nome]
Diretora de Tecnologia da Presidência da República
Palácio do Planalto, Anexo II, Ala B, sala 100
Brasília/DF

Assunto: Criação de sistema.

Senhora Diretora,

3 cm 2,5 cm 1,5 cm

Solicito a criação de *software* para mensurar os índices de produtividade no âmbito desta Coordenação-Geral, de modo a disponibilizar informações gerenciais completas para todos os cadastros, tais como dados quantitativos de tempo de entrada e conclusão de tarefas, por usuário, por equipe, por tipo de ato, além de dados quantitativos e gráficos referentes às tarefas atribuídas e concluídas por usuário em determinado período de tempo e outras informações que possibilitem a produção de relatórios gerenciais, conforme especificação completa em anexo.

Respeitosamente,

(espaço para assinatura)

[NOME DO SIGNATÁRIO]
[Cargo do Signatário]

Mín. 2 cm

Tipos de documentos



FIQUE ATENTO!

Como vimos acima, os tipos memorando e aviso foram abolidos e passou-se a utilizar o termo ofício para todos os tipos, porém, conforme as alterações do manual, esse ofício pode apresentar algumas variações.

Essa variação não é obrigatória: *PODE-SE* acrescentar-se um “sobrenome” ao ofício. Vejamos abaixo as possíveis variações:

- a) [NOME DO EXPEDIENTE] + CIRCULAR: Quando um órgão envia o mesmo expediente para mais de um órgão receptor. A sigla na epígrafe será apenas do órgão remetente.

- b) [NOME DO EXPEDIENTE] + CONJUNTO: Quando mais de um órgão envia, conjuntamente, o mesmo expediente para um único órgão receptor. As siglas dos órgãos remetentes constarão na epígrafe.
- c) [NOME DO EXPEDIENTE] + CONJUNTO CIRCULAR: Quando mais de um órgão envia, conjuntamente, o mesmo expediente para mais de um órgão receptor. As siglas dos órgãos remetentes constarão na epígrafe.

Exemplos:

OFÍCIO CIRCULAR Nº 652/2018/MEC

OFÍCIO CONJUNTO Nº 368/2018/SECEX/SAJ

OFÍCIO CONJUNTO CIRCULAR Nº 795/2018/CC/MJ/MRE

Nos expedientes circulares, por haver mais de um receptor, o órgão remetente poderá inserir no rodapé as siglas ou nomes dos órgãos que receberão o expediente.

Exposição de Motivos

Definição e finalidade

Exposição de motivos (EM) é o expediente dirigido ao Presidente da República ou ao Vice-Presidente para:

- a) propor alguma medida;
- b) submeter projeto de ato normativo à sua consideração; ou
- c) informá-lo de determinado assunto.

A exposição de motivos é dirigida ao Presidente da República por um Ministro de Estado. Nos casos em que o assunto tratado envolva mais de um ministério, a exposição de motivos será assinada por todos os ministros envolvidos, sendo, por essa razão, chamada de interministerial.

Independentemente de ser uma EM com apenas um autor ou uma EM interministerial, a sequência numérica das exposições de motivos é única. A numeração começa e termina dentro de um mesmo ano civil.

Forma e estrutura

As exposições de motivos devem, obrigatoriamente:

- a) apontar, na introdução: o problema que demanda a adoção da medida ou do ato normativo proposto; ou informar ao Presidente da República algum assunto;
- b) indicar, no desenvolvimento: a razão de aquela medida ou de aquele ato normativo ser o ideal para se solucionar o problema e as eventuais alternativas existentes para equacioná-lo; ou fornecer mais detalhes sobre o assunto informado, quando for esse o caso; e
- c) na conclusão: novamente, propor a medida a ser tomada ou o ato normativo a ser editado para solucionar o problema; ou apresentar as considerações finais no caso de EMs apenas informativas.

As Exposições de Motivos que encaminham proposições normativas devem seguir o prescrito no Decreto nº 9.191, de 1º de novembro de 2017. Em síntese, elas devem ser instruídas com parecer jurídico e parecer de mérito que permitam a adequada avaliação da proposta.

O atendimento dos requisitos do Decreto nº 9.191, de 2017, nas exposições de motivos que proponham a edição de ato normativo, tem como propósito:

- a) permitir a adequada reflexão sobre o problema que se busca resolver;
- b) ensejar avaliação das diversas causas do problema e dos efeitos que podem ter a adoção da medida ou a edição do ato, em consonância com as questões que devem ser analisadas na elaboração de proposições normativas no âmbito do Poder Executivo;
- c) conferir transparência aos atos propostos;
- d) resumir os principais aspectos da proposta; e
- e) evitar a devolução a proposta de ato normativo para complementação ou reformulação da proposta.

A exposição de motivos é a principal modalidade de comunicação dirigida ao Presidente da República pelos ministros. Além disso, pode, em certos casos, ser encaminhada cópia ao Congresso Nacional ou ao Poder Judiciário.

Exemplo de exposição de motivos:

Diagrama de uma exposição de motivos com dimensões indicadas:

- 5 cm: Altura da margem superior esquerda.
- 2 cm: Altura da margem superior direita.
- 1,5 cm: Largura da margem superior direita.
- 3 cm: Largura da margem esquerda.
- 2,5 cm: Largura da margem superior esquerda.

EM Nº 38/2018/MTB/MS

Brasília, 6 de novembro de 2018.

Excelentíssimo Senhor Presidente da República,

1 Submetemos à consideração de Vossa Excelência a proposta de Medida Provisória que tem por objetivo de efetivar as operações de financiamento destinadas a entidades hospitalares filantrópicas e sem fins lucrativos que participem de forma complementar do Sistema único de Saúde (SUS).

2 A Medida Provisória nº 848, de 16 de agosto de 2018, autorizou o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) a realizar operações de crédito destinadas às entidades hospitalares filantrópicas e sem fins lucrativos que participem de forma complementar do SUS.

3 No entanto, em discussões no âmbito do Conselho Curador do FGTS foi observada a falta de previsão legal para determinar quem seria o órgão do Poder Executivo federal que deveria regulamentar, acompanhar a execução, subsidiar o Conselho Curador com estudos técnicos necessários ao seu aprimoramento operacional e definir as metas a serem alcançadas nas operações de crédito destinadas às entidades hospitalares filantrópicas e sem fins lucrativos que participem de forma complementar do SUS.

4 Com efeito, a disposição sobre a necessidade de autorização do órgão de educação responsável para o fechamento de escolas do campo, exigindo-se diagnóstico sobre o impacto da ação e manifestação da comunidade escolar, visa a assegurar o acesso da população rural à educação, sem ferir a autonomia dos entes federativos.

2 cm

5 O presente Projeto de Lei representa medida importante para institucionalizar instrumentos de gestão voltados para a melhoria da qualidade da educação básica das populações do campo.

6 Essas, Excelentíssimo Senhor Presidente, são as razões que justificam o encaminhamento da presente proposta de ato normativo à consideração de Vossa Excelência.

Respeitosamente,

(espaço para assinatura)

[NOME DO SIGNATÁRIO]
[Ministro de Estado]

2
2 cm



#FicaDica

A exposição de motivos deve estar adequados ao sistema SIDOF (Sistema de Geração e Tramitação de Documentos Oficiais)

O Sistema de Geração e Tramitação de Documentos Oficiais (Sidof) é a ferramenta eletrônica utilizada para a elaboração, a redação, a alteração, o controle, a tramitação, a administração e a gerência das exposições de motivos com as propostas de atos a serem encaminhadas pelos Ministérios à Presidência da República.

Ao se utilizar o Sidof, a assinatura, o nome e o cargo do signatário, são substituídos pela assinatura eletrônica que informa o nome do ministro que assinou a exposição de motivos e do consultor jurídico que assinou o parecer jurídico da Pasta.

Mensagem

A Mensagem é o instrumento de comunicação oficial entre os Chefes dos Poderes Públicos, notadamente as mensagens enviadas pelo Chefe do Poder Executivo ao Poder Legislativo para informar sobre fato da administração pública; para expor o plano de governo por ocasião da abertura de sessão legislativa; para submeter ao Congresso Nacional matérias que dependem de deliberação de suas Casas; para apresentar veto; enfim, fazer comunicações do que seja de interesse dos Poderes Públicos e da Nação.

Minuta de mensagem pode ser encaminhada pelos ministérios à Presidência da República, a cujas assessorias caberá a redação final.

As mensagens mais usuais do Poder Executivo ao Congresso Nacional têm as seguintes finalidades:

- a) Encaminhamento de proposta de emenda constitucional, de projeto de lei ordinária, de projeto de lei complementar e os que compreendem plano plurianual, diretrizes orçamentárias, orçamentos anuais e créditos adicionais:

Os projetos de lei ordinária ou complementar são enviados em regime normal (Constituição, art. 61) ou de urgência (Constituição, art. 64, §§ 1º a 4º). O projeto pode ser encaminhado sob o regime normal e, mais tarde, ser objeto de nova mensagem, com solicitação de urgência.

Em ambos os casos, a mensagem se dirige aos membros do Congresso Nacional, mas é encaminhada com ofício do Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República ao Primeiro-Secretário da Câmara dos Deputados, para que tenha início sua tramitação (Constituição, art. 64, *caput*).

Quanto aos projetos de lei que compreendem plano plurianual, diretrizes orçamentárias, orçamentos anuais e créditos adicionais, as mensagens de encaminhamento dirigem-se aos membros do Congresso Nacional, e os respectivos ofícios são endereçados ao Primeiro-Secretário do Senado Federal. A razão é que o art. 166 da Constituição impõe a deliberação congressual em sessão conjunta, mais precisamente, "na forma do regimento comum". E, à frente da Mesa do Congresso Nacional, está o Presidente do Senado Federal (Constituição, art. 57, § 5º), que comanda as sessões conjuntas.

- b) Encaminhamento de medida provisória:

Para dar cumprimento ao disposto no art. 62 da Constituição, o Presidente da República encaminha Mensagem ao Congresso, dirigida a seus Membros, com ofício para o Primeiro-Secretário do Senado Federal, juntando cópia da medida provisória.

- c) Indicação de autoridades:

As mensagens que submetem ao Senado Federal a indicação de pessoas para ocuparem determinados cargos (magistrados dos tribunais superiores, ministros do Tribunal de Contas da União, presidentes e diretores do Banco Central, Procurador-Geral da República, chefes de missão diplomática, diretores e conselheiros de agências etc.) têm em vista que a Constituição, incisos III e IV do *caput* do art. 52, atribui àquela Casa do Congresso Nacional competência privativa para aprovar a indicação.

O *curriculum vitae* do indicado, assinado, com a informação do número de Cadastro de Pessoa Física, acompanha a mensagem.

- d) Pedido de autorização para o Presidente ou o Vice-Presidente da República se ausentarem do país por mais de 15 dias:

Trata-se de exigência constitucional (Constituição, art. 49, *caput*, inciso III e art. 83), e a autorização é da competência privativa do Congresso Nacional. O Presidente da República, tradicionalmente, por cortesia, quando a ausência é por prazo inferior a 15 dias, faz uma comunicação a cada Casa do Congresso, enviando-lhes mensagens idênticas.

- e) Encaminhamento de atos de concessão e de renovação de concessão de emissoras de rádio e TV:

A obrigação de submeter tais atos à apreciação do Congresso Nacional consta no inciso XII do *caput* do art. 49 da Constituição. Somente produzirão efeitos legais a outorga ou a renovação da concessão após deliberação do Congresso Nacional (Constituição, art. 223, § 3º). Descabe pedir na mensagem a urgência prevista na Constituição, art. 64, uma vez que o § 1º do art. 223 já define o prazo da tramitação. Além do ato de outorga ou renovação, acompanha a mensagem o correspondente processo administrativo.

- f) Encaminhamento das contas referentes ao exercício anterior:

O Presidente da República tem o prazo de 60 dias após a abertura da sessão legislativa para enviar ao Congresso Nacional as contas referentes ao exercício anterior (Constituição, art. 84, *caput*, inciso XXIV), para exame e parecer da Comissão Mista permanente (Constituição, art. 166, § 1º), sob pena de a Câmara dos Deputados realizar a tomada de contas (Constituição, art. 51, *caput*, inciso II) em procedimento disciplinado no art. 215 do seu Regimento Interno.

- g) Mensagem de abertura da sessão legislativa:

Deve conter o plano de governo, exposição sobre a situação do País e a solicitação de providências que julgar necessárias (Constituição, art. 84, inciso XI). O portador da mensagem é o Chefe da Casa Civil da Presidência da República. Esta mensagem difere das demais, porque vai encadernada e é distribuída a todos os congressistas em forma de livro.

- h) Comunicação de sanção (com restituição de autógrafos):

Esta mensagem é dirigida aos Membros do Congresso Nacional, encaminhada por ofício ao Primeiro-Secretário da Casa onde se originaram os autógrafos. Nela se informa o número que tomou a lei e se restituem dois exemplares dos três autógrafos recebidos, nos quais o Presidente da República terá apostado o despacho de sanção.

i) Comunicação de veto:

Dirigida ao Presidente do Senado Federal (Constituição, art. 66, § 1º), a mensagem informa sobre a decisão de vetar, se o veto é parcial, quais as disposições vetadas, e as razões do veto. Seu texto é publicado na íntegra no Diário Oficial da União, ao contrário das demais mensagens, cuja publicação se restringe à notícia do seu envio ao Poder Legislativo.

j) Outras mensagens remetidas ao Legislativo:

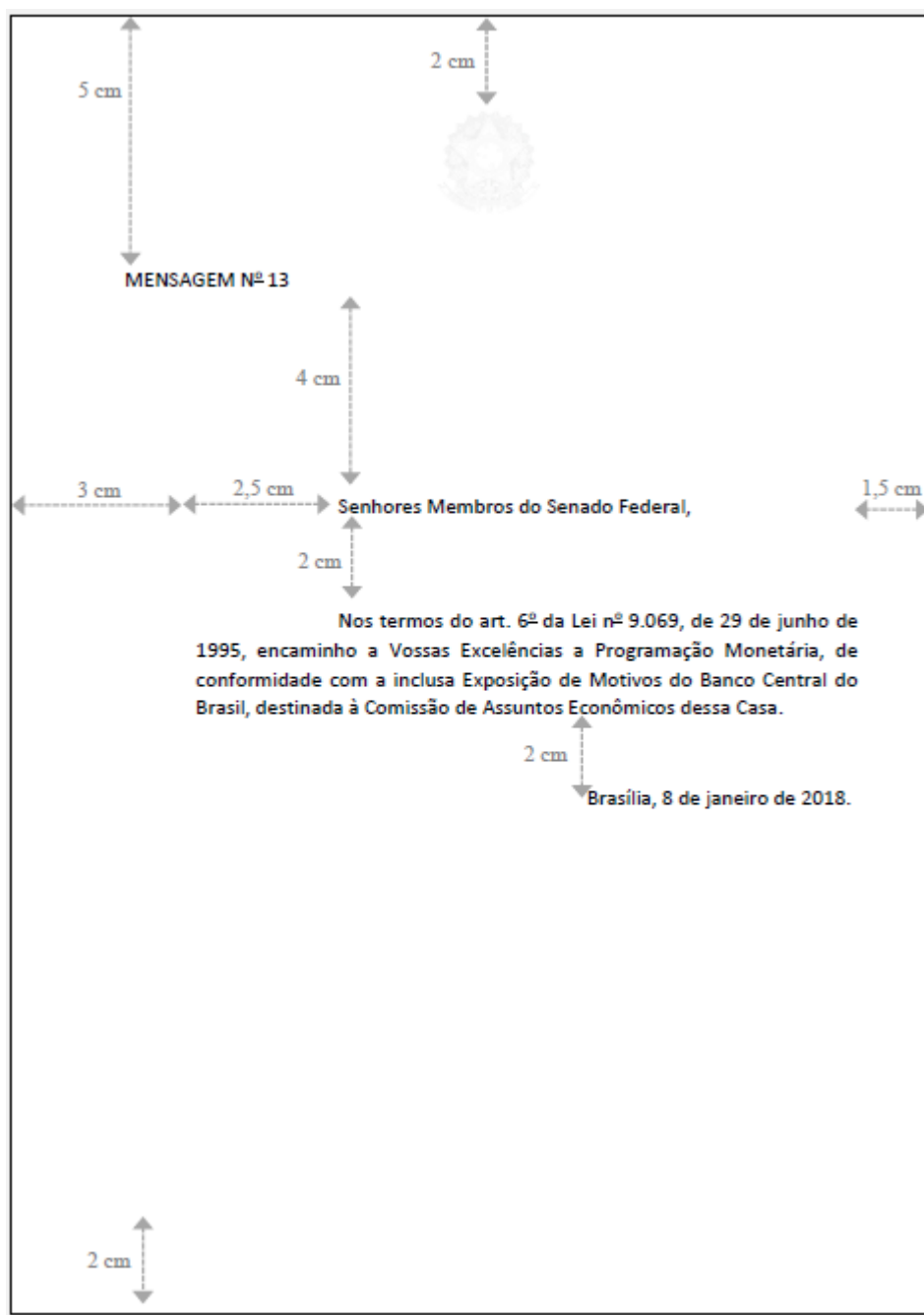
- Apreciação de intervenção federal (Constituição, art. 36, § 2º).
- Encaminhamento de atos internacionais que acarretam encargos ou compromissos gravosos (Constituição, art. 49, caput, inciso I);
- Pedido de estabelecimento de alíquotas aplicáveis às operações e prestações interestaduais e de exportação (Constituição, art. 155, § 2º, inciso IV);
- Proposta de fixação de limites globais para o montante da dívida consolidada (Constituição, art. 52, caput, inciso VI);
- Pedido de autorização para operações financeiras externas (Constituição, art. 52, caput, inciso V);
- Convocação extraordinária do Congresso Nacional (Constituição, art. 57, § 6º);
- Pedido de autorização para exonerar o Procurador-Geral da República (Constituição, art. 52, inciso XI, e art. 128, § 2º);
- Pedido de autorização para declarar guerra e decretar mobilização nacional (Constituição, art. 84, inciso XIX);
- Pedido de autorização ou referendo para celebrar a paz (Constituição, art. 84, inciso XX);
- Justificativa para decretação do estado de defesa ou de sua prorrogação (Constituição, art. 136, § 4º);
- Pedido de autorização para decretar o estado de sítio (Constituição, art. 137);
- Relato das medidas praticadas na vigência do estado de sítio ou de defesa (Constituição, art. 141, parágrafo único);
- Proposta de modificação de projetos de leis que compreendem plano plurianual, diretrizes orçamentárias, orçamentos anuais e créditos adicionais (Constituição, art. 166, § 5º);
- Pedido de autorização para utilizar recursos que fiquem sem despesas correspondentes, em decorrência de veto, emenda ou rejeição do projeto de lei orçamentária anual (Constituição, art. 166, § 8º);
- Pedido de autorização para alienar ou conceder terras públicas com área superior a 2.500 ha (Constituição, art. 188, § 1º).

Forma e estrutura

As mensagens contêm:

- a) brasão: timbre em relevo branco
 - b) identificação do expediente: MENSAGEM No, alinhada à margem esquerda, no início do texto;
 - c) vocativo: alinhado à margem esquerda, de acordo com o pronome de tratamento e o cargo do destinatário, com o recuo de parágrafo dado ao texto;
 - d) texto: iniciado a 2 cm do vocativo; e
 - e) local e data: posicionados a 2 cm do final do texto, alinhados à margem direita.
- A mensagem, como os demais atos assinados pelo Presidente da República, não traz identificação de seu signatário.

Exemplo de mensagem:



Correio eletrônico (e-mail)



#FicaDica

Correio eletrônico ainda é o meio mais célere (rápido) de envio de documentos, devendo atentar às características de uma correspondência oficial, mesmo sendo ele digital.

A utilização do *e-mail* para a comunicação tornou-se prática comum, não só em âmbito privado, mas também na administração pública. O termo *e-mail* pode ser empregado com três sentidos. Dependendo do contexto, pode significar gênero textual, endereço eletrônico ou sistema de transmissão de mensagem eletrônica.

Como gênero textual, o *e-mail* pode ser considerado um documento oficial, assim como o ofício. Portanto, deve-se evitar o uso de linguagem incompatível com uma comunicação oficial.

Como endereço eletrônico utilizado pelos servidores públicos, o *e-mail* deve ser oficial, utilizando-se a extensão “.gov.br”, por exemplo.

Como sistema de transmissão de mensagens eletrônicas, por seu baixo custo e celeridade, transformou-se na principal forma de envio e recebimento de documentos na administração pública.

Valor documental

Nos termos da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, para que o *e-mail* tenha valor documental, isto é, para que possa ser aceito como documento original, é necessário existir certificação digital que ateste a identidade do remetente, segundo os parâmetros de integridade, autenticidade e validade jurídica da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICP-Brasil.

O destinatário poderá reconhecer como válido o *e-mail* sem certificação digital ou com certificação digital fora ICP-Brasil; contudo, caso haja questionamento, será obrigatório a repetição do ato por meio documento físico assinado ou por meio eletrônico reconhecido pela ICP-Brasil.

Salvo lei específica, não é dado ao ente público impor a aceitação de documento eletrônico que não atenda os parâmetros da ICP-Brasil.

Forma e estrutura

Um dos atrativos de comunicação por correio eletrônico é sua flexibilidade. Assim, não interessa definir padronização da mensagem comunicada. No entanto, devem-se observar algumas orientações quanto à sua estrutura.

Campo “Assunto”

O assunto deve ser o mais claro e específico possível, relacionado ao conteúdo global da mensagem. Assim, quem irá receber a mensagem identificará rapidamente do que se trata; quem a envia poderá, posteriormente, localizar a mensagem na caixa do correio eletrônico.

Deve-se assegurar que o assunto reflita claramente o conteúdo completo da mensagem para que não pareça, ao receptor, que se trata de mensagem não solicitada/lixo eletrônico. Em vez de “Reunião”, um assunto mais preciso seria “Agendamento de reunião sobre a Reforma da Previdência”.

Local e data

São desnecessários no corpo da mensagem, uma vez que o próprio sistema apresenta essa informação.

Saudação inicial/vocativo

O texto dos correios eletrônicos deve ser iniciado por uma saudação. Quando endereçado para outras instituições, para receptores desconhecidos ou para particulares, deve-se utilizar o vocativo conforme os demais documentos oficiais, ou seja, “Senhor” ou “Senhora”, seguido do cargo respectivo, ou “Prezado Senhor”, “Prezada Senhora”.

Exemplos:

Senhor Coordenador,
Prezada Senhora,

Fecho

Atenciosamente é o fecho padrão em comunicações oficiais. Com o uso do *e-mail*, popularizou-se o uso de abreviações como “Att.”, e de outros fechos, como “Abraços”, “Saudações”, que, apesar de amplamente usados, não são fechos oficiais e, portanto, não devem ser utilizados em *e-mails* profissionais.

O correio eletrônico, em algumas situações, aceita uma saudação inicial e um fecho menos formais. No entanto, a linguagem do texto dos correios eletrônicos deve ser formal, como a que se usaria em qualquer outro documento oficial.

Bloco de texto da assinatura

Sugere-se que todas as instituições da administração pública adotem um padrão de texto de assinatura. A assinatura do *e-mail* deve conter o nome completo, o cargo, a unidade, o órgão e o telefone do remetente.

Exemplo:

Maria da Silva

Assessora

Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil

(61)XXXX-XXXX

Anexos

A possibilidade de anexar documentos, planilhas e imagens de diversos formatos é uma das vantagens do *e-mail*. A mensagem que encaminha algum arquivo deve trazer informações mínimas sobre o conteúdo do anexo.

Antes de enviar um anexo, é preciso avaliar se ele é realmente indispensável e se seria possível colocá-lo no corpo do correio eletrônico.

Deve-se evitar o tamanho excessivo e o reencaminhamento de anexos nas mensagens de resposta.

Os arquivos anexados devem estar em formatos usuais e que apresentem poucos riscos de segurança. Quando se tratar de documento ainda em discussão, os arquivos devem, necessariamente, ser enviados, em formato que possa ser editado.

Recomendações

- Sempre que necessário, deve-se utilizar recurso de confirmação de leitura. Caso não esteja disponível, deve constar da mensagem pedido de confirmação de recebimento;
- Apesar da imensa lista de fontes disponíveis nos computadores, mantêm-se a recomendação de tipo de fonte, tamanho e cor dos documentos oficiais: Calibri ou Carlito, tamanho 12, cor preta;
- Fundo ou papéis de parede eletrônicos não devem ser utilizados, pois não são apropriados para mensagens profissionais, além de sobrecarregar o tamanho da mensagem eletrônica;
- A mensagem do correio eletrônico deve ser revisada com o mesmo cuidado com que se revisam outros documentos oficiais;
- O texto profissional dispensa manifestações emocionais. Por isso, ícones e *emoticons* não devem ser utilizados;

- Os textos das mensagens eletrônicas não podem ser redigidos com abreviações como "vc", "pq", usuais das conversas na internet, ou neologismos, como "naum", "eh", "aki";
- Não se deve utilizar texto em caixa alta para destaques de palavras ou trechos da mensagem pois denota agressividade de parte do emissor da comunicação.
- Evite-se o uso de imagens no corpo do *e-mail*, inclusive das Armas da República Federativa do Brasil e de logotipos do ente público junto ao texto da assinatura.
- Não devem ser remetidas mensagens com tamanho total que possa exceder a capacidade do servidor do destinatário.



FIQUE ATENTO!

Telegrama e Fax - Foram abolidos do Manual de Redação

No Manual de Redação Oficial, temos ainda um capítulo que trata dos ELEMENTOS DE ORTOGRAFIA E GRAMÁTICA.

Nesta seção aplicam-se os princípios da ortografia e de certos capítulos da gramática à redação oficial. Em sua elaboração, levou-se em conta amplo levantamento feito das dúvidas mais frequentes com relação à ortografia, à sintaxe e à semântica. Buscou-se, assim, dotar o Manual de uma parte eminentemente prática, à qual se possa recorrer sempre que houver incerteza quanto à grafia de determinada palavra, à melhor forma de estruturar uma frase, ou à adequada expressão a ser utilizada.

As noções gramaticais apresentadas neste capítulo referem-se à *gramática formal*, entendida como o conjunto de regras fixado a partir do padrão culto de linguagem. Optou-se, assim, pelo emprego de certos conceitos da Gramática dita *tradicional* (ou *normativa*). A aplicação de conceitos da Gramática gerativa implicaria, forçosamente, em discussão de teoria linguística, o que não parece apropriado em um Manual que tem óbvia finalidade prática.

Sublinhemos, no entanto, que a Gramática tradicional, ou mesmo toda teoria gramatical, são sempre secundárias em relação à gramática natural, ao saber intuitivo que confere competência linguística a todo falante nativo. Não há gramática que esgote o repertório de possibilidades de uma língua, e raras são as que contemplam as *regularidades* do idioma.

Saliente-se, por fim, que o mero conhecimento das regras gramaticais não é suficiente para que se escreva bem. No entanto, o domínio da correção ortográfica, do vocabulário e da maneira de estruturar as frases certamente contribui para uma melhor redação. Tenha sempre presente que só se aprende ou se melhora a escrita escrevendo.

Ao acessar o link a seguir terá acesso a todo o conteúdo do Manual, podendo assim analisar a parte gramatical abordada pelo mesmo, sendo que, dentre os conteúdos gramaticais que sugerimos uma atenção maior é o que se refere ao uso do hífen.

Vamos aqui fazer uma breve abordagem sobre esse assunto e segue o link para análise do conteúdo do Manual na íntegra:

<http://www.licitotus.com.br/manual-de-redacao-oficial-e-atualizado-pela-casa-civil-da-presidencia-da-republica/>

Hífen

O hífen é usado em palavras compostas, com pronomes oblíquos e para separar sílabas. **Exemplos:** abre-alas, pós-moderno, encantei-lhe, amai-vos, a-le-gri-a, sa-ú-de.

Prefixos e Elementos de Composição

Usa-se o hífen com diversos prefixos e elementos de composição. Veja o quadro a seguir:

Usa-se hífen com os prefixos:	Quando a palavra seguinte começa por:
Ante-, Anti-, Contra-, Entre-, Extra-, Infra-, Intra-, Sobre-, Supra-, Ultra-	H / VOGAL IDÊNTICA À QUE TERMINA O PREFIXO Exemplos com H: ante-hipófise, anti-higiênico, anti-herói, contra-hospitalar, entre-hostil, extra-humano, infra-hepático, sobre-humano, supra-hepático, ultra-hiperbólico. Exemplos com vogal idêntica: anti-inflamatório, contra-ataque, infra-axilar, sobre-estimar, supra-auricular, ultra-aquecido.

Hiper-, Inter-, Super-	H / R Exemplos: hiper-hidrose, hiper-raivoso, inter-humano, inter-racial, super-homem, super-resistente.
Sub-	B - H - R Exemplos: sub-bloco, sub-hepático, sub-humano, sub-região. Obs.: as formas escritas sem hífen e sem "h", como por exemplo "subumano" e "subepático" também são aceitas.
Ab-, Ad-, Ob-, Sob-	B - R - D (Apenas com o prefixo "Ad") Exemplos: ab-rogar (pôr em desuso), ad-rogar (adotar) ob-reptício (astucioso), sob-roda ad-digital
Ex- (no sentido de estado anterior), Sota-, Soto-, Vice-, Vizo-	DIANTE DE QUALQUER PALAVRA Exemplos: ex-namorada, sota-soberania (não total), soto-mestre (substituto), vice-reitor, vizo-rei.
Pós-, Pré-, Pró- (tônicos e com significados próprios)	DIANTE DE QUALQUER PALAVRA Exemplos: pós-graduação, pré-escolar, pró-democracia. Obs.: se os prefixos não forem autônomos, não haverá hífen. Exemplos: predeterminado, pressupor, pospor, propor.
Circum-, Pan-	H / M / N / VOGAL Exemplos: circum-meridiano, circum-navegação, circum-oral, pan-americano, pan-mágico, pan-negritude.
Pseudoprefixos (diferem-se dos prefixos por apresentarem elevado grau de independência e possuírem uma significação mais ou menos delimitada, presente à consciência dos falantes.) Aero-, Agro-, Arqui-, Auto-, Bio-, Eletro-, Geo-, Hidro-, Macro-, Maxi-, Mega, Micro-, Mini-, Multi-, Neo-, Pluri-, Proto-, Pseudo-, Retro-, Semi-, Tele-	H / VOGAL IDÊNTICA À QUE TERMINA O PREFIXO Exemplos com H: geo-histórico, mini-hospital, neo-helênico, proto-história, semi-hospitalar. Exemplos com vogal idêntica: arqui-inimigo, auto-observação, eletro-ótica, micro-ondas, micro-ônibus, neo-ortodoxia, semi-interno, tele-educação.

#Importante

1) Não se utilizará o hífen em palavras iniciadas pelo prefixo '**co-**'. Ele irá se juntar ao segundo elemento, mesmo que este se inicie por 'o' ou 'h'. Neste último caso, corta-se o 'h'. Se a palavra seguinte começar com 'r' ou 's', dobram-se essas letras.

Exemplos: coadministrar, coautor, coexistência, cooptar, coerdeiro corresponsável, cosseno.

2) Com os prefixos **pre-** e **re-** não se utilizará o hífen, mesmo diante de palavras começadas por <e>.

Exemplos: preeleger, preexistência, reescrever, reedição.

3) Nas formações em que o prefixo ou pseudoprefixo terminar em **vogal** e o segundo elemento começar por **r** ou **s**, estas consoantes serão duplicadas e não se utilizará o hífen.

Exemplos: antirreligioso, antissemita, arquirrivalidade, autorretrato, contrarregra, contrassenso, extrasseco, infrassom, eletrossiderurgia, neorrealismo, etc.



FIQUE ATENTO!

Não confunda as grafias das palavras **autorretrato** e **porta-retrato**. A primeira é composta pelo prefixo **auto-**, o que justifica a ausência do hífen e a duplicação da consoante 'r'. 'Porta-retrato', por outro lado, não possui prefixo: o elemento 'porta' trata-se de uma forma do verbo "portar". Assim, esse substantivo composto deve ser sempre grafado com hífen.

4) Nas formações em que o prefixo ou pseudoprefixo terminar em **vogal** e o segundo elemento começar por **vogal diferente**, não se utilizará o hífen.

Exemplos: antiaéreo, autoajuda, autoestrada, agroindustrial, contraindicação, infraestrutura, intraocular, plurianual, pseudoartista, semiembriagado, ultraelevado, etc.

5) Não se utilizará o hífen nas formações com os prefixos **des-** e **in-**, nas quais o segundo elemento tiver perdido o "h" inicial.

Exemplos: desarmonia, desumano, desumidificar, inábil, inumano, etc.

6) Não se utilizará o hífen com a palavra **não**, ao possuir função prefixal.

Exemplos: não violência, não agressão, não comparecimento.

Lembre-se:

Não se utiliza o hífen em palavras que possuem os elementos "bi", "tri", "tetra", "penta", "hexa", etc.

Exemplos: bicampeão, bimensal, bimestral, bienal, tridimensional, trimestral, triênio, tetracampeão, tetraplégico, pentacampeão, pentágono, etc.

Observações:

- Em relação ao prefixo "hidro", em alguns casos pode haver duas formas de grafia.

Exemplos:

"Hidroavião" e "hidravião";

"hidroenergia" e "hidrenergia"

- No caso do elemento "socio", o hífen será utilizado apenas quando houver função de substantivo (= de associado).

Exemplos: sócio-gerente / socioeconômico

- Travessão e Hífen

Não confunda o travessão com o hífen: o travessão é um sinal de pontuação mais longo do que o hífen.

- Hífen e translineação

Havendo coincidência de fim de linha com o hífen, deve-se, por clareza gráfica, repeti-lo no início da linha seguinte.

Exemplos: ex-

- alferes

guarda-

-chuva

Por favor, diga-

-nos logo o que aconteceu.

Conheça algumas diferenças de significação que o uso (ou ausência) do hífen pode provocar:

Significado sem uso do hífen	Significado com uso do hífen
Meio dia = metade do dia	Ao meio-dia = às 12h 
	Pão-duro = sovina
Cara suja = rosto sujo 	Cara-suja = espécie de periquito 
Copo de leite = copo com leite 	Copo-de-leite = flor 

Para ter acesso ao conteúdo completo da parte gramatical, acesse nosso site e adquira nossos materiais de Língua Portuguesa para complementar seus estudos.

EXERCÍCIOS COMENTADOS

1. (PC-PE – CONHECIMENTOS GERAIS – CESPE – 2016)

De acordo com o Manual de Redação da Presidência da República (MRPR), o aviso e o ofício são

- modalidades de comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão.
- instrumentos de comunicação oficial entre os chefes dos poderes públicos.
- documentos que compartilham a mesma diagramação, uma vez que seguem o padrão ofício.
- expedientes utilizados para o tratamento de assuntos oficiais entre órgãos da administração pública e particulares.

- e) correspondências usualmente remetidas por particulares a órgãos do serviço público.

Resposta: Letra C. De acordo com o Manual:
O Padrão Ofício

Há três tipos de expedientes que se diferenciam antes pela finalidade do que pela forma: o ofício, o aviso e o memorando. Com o fito de uniformizá-los, pode-se adotar uma diagramação única, que siga o que chamamos de padrão ofício.

Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm

2. (PC-PE – CONHECIMENTOS GERAIS – CESPE – 2016)

Considerando as disposições do MRPR, assinale a opção que apresenta o vocativo adequado para ser empregado em um expediente cujo destinatário seja um Delegado de Polícia Civil.

- a) Magnífico Delegado,
- b) Digníssimo Delegado,
- c) Senhor Delegado,
- d) Excelentíssimo Senhor Delegado,
- e) Ilustríssimo Senhor Delegado,

Resposta: Letra C Manual de Redação:

As demais autoridades serão tratadas com o vocativo Senhor, seguido do cargo respectivo:

Senhor Senador,

Senhor Juiz,

Senhor Ministro,

Senhor Governador,

(...)

Em comunicações oficiais, está abolido o uso do tratamento digníssimo (DD), às autoridades arroladas na lista anterior. A dignidade é pressuposto para que se ocupe qualquer cargo público, sendo desnecessária sua repetida evocação.

(...)

Como se depreende do exemplo acima, fica dispensado o emprego do superlativo ilustríssimo para as autoridades que recebem o tratamento de Vossa Senhoria e para particulares. É suficiente o uso do pronome de tratamento Senhor.

Acrescente-se que doutor não é forma de tratamento, e sim título acadêmico. Evite usá-lo indiscriminadamente. Como regra geral, empregue-o apenas em comunicações dirigidas a pessoas que tenham tal grau por terem concluído curso universitário de doutorado. É costume designar por doutor os bacharéis, especialmente os bacharéis em Direito e em Medicina. Nos demais casos, o tratamento Senhor confere a desejada formalidade às comunicações.

Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm

3. (ANTAQ – Especialista em Regulação de Serviços de Transportes Aquaviários – Superior - CESPE/2014)

Considerando aspectos estruturais e linguísticos das correspondências oficiais, julgue os itens que se seguem, de acordo com o Manual de Redação da Presidência da República.

O tratamento Digníssimo deve ser empregado para todas as autoridades do poder público, uma vez que a dignidade é tida como qualidade inerente aos ocupantes de cargos públicos.

() CERTO () ERRADO

Resposta: Errado. Vamos ao Manual: *O Manual ainda preceitua que a forma de tratamento "Digníssimo" fica abolida (...) afinal, a dignidade é condição primordial para que tais cargos públicos sejam ocupados.*

Fonte: http://www.redacaooficial.com.br/redacao_oficial_publicacoes_ver.php?id=2

5. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA/SE – TÉCNICO JUDICIÁRIO – MÉDIO - CESPE/2014)

Em toda comunicação oficial, exceto nas direcionadas a autoridades estrangeiras, deve-se fazer uso dos fechos Respeitosamente ou Atenciosamente, de acordo com as hierarquias do destinatário e do remetente.

() CERTO () ERRADO

Resposta: Certo. Segundo o Manual de Redação Oficial: (...) Manual estabelece o emprego de somente dois fechos diferentes para todas as modalidades de comunicação oficial:

A) para autoridades superiores, inclusive o Presidente da República: *Respeitosamente*,

B) para autoridades de mesma hierarquia ou de hierarquia inferior: *Atenciosamente*,

Ficam excluídas dessa fórmula as comunicações dirigidas a autoridades estrangeiras, que atendem a rito e tradição próprios, devidamente disciplinados no Manual de Redação do Ministério das Relações Exteriores.

4. (ANP – CONHECIMENTO BÁSICO PARA TODOS OS CARGOS – CESPE/2013)

Na redação de uma ata, devem-se relatar exhaustivamente, com o máximo de detalhamento possível, incluindo-se os aspectos subjetivos, as discussões, as propostas, as resoluções e as deliberações ocorridas em reuniões e eventos que exigem registro.

() CERTO () ERRADO

Resposta: Errado. Ata é um documento administrativo que tem a finalidade de registrar de modo sucinto a sequência de eventos de uma reunião ou assembleia de pessoas com um fim específico. É característica da Ata apresentar um resumo, cronologicamente disposto, de modo infalível, de todo o desenrolar da reunião.

(Fonte: https://www.10emtudo.com.br/aula/ensino/a_redacao_oficial_ata/)

6. (Tribunal de Justiça/SE – Técnico Judiciário – CESPE/2014) Em toda comunicação oficial, exceto nas direcionadas a autoridades estrangeiras, deve-se fazer uso dos fechos Respeitosamente ou Atenciosamente, de acordo com as hierarquias do destinatário e do remetente.

() CERTO () ERRADO

Resposta: Certo. Segundo o Manual de Redação Oficial: (...) Manual estabelece o emprego de somente dois fechos diferentes para todas as modalidades de comunicação oficial:

a) para autoridades superiores, inclusive o Presidente da República: *Respeitosamente*,

b) para autoridades de mesma hierarquia ou de hierarquia inferior: *Atenciosamente*,

Ficam excluídas dessa fórmula as comunicações dirigidas a autoridades estrangeiras, que atendem a rito e tradição próprios, devidamente disciplinados no Manual de Redação do Ministério das Relações Exteriores.

7. (ANTAQ – Especialista em Regulação de Serviços de Transportes Aquaviários – CESPE/2014) Considerando aspectos estruturais e linguísticos das correspondências oficiais, julgue os itens que se seguem, de acordo com o Manual de Redação da Presidência da República.

O tratamento Digníssimo deve ser empregado para todas as autoridades do poder público, uma vez que a dignidade é tida como qualidade inerente aos ocupantes de cargos públicos.

() CERTO () ERRADO

Resposta: Errado. Vamos ao Manual: O Manual ainda preceitua que a forma de tratamento "Digníssimo" **fica abolida** (...) afinal, a dignidade é condição primordial para que tais cargos públicos sejam ocupados.

Fonte: http://www.redacaooficial.com.br/redacao_oficial_publicacoes_ver.php?id=2

LEI Nº 3.268, DE 30 DE SETEMBRO DE 1957 (DISPÕE SOBRE OS CONSELHOS DE MEDICINA).

LEI Nº 3.268, DE 30 DE SETEMBRO DE 1957.

Dispõe sobre os Conselhos de Medicina, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Medicina, instituídos pelo Decreto-lei nº 7.955, de 13 de setembro de 1945, passam a constituir em seu conjunto uma autarquia, sendo cada um deles dotado

de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira.

Art. 2º O Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Medicina são os órgãos supervisores da ética profissional em toda a República e ao mesmo tempo, julgadores e disciplinadores da classe médica, cabendo-lhes zelar e trabalhar por todos os meios ao seu alcance, pelo perfeito desempenho ético da medicina e pelo prestígio e bom conceito da profissão e dos que a exerçam legalmente.

Art. 3º Haverá na Capital da República um Conselho Federal, com jurisdição em todo o Território Nacional, ao qual ficam subordinados os Conselhos Regionais; e, em cada capital de Estado e Território e no Distrito Federal, um Conselho Regional, denominado segundo sua jurisdição, que alcançará, respectivamente, a do Estado, a do Território e a do Distrito Federal.

Art. 4º O Conselho Federal de Medicina compor-se-á de 28 (vinte e oito) conselheiros titulares, sendo: (Redação dada pela Lei nº 11.000, de 2004)

I – 1 (um) representante de cada Estado da Federação; (Incluído pela Lei nº 11.000, de 2004)

II – 1 (um) representante do Distrito Federal; e (Incluído pela Lei nº 11.000, de 2004)

III – 1 (um) representante e respectivo suplente indicado pela Associação Médica Brasileira. (Incluído pela Lei nº 11.000, de 2004)

§ 1º Os Conselheiros e respectivos suplentes de que tratam os incisos I e II serão escolhidos por escrutínio secreto e maioria de votos, presentes no mínimo 20% (vinte por cento), dentre os médicos regularmente inscritos em cada Conselho Regional. (Incluído pela Lei nº 11.000, de 2004)

§ 2º Para a candidatura à vaga de conselheiro federal, o médico não necessita ser conselheiro do Conselho Regional de Medicina em que está inscrito. (Incluído pela Lei nº 11.000, de 2004)

Art. 5º São atribuições do Conselho Federal:

- a) organizar o seu regimento interno;
- b) aprovar os regimentos internos organizados pelos Conselhos Regionais;
- c) eleger o presidente e o secretário geral do Conselho;
- d) votar e alterar o Código de Deontologia Médica, ouvidos os Conselhos Regionais;
- e) promover quaisquer diligências ou verificações, relativas ao funcionamento dos Conselhos de Medicina, nos Estados ou Territórios e Distrito Federal, e adotar, quando necessárias, providências convenientes a bem da sua eficiência e regularidade, inclusive a designação de diretoria provisória;
- f) propor ao Governo Federal a emenda ou alteração do Regulamento desta lei;
- g) expedir as instruções necessárias ao bom funcionamento dos Conselhos Regionais;
- h) tomar conhecimento de quaisquer dúvidas suscitadas pelos Conselhos Regionais e dirimí-las;
- i) em grau de recurso por provocação dos Conselhos Regionais, ou de qualquer interessado, deliberar sobre admissão de membros aos Conselhos Regionais e sobre penalidades impostas aos mesmos pelos referidos Conselhos.

j) fixar e alterar o valor da anuidade única, cobrada aos inscritos nos Conselhos Regionais de Medicina; e (Incluído pela Lei nº 11.000, de 2004)

l) normatizar a concessão de diárias, jetons e auxílio de representação, fixando o valor máximo para todos os Conselhos Regionais. (Incluído pela Lei nº 11.000, de 2004)

Art. 6º O mandato dos membros do Conselho Federal de Medicina será meramente honorífico e durará 5 (cinco) anos.

Art. 7º Na primeira reunião ordinária do Conselho Federal será eleita a sua diretoria, composta de presidente, vice-presidente, secretário geral, primeiro e segundo secretários, tesoureiro, na forma do regimento.

Art. 8º Ao presidente do Conselho Federal compete a direção do mesmo Conselho, cabendo-lhe velar pela conservação do decoro e da independência dos Conselhos de Medicina e pelo livre exercício legal dos direitos de seus membros.

Art. 9º O secretário geral terá a seu cargo a secretaria permanente do Conselho Federal.

Art. 10. O presidente e o secretário geral residirão no Distrito Federal durante todo o tempo de seus mandatos. (Revogado pela Lei nº 11.000, de 2004)

Art. 11. A renda do Conselho Federal será constituída de:

- a) 20% (vinte por cento) da totalidade do imposto sindical pago pelos médicos;
- b) 1/3 (um terço) da taxa de expedição das carteiras profissionais;
- c) 1/3 (um terço) das multas aplicadas pelos Conselhos Regionais;
- d) doações e legados;
- e) subvenções oficiais;
- f) bens e valores adquiridos;
- g) 1/3 (um terço) das anuidades percebidas pelos Conselhos Regionais.

Art. 12. Os Conselhos Regionais serão instalados em cada capital de Estado na de Território e no Distrito Federal, onde terão sua sede, sendo compostos de 5 (cinco) membros, quando o Conselho tiver até 50 (cinquenta) médicos inscritos, de 10 (dez), até 150 (cento e cinquenta) médicos inscritos, de 15 (quinze), até 300 (trezentos) inscritos, e, finalmente, de 21 (vinte e um), quando excedido esse número.

Art. 13. Os membros dos Conselhos Regionais de Medicina, com exceção de um que será escolhido pela Associação Médica, sediada na Capital do respectivo Estado, federado à Associação Médica Brasileira, serão eleitos, em escrutínio secreto, em assembleia dos inscritos de cada região e que estejam em pleno gozo de seus direitos.

§ 1º As eleições para os Conselhos Regionais serão feitas sem discriminação de cargos, que serão providos na primeira reunião ordinária dos mesmos.

§ 2º O mandato dos membros dos Conselhos Regionais será meramente honorífico, e exigida como requisito para eleição a qualidade de brasileiro nato ou naturalizado.

Art. 14. A diretoria de cada Conselho Regional compor-se-á de presidente, vice-presidente, primeiro e segundo secretários e tesoureiro.

Parágrafo único. Nos Conselhos onde o quadro abranger menos de 20 (vinte) médicos inscritos poderão ser suprimidos os cargos de vice-presidente e os de primeiro ou segundo secretários, ou alguns destes.

Art. 15. São atribuições dos Conselhos Regionais:

- a) deliberar sobre a inscrição e cancelamento no quadro do Conselho;
 - b) manter um registro dos médicos, legalmente habilitados, com exercício na respectiva Região;
 - c) fiscalizar o exercício da profissão de médico;
 - d) conhecer, apreciar e decidir os assuntos atinentes à ética profissional, impondo as penalidades que couberem;
 - e) elaborar a proposta do seu regimento interno, submetendo-a à aprovação do Conselho Federal;
 - f) expedir carteira profissional;
 - g) velar pela conservação da honra e da independência do Conselho, livre exercício legal dos direitos dos médicos;
 - h) promover, por todos os meios e o seu alcance, o perfeito desempenho técnico e moral da medicina e o prestígio e bom conceito da medicina, da profissão e dos que a exerçam;
 - i) publicar relatórios anuais de seus trabalhos e a relação dos profissionais registrados;
 - j) exercer os atos de jurisdição que por lei lhes sejam cometidos;
 - k) representar ao Conselho Federal de Medicina Aérea sobre providências necessárias para a regularidade dos serviços e da fiscalização do exercício da profissão.
- Art. 16. A renda dos Conselhos Regionais será constituída de:
- a) taxa de inscrição;
 - b) 2/3 (dois terços) da taxa de expedição de carteiras profissionais;
 - c) 2/3 (dois terços) da anuidade paga pelos membros inscritos no Conselho Regional;
 - d) 2/3 (dois terços) das multas aplicadas de acordo com a alínea d do art. 22;
 - e) doações e legados;
 - f) subvenções oficiais;
 - g) bens e valores adquiridos.

Art. 17. Os médicos só poderão exercer legalmente a medicina, em qualquer de seus ramos ou especialidades, após o prévio registro de seus títulos, diplomas, certificados ou cartas no Ministério da Educação e Cultura e de sua inscrição no Conselho Regional de Medicina, sob cuja jurisdição se achar o local de sua atividade. (Vide Medida Provisória nº 621, de 2013)

Art. 18. Aos profissionais registrados de acordo com esta lei será entregue uma carteira profissional que os habitará ao exercício da medicina em todo o País.

§ 1º No caso em que o profissional tiver de exercer temporariamente, à medicina em outra jurisdição, apresentará sua carteira para ser visada pelo Presidente do Conselho Regional desta jurisdição.

§ 2º Se o médico inscrito no Conselho Regional de um Estado passar a exercer, de modo permanente, atividade em outra região, assim se entendendo o exercício da profissão por mais de 90 (noventa) dias, na nova

jurisdição, ficará obrigado a requerer inscrição secundária no quadro respectivo, ou para êle se transferir, sujeito, em ambos os casos, à jurisdição do Conselho local pelos atos praticados em qualquer jurisdição.

§ 3º Quando deixar, temporária ou definitivamente, de exercer atividade profissional, o profissional restituirá a carteira à secretaria do Conselho onde estiver inscrito.

§ 4º No prontuário do médico serão feitas quaisquer anotações referentes ao mesmo, inclusive os elogios e penalidades.

Art. 19. A carteira profissional, de que trata o art. 18, valerá documento de identidade e terá fé pública.

Art. 20. Todo aquele que mediante anúncios, placas, cartões ou outros meios quaisquer, se propuser ao exercício da medicina, em qualquer dos ramos ou especialidades, fica sujeito às penalidades aplicáveis ao exercício ilegal da profissão, se não estiver devidamente registrado.

Art. 21. O poder de disciplinar e aplicar penalidades aos médicos compete exclusivamente ao Conselho Regional, em que estavam inscritos ao tempo do fato punível, ou em que ocorreu, nos termos do art. 18, § 1º.

Parágrafo único. A jurisdição disciplinar estabelecida neste artigo não derroga a jurisdição comum quando o fato constitua crime punido em lei.

Art. 22. As penas disciplinares aplicáveis pelos Conselhos Regionais aos seus membros são as seguintes:

- a) advertência confidencial em aviso reservado;
- b) censura confidencial em aviso reservado;
- c) censura pública em publicação oficial;
- d) suspensão do exercício profissional até 30 (trinta) dias;
- e) cassação do exercício profissional, ad referendum do Conselho Federal.

§ 1º Salvo os casos de gravidade manifesta que exijam aplicação imediata da penalidade mais grave a imposição das penas obedecerá à gradação deste artigo.

§ 2º Em matéria disciplinar, o Conselho Regional deliberará de oficial ou em consequência de representação de autoridade, de qualquer membro, ou de pessoa estranha ao Conselho, interessada no caso.

§ 3º A deliberação do Comércio precederá, sempre, audiência do acusado, sendo-lhe dado defensor no caso de não ser encontrado, ou fôr revel.

§ 4º Da imposição de qualquer penalidade caberá recurso, no prazo de 30 (trinta) dias, contados da ciência, para o Conselho Federal, sem efeito suspenso salvo os casos das alíneas c, e e f, em que o efeito será suspensivo.

§ 5º Além do recurso previsto no parágrafo anterior, não caberá qualquer outro de natureza administrativa, salvo aos interessados a via judiciária para as ações que forem devidas.

§ 6º As denúncias contra membros dos Conselhos Regionais só serão recebidas quando devidamente assinadas e acompanhadas da indicação de elementos comprobatórios do alegado.

Art. 23. Constituem a assembleia geral de cada Conselho Regional os médicos inscritos, que se achem no pleno gozo de seus direitos e tenham aí a sede principal de sua atividade profissional.

Parágrafo único. A assembleia geral será dirigida pelo presidente e os secretários do Conselho Regional respectivo.

Art. 24. A assembleia geral compete:

I - ouvir a leitura e discutir o relatório e contas da diretoria. Para esse fim se reunirá, ao menos uma vez por ano, sendo, nos anos em que se tenha de realizar a eleição do Conselho Regional, de 30 (trinta) a 45 (quarenta e cinco) dias antes da data fixada para essa eleição;

II - autorizar a alienação de imóveis do patrimônio do Conselho;

III - fixar ou alterar as de contribuições cobradas pelo Conselho pelos serviços praticados;

IV - deliberar sobre as questões ou consultas submetidas à sua decisão pelo Conselho ou pela Diretoria;

V - eleger um delegado e um suplente para eleição dos membros e suplentes do Conselho Federal.

Art. 25. A assembleia geral em primeira convocação, reunir-se-á com a maioria absoluta de seus membros e, em segunda convocação, com qualquer número de membros presentes.

Parágrafo único. As deliberações serão tomadas por maioria de votos dos presentes.

Art. 26. O voto é pessoal e obrigatório em toda eleição, salvo doença ou ausência comprovadas plenamente.

§ 1º Por falta injustificada à eleição, incorrerá o membro do Conselho na multa de Cr\$200,00 (duzentos cruzeiros), dobrada na reincidência.

§ 2º Os médicos que se encontrarem fora da sede das eleições, por ocasião destas, poderão dar seu voto em dupla sobrecarta, opaca, fechada, e remetida pelo correio, sob registro, por ofício com firma reconhecida, ao Presidente do Conselho Regional.

§ 3º Serão computadas as cédulas recebidas, com as formalidades do parágrafo precedente até o momento de encerrar-se a votação. A sobrecarta maior será aberta pelo Presidente do Conselho, que depositará a sobrecarta menor na urna, sem violar o segredo do voto.

§ 4º As eleições serão anunciadas no órgão oficial e em jornal de grande circulação, com 30 (trinta) dias de antecedência.

§ 5º As eleições serão feitas por escrutínio secreto, perante o Conselho, podendo, quando haja mais de duzentos votantes, determinarem-se locais diversos para o recebimento dos votos, permanecendo, neste caso, em cada local, dois diretores, ou médicos inscritos, designados pelo Conselho.

§ 6º Em cada eleição, os votos serão recebidos durante 6 (seis) horas contínuas pelo menos.

Art. 27. A inscrição dos profissionais já registrados nos órgãos de saúde pública, na data da presente lei, será feita independente da apresentação de títulos, diplomas certificados ou cartas registradas no Ministério da Educação e Cultura, mediante prova do registro na repartição competente.

Art. 28. O atual Conselho Federal de Medicina designará diretorias provisórias para os Conselhos Regionais dos Estados Territórios e Distrito Federal, onde não houverem ainda sido instalados, que tomarão a seu cargo a sua instalação e a convocação, dentro em

180 (cento e oitenta) dias, da assembléia geral, que elegerá o Conselho Regional respectivo.

Art 29. O Conselho Federal de Medicina baixará instruções no sentido de promover a coincidência dos mandatos dos membros do Conselhos Regionais já instalados e dos que vierem a ser organizados.

Art . 30. Enquanto não for elaborado e aprovado pelo Conselho Federal de Medicina, ouvidos os Conselhos Regionais o Código de Deontologia Médica, vigorará o Código de Ética da Associação Médica Brasileira.

Art . 31. O pessoal a serviço dos Conselhos de Medicina será inscrito, para efeito de previdência social, no Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado em conformidade com o art. 2º do Decreto-lei nº 3.347, de 12 de junho de 1941.

Art . 32. As diretorias provisórias, a que se refere o art. 28, organizarão a tabela de emolumentos devidos pelos inscritos, submetendo-a à aprovação do Conselho Federal.

Art . 33. O Poder Executivo providenciará a entrega ao Conselho Federal de Medicina, logo após a publicação da presente lei, de 40% (quarenta por cento) da totalidade do imposto sindical pago pelos médicos a fim de que sejam empregados na instalação do mesmo Conselho e dos Conselhos Regionais.

Art . 34. O Governo Federal tomará medidas para a instalação condigna dos Conselhos de Medicina no Distrito Federal e nas capitais dos Estados e Territórios, tanto quanto possível em edifícios públicos.

Art . 35 O Conselho Federal de Medicina elaborará o projeto de decreto de regulamentação desta lei, apresentando-o ao Poder Executivo dentro em 120 (cento e vinte) dias a contar da data de sua publicação.

Art 36. Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogados o Decreto-lei nº 7.955, de 13 de setembro de 1945, e disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 30 de setembro de 1957; 136º da Independência e 69º da República.

JUSCELINO KUBITSCHKE

Clovis Salgado

Parsifal Barbosa

Maurício de Medeiros

**LEI Nº 8.429, DE 02 DE JUNHO DE 1992
(DISPÕE SOBRE AS SANÇÕES APLICÁVEIS
AOS AGENTES PÚBLICOS NOS CASOS DE
ENRIQUECIMENTO ILÍCITO NO EXERCÍ-
CIO DE MANDATO, CARGO, EMPREGO OU
FUNÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DIRETA, INDIRETA OU FUNDACIONAL).**

Lei 8.429/92 e alterações (Lei de improbidade administrativa).

A **Lei nº 8.429/92** trata da improbidade administrativa, que é uma espécie qualificada de imoralidade, sinônimo de desonestidade administrativa. A improbida-

de é uma lesão ao princípio da moralidade, que deve ser respeitado estritamente pelo servidor público. O agente ímprobo sempre será um violador do princípio da moralidade, pelo qual "a Administração Pública deve agir com boa-fé, sinceridade, probidade, lhanza, lealdade e ética"¹.

A atual Lei de Improbidade Administrativa foi criada devido ao amplo apelo popular contra certas vicissitudes do serviço público que se intensificavam com a ineficácia do diploma então vigente, o Decreto-Lei nº 3240/41. Decorreu, assim, da necessidade de acabar com os atos atentatórios à moralidade administrativa e causadores de prejuízo ao erário público ou ensejadores de enriquecimento ilícito, infelizmente tão comuns no Brasil.

Com o advento da Lei nº 8.429/92, os agentes públicos passaram a ser responsabilizados na esfera civil pelos atos de improbidade administrativa descritos nos artigos 9º, 10 e 11, ficando sujeitos às penas do art. 12. A existência de esferas distintas de responsabilidade (civil, penal e administrativa) impede falar-se em *bis in idem*, já que, ontologicamente, não se trata de punições idênticas, embora baseadas no mesmo fato, mas de responsabilização em esferas distintas do Direito.

A legislação em estudo, por sua vez, divide os atos de improbidade administrativa em três categorias:

- Ato de improbidade administrativa que importe enriquecimento ilícito;
- Ato de improbidade administrativa que importe lesão ao erário;
- Ato de improbidade administrativa que atente contra os princípios da administração pública.

Os atos de improbidade administrativa **não são crimes de responsabilidade**. Trata-se de punição na esfera civil, não criminal. Por isso, caso o ato configure simultaneamente um ato de improbidade administrativa desta lei e um crime previsto na legislação penal, o que é comum no caso do artigo 9º, responderá o agente por ambos, nas duas esferas.

Em suma, a lei encontra-se estruturada da seguinte forma: inicialmente, trata das vítimas possíveis (sujeito passivo) e daqueles que podem praticar os atos de improbidade administrativa (sujeito ativo); ainda, aborda a reparação do dano ao lesionado e o ressarcimento ao patrimônio público; após, traz a tipologia dos atos de improbidade administrativa, isto é, enumera condutas de tal natureza; seguindo-se à definição das sanções aplicáveis; e, finalmente, descreve os procedimentos administrativos e judiciais.

*Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos **agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional** e dá outras providências.*

O preâmbulo da lei em estudo já traz alguns elementos importantes para a sua boa compreensão:

- o agente público pode estar exercendo **mandato**, quando for **eleito** para tanto; **cargo**, no caso de um conjunto de atribuições e responsabilidades conferido a um servidor submetido a regime **estatutário** (é o caso do ingresso por concurso); **em-**

¹ LENZA, Pedro. **Curso de direito constitucional esquematizado**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

prego público, se o servidor se submeter a regime **celetista** (CLT); **função pública**, que corresponde à categoria **residual**, valendo para o servidor que tenha tais atribuições e responsabilidades mas não exerça cargo ou emprego público. Percebe-se que o conceito de agente público que se sujeita à lei é o mais amplo possível.

- b) o exercício pode se dar na administração **direta, indireta** ou **fundacional**. A administração pública apresenta uma estrutura direta e outra indireta, com seus respectivos órgãos. Por exemplo, são órgãos da administração direta os ministérios e secretarias, isto é, os órgãos que compõem a estrutura do Executivo, Legislativo ou Judiciário; são integrantes da administração indireta as autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

CAPÍTULO I

Das Disposições Gerais

Art. 1º Os atos de improbidade praticados por qualquer **agente público**, servidor ou não, contra a **administração direta, indireta ou fundacional** de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território, de **empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual**, serão punidos na forma desta lei.

Parágrafo único. Estão também sujeitos às penalidades desta lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade que receba **subvenção, benefício ou incentivo, fiscal ou creditício**, de órgão público bem como daquelas para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com menos de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, limitando-se, nestes casos, a **sanção patrimonial à repercussão do ilícito sobre a contribuição dos cofres públicos**.

"Sujeito passivo é a pessoa que a lei indica como vítima do ato de improbidade administrativa". A lei adota uma noção ampla, pela qual são abrangidas entidades que, sem integrarem a Administração, possuem alguma espécie de conexão com ela.²

O agente público pode ser ou não um servidor público. O conceito de agente público é melhor delimitado no artigo seguinte.

Ele poderá estar vinculado a qualquer instituição ou órgão que desempenhe diretamente o interesse do Estado. Assim, estão incluídos todos os integrantes da administração direta, indireta e fundacional, conforme o preâmbulo da legislação. Pode até mesmo ser uma entidade privada que desempenhe tais fins, desde que a verba de **criação** ou **custeio** tenha sido ou seja pública em **mais de 50%** do patrimônio ou receita **anual**.

Caso a verba pública que tenha auxiliado uma entidade privada a qual o Estado **não tenha concorrido para criação ou custeio**, também haverá sujeição às penali-

dades da lei. Em caso de **custeio/criação** pelo Estado que seja **inferior a 50%** do patrimônio ou receita anual, a legislação ainda se aplica. Entretanto, nestes dois casos, **a sanção patrimonial se limitará** ao que o ilícito repercutiu sobre a contribuição dos cofres públicos. Significa que se o prejuízo causado for maior que a efetiva contribuição por parte do poder público, o ressarcimento terá que ser buscado por **outra via** que não a ação de improbidade administrativa.

Basicamente, o dispositivo enumera os principais sujeitos passivos do ato de improbidade administrativa, dividindo-os em três grupos: a) pessoas da administração direta, diretamente vinculados a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios; b) pessoas da administração indireta, isto é, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista; c) pessoa cuja criação ou custeio o erário tenha contribuído com mais de 50% do patrimônio ou receita naquele ano.

No parágrafo único, a lei enumera os sujeitos passivos secundários, que são: a) entidades que recebam subvenção, benefício ou incentivo creditício pelo Estado; b) pessoa cuja criação ou custeio o erário tenha contribuído com menos de 50% do patrimônio ou receita naquele ano.

Art. 2º Reputa-se agente público, para os efeitos desta lei, todo aquele que exerce, ainda que **transitoriamente ou sem remuneração**, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de **investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função** nas entidades mencionadas no artigo anterior.

Art. 3º As disposições desta lei são aplicáveis, no que couber, àquele que, mesmo não sendo agente público, **induz a ou concorra para a prática do ato de improbidade ou dele se beneficie sob qualquer forma direta ou indireta**.

Os sujeitos ativos do ato de improbidade administrativa se dividem em duas categorias: os agentes públicos, definidos no art. 2º, e os terceiros, enumerados no art. 3º.

"Denomina-se sujeito ativo aquele que pratica o ato de improbidade, concorre para sua prática ou dele extrai vantagens indevidas. É o autor ímprobo da conduta. Em alguns casos, não pratica o ato em si, mas oferece sua colaboração, ciente da desonestidade do comportamento. Em outros, obtém benefícios do ato de improbidade, muito embora sabedor de sua origem escusa"³.

A ampla denominação de agentes públicos conferida pela lei de improbidade administrativa apenas tem efeito para os fins desta lei, ou seja, visando a imputação dos atos de improbidade administrativa. Percebe-se a amplitude pelos elementos do conceito:

- a) Tempo: exercício transitório ou definitivo;
- b) Remuneração: existente ou não;
- c) Espécie de vínculo: por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função;
- d) Local do exercício: em qualquer entidade que possa ser sujeito passivo. Por exemplo, o funcionário de uma ONG criada pelo Estado é considerado agente público para os efeitos desta lei.

2 CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

3 CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

O terceiro, por sua vez, é aquele que pratica as condutas de induzir ou concorrer em relação ao agente público, ou seja, incentivando-o ou mesmo participando diretamente do ilícito. Este terceiro jamais será pessoa jurídica, deve necessariamente ser pessoa física.

*Art. 4º Os agentes públicos de qualquer nível ou hierarquia são obrigados a velar pela estrita observância dos princípios de **legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade** no trato dos assuntos que lhe são afetos.*

Trata-se de referência expressa aos princípios do art. 37, caput, CF. Não se menciona apenas o princípio da eficiência, o que não significa que possa ser desrespeitado, afinal, ele é abrangido indiretamente.

*Art. 5º Ocorrendo lesão ao patrimônio público por ação ou omissão, dolosa ou culposa, do agente ou de terceiro, dar-se-á o **integral ressarcimento do dano**.*

Integral ressarcimento do dano é a devolução corrigida monetariamente de todos os valores que foram retirados do patrimônio público. No entanto, destaca-se que a lei garante não só o integral ressarcimento, mas também a devolução do enriquecimento ilícito: mesmo que a pessoa não cause prejuízo direto ao erário, mas lucre com um ato de improbidade administrativa, os valores devem ir para os cofres públicos.

*Art. 6º No caso de enriquecimento ilícito, **perderá o agente público ou terceiro beneficiário os bens ou valores acrescidos ao seu patrimônio**.*

Estabelece o artigo 186 do Código Civil: "aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito". Este é o artigo central do instituto denominado responsabilidade civil, que tem como elementos: ação ou omissão voluntária (agir como não se deve ou deixar de agir como se deve), culpa ou dolo do agente (dolo é a vontade de cometer uma violação de direito e culpa é a falta de diligência), nexo causal (relação de causa e efeito entre a ação/omissão e o dano causado) e dano (dano é o prejuízo sofrido pelo agente, que pode ser individual ou coletivo, moral ou material, econômico e não econômico). É a este instituto que se relacionam as sanções da perda de bens e valores e de ressarcimento integral do dano.

O tipo de dano que é causado pelo agente ao Estado é o material. No caso, há um correspondente financeiro direto, de modo que a condenação será no sentido de pagar ao Estado o equivalente ao prejuízo causado.

O agente público e o terceiro que com ele concorrerá responderão pelos danos causados ao erário público com seu patrimônio. Inclusive, perderão os valores patrimoniais acrescidos devido à prática do ato ilícito. O dano causado deverá ser ressarcido em sua totalidade.

*Art. 7º Quando o ato de improbidade causar lesão ao patrimônio público ou ensejar enriquecimento ilícito, caberá a autoridade administrativa responsável pelo inquérito **representar ao Ministério Público, para a indisponibilidade dos bens do indiciado**.*

Parágrafo único. A indisponibilidade a que se refere o caput deste artigo recairá sobre bens que assegurem o integral ressarcimento do dano, ou sobre o acréscimo patrimonial resultante do enriquecimento ilícito.

Será oferecida representação ao Ministério Público para que ele postule a indisponibilidade dos bens do indiciado, de modo a garantir que ele não aliene seu patrimônio para não reparar o ilícito. Por indisponibilidade entende-se bloquear os bens para que não sejam vendidos ou deteriorados, garantindo que o dano possa ser reparado quando da condenação judicial.

A indisponibilidade será suficiente para dar integral ressarcimento ao dano ou retirar todo o acréscimo patrimonial resultante do ilícito.

*Art. 8º O **sucedor** daquele que causar lesão ao patrimônio público ou se enriquecer ilicitamente está sujeito às cominações desta lei até o limite do valor da herança.*

Caso o sujeito ativo faleça no curso da ação de improbidade administrativa, os herdeiros arcarão com o dever de ressarcir o dano, claro, nos limites dos bens que ele deixar como herança.

CAPÍTULO II Dos Atos de Improbidade Administrativa

Como não é possível ser desonesto sem saber que se está agindo desta forma, o elemento comum a todas as hipóteses de improbidade administrativa é o dolo, que consiste na intenção do agente em praticar o ato desonesto (alguns entendem como inconstitucionais todas as referências a condutas culposas - inclusive parte do STJ).

Os atos de improbidade administrativa foram divididos, originalmente, em três grupos, nos artigos 9º, 10 e 11, conforme a gravidade do ato, indo do grupo mais grave ao menos grave. Em seguida, foi inserido um novo grupo no artigo 10-A. A cada grupo é aplicada uma espécie diferente de sanção no caso de confirmação da prática do ato apurada na esfera administrativa.

Nos três grupos originais do capítulo II, enquanto o caput traz as condutas genéricas, os incisos delimitam condutas específicas, que nada mais são do que exemplos de situações do caput, logo, os incisos são uma relação meramente exemplificativa⁴, sendo suficiente bem compreender como encontrar os requisitos genéricos para fins de provas. No grupo acrescido posteriormente, o legislador não discriminou em incisos as condutas praticáveis.



#FicaDica

Todos os atos de improbidade descritos nos artigos 9º, 10 e 11 contam com um rol de condutas que se enquadram nos elementos do caput. Contudo, basta o enquadramento no caput para se caracterizar o ato de improbidade administrativa. Significa dizer que o rol é apenas exemplificativo em cada um dos artigos.

⁴ CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

Seção I

Dos Atos de Improbidade Administrativa que Importam Enriquecimento Ilícito

Art. 9º Constitui ato de improbidade administrativa importando enriquecimento ilícito auferir qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, mandato, função, emprego ou atividade nas entidades mencionadas no art. 1º desta lei, e notadamente:

O grupo mais grave de atos de improbidade administrativa se caracteriza pelos elementos: **enriquecimento + ilícito + resultante de uma vantagem patrimonial indevida + em razão do exercício de cargo, mandato, emprego, função ou outra atividade nas entidades do artigo 1º**:

- a) O enriquecimento deve ser ilícito, afinal, o Estado não se opõe que o indivíduo enriqueça, desde que obedeça aos ditames morais, notadamente no desempenho de função de interesse estatal.
- b) Exige-se que o sujeito obtenha vantagem patrimonial ilícita. Contudo, é dispensável que efetivamente tenha ocorrido dano aos cofres públicos (por exemplo, quando um policial recebe propina prática ato de improbidade administrativa, mas não atinge diretamente os cofres públicos).
- c) É preciso que a conduta se consume, ou seja, que realmente exista o enriquecimento ilícito decorrente de uma vantagem patrimonial indevida.
- d) Como fica difícil imaginar que alguém possa se enriquecer ilicitamente por negligência, imprudência ou imperícia, todas as condutas configuram atos dolosos (com intenção).
- e) Não cabe prática por omissão.⁵

Entende Carvalho Filho⁶ que no caso do art. 9º o requisito é o enriquecimento ilícito, ao passo que "o pressuposto exigível do tipo é a percepção de vantagem patrimonial ilícita obtida pelo exercício da função pública em geral. Pressuposto dispensável é o dano ao erário". O elemento subjetivo é o dolo, pois fica difícil imaginar que um servidor obtenha vantagem indevida por negligência, imprudência ou imperícia (culpa). Da mesma forma, é incompatível com a conduta omissiva, aceitando apenas a comissiva (ação).

Todas as condutas descritas abaixo são meros exemplos de condutas compostas pelos elementos genéricos da cabeça do artigo. Com efeito, estando eles presentes, não importa a ausência de dispositivo expresso no rol abaixo.

- I - receber, para si ou para outrem, dinheiro, bem móvel ou imóvel, ou qualquer outra vantagem econômica, direta ou indireta, a título de comissão, percentagem, gratificação ou presente de quem tenha interesse, direto ou indireto, que possa ser atingido ou amparado por ação ou omissão decorrente das atribuições do agente público;

Significa receber qualquer vantagem econômica, inclusive presentes, de pessoas que tenham interesse direto ou indireto em que o agente público faça ou deixe de fazer alguma coisa.

II - perceber vantagem econômica, direta ou indireta, para facilitar a aquisição, permuta ou locação de bem móvel ou imóvel, ou a contratação de serviços pelas entidades referidas no art. 1º por preço superior ao valor de mercado;

III - perceber vantagem econômica, direta ou indireta, para facilitar a alienação, permuta ou locação de bem público ou o fornecimento de serviço por ente estatal por preço inferior ao valor de mercado;

Tratam-se de espécies da conduta do inciso anterior, na qual o fim visado é permitir a aquisição, alienação, troca ou locação de bem móvel ou imóvel por preço diverso ao de mercado. Percebe-se um ato de improbidade que causa prejuízo direto ao erário.

No inciso II, o Estado que compra, troca ou aluga bem móvel ou imóvel para sua utilização acima do preço de mercado; no inciso III, um bem móvel ou imóvel pertencente ao Estado é vendido, trocado ou alugado em preço inferior ao de mercado.

IV - utilizar, em obra ou serviço particular, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição de qualquer das entidades mencionadas no art. 1º desta lei, bem como o trabalho de servidores públicos, empregados ou terceiros contratados por essas entidades;

Todo aparato dos órgãos públicos serve para atender ao Estado e, conseqüentemente, à preservação do bem comum na sociedade. Logo, quando um servidor público utiliza esta estrutura material ou pessoal para atender aos seus próprios interesses, causa prejuízo direto aos cofres públicos e obtém uma vantagem indevida (a natural vantagem decorrente do uso de algo que não lhe pertence).

V - receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indireta, para tolerar a exploração ou a prática de jogos de azar, de lenocínio, de narcotráfico, de contrabando, de usura ou de qualquer outra atividade ilícita,

Nenhum ato administrativo pode ser praticado ou omitido para facilitar condutas como lenocínio (explorar, estimular ou facilitar a prostituição), narcotráfico (envolver-se em atividades no mundo das drogas, como venda e distribuição), contrabando (importar ou exportar mercadoria proibida), usura (agiotagem, fornecer dinheiro a juros absurdos) ou qualquer outra atividade ilícita. Se, ainda por cima, se obter vantagem indevida pela tolerância da prática do ilícito, resta caracterizado um ato de improbidade administrativa da espécie mais grave, ora descrita neste art. 9º em estudo.

VI - receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indireta, para fazer declaração falsa sobre medição ou avaliação em obras públicas ou qualquer outro serviço, ou sobre quantidade, peso, medida,

5 SPITZCOVSKY, Celso. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Método, 2011.

6 CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

qualidade ou característica de mercadorias ou bens fornecidos a qualquer das entidades mencionadas no art. 1º desta lei;

Da mesma forma, é vedado o recebimento de vantagens para fazer declarações falsas na avaliação de obras e serviços em geral.

VII - adquirir, para si ou para outrem, no exercício de mandato, cargo, emprego ou função pública, bens de qualquer natureza cujo valor seja desproporcional à evolução do patrimônio ou à renda do agente público;

A desproporção entre o rendimento percebido no exercício das funções e o patrimônio acumulado é um forte indício da percepção indevida de vantagens. Claro, se comprovada que a desproporção se deu por outros motivos lícitos, não há ato de improbidade administrativa (por exemplo, ganhar na loteria ou receber uma boa herança).

VIII - aceitar emprego, comissão ou exercer atividade de consultoria ou assessoramento para pessoa física ou jurídica que tenha interesse suscetível de ser atingido ou amparado por ação ou omissão decorrente das atribuições do agente público, durante a atividade;

O agente público não pode trabalhar em funções incompatíveis com as que desempenha para o Estado, notadamente quando isso influenciar nas atitudes por ele tomadas no exercício das funções públicas. Afinal, aceitando uma posição que comprometa sua imparcialidade, o agente prejudicará o interesse público.

IX - perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza;

Para que as verbas públicas sejam liberadas ou aplicadas há todo um procedimento estabelecido em lei, não cabendo ao servidor violá-lo e muito menos receber vantagem por tal violação. Há improbidade, por exemplo, na fraude em licitação.

X - receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indiretamente, para omitir ato de ofício, providência ou declaração a que esteja obrigado;

A percepção de vantagem econômica para omitir qualquer ato que seja obrigado a praticar caracteriza ato de improbidade administrativa.

XI - incorporar, por qualquer forma, ao seu patrimônio bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º desta lei;

XII - usar, em proveito próprio, bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º desta lei.

Como visto, todo o aparato material e financeiro proporcionado para o desempenho das funções públicas pertencem à máquina estatal e devem servir ao bem comum, não cabendo a utilização em proveito próprio, o que gera uma natural vantagem econômica, sob pena de incidir em improbidade administrativa.

Seção II

Dos Atos de Improbidade Administrativa que Causam Prejuízo ao Erário

Art. 10. Constitui ato de improbidade administrativa que causa lesão ao erário qualquer ação ou omissão, dolosa ou culposa, que enseje perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta lei, e notadamente:

O grupo intermediário de atos de improbidade administrativa se caracteriza pelos elementos: causar **dano** ao erário ou aos cofres públicos + gerando **perda patrimonial ou dilapidação** do patrimônio público. Assim como o artigo anterior, o *caput* descreve a fórmula genérica e os incisos algumas atitudes específicas que exemplificam o seu conteúdo.⁷

- a) Perda patrimonial é o gênero, do qual são espécies: desvio, que é o direcionamento indevido; apropriação, que é a transferência indevida para a própria propriedade; malbaratamento, que significa desperdício; e dilapidação, que se refere a destruição.⁸
- b) É preciso que seja causado dano a uma das pessoas do art. 1º da lei. No entanto, o enriquecimento ilícito é dispensável.
- c) O crime pode ser praticado por ação ou omissão.

O objeto da tutela é a preservação do patrimônio público, em todos seus bens e valores. O pressuposto exigível é a ocorrência de dano ao patrimônio dos sujeitos passivos.

Este artigo admite expressamente a variante culposa, o que muitos entendem ser inconstitucional. O STJ, no REsp nº 939.142/RJ, apontou alguns aspectos da inconstitucionalidade do artigo. Contudo, "a jurisprudência do STJ consolidou a tese de que é indispensável a existência de dolo nas condutas descritas nos artigos 9º e 11 e ao menos de culpa nas hipóteses do artigo 10, nas quais o dano ao erário precisa ser comprovado. De acordo com o ministro Castro Meira, a conduta culposa ocorre quando o agente não pretende atingir o resultado danoso, mas atua com negligência, imprudência ou imperícia (REsp nº 1.127.143)"⁹. Para Carvalho Filho¹⁰, não há inconstitucionalidade na modalidade culposa, lembrando que é possível dosar a pena conforme o agente aja com dolo ou culpa.

O ponto central é lembrar que neste artigo não se exige que o sujeito ativo tenha percebido vantagens indevidas, **basta o dano ao erário**. Se tiver recebido vantagem indevida, incide no artigo anterior. Exceto pela não percepção da vantagem indevida, os tipos exemplificados se aproximam muito dos previstos nos incisos do art. 9º.

7 SPITZCOVSKY, Celso. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Método, 2011.

8 CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

9 BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Improbidade administrativa**: desonestidade na gestão dos recursos públicos. Disponível em: <http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=398&tmp.texto=103422>. Acesso em: 26 mar. 2013.

10 CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

I - facilitar ou concorrer por qualquer forma para a incorporação ao patrimônio particular, de pessoa física ou jurídica, de bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º desta lei;

II - permitir ou concorrer para que pessoa física ou jurídica privada utilize bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º desta lei, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

III - doar à pessoa física ou jurídica bem como ao ente despersonalizado, ainda que de fins educativos ou assistências, bens, rendas, verbas ou valores do patrimônio de qualquer das entidades mencionadas no art. 1º desta lei, sem observância das formalidades legais e regulamentares aplicáveis à espécie;

Todos os bens, rendas, verbas e valores que integram a estrutura da administração pública somente devem ser utilizados por ela. Por isso, não cabe a incorporação de seu patrimônio ao acervo de qualquer pessoa física ou jurídica e mesmo a simples utilização deve obedecer aos ditames legais. Quem agir, aproveitando da função pública, de modo a permitir tais situações, incide em ato de improbidade administrativa, ainda que não receba nenhuma vantagem por seu ato (havendo enriquecimento ilícito, está presente um ato do art. 9º, categoria mais grave).

Aliás, nem ao menos importa se o ato é benéfico, por exemplo, uma doação. O patrimônio público deve ser preservado e sua transmissão/utilização deve obedecer a legislação vigente.

IV - permitir ou facilitar a alienação, permuta ou locação de bem integrante do patrimônio de qualquer das entidades referidas no art. 1º desta lei, ou ainda a prestação de serviço por parte delas, por preço inferior ao de mercado;

V - permitir ou facilitar a aquisição, permuta ou locação de bem ou serviço por preço superior ao de mercado;

Incisos diretamente correlatos aos incisos II e III do artigo anterior, exceto pelo fato do sujeito ativo não perceber vantagem indevida pela sua conduta. Aliás, é exatamente pela falta deste elemento que o ato se enquadra na categoria intermediária, e não mais grave, dentro da classificação das improbidades.

VI - realizar operação financeira sem observância das normas legais e regulamentares ou aceitar garantia insuficiente ou inidônea;

VII - conceder benefício administrativo ou fiscal sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

A realização de operações financeiras, como a liberação de verbas e o investimento destas, e a concessão de benefícios são papéis muito importantes desempenhados pelo agente público, que deverá cumprir estritamente a lei.

VIII - frustrar a licitude de processo licitatório ou de processo seletivo para celebração de parcerias com entidades sem fins lucrativos, ou dispensá-los indevidamente;

Processo licitatório é aquele em que se realiza a licitação, procedimento detalhado prescrito em lei pelo qual o Estado contrata serviços, adquire produtos, aliena bens, etc. A finalidade de cumprir o procedimento legal de forma estrita é garantir a preservação do interesse da sociedade, não cabendo ao agente público passar por cima destas regras (Lei nº 8.666/93).

IX - ordenar ou permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento;

Todas as despesas que podem ser assumidas pelo Poder Público encontram respectiva previsão em alguma lei ou diretriz orçamentária.

X - agir negligentemente na arrecadação de tributo ou renda, bem como no que diz respeito à conservação do patrimônio público;

A arrecadação de tributos é essencial para a manutenção da máquina estatal, não podendo o agente público ser negligente (se omitir, deixar de ser zeloso) no que tange ao levantamento desta renda.

XI - liberar verba pública sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular;

Para que as verbas públicas sejam aplicadas é preciso obedecer o procedimento previsto em lei, preservando o interesse estatal.

Dos incisos VI a XI resta clara a marca desta categoria intermediária de atos de improbidade administrativa: que seja causado prejuízo ao erário, sem que o agente responsável pelo dano receba vantagem indevida. A questão é preservar o interesse estatal, garantindo que os bens e verbas públicas sejam corretamente utilizados, arrecadados e investidos.

XII - permitir, facilitar ou concorrer para que terceiro se enriqueça ilicitamente;

Como visto, quanto o agente público obtém vantagem própria, direta ou indireta, incide nas hipóteses mais graves do artigo anterior. Caso concorde com o enriquecimento ilícito de terceiro, por exemplo, seu superior hierárquico, ou colabore para que ele ocorra, também cometerá ato de improbidade administrativa, embora de menor gravidade.

XIII - permitir que se utilize, em obra ou serviço particular, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição de qualquer das entidades mencionadas no art. 1º desta lei, bem como o trabalho de servidor público, empregados ou terceiros contratados por essas entidades.

Não se deve permitir que terceiros utilizem do aparato da máquina estatal, tanto material quanto pessoal, mesmo que não se obtenha vantagem alguma com tal concessão.

XIV – celebrar contrato ou outro instrumento que tenha por objeto a prestação de serviços públicos por meio da gestão associada sem observar as formalidades previstas na lei;

XV – celebrar contrato de rateio de consórcio público sem suficiente e prévia dotação orçamentária, ou sem observar as formalidades previstas na lei.

A celebração de contratos de qualquer natureza compromete diretamente o orçamento público, causando prejuízo ao erário. Por isso, deve-se obedecer as prescrições legais que disciplinam a celebração de contratos administrativos, deliberando com responsabilidade a respeito das contratações necessárias e úteis ao bem comum.

XVI - facilitar ou concorrer, por qualquer forma, para a incorporação, ao patrimônio particular de pessoa física ou jurídica, de bens, rendas, verbas ou valores públicos transferidos pela administração pública a entidades privadas mediante celebração de parcerias, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

XVII - permitir ou concorrer para que pessoa física ou jurídica privada utilize bens, rendas, verbas ou valores públicos transferidos pela administração pública a entidade privada mediante celebração de parcerias, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

XVIII - celebrar parcerias da administração pública com entidades privadas sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

XIX - frustrar a licitude de processo seletivo para celebração de parcerias da administração pública com entidades privadas ou dispensá-lo indevidamente;

XX - agir negligentemente na celebração, fiscalização e análise das prestações de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas;

XXI - liberar recursos de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular.

Seção II-A

Dos Atos de Improbidade Administrativa Decorrentes de Concessão ou Aplicação Indevida de Benefício Financeiro ou Tributário

(Incluído pela Lei Complementar nº 157, de 2016)

Art. 10-A. Constitui ato de improbidade administrativa qualquer ação ou omissão para conceder, aplicar ou manter benefício financeiro ou tributário contrário ao que dispõem o caput e o § 1º do art. 8º-A da Lei Complementar nº 116, de 31 de julho de 2003.

Art. 8º-A. A alíquota mínima do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza é de 2% (dois por cento). § 1º O imposto não será objeto de concessão de isenções, incentivos ou benefícios tributários ou financeiros, inclusive de redução de base de cálculo ou de crédito presumido ou outorgado, ou sob qualquer outra forma que resulte, direta ou indiretamente, em carga

tributária menor que a decorrente da aplicação da alíquota mínima estabelecida no caput, exceto para os serviços a que se referem os subitens 7.02, 7.05 e 16.01 da lista anexa a esta Lei Complementar.

Uma das alterações recentes à disciplina do ISS visou evitar a continuidade da guerra fiscal entre os municípios, fixando-se a alíquota mínima em 2%.

Com efeito, os municípios não poderão fixar dentro de sua competência constitucional alíquotas inferiores a 2% para atrair e fomentar investimentos novos (incentivo fiscal), prejudicando os municípios vizinhos.

Em razão disso, tipifica-se como ato de improbidade administrativa a eventual concessão do benefício abaixo da alíquota mínima.

Seção III

Dos Atos de Improbidade Administrativa que Atentam Contra os Princípios da Administração Pública

Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições, e notadamente:

O grupo mais ameno de atos de improbidade administrativa se caracteriza pela **simples violação a princípios da administração pública**, ou seja, aplica-se a qualquer atitude do sujeito ativo que viole os ditames éticos do serviço público. Isto é, o legislador pretende a preservação dos princípios gerais da administração pública.¹¹

- O objeto de tutela são os princípios constitucionais;
- Basta a vulneração em si dos princípios, sendo dispensáveis o enriquecimento ilícito e o dano ao erário;
- Somente é possível a prática de algum destes atos com **dolo** (intenção);
- Cabe a prática por ação ou omissão.

Será preciso utilizar razoabilidade e proporcionalidade para não permitir a caracterização de abuso de poder, diante do **conteúdo aberto** do dispositivo.

Na verdade, trata-se de tipo subsidiário, ou seja, que se aplica quando o ato de improbidade administrativa não tiver gerado obtenção de vantagem indevida ou dano ao erário.

I - praticar ato visando fim proibido em lei ou regulamento ou diverso daquele previsto, na regra de competência;

II - retardar ou deixar de praticar, indevidamente, ato de ofício;

III - revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo;

IV - negar publicidade aos atos oficiais;

V - frustrar a licitude de concurso público;

VI - deixar de prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo;

¹¹ SPITZCOVSKY, Celso. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Método, 2011.

VII - revelar ou permitir que chegue ao conhecimento de terceiro, antes da respectiva divulgação oficial, teor de medida política ou econômica capaz de afetar o preço de mercadoria, bem ou serviço.

VIII - descumprir as normas relativas à celebração, fiscalização e aprovação de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas.

IX - deixar de cumprir a exigência de requisitos de acessibilidade previstos na legislação.

X - transferir recurso a entidade privada, em razão da prestação de serviços na área de saúde sem a prévia celebração de contrato, convênio ou instrumento congêner, nos termos do parágrafo único do art. 24 da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990 (Lei do SUS).

É possível perceber, no rol exemplificativo de condutas do artigo 11, que o agente público que pratique qualquer ato contrário aos ditames da ética, notadamente os originários nos princípios administrativos constitucionais, pratica ato de improbidade administrativa.

Com efeito, são deveres funcionais: praticar atos visando o bem comum, agir com efetividade e rapidez, manter sigilo a respeito dos fatos que tenha conhecimento devido a sua função, tornar públicos os atos oficiais, zelar pela boa realização de atos administrativos em geral (como a realização de concurso público), prestar contas, entre outros.

CAPÍTULO III

Das Penas

Art. 12. Independentemente das sanções penais, civis e administrativas previstas na legislação específica, está o responsável pelo ato de improbidade sujeito às seguintes cominações, que podem ser aplicadas isolada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade do fato:

I - na hipótese do art. 9º, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, ressarcimento integral do dano, quando houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de oito a dez anos, pagamento de multa civil de até três vezes o valor do acréscimo patrimonial e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de dez anos;

II - na hipótese do art. 10, ressarcimento integral do dano, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, se concorrer esta circunstância, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de cinco a oito anos, pagamento de multa civil de até duas vezes o valor do dano e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de cinco anos;

III - na hipótese do art. 11, ressarcimento integral do dano, se houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de três a cinco anos, pagamento de multa civil de até cem vezes o valor da remuneração percebida pelo agente e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incenti-

vos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de três anos.

IV - na hipótese prevista no art. 10-A, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de 5 (cinco) a 8 (oito) anos e multa civil de até 3 (três) vezes o valor do benefício financeiro ou tributário concedido. (Incluído pela Lei Complementar nº 157, de 2016)

Parágrafo único. Na fixação das penas previstas nesta lei o juiz levará em conta a extensão do dano causado, assim como o proveito patrimonial obtido pelo agente.

As sanções da Lei de Improbidade Administrativa são de natureza extrapenal e, portanto, têm caráter civil.

Como visto, no caso do art. 9º, categoria mais grave, o agente obtém um enriquecimento ilícito (vantagem econômica indevida) e pode ainda causar dano ao erário, por isso, deverá não só reparar eventual dano causado mas também colocar nos cofres públicos tudo o que adquiriu indevidamente. Ou seja, poderá pagar somente o que enriqueceu indevidamente ou este valor acrescido do valor do prejuízo causado aos cofres públicos (quanto o Estado perdeu ou deixou de ganhar). No caso do artigo 10, não haverá enriquecimento ilícito, mas sempre existirá dano ao erário, o qual será reparado (eventualmente, ocorrerá o enriquecimento ilícito, devendo o valor adquirido ser tomado pelo Estado). Já no artigo 11, o máximo que pode ocorrer é o dano ao erário, com o devido ressarcimento. Na hipótese do artigo 10-A, não se denota nem enriquecimento ilícito e nem dano ao erário, pois no máximo a prática de guerra fiscal pode gerar

Em todos os casos há **perda da função pública**.

Nas três categorias iniciais, são estabelecidas sanções de suspensão dos direitos políticos, multa e vedação de contratação ou percepção de vantagem, graduadas conforme a gravidade do ato, enquanto que na quarta categoria apenas se prevê a suspensão de direitos políticos e a multa.

Vale lembrar a disciplina constitucional das sanções por atos de improbidade administrativa, que se encontra no art. 37, § 4º, CF:

Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível.

Carvalho Filho¹² tece considerações a respeito de algumas das sanções:

- a) Perda de bens e valores: "tal punição só incide sobre os bens acrescidos após a prática do ato de improbidade. Se alcançasse anteriores, ocorreria confisco, o que restaria sem escora constitucional. Além disso, o acréscimo deve derivar de origem ilícita".
- b) Ressarcimento integral do dano: há quem entenda que engloba dano moral. Cabe acréscimo de correção monetária e juros de mora.

12 CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

- c) Perda de função pública: "se o agente é titular de mandato, a perda se processa pelo instrumento de cassação. Sendo servidor estatutário, sujeitar-se-á à demissão do serviço público. Havendo contrato de trabalho (servidores trabalhistas e temporários), a perda da função pública se consubstancia pela rescisão do contrato com culpa do empregado. No caso de exercer apenas uma função pública, fora de tais situações, a perda se dará pela revogação da designação". Lembre-se que determinadas autoridades se sujeitam a procedimento especial para perda da função pública, ponto em que não se aplica a Lei de Improbidade Administrativa.
- d) Multa: a lei indica inflexibilidade no limite máximo, mas flexibilidade dentro deste limite, podendo os julgados nesta margem optar pela mais adequada. Há ainda variabilidade na base de cálculo, conforme o tipo de ato de improbidade (a base será o valor do enriquecimento ou o valor do dano ou o valor da remuneração do agente). A natureza da multa é de sanção civil, não possuindo caráter indenizatório, mas punitivo.
- e) Proibição de receber benefícios: não se incluem as imunidades genéricas e o agente punido deve ser ao menos sócio majoritário da instituição vitimada.
- f) Proibição de contratar: o agente punido não pode participar de processos licitatórios.



#FicaDica

	Artigo 9º	Artigo 10	Artigo 10-A	Artigo 11
Suspensão de direitos políticos	8 a 9 anos	5 a 8 anos	5 a 8 anos	3 a 5 anos
Multa	Até 3X o enriquecimento experimentado	Até 2X o dano causado.	Até 3X o valor do benefício financeiro ou tributário concedido	Até 100X o valor da remuneração do agente
Vedação de contratação ou vantagem	10 anos	5 anos	–	3 anos

CAPÍTULO IV

Da Declaração de Bens

Art. 13. A posse e o exercício de agente público ficam condicionados à apresentação de declaração dos bens e valores que compõem o seu patrimônio privado, a fim de ser arquivada no serviço de pessoal competente.

§ 1º A declaração compreenderá imóveis, móveis, semoventes, dinheiro, títulos, ações, e qualquer outra espécie de bens e valores patrimoniais, localizado no País ou no exterior, e, quando for o caso, abrangerá os bens e valores patrimoniais do cônjuge ou companheiro, dos filhos e de outras pessoas que vivam sob a dependência econômica do declarante, excluídos apenas os objetos e utensílios de uso doméstico.

§ 2º A declaração de bens será anualmente atualizada e na data em que o agente público deixar o exercício do mandato, cargo, emprego ou função.

§ 3º Será punido com a pena de demissão, a bem do serviço público, sem prejuízo de outras sanções cabíveis, o agente público que se recusar a prestar declaração dos bens, dentro do prazo determinado, ou que a prestar falsa.

§ 4º O declarante, a seu critério, poderá entregar cópia da declaração anual de bens apresentada à Delegacia da Receita Federal na conformidade da legislação do Imposto sobre a Renda e proventos de qualquer natureza, com as necessárias atualizações, para suprir a exigência contida no caput e no § 2º deste artigo.

Para que uma pessoa tome posse e exerça o cargo de agente público deve apresentar declaração de bens que deverá ser renovada anualmente (§2º) sob pena de demissão (§3º). Assim, trata-se de condição para o exercício das atribuições de agente público.

A finalidade é a de assegurar que o agente público não receba vantagens indevidas, possuindo instrumento para fiscalizá-lo caso o faça.

Os bens abrangidos pela declaração não são apenas os do agente público, mas também os de seus dependentes. Por isso, não adiantará nada o agente colocar os bens decorrentes do enriquecimento ilícito em nome de pessoas que dele dependam, e não em seu nome.



EXERCÍCIOS COMENTADOS

1.(PC-MG - DELEGADO DE POLÍCIA SUBSTITUTO - FUMARC/2018) Está CORRETO o que se afirma em:

- a) A Lei n. 8.429/1992 veda, expressamente, transação, acordo ou conciliação nas ações de improbidade administrativa.
- b) A violação a quaisquer dos princípios da Administração Pública pode constituir ato de improbidade administrativa, independente da aferição de culpa ou dolo do agente.
- c) Embora o ato de improbidade administrativa, quando praticado por servidor público, também corresponda a um ilícito administrativo, não há obrigatoriedade de instauração do procedimento adequado à apuração da responsabilidade pela autoridade administrativa competente, haja vista que as sanções previstas no artigo 37, § 4º, da CR/88 somente podem ser aplicadas após o trânsito em julgado de sentença condenatória
- d) Entre os legitimados ativos para propor a ação de improbidade administrativa figuram o Ministério Público, empresa incorporada ao patrimônio público e entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual.

Resposta: Letra A. Disciplina a Lei nº 8.429/1992: "Art. 16. Havendo fundados indícios de responsabilidade, a comissão representará ao Ministério Público ou à procuradoria do órgão para que requeira ao juízo competente a decretação do sequestro dos bens do agente ou terceiro que tenha enriquecido ilícitamente ou causado dano ao patrimônio público. § 1º É vedada a transação, acordo ou conciliação nas ações de que trata o caput".

B. Os atos administrativos que atentam contra princípios da administração devem ser dolosos (artigo 11, LIA).

C. Nada impede a instauração concomitante de processo administrativo, até porque são independentes as esferas.

D. "Art. 17. A ação principal, que terá o rito ordinário, será proposta pelo Ministério Público ou pela pessoa jurídica interessada, dentro de trinta dias da efetivação da medida cautelar" (LIA).

2. (CBTU - TÉCNICO INDUSTRIAL - TIN - EDIFICAÇÕES - FUMARC/2016) Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública:

- a) Celebrar contrato ou outro instrumento que tenha por objeto a prestação de serviços públicos por meio da gestão associada sem observar as formalidades previstas na lei.
- b) Celebrar parcerias da administração pública com entidades privadas sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie.
- c) Permitir que se utilizem, em obra ou serviço particular, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição de

qualquer das entidades mencionadas no art. 1º dessa lei, bem como o trabalho de servidor público, empregados ou terceiros contratados por essas entidades.

- d). Revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo.

Resposta: Letra D. Neste sentido, a Lei nº 8.429/1992: "Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições, e notadamente: [...] III - revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo".

A, B e C. São todos atos de improbidade que implicam em lesão ao erário, previstos no artigo 10, respectivamente, nos incisos XIV, XVIII e XIII.

**HORA DE PRATICAR!**

1. (CESPE/2018 – STJ) Com relação a características das organizações formais modernas; tipos de estrutura organizacional; natureza, finalidades e critérios de departamentalização, julgue o próximo item.

A estrutura matricial prejudica a coordenação porque dificulta a comunicação e diminui a flexibilidade.

() CERTO () ERRADO

2. (CESPE/2017 – TRT/7ª Região - CE) O tipo de departamentalização que se baseia em tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos como estratégia para determinar o desenho organizacional refere-se à departamentalização

- a) territorial.
- b) funcional.
- c) por projetos.
- d) por produto.

3. (CESPE/2018 – PGE/PE) Acerca dos contratos administrativos, julgue os itens a seguir.

I. No caso de atrasos dos pagamentos devidos pela administração contratante, superiores a noventa dias, é possível a aplicação, pelo contratado, da exceção do contrato não cumprido, salvo em casos excepcionais, como calamidade pública ou guerra.

II. A modificação do regime de execução da obra para melhor adequação técnica constitui hipótese de alteração unilateral do contrato.

III. Aos contratos administrativos de prestação de serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra aplica-se o reajuste por índices.

IV. É cláusula necessária dos contratos administrativos a que estabelece as penalidades cabíveis para as situações de sua inexecução parcial ou total.

Assinale a opção correta.

- a) Apenas os itens I e II estão certos.
- b) Apenas os itens I e IV estão certos.
- c) Apenas os itens II e III estão certos.
- d) Apenas os itens III e IV estão certos.
- e) Todos os itens estão certos.

4. (CESPE/2017 – TCE/PE) Acerca da gestão de processos, julgue o item a seguir.

Processos de suporte são aqueles que têm o objetivo de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio, não agregando valor diretamente para o cliente.

() CERTO () ERRADO

**GABARITO**

1	ERRADO
2	B
3	B
4	ERRADA