

COM BASE NO EDITAL Nº 1 – TJPA, DE 23 DE JUNHO DE 2025



TJ-PA

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ

ANALISTA JUDICIÁRIO
ESPECIALIDADE: ADMINISTRAÇÃO

- ▶ Língua Portuguesa
- ▶ Ética no Serviço Público
- ▶ Administração Pública e Poder Judiciário
- ▶ Noções de Informática
- ▶ Administração
- ▶ Administração Pública
- ▶ Administração Financeira e Orçamentária e Orçamento Público

CONTEÚDO DIGITAL

- ▶ Legislação
- ▶ Atualidades

BÔNUS
CURSO ON-LINE

- PORTUGUÊS
- INFORMÁTICA





TJ-PA

TJ PA - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ

Analista Judiciário

Especialidade: Administração

**EDITAL Nº 1 – TJPA, DE 23 DE JUNHO DE
2025**

**CÓD: OP-120JH-25
7908403576555**

COMO ACESSAR O SEU BÔNUS

Se você comprou essa apostila em nosso site, o bônus já está liberado na sua área do cliente. Basta fazer login com seus dados e aproveitas.

Mas caso você não tenha comprado no nosso site, siga os passos abaixo para ter acesso ao bônus:



Acesse o endereço apostilasopcao.com.br/bonus.



Digite o código que se encontra atrás da apostila (conforme foto ao lado).



Siga os passos para realizar um breve cadastro e acessar o bônus.



COMO SE PREPARAR PARA A PROVA

Preparar-se adequadamente para o dia da prova é essencial para garantir que todo o seu esforço de estudo seja recompensado. Esta seção foi desenvolvida para orientá-lo nos passos práticos e imediatos que devem ser tomados nas semanas e dias que antecedem o exame, garantindo que você chegue ao dia da prova com confiança e tranquilidade.

Revisão Final

A revisão final é crucial para consolidar o conhecimento adquirido ao longo da sua preparação. Aqui estão algumas dicas para maximizar sua eficiência nas semanas e dias que antecedem a prova:



> **Priorização de Tópicos:** Foque nos tópicos mais importantes e que você considera mais desafiadores. Use resumos e questões comentadas para revisar os pontos principais e garantir que esses tópicos estejam frescos na sua memória.



> **Resumos e Questões Comentadas:** Utilize resumos para relembrar os conceitos essenciais e faça questões comentadas para se familiarizar com o estilo de perguntas da banca. Isso ajudará a reforçar o conteúdo e a identificar possíveis dúvidas que ainda precisam ser resolvidas.

Técnicas de Prova

No dia da prova, a forma como você administra seu tempo e lida com as questões pode fazer toda a diferença. Abaixo, algumas estratégias para otimizar seu desempenho:



> **Gestão do Tempo Durante a Prova:** Divida o tempo disponível de acordo com a quantidade de questões e o nível de dificuldade. Comece pelas questões que você tem mais certeza, e deixe as mais difíceis para o final.



> **Lidando com Questões Difíceis:** Se você encontrar uma questão muito difícil, não perca tempo nela. Marque-a para revisar depois e siga em frente com as demais. Isso evita o desgaste mental e garante que você responda o máximo de questões possíveis.



> **Leitura Atenta das Instruções:** Sempre leia com atenção as instruções de cada seção da prova. Isso evitará erros que podem ser facilmente evitados, como marcar a alternativa errada ou não observar uma regra específica da prova.

Simulados e Prática

Os simulados são uma ferramenta poderosa para testar seus conhecimentos e preparar-se para as condições reais da prova:



> **Simulações Realistas:** Faça simulados em um ambiente silencioso e sem interrupções, respeitando o tempo limite da prova real. Isso ajudará a criar uma rotina e reduzirá o nervosismo no dia do exame.



> **Avaliação de Desempenho:** Após cada simulado, avalie seu desempenho e identifique áreas que precisam de mais atenção. Refaça questões que você errou e revise os conceitos relacionados.

Preparação Física e Mental

Estar fisicamente e mentalmente preparado é tão importante quanto o conhecimento adquirido:



> **Alimentação e Hidratação:** Nas semanas que antecedem a prova, mantenha uma dieta equilibrada e beba bastante água. Evite alimentos pesados ou que possam causar desconforto no dia da prova.



> **Sono e Descanso:** Durma bem na noite anterior à prova. O descanso adequado é crucial para que seu cérebro funcione de maneira eficiente. Evite estudar até tarde na véspera do exame.



> **Calma e Foco:** No dia da prova, mantenha a calma e o foco. Pratique exercícios de respiração profunda para controlar a ansiedade e visualize-se fazendo a prova com sucesso.

Checklist de Última Hora

No dia da prova, é importante estar bem preparado e evitar surpresas desagradáveis. Aqui está um checklist de itens essenciais:



> **Documentos Necessários:** Certifique-se de que você está levando todos os documentos exigidos pela banca organizadora, como RG, CPF, ou outro documento oficial com foto.



> **Materiais Permitidos:** Leve apenas os materiais permitidos, como caneta preta ou azul, lápis e borracha. Verifique se todos estão em boas condições de uso.



> **Confirmação do Local da Prova:** Revise o endereço e o horário da prova. Planeje sua rota e saia com antecedência para evitar imprevistos.



> **Alimentos Leves:** Leve um lanche leve e água para consumir durante a prova, se permitido. Opte por alimentos que ajudem a manter a energia e a concentração, como frutas secas ou barras de cereais.



Apostilas Opção, a Opção certa para a sua realização.



Este material está de acordo com o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa. Todos os direitos são reservados à Editora Opção, conforme a Lei de Direitos Autorais (Lei Nº 9.610/98). A venda e reprodução em qualquer meio, seja eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro, são proibidas sem a permissão prévia da Editora Opção.

**PIRATARIA
É CRIME**

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	11
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais	14
3. Domínio da ortografia oficial	18
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual.....	23
5. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual	23
6. Emprego de tempos e modos verbais	24
7. Domínio da estrutura morfosintática do período	25
8. Emprego das classes de palavras	28
9. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração; Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração	36
10. Emprego dos sinais de pontuação	38
11. Concordância verbal e nominal	40
12. Regência verbal e nominal.....	44
13. Emprego do sinal indicativo de crase.....	46
14. Colocação dos pronomes átonos	48
15. Reescrita de frases e parágrafos do texto; Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade; Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.....	49
16. Significação das palavras.....	55
17. Substituição de palavras ou de trechos de texto	57

Ética no Serviço Público

1. Ética e moral	61
2. Ética, princípios e valores.....	62
3. Ética e democracia: exercício da cidadania.....	63
4. Ética e função pública	64
5. Ética no setor público	66
6. Código de Ética Profissional do Serviço Público (Decreto nº 1.171/1994).....	68
7. Lei nº 8.112/1990 e alterações; regime disciplinar (deveres e proibições, acumulação, responsabilidades, penalidades)	70
8. Lei nº 8.429/1992: Disposições gerais; Atos de improbidade administrativa	95
9. Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).....	99
10. Lei nº 9.784/1999 (Processo Administrativo Federal).....	102
11. Resolução TJPB nº 14/2016 (Código de Ética do Tribunal de Justiça do Pará)	108

Administração Pública e Poder Judiciário

1. Comunicação interpessoal.....	115
2. Comportamento organizacional	115
3. Barreiras à comunicação; Comunicação formal e informal na organização; Comportamento grupal e intergrupal; Processo de desenvolvimento de grupos.....	116
4. Teorias da motivação: Motivação e recompensas intrínsecas e extrínsecas; Motivação e contrato psicológico Teorias da motivação: Motivação e recompensas intrínsecas e extrínsecas; Motivação e contrato psicológico.....	117
5. Percepção, atitudes e diferenças individuais	121
6. Administração de conflitos	121
7. Liderança e poder: Teorias da liderança	123
8. Desempenho e suporte organizacional	124
9. Desenvolvimento organizacional	125
10. Qualidade de vida no trabalho	126
11. Clima organizacional	127
12. Cultura organizacional	128
13. Modelos de gestão de pessoas; Gestão de equipes; Gestão participativa	133
14. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público.....	137
15. Processos participativos de gestão pública :Conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade	139
16. Transparência da administração pública: Accountability; Governabilidade e governança	142
17. Controle social e cidadania	147
18. Excelência nos serviços públicos.....	149
19. Gestão por resultados na produção de serviços públicos.....	152
20. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais	158
21. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo)	161
22. O ciclo do planejamento em organizações (PDCA); Balanced Scorecard (BSC)	167
23. Principais conceitos, aplicações, mapa estratégico, perspectivas, temas estratégicos, objetivos estratégicos, relações de causa e efeito, indicadores, metas, iniciativas estratégicas	170
24. Referencial estratégico das organizações	171
25. Análise de ambiente interno e externo: Ferramentas de análise de ambiente	177
26. Análise swot, análise de cenários, matriz GUT	182
27. Negócio, missão, visão de futuro, valores.....	183
28. Indicadores de desempenho: Tipos de indicadores; Variáveis componentes dos indicadores.....	189
29. Resolução nº 325/2020 (Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências)	190
30. Plano estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará para o período de 2021 a 2026, revisado pela Resolução TJPA nº 2/2023: Missão, visão, valores e macrodesafios do Tribunal de Justiça do Estado do Pará	193
31. Portaria TJPA nº 1132/2025-GP, de 19 de fevereiro de 2025 (Dispõe sobre o Índice de Eficiência Judiciária do Poder Judiciário do Estado do Pará (IE-Jud) e atualiza a sua metodologia: Definição, objetivo e indicadores	194

Noções de Informática

1. Equipamentos de microinformática: computador, monitor de vídeo, teclado, mouse, impressora, escâner (digitalização), multifuncional, webcam; portas USB e outros conectores; dispositivos removíveis	203
2. identificação e utilização das teclas de digitação, Escape, combinação, função, navegação	203
3. Sistema operacional Microsoft Windows: operações de iniciar, reiniciar, desligar, login, logoff, bloquear e desbloquear; área de trabalho, ícones e atalhos; menu iniciar e barra de tarefas; execução de programas; Gerenciador de Tarefas do Windows; janelas; menus, faixa de opções e barras de comandos e de ferramentas; barra de estado; menus de contexto e atalhos de teclado; operações de mouse, apontar, mover, arrastar; resolução de tela e configuração de múltiplos monitores de vídeo; unidades locais e mapeamentos de rede; rede e compartilhamento; dispositivos e impressoras. Arquivos e pastas (diretórios): nomes, extensões e tipos de arquivos; utilização do Windows Explorer; operações de abrir, criar, renomear, mover, copiar e excluir arquivos e pastas; compactar e descompactar arquivos (ZIP)	204
4. cópias de segurança (backup)	225
5. Editor de texto Microsoft Word e LibreOffice Writer: criação e edição de documentos de texto; formatação de caractere, parágrafo, página, marcadores, numeração, estrutura de tópicos, cabeçalho e rodapé; ortografia e gramática, idioma e hifenização; tabelas; figuras e Galeria; visualização e impressão; exportar como PDF	226
6. Planilha eletrônica Microsoft Excel e LibreOffice Calc: criação e edição de pastas de trabalho (documentos) e planilhas de cálculo (abas); referências a células; fórmulas e funções matemáticas, lógicas, de texto e de data e hora; formatação de células, condicional, cabeçalho e rodapé; importação de arquivos CSV; visualização e impressão; exportar como PDF.....	242
7. Redes, Internet e Intranet: noções básicas redes de computadores, Internet e Intranet; web, navegadores; Mozilla Firefox, janelas e abas, limpar dados de navegação (histórico, cookies, cache), plug-ins; reconhecimento e digitação de endereços (URL), sítios (sites), caminhos e páginas; identificação e navegação por ligações (links); interação com controles e preenchimento de formulários; reconhecimento de cadeado de segurança (https) e prováveis golpes e fraudes.....	262
8. Correio eletrônico (E-mail) e agenda: identificação de nomes e endereços de correio eletrônico; remetente, destinatários, cópias e cópias ocultas; Webmail; receber e enviar mensagens; incluir, remover e salvar arquivos anexos; formatação; pesquisar e classificar mensagens; regras e filtros de mensagens; organização em pastas, lixeira e arquivamento; gerenciar contatos, listas, agenda/calendário e tarefas; tratamento de lixo eletrônico (spam), reconhecimento de prováveis golpes, fraudes e boatos	271
9. Segurança da informação, segurança cibernética e proteção da privacidade: conceitos fundamentais de segurança da informação, confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticidade, não-repúdio e privacidade; ameaças em computadores e redes; cuidados com a escolha e uso de senhas; boas práticas de prevenção de códigos maliciosos (malware, vírus, cavalos de troia, ransomware e outras pragas virtuais) em mídias removíveis, repositórios de rede, anexos em mensagens e links de páginas web	273
10. cuidados para proteção de dados pessoais à luz da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	275
11. Certificação digital: conceitos fundamentais de certificado digital de pessoa física e jurídica; identificação de validade e outros atributos de um certificado digital; ICP-Brasil, autoridades certificadora e de registro; token e outras mídias de certificado digital; conceitos, uso e cuidado de PIN e PUK; assinatura digital	276
12. Videoconferência: agendar, organizar, apresentar e participar de reuniões remotas por videoconferência; ajustes de visualização, áudio e vídeo; recursos de mensagens de texto (chat) e gravação.....	277

Administração

1. Evolução da administração. Principais abordagens da administração (clássica até contingencial)	291
2. Evolução da Administração Pública no Brasil (após 1930); reformas administrativas	298
3. A nova gestão pública	305
4. Governança, governabilidade e accountability na Administração Pública. Transparência na Administração Pública	311
5. Processos participativos de gestão pública.....	315
6. Qualidade na Administração Pública	315
7. Gestão por resultado na produção de serviços públicos	316

8. Plano de Reforma do Aparelho do Estado	318
9. Processo administrativo. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Processo de planejamento. Planejamento estratégico: visão, missão e análise SWOT, matriz GUT e ferramenta 5W2H. Análise competitiva e estratégias genéricas. Redes e alianças. Planejamento tático. Planejamento operacional. Administração por objetivos. Balanced scorecard. Processo decisório. Organização. Estrutura organizacional. Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. Organização informal. Cultura organizacional. Direção. Motivação e liderança. Comunicação. Descentralização e delegação. Controle. Características. Tipos, vantagens e desvantagens. Sistema de medição de desempenho organizacional.	318
10. Gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional. Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.....	325
11. Recrutamento e seleção de pessoas. Objetivos e características. Principais tipos, características, vantagens e desvantagens. Principais técnicas de seleção de pessoas: características, vantagens e desvantagens.....	327
12. Análise e descrição de cargos	331
13. Capacitação de pessoas	332
14. Gestão de desempenho	334
15. Gestão por competências	335
16. Carreira	335
17. Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial	336
18. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ferramentas de gestão da qualidade	339
19. Gestão de projetos. Elaboração, análise e avaliação de projetos. Principais características dos modelos de gestão de projetos. Projetos e suas etapas.....	343
20. Gestão de processos. Conceitos da abordagem por processos. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos. BPM.....	346
21. Administração Financeira. Indicadores de Desempenho. Tipo. Variáveis. Princípios gerais de alavancagem operacional e financeira. Planejamento financeiro de curto e longo prazo. Conceitos básicos de análise de balanços e demonstrações financeiras.....	348
22. Modelo da fundação nacional da qualidade.....	355
23. Processos e certificação ISO 9000:2000.....	356
24. Legislação administrativa Administração direta, indireta e fundacional.....	358
25. Atos administrativos. Requisição	361
26. Regime dos servidores públicos federais: admissão, demissão, concurso público, estágio probatório, vencimento básico, licença, aposentadoria	373
27. Orçamento público. Princípios orçamentários. Diretrizes orçamentárias. Processo orçamentário	374
28. Métodos, técnicas e instrumentos do orçamento público; normas legais aplicáveis	380
29. SIOP e SIAFI	382
30. Receita pública: categorias, fontes, estágios; dívida ativa	387
31. Despesa pública: categorias, estágios. Suprimento de fundos. Restos a pagar. Despesas de exercícios anteriores. A Conta Única do Tesouro	389
32. Licitação pública Modalidades, dispensa e inexigibilidade. Pregão. Contratos e compras. Convênios e termos similares	403

Administração Pública

1. As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado	421
2. Reforma do serviço civil (mérito, flexibilidade e responsabilização)	421
3. Reforma do aparelho do estado	426
4. Gestão estratégica de pessoas. Conceito e tipologia de competências	426
5. Conceitos de complexidade da atividade e de espaço ocupacional	431

6. Competência como elo entre indivíduo e organização.....	431
7. Modelo integrado de gestão por competências e resultados.....	432
8. Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio.....	432
9. Processos de gestão de pessoas nas organizações. Identificação e priorização de competências importantes para o negócio.....	433
10. Mapeamento de perfis profissionais por competências.....	434
11. Feedback e Feedforward.....	435
12. Planejamento de Carreira.....	435
13. Educação corporativa.....	436
14. Critérios de reconhecimento e recompensa.....	437
15. Gestão do desempenho.....	438
16. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público.....	438
17. Resolução CNJ nº 258/2018 (Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário).....	440
18. Processos participativos de gestão pública. Conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.....	440
19. Governo eletrônico.....	443
20. Transparência da administração pública. Accountability.....	444
21. Controle social e cidadania.....	444
22. Excelência nos serviços públicos.....	446
23. Gestão por resultados na produção de serviços públicos.....	446
24. Gestão de pessoas por competências.....	446
25. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.....	447
26. Administração de pessoal.....	449
27. Noções de SIAPE.....	452
28. Administração de compras e materiais. Processos de compras governamentais e gerência de materiais e estoques.....	452
29. Noções de SIASG.....	457
30. Governabilidade e governança.....	459
31. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo).....	459
32. Mudanças institucionais. Conselhos, organizações sociais, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), agência reguladora, agência executiva.....	466
33. Processo de formulação e desenvolvimento de políticas. Construção de agendas, formulação de políticas, implementação de políticas.....	471
34. As políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo. Descentralização e democracia. Participação, atores sociais e controle social. Gestão local, cidadania e equidade social.....	477
35. Planejamento e avaliação nas políticas públicas. Conceitos básicos de planejamento. Aspectos administrativos, técnicos, econômicos e financeiros. Formulação de programas e projetos. Avaliação de programas e projetos. Tipos de avaliação. Análise custo-benefício e análise custo-efetividade.....	478
36. Licitação. Conceito, finalidades, princípios e objeto; obrigatoriedade, dispensa, inexigibilidade e vedação. Modalidades. Procedimento, revogação e anulação. Sanções. Normas gerais de licitação.....	481
37. Contratos administrativos. Conceito, peculiaridades e interpretação. Formalização. Execução. Inexecução, revisão e rescisão.....	481
38. Responsabilidade civil da Administração. Reparação do dano. Enriquecimento ilícito. Uso e abuso de poder. Sanções penais, civis e administrativas.....	496
39. Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar.....	499
40. Improbidade administrativa.....	504
41. Processo Administrativo.....	521

42. Controle interno da Administração Pública	525
43. Lei Federal nº 12.527/2011 e suas alterações (Lei de Acesso à Informação)	529
44. Lei Complementar nº 131/2009 (Lei da Transparência)	535

Administração Financeira e Orçamentária e Orçamento Público

1. Orçamento público: Conceito; Técnicas orçamentárias; Princípios orçamentários; Ciclo orçamentário; Processo orçamentário.....	539
2. O orçamento público no Brasil: Sistema de planejamento e de orçamento federal; Plano plurianual; Diretrizes orçamentárias; Orçamento anual; Sistema e processo de orçamentação; Classificações orçamentárias; Estrutura programática; Créditos ordinários e adicionais	540
3. Programação e execução orçamentária e financeira: Descentralização orçamentária e financeira; Acompanhamento da execução; Alterações orçamentárias.....	541
4. Receita pública: Conceito e classificações; Estágios; Fontes; Dívida ativa	542
5. Despesa pública: Conceito e classificações; Estágios; Restos a pagar; Despesas de exercícios anteriores; Dívida flutuante e fundada; Suprimento de fundos	543
6. Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal): Conceitos e objetivos; Planejamento; Dívida e endividamento; Transparência, controle e fiscalização	546
7. Lei complementar nº 200/2023 (Institui o Regime Fiscal Sustentável).....	562

Conteúdo Digital Atualidades

1. Tópicos relevantes e atuais de diversas áreas, tais como segurança, transportes, política, economia, sociedade, educação, saúde, cultura, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável e ecologia, suas inter-relações e suas vinculações históricas	3

Legislação

1. Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.....	5
2. Lei estadual nº 5.810/1994 e suas alterações (Regime Jurídico Único dos servidores públicos do Estado do Pará).....	47
3. Lei estadual nº 10.803/2024 (Novo Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações).....	69
4. Lei estadual nº 10.803/2024 (Novo Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações).....	75
5. Lei Estadual nº 8.972/2020 e suas alterações (Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública do Estado do Pará)	81
6. Resolução nº 351/2020 (Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação) ..	93

Conteúdo Digital

- Para estudar o Conteúdo Digital acesse sua “Área do Cliente” em nosso site, ou siga os passos indicados na página 2 para acessar seu bônus.

<https://www.apostilasopcao.com.br/customer/account/login/>

LÍNGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

A compreensão e a interpretação de textos são habilidades essenciais para que a comunicação alcance seu objetivo de forma eficaz. Em diversos contextos, como na leitura de livros, artigos, propagandas ou imagens, é necessário que o leitor seja capaz de entender o conteúdo proposto e, além disso, atribuir significados mais amplos ao que foi lido ou visto.

Para isso, é importante distinguir os conceitos de compreensão e interpretação, bem como reconhecer que um texto pode ser verbal (composto por palavras) ou não-verbal (constituído por imagens, símbolos ou outros elementos visuais).

Compreender um texto implica decodificar sua mensagem explícita, ou seja, captar o que está diretamente apresentado. Já a interpretação vai além da compreensão, exigindo que o leitor utilize seu repertório pessoal e conhecimentos prévios para gerar um sentido mais profundo do texto. Dessa forma, dominar esses dois processos é essencial não apenas para a leitura cotidiana, mas também para o desempenho em provas e concursos, onde a análise de textos e imagens é frequentemente exigida.

Essa distinção entre compreensão e interpretação é crucial, pois permite ao leitor ir além do que está explícito, alcançando uma leitura mais crítica e reflexiva.

CONCEITO DE COMPREENSÃO

A compreensão de um texto é o ponto de partida para qualquer análise textual. Ela representa o processo de decodificação da mensagem explícita, ou seja, a habilidade de extrair informações diretamente do conteúdo apresentado pelo autor, sem a necessidade de agregar inferências ou significados subjetivos. Quando compreendemos um texto, estamos simplesmente absorvendo o que está dito de maneira clara, reconhecendo os elementos essenciais da comunicação, como o tema, os fatos e os argumentos centrais.

► A Compreensão em Textos Verbais

Nos textos verbais, que utilizam a linguagem escrita ou falada como principal meio de comunicação, a compreensão passa pela habilidade de ler com atenção e reconhecer as estruturas linguísticas. Isso inclui:

- **Vocabulário:** O entendimento das palavras usadas no texto é fundamental. Palavras desconhecidas podem comprometer a compreensão, tornando necessário o uso de dicionários ou ferramentas de pesquisa para esclarecer o significado.

- **Sintaxe:** A maneira como as palavras estão organizadas em frases e parágrafos também influencia o processo de compreensão. Sentenças complexas, inversões sintáticas ou o uso de conectores como conjunções e preposições requerem atenção redobrada para garantir que o leitor compreenda as relações entre as ideias.

- **Coesão e coerência:** são dois pilares essenciais da compreensão. Um texto coeso é aquele cujas ideias estão bem conectadas, e a coerência se refere à lógica interna do texto, onde as ideias se articulam de maneira fluida e compreensível.

Ao realizar a leitura de um texto verbal, a compreensão exige a decodificação de todas essas estruturas. É a partir dessa leitura atenta e detalhada que o leitor poderá garantir que absorveu o conteúdo proposto pelo autor de forma plena.

► A Compreensão em Textos Não-Verbais

Além dos textos verbais, a compreensão se estende aos textos não-verbais, que utilizam símbolos, imagens, gráficos ou outras representações visuais para transmitir uma mensagem. Exemplos de textos não-verbais incluem obras de arte, fotografias, infográficos e até gestos em uma linguagem de sinais.

A compreensão desses textos exige uma leitura visual aguçada, na qual o observador decodifica os elementos presentes, como:

- **Cores:** As cores desempenham um papel comunicativo importante em muitos contextos, evocando emoções ou sugerindo informações adicionais. Por exemplo, em um gráfico, cores diferentes podem representar categorias distintas de dados.

- **Formas e símbolos:** Cada forma ou símbolo em um texto visual pode carregar um significado próprio, como sinais de trânsito ou logotipos de marcas. A correta interpretação desses elementos depende do conhecimento prévio do leitor sobre seu uso.

- **Gestos e expressões:** Em um contexto de comunicação corporal, como na linguagem de sinais ou em uma apresentação oral acompanhada de gestos, a compreensão se dá ao identificar e entender as nuances de cada movimento.

► Fatores que Influenciam a Compreensão

A compreensão, seja de textos verbais ou não-verbais, pode ser afetada por diversos fatores, entre eles:

- **Conhecimento prévio:** Quanto mais familiarizado o leitor estiver com o tema abordado, maior será sua capacidade de compreender o texto. Por exemplo, um leitor que já conhece o contexto histórico de um fato poderá compreender melhor uma notícia sobre ele.

- **Contexto:** O ambiente ou a situação em que o texto é apresentado também influencia a compreensão. Um texto jornalístico, por exemplo, traz uma mensagem diferente dependendo de seu contexto histórico ou social.

- **Objetivos da leitura:** O propósito com o qual o leitor aborda o texto impacta a profundidade da compreensão. Se a leitura for para estudo, o leitor provavelmente será mais minucioso do que em uma leitura por lazer.

► Compreensão como Base para a Interpretação

A compreensão é o primeiro passo no processo de leitura e análise de qualquer texto. Sem uma compreensão clara e objetiva, não é possível seguir para uma etapa mais profunda, que envolve a interpretação e a formulação de inferências. Somente após a decodificação do que está explicitamente presente no texto, o leitor poderá avançar para uma análise mais subjetiva e crítica, onde ele começará a trazer suas próprias ideias e reflexões sobre o que foi lido.

Em síntese, a compreensão textual é um processo que envolve a decodificação de elementos verbais e não-verbais, permitindo ao leitor captar a mensagem essencial do conteúdo. Ela exige atenção, familiaridade com as estruturas linguísticas ou visuais e, muitas vezes, o uso de recursos complementares, como dicionários. Ao dominar a compreensão, o leitor cria uma base sólida para interpretar textos de maneira mais profunda e crítica.

► Textos Verbais e Não-Verbais

Na comunicação, os textos podem ser classificados em duas categorias principais: verbais e não-verbais. Cada tipo de texto utiliza diferentes recursos e linguagens para transmitir suas mensagens, sendo fundamental que o leitor ou observador saiba identificar e interpretar corretamente as especificidades de cada um.

► Textos Verbais

Os textos verbais são aqueles constituídos pela linguagem escrita ou falada, onde as palavras são o principal meio de comunicação. Eles estão presentes em inúmeros formatos, como livros, artigos, notícias, discursos, entre outros. A linguagem verbal se apoia em uma estrutura gramatical, com regras que organizam as palavras e frases para transmitir a mensagem de forma coesa e compreensível.

► Características dos Textos Verbais:

- **Estrutura Sintática:** As frases seguem uma ordem gramatical que facilita a decodificação da mensagem.
- **Uso de Palavras:** As palavras são escolhidas com base em seu significado e função dentro do texto, permitindo ao leitor captar as ideias expressas.
- **Coesão e Coerência:** A conexão entre frases, parágrafos e ideias deve ser clara, para que o leitor compreenda a linha de raciocínio do autor.

Exemplos de textos verbais incluem:

- **Livros e artigos:** Onde há um desenvolvimento contínuo de ideias, apoiado em argumentos e explicações detalhadas.
- **Diálogos e conversas:** Que utilizam a oralidade para interações mais diretas e dinâmicas.
- **Panfletos e propagandas:** Usam a linguagem verbal de forma concisa e direta para transmitir uma mensagem específica.

A compreensão de um texto verbal envolve a decodificação de palavras e a análise de como elas se conectam para construir significado. É essencial que o leitor identifique o tema, os argumentos centrais e as intenções do autor, além de perceber possíveis figuras de linguagem ou ambiguidades.

TEXTOS NÃO-VERBAIS

Os textos não-verbais utilizam elementos visuais para se comunicar, como imagens, símbolos, gestos, cores e formas. Embora não usem palavras diretamente, esses textos transmitem mensagens completas e são amplamente utilizados em contextos visuais, como artes visuais, placas de sinalização, fotografias, entre outros.

► Características dos Textos Não-Verbais:

- **Imagens e símbolos:** Carregam significados culturais e contextuais que devem ser reconhecidos pelo observador.
- **Cores e formas:** Podem ser usadas para evocar emoções ou destacar informações específicas. Por exemplo, a cor vermelha em muitos contextos pode representar perigo ou atenção.
- **Gestos e expressões:** Na comunicação corporal, como na linguagem de sinais ou na expressão facial, o corpo desempenha o papel de transmitir a mensagem.

Exemplos de textos não-verbais incluem:

- **Obras de arte:** Como pinturas ou esculturas, que comunicam ideias, emoções ou narrativas através de elementos visuais.
- **Sinais de trânsito:** Que utilizam formas e cores para orientar os motoristas, dispensando a necessidade de palavras.
- **Infográficos:** Combinações de gráficos e imagens que transmitem informações complexas de forma visualmente acessível.

A interpretação de textos não-verbais exige uma análise diferente da dos textos verbais. É necessário entender os códigos visuais que compõem a mensagem, como as cores, a composição das imagens e os elementos simbólicos utilizados. Além disso, o contexto cultural é crucial, pois muitos símbolos ou gestos podem ter significados diferentes dependendo da região ou da sociedade em que são usados.

RELAÇÃO ENTRE TEXTOS VERBAIS E NÃO-VERBAIS

Embora sejam diferentes em sua forma, textos verbais e não-verbais frequentemente se complementam. Um exemplo comum são as propagandas publicitárias, que utilizam tanto textos escritos quanto imagens para reforçar a mensagem. Nos livros ilustrados, as imagens acompanham o texto verbal, ajudando a criar um sentido mais completo da história ou da informação.

Essa integração de elementos verbais e não-verbais é amplamente utilizada para aumentar a eficácia da comunicação, tornando a mensagem mais atraente e de fácil entendimento. Nos textos multimodais, como nos sites e nas redes sociais, essa combinação é ainda mais evidente, visto que o público interage simultaneamente com palavras, imagens e vídeos, criando uma experiência comunicativa rica e diversificada.

IMPORTÂNCIA DA DECODIFICAÇÃO DOS DOIS TIPOS DE TEXTO

Para que a comunicação seja bem-sucedida, é essencial que o leitor ou observador saiba decodificar tanto os textos verbais quanto os não-verbais. Nos textos verbais, a habilidade de compreender palavras, estruturas e contextos é crucial. Já nos textos não-verbais, é fundamental interpretar corretamente os símbolos, gestos e elementos visuais, compreendendo suas nuances culturais e suas intenções comunicativas.

Dominar a interpretação de ambos os tipos de texto permite ao leitor um olhar mais completo sobre o conteúdo, ampliando suas capacidades de análise crítica e facilitando a compreensão em diversas situações, como na leitura de livros, no consumo de mídias digitais ou mesmo na interpretação de artes visuais e sinalizações.

DICAS PRÁTICAS PARA COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO

Compreender e interpretar textos com precisão requer uma série de habilidades e estratégias que facilitam a decodificação e a análise crítica das informações. A seguir, apresentamos algumas dicas práticas que podem auxiliar no aprimoramento dessas competências, especialmente para estudantes que enfrentam provas e concursos.

► Resuma o Texto

Uma das formas mais eficazes de garantir que você compreendeu o texto é fazer um resumo. Ao final de cada parágrafo ou seção, tente sintetizar a ideia principal em poucas palavras ou frases. Esse exercício ajuda a identificar o tema central e os argumentos chave do autor, além de facilitar a organização das ideias.

Exemplo: Ao ler um artigo sobre meio ambiente, anote os pontos principais, como causas do desmatamento, consequências para a biodiversidade e possíveis soluções.

► Utilize Dicionários e Ferramentas de Busca

Durante a leitura, é comum se deparar com palavras desconhecidas ou expressões que dificultam o entendimento. Mantenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto para consultar o significado de termos difíceis. Esse hábito melhora o vocabulário e contribui para uma leitura mais fluida.

Dica: Hoje, diversas ferramentas digitais, como aplicativos de dicionário e tradutores online, permitem uma consulta rápida e eficiente.

► Atente-se aos Detalhes

Informações como datas, nomes, locais e fontes citadas no texto são elementos importantes que ajudam a ancorar a argumentação do autor. Ficar atento a esses detalhes é crucial para a compreensão exata do texto e para responder corretamente a perguntas objetivas ou de múltipla escolha em provas.

- **Exemplo:** Em um texto sobre história, anotar as datas de eventos e os personagens envolvidos facilita a memorização e o entendimento cronológico.

► Sublinhe Informações Importantes

Uma técnica prática para melhorar a compreensão é sublinhar ou destacar partes mais relevantes do texto. Isso permite que você se concentre nos pontos principais e nas ideias centrais, separando fatos de opiniões. A sublinhar frases que contêm dados concretos, você facilita a visualização e revisão posterior.

Dica: Se estiver estudando em materiais digitais, use ferramentas de marcação de texto para destacar trechos importantes e criar notas.

► Perceba o Enunciado das Questões

Em provas de leitura, é comum encontrar questões que pedem compreensão ou interpretação do texto. Identificar a diferença entre esses dois tipos de pergunta é essencial:

Questões que esperam compreensão costumam vir com enunciados como “O autor afirma que...” ou “De acordo com o texto...”. Essas perguntas exigem que o leitor se atenha ao que está claramente exposto no texto.

Questões que esperam interpretação vêm com expressões como “Conclui-se que...” ou “O texto permite deduzir que...”. Essas perguntas exigem que o leitor vá além do que está escrito, inferindo significados com base no conteúdo e em seu próprio repertório.

► Relacione o Texto com Seus Conhecimentos Prévios

A interpretação de um texto é profundamente influenciada pelo conhecimento prévio do leitor sobre o tema abordado. Portanto, ao ler, tente sempre relacionar as informações do texto com o que você já sabe. Isso ajuda a criar conexões mentais, tornando a interpretação mais rica e contextualizada.

Exemplo: Ao ler um texto sobre mudanças climáticas, considere suas próprias experiências e leituras anteriores sobre o tema para formular uma análise mais completa.

► Identifique o Propósito do Autor

Outro aspecto importante na interpretação de textos é compreender a intenção do autor. Tente identificar o objetivo por trás do texto: o autor deseja informar, persuadir, argumentar, entreter? Essa identificação é essencial para interpretar corretamente o tom, a escolha das palavras e os argumentos apresentados.

Exemplo: Em uma crônica humorística, o autor pode utilizar ironia para criticar um comportamento social. Identificar esse tom permite uma interpretação mais precisa.

► Releia o Texto Quando Necessário

A leitura atenta e pausada é fundamental, mas muitas vezes é necessário fazer uma segunda leitura para captar detalhes que passaram despercebidos na primeira. Ao reler, o leitor pode verificar a coesão e a coerência do texto, além de confirmar sua compreensão sobre os fatos e as ideias centrais.

Dica: Durante a releitura, tente focar em partes que parecem confusas inicialmente ou nas quais surgiram dúvidas.

► Contextualize Figuras de Linguagem e Elementos Subjetivos

Muitos textos, especialmente os literários, utilizam figuras de linguagem (como metáforas, ironias e hipérboles) para enriquecer o conteúdo. Para interpretar esses recursos, é necessário compreender o contexto em que foram usados e o efeito que o autor deseja provocar no leitor.

Exemplo: Em uma poesia, uma metáfora pode estar presente para criar uma comparação implícita entre dois elementos, e a correta interpretação desse recurso enriquece a leitura.

► Pratique Regularmente

Compreensão e interpretação são habilidades que se desenvolvem com a prática. Quanto mais textos você ler e analisar, maior será sua capacidade de decodificar informações e realizar inferências. Diversifique suas leituras, incluindo textos literários, científicos, jornalísticos e multimodais para ampliar sua gama de interpretação.

Essas dicas, quando aplicadas regularmente, ajudam a aprimorar tanto a compreensão quanto a interpretação de textos, desenvolvendo uma leitura crítica e atenta. Ao dominar essas técnicas, o leitor se torna mais apto a enfrentar desafios em provas e situações do cotidiano que exigem análise textual.

Dominar as habilidades de compreensão e interpretação de textos, tanto verbais quanto não-verbais, é essencial para uma comunicação eficaz e para o sucesso em avaliações acadêmicas e profissionais. A compreensão serve como a base para identificar e decodificar o conteúdo explícito de um texto, enquanto a interpretação exige uma análise mais profunda, onde o leitor emprega seus conhecimentos prévios e faz inferências subjetivas.

Com a aplicação de estratégias práticas, como o resumo de ideias, a consulta a dicionários, a atenção aos detalhes e a diferenciação entre fatos e opiniões, o leitor pode desenvolver uma leitura mais crítica e eficiente. Além disso, é importante reconhecer a intenção do autor e o tipo de questão que cada texto ou prova apresenta, a fim de adaptar sua abordagem à demanda específica, seja ela de compreensão ou interpretação.

Em última análise, compreender e interpretar textos é um processo contínuo que requer prática constante e atenção aos detalhes, permitindo ao leitor não apenas absorver informações, mas também refletir sobre elas e construir seu próprio entendimento do mundo ao seu redor. Essas competências, bem desenvolvidas, oferecem um diferencial em diversas áreas da vida pessoal e profissional.

RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

A classificação dos textos em tipos e gêneros textuais é fundamental para a compreensão dos processos de produção e interpretação textual. Esses dois conceitos, apesar de relacionados, possuem diferenças importantes.

Os tipos textuais se referem à forma como o texto é estruturado, isto é, à sequência linguística predominante, como narração, descrição ou dissertação. Já os gêneros textuais estão ligados ao contexto social e às funções comunicativas dos textos, como carta, notícia ou crônica.

A distinção entre esses conceitos é importante não apenas para o entendimento teórico da língua, mas também para a prática de leitura e escrita. Saber identificar o tipo e o gênero de um texto ajuda o leitor a compreender melhor suas intenções, assim como auxilia o produtor textual a escolher a estrutura e o estilo mais apropriados para alcançar seu objetivo comunicativo.

Nos últimos anos, a crescente diversidade de práticas sociais e a evolução das formas de comunicação, especialmente com o avanço das tecnologias digitais, têm provocado mudanças na forma como os gêneros textuais são usados e entendidos.

TIPOS TEXTUAIS

Os tipos textuais referem-se à organização interna dos textos, ou seja, à maneira como a informação é estruturada linguisticamente. São estruturas formais que determinam como as ideias serão apresentadas, independentemente do contexto social ou do propósito comunicativo.

Existem cinco principais tipos textuais amplamente reconhecidos na linguística: narração, descrição, dissertação, exposição e injunção. Cada um desses tipos possui características próprias que guiam a produção e a interpretação dos textos.

► Narração

A narração é o tipo textual que conta uma história, relatando eventos ou ações em sequência. Nessa estrutura, os fatos são geralmente organizados em uma ordem cronológica, e há a presença de personagens, um ambiente (espaço) e um tempo definidos. O enredo, que é a sequência dos acontecimentos, é fundamental para a construção do texto narrativo. Um exemplo típico de texto narrativo é o conto, que apresenta um início, um desenvolvimento e um desfecho.

Exemplo: contos, romances, crônicas, anedotas.

► Descrição

O texto descritivo busca retratar com detalhes as características de pessoas, objetos, lugares ou situações, criando uma imagem mental no leitor. Na descrição, o autor utiliza muitos adjetivos e informações sensoriais para detalhar aquilo que está sendo descrito, focando em suas particularidades e atributos. Esse tipo textual é frequentemente encontrado como parte de textos narrativos, mas também pode aparecer de forma autônoma.

Exemplo: retratos, laudos técnicos, descrições de paisagens.

► Dissertação

A dissertação é um tipo textual argumentativo, no qual o autor expõe ideias, discute um tema e apresenta argumentos, com o objetivo de convencer ou informar o leitor. Esse tipo de texto costuma ser formal e estruturado, apresentando uma introdução, um desenvolvimento e uma conclusão. No contexto educacional e acadêmico, os textos dissertativos são amplamente utilizados em ensaios, redações de vestibulares e concursos, e artigos científicos.

Exemplo: redações argumentativas, ensaios, editoriais.

► Exposição

O texto expositivo tem como objetivo principal expor, explicar ou apresentar informações e conhecimentos de forma clara e objetiva. Esse tipo textual busca esclarecer fatos ou conceitos, sem a necessidade de persuadir o leitor ou envolver juízos de valor. É frequentemente utilizado em contextos didáticos e científicos para transmitir informações de maneira acessível.

Exemplo: textos didáticos, relatórios, verbetes de enciclopédias.

► Injunção

O texto injuntivo (ou instrucional) tem como função principal orientar o leitor a realizar uma ação ou a seguir determinados procedimentos. São textos que fornecem instruções, ordens ou conselhos, utilizando verbos no imperativo ou no infinitivo para guiar o comportamento do leitor.

Exemplo: manuais de instrução, receitas, regulamentos, bulas de remédios.

► Características dos Tipos Textuais

Cada tipo textual possui características próprias, que podem ser resumidas da seguinte forma:

▪ **Narração:** foco em ações e eventos em sequência (cronológica ou não); uso de verbos no passado; presença de personagens, tempo e espaço definidos;

▪ **Descrição:** foco em características e detalhes; uso de adjetivos; apelo aos sentidos (visão, audição, olfato, tato, paladar);

▪ **Dissertação:** foco na argumentação e no raciocínio lógico, estrutura rígida (introdução, desenvolvimento, conclusão), uso de conectores e verbos de opinião;

▪ **Exposição:** foco na explicação e na apresentação de informações; tom objetivo e neutro; uso de exemplos e definições;

▪ **Injunção:** foco em orientar o comportamento do leitor; uso de verbos no imperativo ou no infinitivo; clareza e precisão nas instruções.

► Combinação dos Tipos Textuais

É importante destacar que, embora os tipos textuais sejam categorias distintas, muitos textos apresentam uma combinação de mais de um tipo. Por exemplo, um romance, que é predominantemente narrativo, pode conter trechos descritivos para retratar o ambiente e os personagens, além de momentos dissertativos para discutir ideias ou reflexões dos personagens. Essa flexibilidade dos tipos textuais contribui para a riqueza e a variedade de textos que encontramos no dia a dia.

GÊNEROS TEXTUAIS

Os gêneros textuais são as diferentes formas de organização de um texto que surgem de acordo com as necessidades e convenções sociais. Eles são determinados pelo contexto de uso, pela intenção comunicativa e pelas práticas culturais de uma sociedade.

Diferentemente dos tipos textuais, que são formas mais rígidas e estruturais, os gêneros textuais são dinâmicos, adaptando-se às situações comunicativas e aos meios em que circulam, como o jornal, a internet, ou o ambiente acadêmico.

Os gêneros textuais são numerosos e variam conforme a evolução das formas de comunicação, mas podem ser organizados em diferentes categorias, dependendo de sua função social e das características formais que apresentam.

► Notícia

A notícia é um gênero textual do campo jornalístico, cujo objetivo é informar o público sobre fatos recentes ou de interesse social. Esse gênero é marcado pela objetividade e imparcialidade, apresentando os acontecimentos de forma direta e sem opiniões pessoais. A notícia costuma seguir a estrutura conhecida como pirâmide invertida, onde as informações mais importantes aparecem no início do texto, enquanto os detalhes são desenvolvidos ao longo do texto.

▪ **Estrutura:** título, lead (introdução com as informações principais), desenvolvimento e conclusão.

▪ **Exemplo:** notícias publicadas em jornais, portais de internet, telejornais.

► Carta

A carta é um gênero textual de comunicação escrita, utilizado para estabelecer contato entre interlocutores distantes no tempo ou no espaço. Dependendo do destinatário e do objetivo, a carta pode ser formal ou informal. No caso de uma carta

formal, são utilizados vocabulário e expressões mais respeitosas, enquanto a carta informal permite uma linguagem mais coloquial e próxima.

▪ **Estrutura:** saudação, corpo do texto e despedida.

▪ **Exemplo:** cartas comerciais, cartas pessoais, e-mails.

► Artigo de Opinião

O artigo de opinião é um texto dissertativo-argumentativo que expressa o ponto de vista do autor sobre determinado tema, geralmente um assunto de relevância atual. O objetivo é convencer o leitor por meio de argumentos bem estruturados. Embora apresente opiniões pessoais, o artigo de opinião deve ser fundamentado com dados, exemplos e argumentos lógicos.

▪ **Estrutura:** título, introdução (apresentação do tema), desenvolvimento (argumentação) e conclusão (fechamento com uma posição clara).

▪ **Exemplo:** artigos publicados em jornais, revistas e portais de internet.

► Resenha

A resenha é um gênero textual que visa analisar e avaliar uma obra cultural, como um livro, filme, peça de teatro, evento, entre outros. A resenha combina descrição e crítica, oferecendo um resumo da obra e, ao mesmo tempo, apresentando a opinião do autor da resenha sobre a qualidade e a relevância da obra em questão.

▪ **Estrutura:** identificação da obra (título, autor), resumo do conteúdo, análise crítica e conclusão.

▪ **Exemplo:** resenhas de livros, críticas de cinema, avaliações de produtos.

► Crônica

A crônica é um gênero textual que apresenta uma reflexão sobre situações cotidianas, frequentemente com um tom pessoal e subjetivo. Geralmente breve, a crônica pode ter um caráter humorístico, poético ou reflexivo, abordando temas simples, mas sempre com um olhar crítico ou irônico. É comum encontrarmos crônicas em jornais e revistas, onde são utilizadas para comentar pequenos acontecimentos do dia a dia.

▪ **Estrutura:** narrativa breve, com espaço para reflexões do autor sobre o tema abordado.

▪ **Exemplo:** crônicas jornalísticas, crônicas literárias.

► Relatório

O relatório é um gênero textual utilizado em contextos profissionais e acadêmicos para registrar, de maneira objetiva e detalhada, os resultados de uma investigação, experiência ou atividade. O relatório busca informar e documentar um processo, podendo incluir dados quantitativos e qualitativos, tabelas, gráficos e conclusões baseadas nas evidências apresentadas.

▪ **Estrutura:** introdução, desenvolvimento (metodologia, descrição dos dados) e conclusão.

▪ **Exemplo:** relatórios empresariais, relatórios de pesquisa, relatórios técnicos.

► Receita

A receita é um gênero textual do campo culinário, cuja função é orientar o leitor a preparar um prato específico. Sua linguagem é direta e objetiva, predominando o uso de verbos no imperativo ou no infinitivo, para instruir de forma clara cada etapa da preparação.

- **Estrutura:** lista de ingredientes e modo de preparo.
- **Exemplo:** receitas em livros de culinária, sites de receitas, programas de televisão.

► Características dos Gêneros Textuais

Cada gênero textual apresenta características próprias, ligadas ao seu contexto de produção e à finalidade comunicativa. As principais características dos gêneros incluem:

- **Finalidade comunicativa:** o propósito do texto, como informar, convencer, entreter ou instruir.
- **Estrutura:** a organização específica de cada gênero, com partes e sequências próprias.
- **Linguagem:** o nível de formalidade ou informalidade, o uso de termos técnicos ou de uma linguagem mais acessível.

► Dinamicidade dos Gêneros Textuais

Os gêneros textuais não são categorias rígidas e imutáveis. Eles estão em constante transformação, adaptando-se às novas necessidades sociais e ao surgimento de novas formas de comunicação, como blogs, redes sociais, podcasts, entre outros. O advento da internet, por exemplo, criou novos gêneros textuais digitais, como postagens em redes sociais, comentários em blogs e chats online, que têm características próprias e desempenham funções comunicativas específicas.

Os gêneros textuais são formas de organização do discurso que refletem as práticas sociais e as necessidades de comunicação de uma comunidade. Compreender esses gêneros e suas características é essencial para interpretar e produzir textos de maneira eficaz, levando em conta o propósito comunicativo e o contexto em que o texto será inserido.

A versatilidade e a dinamicidade dos gêneros textuais demonstram a riqueza da linguagem e sua capacidade de se adaptar às novas demandas da sociedade.

DIFERENÇAS ENTRE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

Apesar de muitas vezes serem confundidos, tipos e gêneros textuais são conceitos distintos, cada um com sua função no estudo da linguagem. A principal diferença entre eles está no nível de generalização e na forma como organizam a comunicação escrita e oral.

► Definição de Tipos Textuais

Os tipos textuais referem-se à estrutura linguística interna do texto, ou seja, à forma como o conteúdo é organizado e apresentado. Eles são categorias mais abstratas, que descrevem como as informações são transmitidas no texto. Cada tipo textual é definido por suas características estruturais e linguísticas, como o uso de determinados tempos verbais, tipos de frases e a lógica de organização. A tipologia textual é composta por cinco tipos principais: narração, descrição, dissertação, exposição e injunção.

Exemplo: Um texto pode ser classificado como dissertativo se seu propósito for argumentar ou expor ideias de forma lógica, como em um artigo de opinião.

► Definição de Gêneros Textuais

Os gêneros textuais, por outro lado, estão mais relacionados ao uso social e às finalidades comunicativas dos textos. São classificações mais concretas, baseadas nas práticas de comunicação cotidiana, e surgem em função das necessidades de interação de

uma sociedade. Cada gênero textual tem uma função específica, vinculada ao meio em que circula e à intenção do autor. Por exemplo, uma notícia tem a função de informar, enquanto uma carta comercial visa estabelecer uma comunicação formal entre empresas.

Exemplo: A crônica, que é um gênero textual, pode misturar diferentes tipos textuais, como narração e descrição, em sua estrutura.

► Critérios de Classificação

Os tipos textuais são definidos por critérios formais, ou seja, pela maneira como o texto está estruturado linguisticamente e gramaticalmente. Os gêneros textuais, por sua vez, são classificados com base em critérios comunicativos e contextuais, isto é, no objetivo e no contexto de uso do texto.

▪ **Tipos Textuais:** são classificados conforme a forma linguística (narrativo, descritivo, dissertativo, etc.).

▪ **Gêneros Textuais:** são classificados segundo a função social (notícia, artigo de opinião, receita, relatório, etc.).

► Abstração vs. Concretude

Os tipos textuais são categorias mais abstratas e genéricas, pois descrevem a organização interna do texto sem considerar o contexto de comunicação ou as intenções do autor. Já os gêneros textuais são categorias mais concretas, pois se referem a textos específicos que surgem para atender a demandas sociais, como o e-mail, o bilhete ou o editorial.

▪ **Tipo Textual:** estrutura linguística (como as ideias são apresentadas).

▪ **Gênero Textual:** uso social e contexto (por que e onde o texto é utilizado).

► Flexibilidade e Interação

Enquanto os tipos textuais seguem uma estrutura fixa e predefinida, os gêneros textuais são mais dinâmicos e podem apresentar uma combinação de tipos textuais. Por exemplo, um artigo de opinião (gênero) pode ser predominantemente dissertativo (tipo textual), mas também apresentar elementos descritivos ou narrativos.

▪ **Exemplo:** Um relatório (gênero textual) pode conter trechos descritivos e expositivos (tipos textuais) ao mesmo tempo.

► Evolução e Novos Gêneros

Os gêneros textuais estão em constante evolução, conforme surgem novas formas de comunicação na sociedade. A internet, por exemplo, deu origem a novos gêneros, como e-mails, postagens em redes sociais e blogs, que não existiam em outras épocas. Já os tipos textuais permanecem mais estáveis, sendo menos sujeitos a mudanças ao longo do tempo.

A distinção entre tipos e gêneros textuais é essencial para a compreensão das diferentes formas de comunicação escrita e oral. Os tipos textuais descrevem a organização interna do texto e são mais estáveis e genéricos, enquanto os gêneros textuais estão diretamente ligados às práticas sociais e são mais dinâmicos, variando conforme o contexto e a intenção do texto.

A correta identificação de ambos é fundamental para uma leitura crítica e uma produção textual eficaz, principalmente em contextos acadêmicos e profissionais.

INTERAÇÃO ENTRE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

A interação entre tipos e gêneros textuais é um aspecto fundamental da comunicação escrita e falada. Embora sejam conceitos distintos, eles não se excluem, mas se complementam. Um mesmo gênero textual pode reunir diferentes tipos textuais, de acordo com a necessidade de comunicação do autor e o contexto em que o texto está inserido. Da mesma forma, cada tipo textual pode aparecer em gêneros variados, adaptando-se ao propósito e ao público-alvo do texto.

Essa combinação entre tipos e gêneros é o que torna a produção textual rica e flexível, permitindo que um mesmo gênero possa ser utilizado de formas diversas, dependendo das intenções comunicativas e das convenções sociais.

► Gêneros Textuais e a Combinação de Tipos Textuais

Os gêneros textuais frequentemente incorporam mais de um tipo textual em sua estrutura. Isso ocorre porque o contexto de produção de um gênero específico exige o uso de diferentes estratégias discursivas. Por exemplo, uma crônica, embora pertença ao gênero jornalístico-literário, pode incluir:

- **Narração:** para relatar uma situação ou fato cotidiano.
- **Descrição:** ao detalhar personagens ou cenários.
- **Dissertação:** quando o autor insere reflexões ou comentários críticos sobre o tema abordado.

Esse cruzamento entre tipos dentro de um mesmo gênero permite que o autor desenvolva um texto mais complexo e envolvente, atendendo a diferentes finalidades comunicativas.

EXEMPLOS DE COMBINAÇÃO DE TIPOS E GÊNEROS**► Artigo de Opinião**

O artigo de opinião, um gênero predominantemente dissertativo-argumentativo, apresenta uma estrutura voltada para a defesa de um ponto de vista. Contudo, para tornar a argumentação mais rica e persuasiva, o autor pode usar outros tipos textuais, como:

- **Descrição:** para caracterizar um problema ou situação.
- **Narração:** para contar um caso real que exemplifique a argumentação.
- **Exposição:** para apresentar fatos e dados de forma objetiva, esclarecendo pontos de vista.

► Relatório

O relatório, gênero comumente utilizado em contextos profissionais e acadêmicos, tem por objetivo informar sobre uma atividade ou experimento. Embora seu propósito seja essencialmente expositivo, relatórios frequentemente incluem:

- **Dissertação:** na análise e interpretação dos dados, onde o autor argumenta sobre os resultados e suas implicações.
- **Descrição:** ao detalhar procedimentos ou descrever equipamentos e condições do experimento.

► Notícia

A notícia, um gênero textual tipicamente expositivo, visa apresentar informações de forma clara e objetiva. No entanto, ao narrar acontecimentos, ela também pode utilizar:

- **Narração:** para contar como os eventos se desenrolaram.
- **Descrição:** ao descrever cenários ou pessoas envolvidas nos fatos.

► Crônica

A crônica, gênero literário geralmente publicado em jornais e revistas, é um excelente exemplo de interação de tipos textuais. Embora pertença ao campo narrativo, uma crônica pode combinar:

- **Narração:** para contar uma história cotidiana.
- **Dissertação:** para refletir sobre um tema ou comportamento social.
- **Descrição:** para pintar cenários e situações detalhadas, proporcionando uma imersão sensorial ao leitor.

► Impacto da Interação na Produção Textual

A combinação de tipos textuais dentro de um gênero enriquece o texto, tornando-o mais dinâmico e adequado às necessidades de comunicação. Essa interação permite que o autor atinja diferentes objetivos comunicativos dentro de um mesmo texto, como informar, convencer, emocionar ou entreter.

▪ **Clareza e Coesão:** Ao combinar tipos textuais, o autor deve ter o cuidado de manter a coesão e a coerência do texto. A interação dos tipos precisa ocorrer de maneira fluida, sem que o texto perca sua unidade.

▪ **Adequação ao Público:** A escolha de quais tipos textuais serão usados dentro de um gênero depende, muitas vezes, do público-alvo do texto. Um relatório técnico para especialistas, por exemplo, terá um uso mais intensivo de exposição e dissertação, enquanto uma crônica literária pode explorar mais a narração e a descrição.

► Flexibilidade dos Gêneros Textuais

Os gêneros textuais são flexíveis justamente porque podem se adaptar a diferentes contextos de comunicação e permitir a inserção de variados tipos textuais. A evolução dos meios de comunicação e a criação de novos gêneros digitais, como blogs, postagens em redes sociais e podcasts, são exemplos da adaptabilidade dos gêneros textuais às novas formas de interação social.

Por exemplo, em blogs ou postagens em redes sociais, é comum a mescla de:

- **Exposição:** para informar ou esclarecer temas.
- **Narração:** para contar experiências pessoais.
- **Dissertação:** para defender opiniões.

Esses novos gêneros, apesar de terem surgido com o avanço da tecnologia, ainda seguem os princípios de interação entre tipos textuais, combinando-os de acordo com o objetivo do texto e o perfil do leitor.

► Limites da Interação

Embora a interação entre tipos e gêneros seja frequente, é importante lembrar que essa combinação deve ocorrer de forma estratégica. Cada gênero tem suas características principais que devem ser preservadas para não comprometer a eficácia comunicativa. Um relatório, por exemplo, deve ser predominantemente expositivo e manter um tom formal, enquanto uma crônica pode ser mais flexível em sua estrutura e estilo.

A interação entre tipos e gêneros textuais é uma característica central na produção textual, que amplia as possibilidades de comunicação e permite que o autor atenda a diferentes propósitos dentro de um mesmo texto.

Essa combinação torna os textos mais dinâmicos e adaptáveis a diversos contextos sociais, enriquecendo a prática de leitura e escrita. Ao compreender como os tipos textuais se integram aos gêneros, os produtores de textos, sejam eles estudantes, profissionais ou escritores, podem criar textos mais eficazes e comunicativos.

A compreensão dos tipos e gêneros textuais é fundamental para uma leitura crítica e uma produção textual eficaz. Enquanto os tipos textuais descrevem a estrutura linguística de um texto, os gêneros textuais estão diretamente relacionados ao contexto social e à função comunicativa. Saber identificar essas categorias e entender como elas interagem é essencial para a construção de textos adequados às necessidades de comunicação, tanto no meio acadêmico quanto no profissional.

A interação entre tipos e gêneros textuais permite a flexibilidade e a riqueza dos textos, possibilitando que autores adaptem diferentes tipos de estrutura a gêneros variados, conforme o objetivo e o público-alvo. Essa interação confere ao texto maior dinamismo e versatilidade, o que o torna mais eficiente na transmissão de ideias.

Dominar os conceitos de tipos e gêneros textuais é uma habilidade crucial para qualquer produtor de textos, seja em exames, concursos públicos ou no cotidiano, pois possibilita uma comunicação mais clara, organizada e eficaz.

DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL

A ortografia oficial da língua portuguesa trata das regras que orientam a escrita correta das palavras, garantindo a padronização e a clareza na comunicação. Essas normas são fundamentais para a uniformidade da língua escrita, tanto em contextos formais quanto informais. Ao longo do tempo, o português passou por diversas reformas ortográficas, sendo a mais recente o Novo Acordo Ortográfico, que trouxe algumas mudanças na grafia de palavras e na inclusão de certas letras no alfabeto oficial.

Aprender a ortografia correta de uma língua exige prática, e a leitura é uma das ferramentas mais eficazes para alcançar esse objetivo. A leitura regular não apenas amplia o vocabulário, mas também auxilia na memorização das grafias, uma vez que expõe o leitor a diferentes padrões e contextos. No entanto, apesar da existência de regras claras, a ortografia do português é repleta de exceções, exigindo atenção redobrada dos falantes.

Neste texto, serão abordadas as principais regras ortográficas do português, com destaque para dúvidas comuns entre os falantes. Desde o uso das letras do alfabeto até as regras para o emprego de X, S e Z, veremos como essas normas são aplicadas e quais são os erros mais frequentes. Além disso, exploraremos a distinção entre parônimos e homônimos, palavras que, por sua semelhança gráfica ou sonora, costumam causar confusão.

O ALFABETO NA LÍNGUA PORTUGUESA

O alfabeto da língua portuguesa é composto por 26 letras, sendo que cada uma possui um som e uma função específica na formação de palavras. Essas letras estão divididas em dois grupos principais: vogais e consoantes. As vogais são cinco: A, E, I, O, U, enquanto as demais letras do alfabeto são classificadas como consoantes.

A principal função das vogais é servir de núcleo das sílabas, enquanto as consoantes têm a função de apoiar as vogais na formação de sílabas e palavras. Essa divisão permite uma vasta combinação de sons, o que torna o português uma língua rica e complexa em termos de fonologia e grafia.

INCLUSÃO DAS LETRAS K, W E Y

Com a implementação do Novo Acordo Ortográfico, assinado pelos países lusófonos em 1990 e efetivado em 2009, houve a reintrodução das letras K, W e Y no alfabeto oficial da língua portuguesa. Essas letras, que anteriormente eram consideradas estranhas ao alfabeto, passaram a ser aceitas oficialmente em determinadas circunstâncias específicas.

As letras K, W e Y são utilizadas em:

- **Nomes próprios estrangeiros:** Exemplo: Kátia, William, Yakov.
- **Abreviaturas e símbolos internacionais:** Exemplo: km (quilômetro), watts (W).

O objetivo dessa inclusão foi alinhar a ortografia portuguesa com o uso global dessas letras em contextos internacionais, especialmente para garantir a correta grafia de nomes e símbolos que fazem parte da cultura e ciência contemporâneas.

► Relevância do Alfabeto para a Ortografia

Compreender o alfabeto e suas características é o primeiro passo para dominar a ortografia oficial. A combinação correta das letras, assim como o reconhecimento dos sons que elas representam, é fundamental para escrever com precisão. A distinção entre vogais e consoantes e o uso adequado das letras adicionadas pelo Acordo Ortográfico são pilares essenciais para evitar erros na grafia de palavras.

A familiaridade com o alfabeto também ajuda a identificar casos de empréstimos linguísticos e termos estrangeiros que foram incorporados ao português, reforçando a necessidade de se adaptar às mudanças ortográficas que ocorrem com o tempo.

► Uso do “X”

O uso da letra “X” na língua portuguesa é uma das áreas que mais geram dúvidas devido à sua pronúncia variável e à multiplicidade de regras que regem sua grafia. Dependendo da palavra, o “X” pode assumir diferentes sons, como /ch/ (em “chave”), /ks/ (em “táxi”), /s/ (em “próximo”) ou até mesmo /z/ (em “exemplo”). Além disso, há regras específicas que ajudam a determinar quando se deve usar o “X” ao invés de outras letras, como o “CH”.

A seguir, serão apresentadas algumas regras e dicas práticas para o uso correto do “X” na ortografia portuguesa.

► Após as Sílabas “ME” e “EN”

Uma das principais regras de uso do “X” é sua ocorrência após as sílabas “me” e “en”, uma peculiaridade que se aplica a muitas palavras do português. Em casos como esses, o “X” deve ser utilizado em vez do “CH”.

Exemplos:

- Mexer (não “mecher”)
- Enxergar (não “enchergar”)

► Após Ditongos

Outro caso comum de uso do “X” é após ditongos, que são encontros de duas vogais na mesma sílaba. Nessa situação, a letra “X” é empregada em vez de outras consoantes, como o “S” ou o “CH”.

Exemplos:

- Caixa (não “caicha”)
- Baixo (não “baicho”)

► Palavras de Origem Indígena ou Africana

O “X” também é utilizado em muitas palavras de origem indígena ou africana, refletindo a influência dessas culturas na formação do vocabulário da língua portuguesa. Esses termos foram incorporados ao idioma ao longo da colonização e preservam a grafia com “X”.

Exemplos:

- Abacaxi (fruto de origem indígena)
- Orixá (divindade de religiões de matriz africana)

EXCEÇÕES E PARTICULARIDADES

Apesar dessas regras, o uso do “X” na língua portuguesa está cheio de exceções que não seguem um padrão claro, o que muitas vezes exige que o falante simplesmente memorize a grafia correta de certas palavras. Por exemplo, palavras como exceção, excluir e exame não seguem as regras gerais e precisam ser decoradas.

Uma maneira eficaz de evitar erros na escrita do “X” é observar o contexto em que ele aparece. As regras mencionadas anteriormente são úteis, mas em muitos casos, a leitura frequente e a exposição à língua são as melhores estratégias para memorizar a grafia correta. Além disso, é importante atentar-se às exceções que não seguem uma regra clara e que podem confundir o falante.

Dominar o uso do “X” é essencial para escrever de forma clara e correta, já que muitos erros comuns de ortografia envolvem justamente a confusão entre o “X” e outras letras que apresentam sons similares.

► Uso do “S” e “Z”

O uso correto das letras “S” e “Z” na língua portuguesa pode gerar confusão, pois ambas podem produzir o som de /z/ em determinadas palavras. No entanto, há regras que orientam a escolha entre essas duas letras em diferentes contextos. A seguir, serão apresentadas algumas dessas regras para ajudar a diferenciar o uso do “S” e do “Z”.

► Uso do “S” com Som de “Z”

A letra “S” pode assumir o som de /z/ em alguns casos específicos. Essas ocorrências, embora comuns, seguem regras claras que facilitam a sua identificação.

a) Após Ditongos

O “S” assume o som de /z/ quando aparece logo após um ditongo (encontro de duas vogais na mesma sílaba).

Exemplos:

- Coisa
- Maisena

b) Palavras Derivadas de Outras com “S” na Palavra Primitiva
Em palavras derivadas, se a palavra primitiva já contém a letra “S”, essa letra deve ser mantida na palavra derivada, mesmo que o som seja de /z/.

Exemplo:

- Casa → Casinha
- Análise → Analisador

c) Sufixos “ês” e “esa” Indicando Nacionalidade ou Título
Nos sufixos “ês” e “esa”, usados para indicar nacionalidade, título ou origem, a letra “S” também pode ter o som de /z/.

Exemplos:

- Francês, portuguesa
- Marquês, duquesa

d) Sufixos Formadores de Adjetivos: “ense”, “oso” e “osa”

Quando palavras formam adjetivos com os sufixos “ense”, “oso” e “osa”, a letra “S” também é utilizada com o som de /z/.

Exemplos:

- Paranaense, londrinense
- Preguiçoso, gloriosa

► Uso do “Z”

A letra “Z” tem regras bem definidas em relação à sua utilização, especialmente em radicais e sufixos de palavras.

a) Em Palavras que Têm Radicais com “Z”

O “Z” é mantido em palavras derivadas que possuem o radical ou a forma primitiva com essa letra. Isso ocorre principalmente em verbos e substantivos.

Exemplos:

- Feliz → Felicidade
- Realizar → Realização

b) Verbos Terminados em “-izar”

Os verbos terminados em “-izar” costumam ter sua forma baseada em substantivos ou adjetivos que não terminam com “S”, mas com “Z”. Essa regra é bastante comum na formação de verbos que indicam a ação de transformar algo.

Exemplos:

- Civilizar (de “civil”)
- Organizar (de “organização”)

c) Palavras com Sufixos “-ez”, “-eza”

Os sufixos “-ez” e “-eza”, que formam substantivos abstratos, também utilizam a letra “Z”.

Exemplos:

- Beleza
- Tristeza

► Diferenças Regionais e Exceções

Embora existam regras claras para o uso do “S” e do “Z”, algumas palavras apresentam variações regionais ou são exceções às regras, o que exige memorização. Termos como analisar e paralisar, por exemplo, mantêm o “S” mesmo quando derivam de substantivos com “Z” (análise, paralisção), representando uma exceção à regra dos verbos terminados em “-izar”.

► Dicas para Evitar Confusões

Para evitar erros frequentes no uso do “S” e do “Z”, é recomendável:

- Estudar e reconhecer as palavras que seguem as regras.
- Praticar a leitura regular, uma vez que isso ajuda na memorização da grafia correta.
- Prestar atenção ao radical das palavras, especialmente na formação de verbos e substantivos derivados.

Dominar o uso correto de “S” e “Z” é fundamental para escrever com precisão, já que essas letras estão presentes em muitas palavras da língua portuguesa, e pequenos erros podem mudar o significado das palavras ou comprometer a clareza da comunicação.

► Uso do “S”, “SS” e “Ç”

O uso correto das letras “S”, “SS” e “Ç” é um dos aspectos fundamentais da ortografia da língua portuguesa. Essas letras têm sons parecidos, mas sua aplicação obedece a regras específicas que, quando seguidas, ajudam a evitar erros na escrita. A seguir, veremos as principais orientações para o uso adequado de cada uma.

► Uso do “S”

A letra “S” pode assumir sons diferentes, dependendo de sua posição dentro da palavra e das letras que a circundam. Ela pode ter som de /s/ (surdo) ou de /z/ (sonoro), e algumas regras ajudam a definir seu uso.

a) Entre Vogal e Consoante

Quando o “S” aparece entre uma vogal e uma consoante, seu som é surdo (como /s/), e ele é mantido nessa posição.

Exemplos:

- Diversão (entre e e n)
- Mansão (entre a e n)

b) No Início de Palavras ou Entre Consoantes

Quando o “S” está no início de palavras ou aparece entre consoantes, ele também tem som de /s/ e é escrito com uma única letra “S”.

Exemplos:

- Saúde (início da palavra)
- Perspectiva (entre consoantes)

c) Entre Duas Vogais

Quando o “S” aparece entre duas vogais, o mais comum é que ele tenha som de /z/ (som sonoro).

Exemplos:

- Casa (som de /z/ entre a e a)
- Rosa (som de /z/ entre o e a)

► Uso do “SS”

A dupla “SS” é utilizada para marcar o som surdo /s/ quando ele ocorre entre duas vogais. O “SS” é a forma que preserva o som de /s/ em palavras derivadas e compostas, diferenciando-se do uso de “S” simples, que teria o som de /z/ nesse contexto.

Exemplos:

- Processo
- Passagem

Uma regra importante é que o “SS” nunca é utilizado no início de palavras, sendo uma combinação exclusiva de vogais.

Exemplos:

- Missão
- Apressar

► Uso do “Ç”

O “Ç” (cedilha) sempre tem som de /s/ e só pode ser usado antes das vogais “A”, “O” e “U”. Ele é uma forma especial da letra “C” usada para representar o som de /s/ nessas condições. O “Ç” nunca aparece antes das vogais “E” e “I”, e, em vez dele, usa-se o “S” para produzir o mesmo som.

a) Uso em Palavras Estrangeiras Aportuguesadas

Muitas palavras de origem estrangeira que foram aportuguesadas utilizam o “Ç” para garantir a coerência com as regras ortográficas do português.

Exemplo:

- Muçarela (adaptado do italiano “mozzarella”)

b) Em Palavras Derivadas

Em palavras derivadas, o “Ç” é mantido quando ele já existe na palavra primitiva e é combinado com sufixos.

Exemplo:

- “Alcançar” → “Alcançável”
- “Começar” → “Recomeço”

► Regras Gerais e Exceções

Apesar de existirem regras claras para o uso do “S”, “SS” e “Ç”, há algumas exceções que precisam ser memorizadas. Um exemplo clássico é a palavra exceção, onde o “Ç” é usado sem seguir diretamente as regras aplicáveis à maior parte das palavras com cedilha.

Além disso, o uso do “Ç” pode variar em palavras que compartilham a mesma raiz com outros idiomas, especialmente em palavras de origem latina que foram modificadas na sua grafia ao longo do tempo.

Dicas para Evitar Erros

Para facilitar a memorização e evitar confusões, algumas dicas práticas podem ser úteis:

- Entre vogais, se o som for de /s/, usa-se “SS” (processo); se o som for de /z/, usa-se “S” (casa).
- O “Ç” nunca é utilizado antes das vogais “E” ou “I”.
- Se o som de /s/ aparecer antes de uma consoante, utiliza-se o “S” (diversão).

O uso de “S”, “SS” e “Ç” segue regras bem definidas, mas existem exceções que precisam ser memorizadas com a prática. A leitura constante é uma excelente ferramenta para familiarizar-se com essas regras e ampliar o vocabulário de palavras corretamente grafadas. Dominar esses conceitos é essencial para garantir clareza e precisão na comunicação escrita.

OS DIFERENTES “PORQUÊS”

A língua portuguesa apresenta quatro formas distintas para a palavra “porquê”: por que, porque, por quê e porquê. Cada uma dessas formas tem uma função específica na frase, e seu uso

incorreto é uma das principais dúvidas ortográficas dos falantes. A seguir, veremos as regras que determinam quando e como utilizar corretamente cada uma dessas formas.

► Por que

A forma “por que” é uma combinação da preposição “por” com o pronome interrogativo ou relativo “que”. Ela pode aparecer em perguntas diretas ou indiretas e, em alguns casos, introduz orações subordinadas.

a) Usado em Perguntas Diretas

Quando está no início de uma pergunta direta, o “por que” tem o sentido de “por qual motivo” ou “por qual razão”. Nessa construção, ele não leva acento e costuma vir no início da frase interrogativa.

Exemplos:

- Por que você chegou tarde?
- Por que eles não vieram à reunião?

b) Usado em Perguntas Indiretas

Também pode ser utilizado em perguntas indiretas, que não contêm o sinal de interrogação, mas ainda indicam uma dúvida ou questionamento.

Exemplos:

- Quero saber por que ele se atrasou.
- Não entendo por que ela não respondeu.

c) Usado com Pronomes Relativos

Quando o “que” funciona como um pronome relativo, o “por que” pode ser usado para introduzir orações subordinadas, e nesse caso também significa “pelo qual” ou “pela qual”.

Exemplo:

- Esse é o motivo por que eu me preocupo tanto.

► Porque

A forma “porque” é uma conjunção explicativa ou causal. Ela é utilizada para indicar a causa ou motivo de algo, conectando duas ideias de forma que a segunda explica a primeira. Diferente de “por que”, “porque” nunca é usado em perguntas, apenas em respostas ou justificativas.

Exemplos:

- Ele não veio porque estava doente.
- Fui embora cedo porque estava cansado.

Nesse contexto, a palavra “porque” pode ser substituída por “pois”, já que ambas expressam explicações ou razões.

Por quê

A forma “por quê” é usada em final de frases interrogativas, ou seja, em perguntas diretas quando o “que” aparece no final da oração. Nesse caso, o “que” recebe acento por estar em posição final e o uso mantém o sentido de “por qual motivo”.

Exemplos:

- Você está cansado, por quê?
- Ela saiu tão cedo, por quê?

Esse uso é exclusivo de frases interrogativas diretas e ocorre apenas quando o “quê” está antes de um sinal de pontuação, como interrogação, exclamação ou ponto final.

► Porquê

A forma “porquê” é um substantivo e, como tal, vem sempre acompanhado de um artigo, numeral, pronome ou adjetivo, funcionando como qualquer outro substantivo comum. Ele significa “motivo” ou “razão” e deve sempre ser acentuado.

Exemplos:

- Não entendo o porquê de tanta confusão.
- Explique-me os porquês dessa decisão.

Uma dica útil para não errar o uso dessa forma é lembrar que ela pode ser substituída diretamente por “motivo”. Se a troca for possível, o correto é usar “porquê”.

Exemplos:

- Ela não me disse o porquê.
(Ela não me disse o motivo.)
- Gostaria de saber os porquês dessa mudança.
(Gostaria de saber os motivos.)

Dicas Práticas

- Se for uma pergunta direta ou indireta, use “por que”.
- Se estiver explicando algo ou dando uma justificativa, use “porque”.
- Se o “que” estiver no final de uma pergunta direta, use “por quê” com acento.
- Se puder substituir por “motivo”, use “porquê” (substantivo).

Compreender as diferentes formas do “porquê” é essencial para a escrita correta em português, pois o uso inadequado pode causar confusão e prejudicar a clareza da comunicação. Embora existam regras específicas, a prática da leitura e o exercício constante ajudam a fixar o emprego correto dessas palavras no dia a dia, garantindo uma comunicação mais clara e precisa.

PARÔNIMOS E HOMÔNIMOS

As palavras parônimas e homônimas representam dois fenômenos linguísticos que podem causar confusão tanto na escrita quanto na fala, devido à semelhança fonética ou gráfica que possuem. Embora parecidas, essas palavras têm significados completamente diferentes. A compreensão desses conceitos é essencial para evitar equívocos na comunicação, principalmente em textos formais e em concursos públicos.

► Parônimos

Os parônimos são palavras que têm grafia e pronúncia semelhantes, mas significados distintos. Essa similaridade muitas vezes leva a erros na escolha da palavra correta, especialmente em contextos em que o uso preciso do vocabulário é necessário. Esses erros, além de alterarem o sentido do que se quer comunicar, podem prejudicar a clareza e a formalidade do texto.

Exemplos de Parônimos:

- Cumprimento (saudação) x Comprimento (extensão)
- Exemplo: O cumprimento do chefe foi cordial. / A mesa tem dois metros de comprimento.
- Tráfego (movimento de veículos) x Tráfico (comércio ilegal)
- Exemplo: O tráfego estava intenso nesta manhã. / A polícia prendeu uma quadrilha de tráfico de drogas.
- Descrição (ato de descrever) x Discrição (qualidade de ser discreto)
- Exemplo: A descrição do lugar foi detalhada. / Ele foi elogiado por sua discrição no trabalho.
- Emergir (vir à tona) x Imergir (afundar)
- Exemplo: O submarino começou a emergir lentamente. / O mergulhador teve que imergir profundamente.

Esses exemplos mostram como pequenas diferenças na grafia podem alterar significativamente o sentido da frase. Dominar a diferença entre parônimos é crucial para manter a precisão na comunicação.

► Homônimos

Os homônimos são palavras que possuem a mesma grafia ou mesma pronúncia, mas que têm significados diferentes. Dependendo do tipo de homonímia, elas podem ser classificadas em:

- **Homônimos perfeitos:** possuem a mesma grafia e mesma pronúncia, mas têm significados distintos.
- **Homônimos homófonos:** têm a mesma pronúncia, mas a grafia é diferente.
- **Homônimos homógrafos:** têm a mesma grafia, mas a pronúncia é diferente.

a) Homônimos Perfeitos

Esses homônimos possuem grafia e pronúncia idênticas, mas seus significados variam de acordo com o contexto em que são utilizados.

Exemplos:

- Rio (verbo “rir”) x Rio (curso d’água)
- Exemplo: Ele rio das piadas. / O rio estava cheio após a chuva.
- Manga (parte da roupa) x Manga (fruta)
- Exemplo: A manga da camisa rasgou. / O suco de manga estava delicioso.
- Banco (instituição financeira) x Banco (assento)
- Exemplo: Preciso ir ao banco sacar dinheiro. / Sentei no banco da praça.

b) Homônimos Homófonos

Os homônimos homófonos têm a mesma pronúncia, mas a grafia é diferente, o que os diferencia na escrita, embora soem da mesma maneira na fala.

Exemplos:

- Sessão (reunião ou evento) x Cessão (ato de ceder) x Seção (divisão, departamento)
- Exemplo: A sessão de cinema foi cancelada. / A cessão de direitos foi formalizada. / Ele trabalha na seção de contabilidade.
- Conserto (reparo) x Concerto (apresentação musical)
- Exemplo: O conserto do carro ficou caro. / O concerto de piano foi maravilhoso.
- Acento (marca gráfica) x Assento (local onde se senta)
- Exemplo: O professor corrigiu o acento na palavra. / O assento do ônibus estava quebrado.

c) Homônimos Homógrafos

Os homônimos homógrafos possuem a mesma grafia, mas são pronunciados de forma diferente, alterando o significado dependendo da entonação.

Exemplos:

- Colher (verbo: pegar algo) x Colher (substantivo: utensílio)
- Exemplo: Vou colher frutas no pomar. / A colher de sopa está na gaveta.
- Sede (desejo de beber) x Sede (local, matriz)
- Exemplo: Estou com muita sede após o treino. / A empresa mudou sua sede para São Paulo.

► Dicas para Diferenciar Parônimos e Homônimos

- **Contexto:** Preste atenção ao contexto da frase. Muitas vezes, a forma correta de usar um parônimo ou homônimo só pode ser determinada pela análise do sentido global da oração.
- **Leitura e prática:** Ler com frequência é uma excelente maneira de aumentar o vocabulário e fixar a grafia e os significados das palavras.
- **Consultas ao dicionário:** Quando estiver em dúvida sobre o uso de uma palavra, consultar um dicionário é uma prática importante, principalmente em casos de homônimos e parônimos.

Parônimos e homônimos são armadilhas frequentes para quem escreve ou fala português, mas, com o devido cuidado, é possível aprender a diferenciá-los e usá-los corretamente.

O entendimento dessas palavras não só evita erros, como também enriquece a comunicação, tornando-a mais precisa e clara. A prática constante e a atenção ao contexto são fundamentais para dominar o uso correto desses termos.

Dominar as regras ortográficas da língua portuguesa é essencial para garantir clareza e precisão na comunicação escrita. A ortografia oficial, incluindo aspectos como o uso correto do “X”, “S”, “Z”, “SS” e “Ç”, assim como a distinção entre os diferentes “porquês”, é uma ferramenta fundamental para quem deseja evitar erros comuns na grafia. Além disso, o entendimento da diferença entre parônimos e homônimos é crucial para a escolha adequada das palavras, prevenindo equívocos que podem alterar completamente o sentido de uma frase.

Esses tópicos são especialmente importantes para candidatos a concursos públicos, onde a correção gramatical é avaliada rigorosamente. A leitura constante, o estudo das regras e a prática diária da escrita são as melhores estratégias para fixar o uso correto da ortografia e expandir o vocabulário. Embora algumas exceções possam parecer desafiadoras, o conhecimento dessas normas torna-se, com o tempo, uma habilidade valiosa para a produção de textos mais consistentes e profissionais.

Portanto, é essencial que o estudo da ortografia seja contínuo, visto que ele aprimora tanto a comunicação pessoal quanto a profissional, contribuindo para uma expressão escrita mais assertiva e confiável.

DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL

A coesão textual é a responsável por garantir a conexão entre as palavras, frases e parágrafos, de forma que as relações gramaticais entre os elementos do texto sejam claras e precisas. Por meio de diferentes mecanismos linguísticos, a coesão permite que um texto se apresente organizado e compreensível ao leitor, facilitando o entendimento da mensagem. Os principais recursos utilizados para alcançar a coesão são as referências, substituições, elipses, conjunções e coesão lexical.

► Referência

A referência é um dos mecanismos mais comuns de coesão, utilizada para retomar ou antecipar elementos já mencionados ou que serão mencionados posteriormente no texto. Existem três tipos principais de referência:

▪ **Pessoal:** Utiliza pronomes pessoais ou possessivos para retomar um sujeito previamente citado.

Exemplo: “Maria saiu cedo. Ela estava com pressa.”

▪ **Demonstrativa:** Utiliza pronomes demonstrativos ou advérbios para antecipar ou retomar uma ideia.

Exemplo: “Terminei todos os relatórios, exceto este.”

▪ **Comparativa:** Estabelece uma relação de comparação entre elementos, criando uma referência de similaridade ou contraste.

Exemplo: “O filme deste ano foi ainda melhor do que aquele do ano passado.”

► Substituição

A substituição consiste em trocar uma palavra ou expressão por outra que tenha o mesmo significado, evitando repetições excessivas e tornando o texto mais fluido. Esse mecanismo é utilizado tanto para evitar redundâncias quanto para dar maior coesão ao discurso.

Exemplo: “O diretor aprovou a proposta. O chefe demonstrou satisfação com o resultado.”

► Elipse

A elipse é a omissão de um termo que é facilmente inferido pelo contexto, dispensando a repetição explícita de informações já conhecidas pelo leitor. Esse recurso evita sobrecargas desnecessárias no texto, mantendo-o conciso e objetivo.

Exemplo: “Havia poucas pessoas na sala; apenas três ou quatro convidados.” (Omissão do verbo “haver” na segunda oração).

► Conjunção

As conjunções são elementos fundamentais para a coesão textual, pois conectam orações e estabelecem relações de adição, contraste, causa, consequência, entre outras. Elas possibilitam a estruturação lógica do texto, indicando como as ideias se articulam entre si.

Exemplo: “Eu queria ir à reunião, mas estava preso no trânsito.”

► Coesão Lexical

A coesão lexical refere-se ao uso de palavras relacionadas semanticamente, como sinônimos, hiperônimos ou termos que pertencem ao mesmo campo lexical. Esse tipo de coesão permite a variação vocabular sem comprometer o entendimento do texto, evitando a repetição desnecessária e enriquecendo o conteúdo.

Exemplo: “A minha casa é espaçosa. Os cômodos são amplos e bem iluminados.”

EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL

Os elementos de sequenciação textual ou de progressão textual, são recursos utilizados por quem escreve um texto, e têm a finalidade de incrementar a construção do sentido. Esses instrumentos podem produzir um efeito de insistência no texto, o que recebe o nome de recorrência. Confira cada um deles abaixo:

– **Referenciação:** também chamada de coesão referencial ou de referência, ocorre quando um termo é substituído, fazendo referência a um outro elemento presente no texto. As muitas repetições de uma mesma palavra ao longo do texto obstruem a coesão, por isso, os elementos de referenciação visam evitar a retomada de termos já mencionados no texto.

A **referenciação** pode ocorrer a partir de dois movimentos diferentes. São elas:

– **Anáfora:** é movimento retrospectivo, que corresponde à recuperação de um termo já expresso no texto. Exemplos:

Os produtores agrícolas tiveram lucros acima do esperado, mas **eles** preveem uma redução nos investimentos para os próximos meses – “eles” recupera “produtores agrícolas”.

Perdi minha carteira no trem, mas consegui recuperá-la na administração da estação > o pronome “la” retoma “carteira”.

– **Catáfora:** antecipa um termo posterior do texto, ou seja, que ainda não foi citado. Exemplo:

– Meu problema é este: falta de Vitamina D. > “este” antecipa “falta de Vitamina D”, que aparece posteriormente no texto.

– **Conectores:** para que a ideia de um texto seja transmitida de forma eficiente e clara, é necessário que ele seja adequadamente articulado. A essa articulação, denomina-se coesão textual. A coesão textual, por sua vez, se dá por meio dos conectores. Confira na tabela a seguir os principais conectores e suas funções no interior das frases, das orações, dos períodos, dos parágrafos e dos textos em geral:

FUNÇÃO	CONECTORES
ADIÇÃO	E, além disso, além do mais, do mesmo modo, também, igualmente, incluindo, assim como, não só, etc.
ALTERNATIVA	Ou, ora...ora, seja...seja, não...nem, etc.
CAUSA	Porque, visto que, pois, dado que, graças a, etc.
COMPARAÇÃO	Como, conforme, também, tanto...quanto, tal como, do mesmo modo, etc.
CONCESSÃO	Embora, ainda que, mesmo que, por mais que, mesmo assim, ainda que, etc.
CONCLUSÃO	Portanto, assim, por conseguinte, enfim, consequentemente, em resumo, etc.
OPOSIÇÃO	Todavia, contudo, no entanto, de outro modo, pelo contrário, não obstante, de outro modo, etc.

– **Substituição:** também chamada de coesão por substituição, esse elemento se fundamenta na substituição de um termo, que pode ser um nome, um verbo ou trechos do texto por palavra (ou expressão) com sentido semelhante, prevenindo a repetição. Esse mecanismo depende da anáfora para retomar termos por meio de novas palavras ou expressões.

– **Repetição:** apesar de representar um importante recurso argumentativo, esse elemento deve ser empregado com atenção por quem escreve, prevenindo que se caracterize como um vício na elaboração do texto.

EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS

A flexão verbal é o mecanismo que permite aos verbos variar em número, pessoa, modo, tempo e voz, possibilitando a adequação da ação ao contexto comunicativo. Essa flexibilidade é essencial para expressar ideias com precisão e clareza na língua portuguesa.

Os verbos podem ser flexionados para indicar:

▪ Número: Singular ou plural.

Exemplo: Eu canto (singular) / Nós cantamos (plural).

▪ Pessoa: São três pessoas gramaticais:

1ª pessoa: quem fala (eu, nós).

2ª pessoa: com quem se fala (tu, vós).

3ª pessoa: de quem se fala (ele, eles).

1ª pessoa: quem fala (eu, nós).

2ª pessoa: com quem se fala (tu, vós).

3ª pessoa: de quem se fala (ele, eles).

Exemplo: Eu escrevo, tu escreves, ele escreve.

▪ Modos Verbais:

Expressam a maneira como a ação é apresentada:

▪ Indicativo: Fato certo ou real.

Exemplo: Eu estudo.

▪ Subjuntivo: Fato duvidoso ou hipotético.

Exemplo: Talvez eu estude.

▪ Imperativo: Ordem, pedido ou convite.

Exemplo: Estude agora!

▪ Tempos Verbais:

▪ Presente: Expressa fatos atuais.

Exemplo: Eu estudo.

▪ Pretérito: Indica fatos passados, com três subdivisões:

a) Perfeito: Fato concluído.

Exemplo: Eu estudei.

b) Imperfeito: Fato contínuo no passado.

Exemplo: Eu estudava.

c) Mais-que-perfeito: Fato anterior a outro já passado.

Exemplo: Eu já estudara.

▪ Futuro: Indica ações futuras, com duas subdivisões:

a) Do presente: Fato que ocorrerá.

Exemplo: Eu estudarei.

b) Do pretérito: Fato que ocorreria sob certas condições.

Exemplo: Eu estudaria.

▪ Vozes Verbais:

Indicam a relação entre o sujeito e a ação:

▪ Ativa: Sujeito pratica a ação.

Exemplo: O aluno respondeu à questão.

▪ Passiva: Sujeito sofre a ação.

Exemplo: A questão foi respondida pelo aluno.

▪ Reflexiva: Sujeito pratica e sofre a ação.

Exemplo: O aluno se preparou para o exame.

► **Observação:**

O modo imperativo apresenta algumas particularidades na sua formação:

▪ Afirmativo: Formado a partir do presente do indicativo (tu, vós) e do presente do subjuntivo (você, nós, vocês).

Exemplo: Tu canta, nós cantemos, vós cantai.

▪ Negativo: Formado a partir do presente do subjuntivo com a inclusão de “não”.

Exemplo: Não cantes (tu), não cantemos (nós).

▪ O imperativo não possui 1ª pessoa do singular.

▪ O verbo “ser” apresenta formas irregulares no imperativo: sê, seja, sejamos, sede, sejam.

▪ Deve-se manter o mesmo tratamento na frase: Peça sua comida (você) / Pede tua comida (tu).

Os verbos irregulares apresentam alterações em seu radical ou desinências ao serem conjugados. Exemplos comuns:

Ter: tenho, tive, tiver.

Fazer: faço, fiz, fizesse.

Já os verbos defectivos são aqueles que não possuem todas as formas conjugadas devido a limitações fonéticas ou de uso.

Exemplos:

▪ Reaver: Não é conjugado na 1ª pessoa do singular do presente do indicativo (eu reavo não é usado).

- Adequar: Comum em registros orais, mas considerado defectivo.

O uso dos verbos pode variar regionalmente ou conforme o contexto. Por exemplo, no Brasil, o uso de “você” é mais frequente que “tu”, enquanto em Portugal “tu” é amplamente usado. Essas diferenças influenciam as formas verbais e exigem atenção na escrita e na oralidade.

Os tempos compostos são formados com um verbo auxiliar (geralmente “ter” ou “haver”) seguido do particípio do verbo principal, como:

- **Perfeito composto:** Indica ações que começaram no passado e continuam no presente.

Exemplo: Tenho estudado muito ultimamente.

- **Mais-que-perfeito composto:** Indica ações anteriores a outras no passado.

Exemplo: Tinha estudado antes da prova.

Verbos regulares seguem as regras normais de conjugação conforme o modelo dos verbos terminados em -ar, -er e -ir. Verbos irregulares devem ser memorizados com atenção às formas mais problemáticas, comuns em concursos e exames.

O domínio da flexão verbal contribui significativamente para a clareza e eficiência da comunicação escrita e oral.

APLICAÇÕES E EXERCÍCIOS

A prática é essencial para consolidar o aprendizado sobre flexões nominais e verbais, garantindo a compreensão das regras e o uso correto das variações na língua portuguesa.

DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO

Não há como separar o conhecimento sintático do morfológico, afinal esse conhecimento contribui para uma maior segurança na determinação das funções sintáticas dos termos da oração: “a base ou a natureza morfológica de um sintagma (constituente imediato das orações) determina ou autoriza sua função sintática”.

Nada na língua funciona de maneira isolada. E é por isso que reconhecer a natureza morfológica das palavras é importante para a compreensão de quais funções sintáticas elas poderão assumir em uma frase.

Vamos utilizar esse pensamento para analisar a existência de adjetivos no seguinte enunciado:

A lua brilhava intensamente naquela noite fria de inverno.

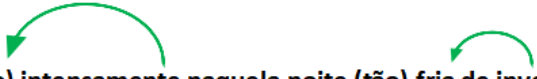
Para descobrir a quantidade de adjetivos que esse enunciado contém, é possível proceder morfosintaticamente dessa forma:

- 1 – Na Língua Portuguesa, os adjetivos são variáveis em gênero e/ou número;
- 2 – Os adjetivos permitem-se articular (ou modificar) por outras palavras que sejam advérbios;
- 3 – Somente adjetivos aceitam o sufixo -mente, dando origem a um **advérbio nominal**.

Seguindo o critério mórfico, nesse enunciado, apenas a palavra **fria** aceitaria o sufixo **-mente**, originando um advérbio nominal. No enunciado, já temos o advérbio nominal **intensamente**, que, primitivamente, é um adjetivo de **intensidade**. Esse fato reforça o terceiro item da explicação.

Com o mesmo raciocínio, somente as palavras **fria** e **intensamente** permitem articular-se (ou modificar-se) por outras que sejam advérbios intensificadores, como **tão**, **muito** e **bem**, dependendo do contexto.

A lua brilhava (tão) intensamente naquela noite (tão) fria de inverno.



É possível que surja uma dúvida: se o advérbio, assim como o adjetivo, permite-se articular por **tão**, **muito** e **bem**, como é possível estabelecer um critério rigoroso para encontrar o adjetivo sem confundi-lo com o advérbio?

Basta utilizar o primeiro item da explicação, ou seja, os adjetivos variam em gênero e número. Veja o exemplo:

A lua brilhava intensamentes naquelas noites frias de inverno.

Em Língua Portuguesa, jamais alguémalaria **intensamentes**, afinal o advérbio é invariável. **Frias** soa bem aos ouvidos, pois se trata de uma construção normal. Dessa forma, nota-se que **frias** varia em gênero e/ou número, sendo esta a característica que a diferencia de um advérbio.

Seguindo os critérios estabelecidos anteriormente, apenas a palavra **fria** daquele primeiro enunciado é um adjetivo.

A partir dessas explicações, fica claro que sempre que for falado sobre o estudo das **Articulações Morfossintáticas**, é preciso conhecer e estudar as **Classes de Palavras** e a **Análise Sintática**.

A **morfologia** estuda a *classe* e a *forma*, já a **sintaxe**, a *relação* e a *função*.

Exemplo:

“O dia está nublado”.

Análise morfológica

O – artigo.

Dia – substantivo.

Está – verbo (estar).

Nublado – adjetivo.

Análise Sintática

O dia – Sujeito Simples.

Está nublado – predicado nominal, porque o verbo proposto denota estado, se tratando de um verbo de ligação.

Nublado – predicado do sujeito, afinal revela uma característica sobre o mesmo.

“João e José gostam de jogar todos os dias”.

Análise morfológica

João – substantivo próprio.

José – substantivo próprio.

Gostam – verbo (gostar).

De – preposição.

Jogar – verbo no infinitivo (forma original).

Todos – pronome indefinido.

Os – artigo definido.

Dias – substantivo simples.

Análise Sintática

João e José – sujeito composto (dois núcleos).

Gostam de jogar todos os dias – predicado verbal.

De jogar – objeto indireto (complementa o sentido do verbo).

Todos os dias – adjunto adverbial de tempo.

Artigo Substantivo Artigo
A menina **leu** **o** livro.
 Verbo Substantivo

adjunto adnominal + objeto direto =
 Núcleo do núcleo do objeto
 predicado direto
A menina **leu** **o** livro.
 Sujeito Predicado
 adjunto adnominal +
 núcleo do sujeito



CLASSE GRAMATICAL	FUNÇÃO SINTÁTICA	CLASSIFICAÇÃO	SINTATICAMENTE
Substantivo	Denomina os seres em geral; É uma palavra nuclear; O substantivo (ou a palavra com valor de substantivo) sempre vai funcionar como núcleo dos termos.	– Comum e Próprio; – Concreto e Abstrato; – Primitivo e derivado; – Simples e composto; – Coletivo.	– Núcleo do sujeito; – Núcleo do objeto direto; – Núcleo do objeto indireto; – Núcleo do complemento nominal; – Núcleo do predicativo do sujeito; – Núcleo do agente da passiva; – Núcleo do adjunto adverbial.
Artigo	Indica o gênero e o número do substantivo.	– Definidos; – Indefinidos.	– Adjunto adnominal
Adjetivo	Acompanha o substantivo, indicando qualidades ou características.	– Locução adjetiva; – Substantivação do adjetivo; – Flexões do adjetivo.	– Adjunto adnominal; – Nome predicativo.
Numeral	Palavra que indica número de ordem, múltiplo, quantidade ou fração.	– Cardinais; – Ordinais; – Multiplicativos; – Fracionários.	– Nome predicativo; – Adjunto adnominal.
Pronome	Palavra que acompanha ou substitui o substantivo.	– Pessoal; – Tratamento; – Possessivo; – Demonstrativo; – Indefinido; – Interrogativo; – Relativo.	– Pronome substantivo (substitui o nome): núcleo dos termos; – Pronome adjetivo (acompanha o nome): adjunto adnominal; – Objeto indireto; – Adjunto adnominal; – Complemento nominal.
Verbo	Indica processo (estado, ação, mudança, aparência, fenômeno da natureza. O verbo é o núcleo do predicado.	Empregos de tempos e modos verbais.	– Verbo intransitivo: núcleo do predicado verbal; – Verbo transitivo direto: núcleo do predicado verbal; – Verbo de ligação: predicado como núcleo do predicado.
Advérbio	Modifica o verbo, o adjetivo ou outro advérbio, já que exprime circunstâncias (de lugar, modo, tempo).	– Modo; – Tempo; – Afirmação; – Lugar; – Negação; – Intensidade; – Dúvida; – Interrogação.	– Adjunto adverbial; – Locução adverbial (modo, lugar, tempo, etc.).
Preposição	Função de ligar palavras ou orações, subordinando-as.	Essenciais e acidentais.	– Não tem função sintática, funciona somente como conectivo.
Conjunções	Liga palavras e orações.	Coordenativas e subordinativas.	Não possui função sintática, funciona somente como conectivo.
Interjeição	Palavra que expressa surpresa, emoções, aplauso.	As interjeições são classificadas segundo as emoções ou sentimentos.	Não apresenta função sintática, exprime emoções.

EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS

A gramática tradicional da Língua Portuguesa organiza as palavras em diferentes categorias, denominadas classes gramaticais ou classes de palavras. Essas classes têm como objetivo agrupar palavras com características e funções similares dentro da estrutura sintática de uma frase, facilitando a compreensão e o uso correto da linguagem.

No estudo das funções sintáticas e morfológicas, conhecer as classes de palavras é fundamental para o entendimento do comportamento de cada termo na construção das orações. Cada classe desempenha um papel específico, contribuindo para a coesão e a clareza na comunicação. Entre essas classes, encontramos os substantivos, adjetivos, verbos, pronomes, preposições, entre outros, que são utilizados para expressar ideias, ações, qualidades e relações entre os elementos de uma frase.

Dominar as classes de palavras não apenas aprimora a habilidade de construir frases gramaticalmente corretas, mas também fortalece a capacidade de interpretar e produzir textos de maneira mais eficiente e precisa. É através desse conhecimento que podemos estruturar nossas comunicações com clareza, respeitando as normas da língua e garantindo que as ideias sejam transmitidas de forma coerente.

SUBSTANTIVO

O substantivo é a classe de palavras responsável por nomear seres, objetos, lugares, sentimentos, ideias ou fenômenos. Em uma frase, ele ocupa o papel central, funcionando como o núcleo do sujeito, complemento ou predicativo, e é o elemento que identifica tudo o que existe ou pode ser imaginado.

► Tipos de Substantivos

Os substantivos podem ser classificados em diferentes categorias, de acordo com suas características semânticas e morfológicas:

▪ **Substantivo Comum:** Nomeia seres ou objetos de maneira generalizada, sem distinção particular. Exemplo: mulher, cidade, árvore.

▪ **Substantivo Próprio:** Especifica seres ou entidades de forma individual, sendo geralmente grafado com letra maiúscula. Exemplo: Maria, São Paulo, Brasil.

▪ **Substantivo Coletivo:** Designa um conjunto de seres de mesma espécie, mesmo estando no singular. Exemplo: matilha (conjunto de cães), cardume (conjunto de peixes).

▪ **Substantivo Concreto:** Refere-se a seres ou coisas que existem de forma independente e podem ser percebidos diretamente pelos sentidos. Exemplo: casa, livro, pessoa.

▪ **Substantivo Abstrato:** Expressa qualidades, sentimentos, estados ou ações que dependem de outros seres para se manifestarem. Exemplo: amor, felicidade, coragem, beleza.

▪ **Substantivo Primitivo:** Aquele que não deriva de outra palavra e serve de base para a formação de outros termos. Exemplo: terra, pedra, flor.

▪ **Substantivo Derivado:** Formado a partir de outra palavra já existente. Exemplo: terreno (derivado de terra), pedreira (derivado de pedra).

▪ **Substantivo Simples:** Composto por apenas um radical. Exemplo: sol, carro, livro.

▪ **Substantivo Composto:** Formado por mais de um radical. Exemplo: guarda-chuva, passatempo, beija-flor.

► Flexões dos Substantivos

Os substantivos podem sofrer flexões em gênero, número e grau, permitindo a adaptação das palavras às diferentes situações comunicativas:

▪ **Gênero:** Os substantivos podem ser classificados como masculinos ou femininos. Alguns substantivos possuem gênero biforme, isto é, variam entre masculino e feminino com mudança de desinência (exemplo: menino/menina). Outros, chamados de uniformes, têm a mesma forma para ambos os gêneros, diferenciando-se apenas pelo artigo (exemplo: o estudante/a estudante).

▪ **Epícenos:** Referem-se a animais e têm uma única forma, independentemente do sexo. Exemplo: a cobra (fêmea ou macho).

▪ **Sobrecomuns:** Designam pessoas e não variam de acordo com o gênero. Exemplo: a criança, o cônjuge.

▪ **Comum de dois gêneros:** São identificados pelo artigo ou outro modificador. Exemplo: o artista/a artista.

▪ **Número:** Os substantivos podem estar no singular (quando se referem a apenas um ser ou coisa) ou no plural (quando se referem a dois ou mais seres ou coisas). Para formar o plural, normalmente acrescenta-se a letra -s ao final do substantivo (exemplo: livro/livros). Entretanto, há formas irregulares de plural (exemplo: homem/homens).

▪ **Grau:** Indica a variação no tamanho ou importância do ser ou objeto nomeado. Existem duas formas principais de variação de grau:

▪ **Aumentativo:** Indica grandeza, podendo ser sintético (exemplo: casarão) ou analítico (exemplo: casa grande).

▪ **Diminutivo:** Indica pequenez, também podendo ser sintético (exemplo: casinha) ou analítico (exemplo: casa pequena).

► Função Sintática do Substantivo

Os substantivos desempenham diferentes funções na oração, como:

▪ **Sujeito:** Realiza ou sofre a ação verbal. Exemplo: O menino correu.

▪ **Objeto direto ou indireto:** Completa o sentido de verbos transitivos. Exemplo: Ela comprou um carro (objeto direto).

▪ **Predicativo:** Atribui uma característica ao sujeito ou objeto. Exemplo: A noite está calma (predicativo do sujeito).

▪ **Complemento Nominal:** Completa o sentido de um substantivo, adjetivo ou advérbio. Exemplo: O amor à natureza é importante.

O substantivo é, portanto, uma das classes fundamentais para a estruturação das frases, possibilitando a identificação e classificação dos elementos que compõem o nosso discurso diário.

ADJETIVO

O adjetivo é a classe de palavras que descreve, qualifica ou caracteriza os substantivos, atribuindo-lhes qualidades, estados, ou características. Em uma frase, o adjetivo tem a função de complementar o substantivo, fornecendo mais informações sobre o seu significado.

► Tipos de Adjetivos

Os adjetivos podem ser classificados em diferentes categorias, dependendo de sua estrutura e função:

▪ **Adjetivo Simples:** Formado por apenas um radical. Exemplo: feliz, grande, azul.

▪ **Adjetivo Composto:** Formado por mais de um radical. Exemplo: azul-marinho, verde-claro.

▪ **Adjetivo Primitivo:** Aquele que não deriva de outra palavra. Exemplo: belo, forte.

▪ **Adjetivo Derivado:** Formado a partir de outra palavra. Exemplo: belo → belíssimo; força → forte.

▪ **Adjetivos Pátrios (Gentílicos):** Indicam a origem ou nacionalidade de uma pessoa ou objeto. Exemplo: brasileiro, francês, africano.

► Flexões dos Adjetivos

Os adjetivos, assim como os substantivos, podem sofrer flexões em gênero, número e grau.

▪ **Gênero:** Os adjetivos concordam com o substantivo a que se referem, podendo ser masculinos ou femininos. Na maioria das vezes, os adjetivos terminados em -o no masculino flexionam para -a no feminino (exemplo: menino bonito / menina bonita). Já os adjetivos terminados em -e ou em consoante são invariáveis quanto ao gênero (exemplo: garoto inteligente / garota inteligente).

▪ **Número:** Os adjetivos também se flexionam em número, concordando com o substantivo no singular ou plural. No plural, geralmente adiciona-se -s à forma singular (exemplo: carro rápido / carros rápidos). Nos adjetivos compostos, apenas o segundo elemento pode ser flexionado (exemplo: camisas verde-claras).

▪ **Grau:** A flexão de grau no adjetivo permite indicar intensidades. Pode ser classificada em comparativo e superlativo.

► Grau Comparativo:

▪ **Comparativo de superioridade:** mais + adjetivo + que. Exemplo: Ela é mais inteligente que ele.

▪ **Comparativo de igualdade:** tão + adjetivo + quanto. Exemplo: Ele é tão alto quanto seu pai.

▪ **Comparativo de inferioridade:** menos + adjetivo + que. Exemplo: Ela é menos rápida que ele.

► Grau Superlativo:

▪ Superlativo Absoluto:

▪ **Sintético:** Formado pelo acréscimo de um sufixo. Exemplo: felicíssimo, belíssimo.

▪ **Analítico:** Formado pela adição de um advérbio. Exemplo: muito feliz, extremamente forte.

▪ Superlativo Relativo:

▪ **Superlativo Relativo de Superioridade:** o mais + adjetivo + de. Exemplo: Ela é a mais bonita da turma.

▪ **Superlativo Relativo de Inferioridade:** o menos + adjetivo + de. Exemplo: Ele é o menos rápido da equipe.

► Locuções Adjetivas

As locuções adjetivas são formadas por um conjunto de duas ou mais palavras que têm função de adjetivo, geralmente compostas pela preposição de + substantivo. Muitas vezes, podem ser substituídas por adjetivos correspondentes.

Exemplos de locuções adjetivas:

De mãe = maternal

De criança = infantil

De cabelo = capilar

► Adjetivos de Relação

Os adjetivos de relação são aqueles que, por se referirem a uma característica objetiva, não aceitam variação de grau. Eles são usados para denotar uma relação ou pertencimento a algo, como nacionalidade ou origem.

Exemplo:

Vinho chileno (indica origem do vinho, e não se pode dizer “vinho mais chileno”).

► Função Sintática dos Adjetivos

Os adjetivos podem desempenhar diferentes funções na frase:

▪ **Adjunto Adnominal:** Quando acompanha o substantivo diretamente, qualificando-o. Exemplo: O carro vermelho é novo.

▪ **Predicativo do Sujeito:** Quando atribui uma característica ao sujeito por meio de um verbo de ligação. Exemplo: A água está fria.

▪ **Predicativo do Objeto:** Quando qualifica o objeto de um verbo. Exemplo: Encontrei o jardim destruído.

► Concordância do Adjetivo

O adjetivo deve concordar em gênero e número com o substantivo a que se refere. Quando há mais de um substantivo, as regras de concordância variam:

▪ **Substantivos de gêneros diferentes:** O adjetivo vai para o masculino plural. Exemplo: Meninos e meninas felizes.

▪ **Substantivos no singular:** O adjetivo pode concordar com o substantivo mais próximo ou ficar no plural. Exemplo: Carro e moto antigos/antiga.

ADVERBIO

O advérbio é a classe de palavras responsável por modificar ou intensificar o sentido de verbos, adjetivos ou até mesmo outros advérbios. Ele tem a função de indicar circunstâncias como tempo, lugar, modo, intensidade, entre outras, esclarecendo ou complementando a ação descrita pelo verbo.

► Tipos de Advérbios

Os advérbios são classificados de acordo com o tipo de circunstância que indicam:

▪ **Advérbios de Modo:** Indicam a maneira como a ação é realizada.

Exemplos: bem, mal, depressa, lentamente.

▪ **Advérbios de Tempo:** Indicam o momento em que a ação ocorre. Exemplos: hoje, agora, depois, sempre, nunca, antes.

▪ **Advérbios de Lugar:** Indicam onde a ação acontece. Exemplos: aqui, lá, perto, longe, em cima, embaixo.

▪ **Advérbios de Intensidade:** Indicam o grau ou intensidade da ação, qualidade ou estado. Exemplos: muito, pouco, bastante, demais, tão, quase.

▪ **Advérbios de Afirmação:** Expressam certeza ou confirmação. Exemplos: sim, certamente, com certeza, claro.

▪ **Advérbios de Negação:** Expressam negação. Exemplos: não, jamais, nunca, de jeito nenhum.

▪ **Advérbios de Dúvida:** Indicam incerteza ou hesitação. Exemplos: talvez, possivelmente, provavelmente, acaso.

► Locuções Adverbiais

As locuções adverbiais são formadas por duas ou mais palavras que, juntas, exercem a função de advérbio. Elas são geralmente compostas por preposições seguidas de substantivos, advérbios ou adjetivos.

Exemplos de locuções adverbiais:

- **De modo:** de repente, de novo, de propósito.
- **De tempo:** de manhã, à noite, daqui a pouco.
- **De lugar:** em cima, ao redor, à direita, por aqui.
- **De intensidade:** de todo, em excesso, por completo.

► Grau do Advérbio

Os advérbios podem ser flexionados em grau comparativo e grau superlativo, para indicar diferentes intensidades ou comparações.

- **Comparativo de Igualdade:** tão + advérbio + quanto. Exemplo: Ele corre tão rápido quanto ela.
- **Comparativo de Superioridade:** mais + advérbio + que. Exemplo: Ela corre mais rápido que ele.
- **Comparativo de Inferioridade:** menos + advérbio + que. Exemplo: Ele fala menos claramente que você.
- **Superlativo Absoluto Analítico:** Formado pelo acréscimo de um advérbio de intensidade. Exemplo: Ela corre muito depressa.
- **Superlativo Absoluto Sintético:** Formado pela adição do sufixo -íssimo ao advérbio. Exemplo: Ela corre rapidíssimo.

► Advérbios Interrogativos

Os advérbios interrogativos são usados em perguntas para indagar sobre as circunstâncias da ação verbal, podendo indicar lugar, tempo, modo ou causa.

Exemplos:

- **Onde** você vai? (lugar)
- **Quando** ele chega? (tempo)
- **Como** isso aconteceu? (modo)
- **Por que** você fez isso? (causa)

► Função Sintática dos Advérbios

Os advérbios podem desempenhar várias funções sintáticas, principalmente como:

- **Adjunto Adverbial:** Quando modifica diretamente o verbo, um adjetivo ou outro advérbio, indicando circunstâncias diversas. Exemplo: Ele corre rapidamente (adjunto adverbial de modo).
- **Predicativo:** Em alguns casos, o advérbio pode funcionar como predicativo do sujeito ou do objeto, embora seja menos comum. Exemplo: Ela está bem (predicativo do sujeito).

► Características dos Advérbios

Os advérbios, ao contrário dos adjetivos, são palavras invariáveis, ou seja, não sofrem flexão de gênero ou número. No entanto, podem ser combinados com advérbios de intensidade para formar locuções que indicam maior ou menor intensidade, como em muito bem, bastante longe, mais cedo.

ARTIGO

O artigo é a classe de palavras que acompanha e determina o substantivo, indicando o seu gênero (masculino ou feminino) e número (singular ou plural). Além disso, o artigo tem a função de definir ou generalizar o substantivo, situando-o no contexto de forma mais precisa ou vaga.

► Tipos de Artigos

Os artigos são classificados em duas categorias: definidos e indefinidos.

▪ **Artigos Definidos:** Usados quando se deseja especificar um substantivo, ou seja, indicar algo já conhecido ou determinado no contexto.

- Exemplos: o, a, os, as.
- Exemplo de uso: O livro está na mesa (refere-se a um livro específico).

▪ **Artigos Indefinidos:** Usados para se referir a algo de maneira genérica ou indefinida, indicando que o substantivo é desconhecido ou não especificado.

- Exemplos: um, uma, uns, umas.
- Exemplo de uso: Ela comprou um carro (refere-se a um carro qualquer, não especificado).

► Função do Artigo

A principal função do artigo é acompanhar o substantivo, adaptando-se a ele em gênero e número. Essa concordância permite que o substantivo seja inserido no contexto da frase de forma clara, estabelecendo a referência específica ou genérica.

▪ **Especificação e Determinação:** O artigo definido restringe o substantivo a um elemento já conhecido ou determinado no discurso. Exemplo: Os alunos foram premiados (refere-se a alunos específicos).

▪ **Generalização:** O artigo indefinido amplia o sentido do substantivo, tornando-o indefinido ou genérico. Exemplo: Uma mulher ligou para você (qualquer mulher, não determinada).

► Contração de Artigos

Os artigos podem se combinar com preposições, formando contrações que são comuns na língua portuguesa.

Exemplos de contrações:

Preposição "a" + artigo "a" = à. Exemplo: Vou à festa.

Preposição "de" + artigo "o" = do. Exemplo: A capa do livro.

Preposição "em" + artigo "um" = num. Exemplo: Ela mora num apartamento.

► Omissão do Artigo

Em alguns contextos, o uso do artigo pode ser opcional ou omitido, sem alterar significativamente o sentido da frase.

Exemplo de omissão: Ele é professor de matemática (aqui, o artigo não é obrigatório, embora pudesse ser incluído: Ele é o professor de matemática).

► Função Sintática do Artigo

O artigo exerce a função de adjunto adnominal, ou seja, acompanha o substantivo para determinar ou indeterminar seu sentido.

Exemplo de adjunto adnominal com artigo definido: A professora explicou a lição (especifica a professora e a lição).

Exemplo com artigo indefinido: Um livro interessante foi publicado (não especifica qual livro).

PREPOSIÇÃO

A preposição é uma palavra invariável que estabelece uma relação entre dois termos da oração, conectando-os de modo a atribuir um sentido específico ao enunciado. Através dessa conexão, a preposição indica relações de tempo, lugar, causa, modo, entre outras, e é fundamental para dar coesão e coerência às frases.

► Tipos de Preposições

As preposições podem ser classificadas em dois tipos principais:

▪ **Preposições Essenciais:** São palavras que sempre funcionam como preposição, ou seja, não possuem outro valor ou função. Exemplos: a, ante, após, até, com, contra, de, em, entre, para, por, perante, sem, sob, sobre, trás.

▪ **Preposições Acidentais:** São palavras que pertencem a outras classes gramaticais, mas, em determinados contextos, podem atuar como preposições. Exemplos: conforme, durante, exceto, salvo, mediante, afora.

► Locuções Prepositivas

As locuções prepositivas são formadas por duas ou mais palavras que funcionam como uma preposição. Elas são geralmente compostas por uma preposição seguida de um substantivo ou advérbio.

Exemplos: abaixo de, a par de, ao redor de, em vez de, de acordo com, por causa de.

► Função da Preposição

A preposição tem a função de estabelecer relações entre os termos da oração, ligando um substantivo, pronome ou verbo a um complemento, para completar ou ampliar seu sentido. Essas relações podem indicar diferentes sentidos, como:

- **Causa:** Ele morreu de fome.
- **Finalidade:** Ela estudou para o exame.
- **Lugar:** Eles moram em São Paulo.
- **Companhia:** Saímos com nossos amigos.
- **Meio:** Viajou de trem.
- **Modo:** Ela falou com calma.
- **Posse:** O livro de João está na mesa.
- **Tempo:** Chegou antes de todos.

► Combinações e Contrações

As preposições podem se combinar ou se contrair com outros termos, como artigos ou pronomes, formando novas palavras que facilitam a fluidez do discurso.

▪ **Combinações:** Quando a preposição se une a outra palavra, mas sem perder sua forma original.

Exemplos: a + o = ao; a + os = aos.

▪ **Contrações:** Ocorre quando a preposição se funde a outra palavra, havendo perda fonética.

Exemplos:

- de + o = do.
- em + a = na.
- a + a = à (com crase).

► Uso da Crase

A crase ocorre quando há a fusão da preposição a com o artigo feminino a ou com pronomes demonstrativos iniciados com a. Seu uso é obrigatório em certos contextos para indicar a contração de palavras.

Exemplos:

- Vou à escola (preposição “a” + artigo “a”).
- Refiro-me àquela pessoa (preposição “a” + pronome demonstrativo “aquela”).

► Função Sintática da Preposição

A preposição por si só não exerce função sintática, mas ela introduz elementos como complementos verbais ou nominais, adjuntos adverbiais, e locuções adjetivas ou adverbiais.

▪ **Complemento Verbal:** O verbo transitivo é completado por uma preposição. Exemplo: Ela precisa de ajuda.

▪ **Complemento Nominal:** A preposição liga um substantivo ou adjetivo a um complemento. Exemplo: O medo de altura é comum.

▪ **Adjunto Adverbial:** Expressa circunstâncias como tempo, lugar, modo, etc. Exemplo: Ela saiu com pressa.

Exemplos de Regência Verbal e Nominal

Muitos verbos e nomes exigem o uso de preposições específicas, fenômeno chamado de regência verbal e regência nominal.

▪ Regência Verbal:

▪ **Gostar de:** Eu gosto de música.

▪ **Assistir a:** Ela assistiu ao filme.

▪ Regência Nominal:

▪ **Orgulho de:** Ele tem orgulho de seu trabalho.

▪ **Medo de:** Ela tem medo de altura.

PRONOME

O pronome é uma classe de palavras que substitui ou acompanha o substantivo, referindo-se a ele de maneira direta ou indireta. Sua função principal é evitar a repetição de termos e facilitar a coesão no discurso. Os pronomes têm diferentes tipos e classificações, dependendo do seu uso e da relação que estabelecem com o substantivo a que se referem.

► Tipos de Pronomes

Os pronomes podem ser classificados em várias categorias, conforme a função que desempenham na frase:

▪ Pronomes Pessoais

Os pronomes pessoais indicam as pessoas do discurso (quem fala, com quem se fala e de quem se fala), sendo divididos em dois tipos:

▪ **Reto:** Substituem o sujeito da oração. Exemplos: eu, tu, ele, nós, vós, eles.

▪ Exemplo de uso: Nós fomos ao cinema.

▪ **Obliquo:** Substituem o objeto direto ou indireto, podendo ser átonos ou tônicos.

▪ **Átonos:** me, te, se, nos, vos, lhe, o, a, os, as. Exemplo: Ela me viu na festa.

▪ **Tônicos:** mim, ti, si, nós, vós, eles. Exemplo: Este presente é para mim.

▪ Pronomes Possessivos

Indicam posse em relação às pessoas do discurso, concordando em gênero e número com a coisa possuída.

Exemplos: meu, minha, teu, tua, seu, sua, nosso, nossa, vosso, vossa.

Exemplo de uso: Minha casa é perto do parque.

▪ Pronomes Demonstrativos

Os pronomes demonstrativos indicam a posição de um ser ou objeto em relação às pessoas do discurso, tanto no tempo quanto no espaço.

Exemplos: este, esta, isto (próximos de quem fala); esse, essa, isso (próximos de quem ouve); aquele, aquela, aquilo (distantes de ambos).

Exemplo de uso: Este livro está comigo, esse está com você, e aquele está na estante.

▪ Pronomes Relativos

Os pronomes relativos referem-se a um substantivo já mencionado, estabelecendo uma relação entre duas orações.

Exemplos: que, quem, cujo, cuja, onde, o qual, a qual.

Exemplo de uso: O livro que você me deu é interessante.

▪ Pronomes Indefinidos

Os pronomes indefinidos referem-se de maneira vaga ou indeterminada a pessoas ou coisas.

Exemplos: algum, alguns, nenhum, certa, certa, qualquer, todo, tudo, nada, alguém, ninguém.

Exemplo de uso: Alguém deixou as luzes acesas.

▪ Pronomes Interrogativos

Os pronomes interrogativos são usados para formular perguntas diretas ou indiretas.

Exemplos: quem, que, qual, quais, quanto, quantos.

Exemplo de uso: Quem é o novo professor?

▪ Pronomes de Tratamento

Os pronomes de tratamento são usados para se referir respeitosa ou formalmente a uma pessoa. Embora tenham forma de pronome, concordam com a 3ª pessoa do singular ou plural.

Exemplos: Vossa Excelência, Vossa Senhoria, Senhor, Senhora, Doutor.

Exemplo de uso: Vossa Excelência tem a palavra.

► Colocação Pronominal

A colocação dos pronomes oblíquos átonos em relação ao verbo pode ocorrer de três formas principais:

▪ **Próclise:** O pronome vem antes do verbo, sendo usada em frases com palavras negativas, advérbios, conjunções subordinativas ou pronomes relativos.

Exemplo: Não me conte esse segredo.

▪ **Ênclise:** O pronome vem após o verbo, sendo usada quando o verbo inicia a oração.

Exemplo: Contei-lhe tudo ontem.

▪ **Mesóclise:** O pronome é inserido no meio do verbo, ocorrendo em tempos futuros.

Exemplo: Contar-lhe-ei toda a verdade.

► Função Sintática dos Pronomes

Os pronomes podem desempenhar diversas funções sintáticas na oração, dependendo de seu uso e tipo:

▪ **Pronome Reto:** Atua como sujeito da oração. Exemplo: Eu fiz o trabalho.

▪ **Pronome Oblíquo Átono:** Atua como objeto direto ou indireto. Exemplo: Eles nos convidaram para a festa (objeto direto).

▪ **Pronome Possessivo:** Atua como adjunto adnominal, indicando posse. Exemplo: Ela esqueceu seu casaco na escola.

▪ **Pronome Relativo:** Substitui o substantivo e conecta orações, atuando como sujeito, objeto ou complemento nominal. Exemplo: O filme que vimos ontem foi emocionante.

► Concordância dos Pronomes

Os pronomes devem concordar em gênero, número e pessoa com os substantivos ou sujeitos a que se referem.

▪ **Pronomes Pessoais:** Concordam em número (singular ou plural) e pessoa (1ª, 2ª ou 3ª).

Exemplo: Eu (1ª pessoa do singular), Eles (3ª pessoa do plural).

▪ **Pronomes Possessivos:** Concordam com o substantivo que expressa a posse.

Exemplo: Minha casa (feminino singular), Meus livros (masculino plural).

▪ **Pronomes Demonstrativos:** Concordam com o substantivo que acompanham.

Exemplo: Esta caneta (feminino singular), Aqueles carros (masculino plural).

CONJUNÇÃO

A conjunção é uma classe de palavras invariáveis cuja função principal é conectar orações ou termos de uma mesma oração, estabelecendo uma relação de sentido entre eles. As conjunções desempenham um papel fundamental na coesão textual, pois auxiliam na construção lógica do raciocínio, ligando ideias e criando continuidade no discurso.

► Tipos de Conjunções

As conjunções se dividem em dois grandes grupos: coordenativas e subordinativas, de acordo com a natureza das orações ou termos que conectam.

► Conjunções Coordenativas

As conjunções coordenativas conectam orações ou termos que têm sentido independente, ou seja, não há uma relação de subordinação entre eles. Elas se subdividem em cinco categorias:

▪ **Aditivas:** Indicam uma ideia de adição ou soma.

Exemplos: e, nem, também, mas também.

Exemplo de uso: Ela estuda e trabalha.

▪ **Adversativas:** Indicam oposição, contraste ou ressalva entre duas ideias.

Exemplos: mas, porém, contudo, todavia, entretanto.

Exemplo de uso: Ela queria ir à festa, mas estava cansada.

▪ **Alternativas:** Apresentam uma escolha ou alternância entre duas ou mais possibilidades.

Exemplos: ou, ou...ou, ora...ora, quer...quer.

Exemplo de uso: Você estuda, ou trabalha.

▪ **Conclusivas:** Expressam uma conclusão ou resultado de uma ideia anterior.

Exemplos: portanto, logo, assim, por isso.

Exemplo de uso: Ele se dedicou muito, portanto passou no exame.

▪ **Explicativas:** Introduzem uma explicação, justificativa ou motivo.

Exemplos: porque, que, pois, porquanto.

Exemplo de uso: Saia logo, pois estamos atrasados.

► **Conjunções Subordinativas**

As conjunções subordinativas conectam uma oração principal a uma oração subordinada, estabelecendo uma relação de dependência entre elas. Elas podem ser classificadas em várias categorias, de acordo com a relação de sentido que estabelecem:

▪ **Causais:** Indicam a causa ou o motivo da ação expressa na oração principal.

Exemplos: porque, como, visto que, já que, uma vez que.

Exemplo de uso: Ele não veio porque estava doente.

▪ **Comparativas:** Estabelecem uma comparação entre duas ideias ou ações.

Exemplos: como, tal qual, tanto quanto, que nem.

Exemplo de uso: Ela canta como um anjo.

▪ **Concessivas:** Expressam uma ideia de concessão, ou seja, algo que acontece apesar de uma condição contrária.

Exemplos: embora, ainda que, mesmo que, apesar de que.

Exemplo de uso: Ele saiu, embora estivesse chovendo.

▪ **Condicionais:** Indicam uma condição ou hipótese para que algo aconteça.

Exemplos: se, caso, desde que, contanto que, a menos que.

Exemplo de uso: Se você estudar, vai passar no concurso.

▪ **Conformativas:** Indicam conformidade ou acordo com algo.

Exemplos: conforme, como, segundo, de acordo com.

Exemplo de uso: Ela fez o bolo conforme a receita.

▪ **Finais:** Indicam a finalidade ou o propósito de uma ação.

Exemplos: para que, a fim de que.

Exemplo de uso: Estudou muito para que pudesse passar no exame.

▪ **Proporcionais:** Expressam uma ideia de proporcionalidade, ou seja, à medida que uma ação avança, outra também acontece.

Exemplos: à medida que, à proporção que, quanto mais.

Exemplo de uso: Quanto mais você pratica, melhor se torna.

▪ **Temporais:** Relacionam as ações ao tempo em que ocorrem.

Exemplos: quando, enquanto, assim que, logo que, antes que, depois que.

Exemplo de uso: Quando ele chegou, todos aplaudiram.

▪ **Consecutivas:** Indicam a consequência ou o resultado de uma ação.

Exemplos: tanto que, de modo que, de forma que.

Exemplo de uso: Estava tão cansado que dormiu na sala.

► **Função Sintática das Conjunções**

As conjunções, ao ligarem orações ou termos, desempenham a função de estabelecer relações lógicas entre as ideias do texto. Embora não possuam função sintática própria, elas são fundamentais para a coesão e coerência do discurso.

▪ **Conjunções Coordenativas:** Conectam orações independentes, sem criar uma relação de subordinação. Exemplo: Ela gosta de chocolate, mas prefere sorvete.

▪ **Conjunções Subordinativas:** Introduzem orações que dependem semanticamente da oração principal. Exemplo: Ele saiu porque estava cansado.

► **Uso Correto das Conjunções**

Para garantir a clareza e a coesão no texto, é importante utilizar as conjunções de forma adequada:

▪ **Evitar redundâncias:** Usar uma conjunção explicativa e uma conclusiva juntas, por exemplo, pode tornar o texto redundante. Exemplo inadequado: Ele estava atrasado, pois portanto não chegou a tempo.

▪ **Correta escolha da conjunção:** Cada conjunção tem uma função específica. Usar a conjunção errada pode gerar confusão. Exemplo: Vou ao mercado ou ao banco (uso adequado da conjunção alternativa “ou” para expressar uma escolha).

INTERJEIÇÃO

A interjeição é uma classe de palavras que expressa emoções, sentimentos, reações ou estados repentinos do falante. Elas são usadas de maneira exclamativa e geralmente ocorrem de forma isolada em uma frase. As interjeições não possuem função gramatical no sentido tradicional, mas são essenciais para a comunicação de sensações instantâneas e subjetivas.

► **Função das Interjeições**

As interjeições são usadas para manifestar reações diversas, como alegria, tristeza, surpresa, dor, medo, alívio, e outras emoções ou sentimentos que surgem de maneira espontânea. Embora sejam curtas, essas palavras carregam grande expressividade e ajudam a transmitir a intenção emocional do falante.

Exemplo: Ufa! Finalmente terminei o trabalho (expressa alívio).

► **Tipos de Interjeições**

As interjeições podem ser classificadas de acordo com o tipo de emoção ou reação que expressam. Abaixo estão algumas das mais comuns:

▪ **Alegria:** Usadas para expressar felicidade ou contentamento.

Exemplos: Uhu!, Viva!, Eba!.

Exemplo de uso: Viva! Ganhamos o jogo!

▪ **Surpresa:** Usadas para indicar espanto ou admiração.

Exemplos: Oh!, Uau!, Nossa!, Caramba!.

Exemplo de uso: Nossa! Não esperava te encontrar aqui!



▪ **Tristeza ou Lamento:** Usadas para expressar desânimo, tristeza ou decepção.

Exemplos: Ai!, Puxa!, Ah!, Oh!.

Exemplo de uso: Ah, perdi meu celular...

▪ **Dor:** Usadas para indicar dor física ou emocional.

Exemplos: Ai!, Ui!, Ouch!.

Exemplo de uso: Ai! Cortei meu dedo!

▪ **Alívio:** Usadas para expressar sensação de tranquilidade após uma situação tensa.

Exemplos: Ufa!, Graças a Deus!.

Exemplo de uso: Ufa! O exame acabou!

▪ **Medo ou Preocupação:** Usadas para expressar receio ou susto.

Exemplos: Socorro!, Ai meu Deus!, Cuidado!.

Exemplo de uso: Cuidado! Vai cair!.

▪ **Desprezo ou Indiferença:** Usadas para mostrar falta de interesse ou menosprezo.

Exemplos: Hum!, Bah!, Pff!.

Exemplo de uso: Pff, como se eu me importasse!

▪ **Chamamento ou Saudações:** Usadas para chamar a atenção de alguém ou saudar.

Exemplos: Ei!, Psiu!, Olá!, Oi!.

Exemplo de uso: Oi! Como você está?

— 9.3 Interjeições Formadas por Locuções

Além das interjeições simples (compostas por uma única palavra), existem locuções interjetivas, que são formadas por mais de uma palavra e também expressam emoções ou reações.

Exemplos:

▪ Meu Deus do céu! (surpresa, espanto).

▪ Ora bolas! (impaciência, irritação).

▪ Pelo amor de Deus! (súplica, desespero).

► Função Sintática

As interjeições não exercem uma função sintática dentro da estrutura das frases. Elas são expressões independentes, usadas isoladamente ou acompanhando outras orações, mas sem uma relação direta com a estrutura gramatical. Seu papel é transmitir emoções ou reações de maneira imediata.

Exemplo: Ai! Que dor insuportável! (expressão de dor sem função sintática).

► Uso da Pontuação

As interjeições são geralmente seguidas por um ponto de exclamação, que destaca a emoção ou o sentimento sendo transmitido. No entanto, em alguns contextos, elas podem aparecer sem o ponto de exclamação, dependendo da intensidade da emoção.

Exemplo: Ah, eu não sabia disso (tristeza leve, sem exclamação).

Exemplo: Ah! Isso é incrível! (entusiasmo com exclamação).

NUMERAL

O numeral é a classe de palavras que expressa quantidades, ordens, frações ou multiplicações em relação aos seres, objetos ou conceitos. Ele pode indicar o número exato de elementos, a

posição que algo ocupa numa sequência, ou outras relações numéricas. O numeral pode funcionar como um determinante do substantivo ou até mesmo como um substituto para ele.

► Tipos de Numerais

Os numerais são classificados em diferentes categorias, de acordo com a função que desempenham na frase:

▪ Numerais Cardinais

Os numerais cardinais indicam quantidades absolutas, exatas, de seres ou objetos.

Exemplos: um, dois, três, dez, cem, mil.

Exemplo de uso: Tenho dois livros.

▪ Numerais Ordinais

Os numerais ordinais indicam a ordem ou a posição de um elemento em uma sequência.

Exemplos: primeiro, segundo, terceiro, décimo, centésimo.

Exemplo de uso: Ela ficou em primeiro lugar na corrida.

▪ Numerais Multiplicativos

Os numerais multiplicativos expressam a ideia de multiplicação ou o aumento proporcional de algo em relação a um número base.

Exemplos: dobro, triplo, quádruplo.

Exemplo de uso: Ele ganhou o dobro do que o esperado.

▪ Numerais Fracionários

Os numerais fracionários indicam a divisão ou fração de algo, representando partes de um todo.

Exemplos: meio, um terço, um quarto, décimo.

Exemplo de uso: Ele comeu meio bolo.

► Flexões dos Numerais

Os numerais podem apresentar variação de gênero e número, conforme o substantivo ao qual estão relacionados, especialmente os ordinais, fracionários e cardinais que indicam centenas.

▪ **Gênero:** Certos numerais ordinais e cardinais podem flexionar-se para o masculino ou feminino.

Exemplo: primeiro/primeira, segundo/segunda.

▪ **Número:** Em geral, os numerais são invariáveis em número, exceto os que designam centenas e fracionários.

Exemplo: duzentos, quinhentas (centenas); um meio, dois meios (fracionários).

► Função Sintática dos Numerais

Os numerais podem desempenhar diversas funções sintáticas, dependendo de como se relacionam com outros elementos da frase:

▪ **Adjunto Adnominal:** Quando o numeral acompanha o substantivo, indicando quantidade ou ordem.

Exemplo: Ele comprou três livros.

▪ **Predicativo do Sujeito:** Quando o numeral atribui uma quantidade ao sujeito.

Exemplo: Eles eram cinco ao todo.

▪ **Substantivo:** Quando o numeral assume o papel de substantivo, substituindo o nome ao qual se refere.

- Exemplo: O primeiro da fila será atendido.

► Concordância dos Numerais

A concordância dos numerais com os substantivos depende da sua função na frase:

▪ **Numerais Cardinais:** Em geral, concordam em número, especialmente quando designam centenas. Exemplo: Duzentos alunos, quinhentas páginas.

▪ **Numerais Ordinais:** Concordam em gênero e número com o substantivo a que se referem. Exemplo: A segunda pessoa da fila foi chamada.

▪ **Numerais Fracionários:** Concordam em gênero com o substantivo que expressa a parte dividida. Exemplo: Dois terços da turma foram aprovados.

► Uso dos Numerais

O uso correto dos numerais depende do contexto e da norma culta da língua. Algumas particularidades incluem:

▪ **Datas:** Usa-se o numeral ordinal para o primeiro dia do mês e o cardinal para os demais dias.

Exemplo: Hoje é dia primeiro de maio; Ela nasceu em dez de novembro.

▪ **Séculos e reis:** Usa-se o numeral ordinal até o décimo e, a partir daí, o numeral cardinal.

Exemplo: João II (segundo); Luís XIV (catorze).

▪ **Multiplicações e divisões:** Os numerais multiplicativos indicam o aumento proporcional de algo, enquanto os fracionários indicam a divisão.

Exemplo: Ela recebeu o triplo do valor combinado; Metade dos alunos foi embora.

VERBO

O verbo é a classe de palavras que expressa ação, estado, mudança de estado ou fenômenos da natureza. Ele é fundamental para a estruturação das frases, pois indica a ação realizada pelo sujeito ou o estado em que se encontra. Os verbos podem ser flexionados em tempo, modo, número, pessoa e voz, conforme a necessidade de expressar uma determinada ação ou estado em diferentes contextos.

► Flexões Verbais

Os verbos apresentam flexões de acordo com vários critérios:

▪ **Tempo:** Indica o momento em que a ação ocorre, podendo ser no presente, passado (pretérito) ou futuro.

Exemplo: Eu estudo (presente), eu estudei (passado), eu estudarei (futuro).

▪ **Modo:** Indica a atitude do falante em relação à ação, podendo ser:

▪ **Indicativo:** Expressa uma certeza ou realidade. Exemplo: Eu estudo todos os dias.

▪ **Subjuntivo:** Expressa incerteza, desejo ou possibilidade. Exemplo: Se eu estudar, passarei na prova.

▪ **Imperativo:** Expressa ordem ou pedido. Exemplo: Estude para o exame!

▪ **Pessoa e Número:** Flexionam-se de acordo com a pessoa do discurso (1ª, 2ª ou 3ª) e com o número (singular ou plural).

Exemplo: Eu estudo (1ª pessoa do singular), nós estudamos (1ª pessoa do plural).

► Vozes Verbais:

▪ **Voz ativa:** O sujeito realiza a ação. Exemplo: O aluno fez a tarefa.

▪ **Voz passiva:** O sujeito sofre a ação. Exemplo: A tarefa foi feita pelo aluno.

▪ **Voz reflexiva:** O sujeito realiza e sofre a ação. Exemplo: Ela se cortou.

► Formas Nominais

Os verbos também apresentam formas nominais, que são o infinitivo, o gerúndio e o particípio.

▪ **Infinitivo:** Expressa a ideia da ação de forma geral, sem indicar tempo ou modo. Exemplo: Estudar, comer, fazer.

▪ **Gerúndio:** Indica uma ação em andamento. Exemplo: Estudando, comendo, fazendo.

▪ **Particípio:** Usado para formar tempos compostos. Exemplo: Estudado, comido, feito.

Verbos Regulares e Irregulares

▪ **Verbos Regulares:** Seguem um padrão fixo de conjugação, sem alterações no radical. Exemplo: Cantar (eu canto, tu cantas, ele canta).

▪ **Verbos Irregulares:** Sofrem mudanças no radical ou nas terminações ao serem conjugados. Exemplo: Fazer (eu faço, tu fazes, ele faz).

APLICAÇÕES PRÁTICAS E EXERCÍCIOS

Exercício 1:

Identificação de Verbos

Identifique os verbos nas frases a seguir e classifique-os quanto ao tempo e ao modo:

1. Eles sempre estudam à noite.
2. Se eu fosse mais paciente, teria esperado mais.
3. Estude para o exame amanhã!

Respostas:

1. Estudam: presente do indicativo.
2. Fosse: pretérito imperfeito do subjuntivo; teria esperado: futuro do pretérito do indicativo.
3. Estude: presente do imperativo.

Exercício 2: Conjugação de Verbos

Conjugué o verbo falar no presente do indicativo e no pretérito perfeito do indicativo.

Resposta:

- Presente do indicativo: eu falo, tu falas, ele fala, nós falamos, vós falais, eles falam.
- Pretérito perfeito do indicativo: eu falei, tu falaste, ele falou, nós falamos, vós falastes, eles falaram.

Exercício 3: Transformação de Vozes Verbais

Transforme as frases de voz ativa para voz passiva:

1. O professor corrigiu as provas.
2. O aluno apresentou o trabalho.

► **Respostas:**

1. As provas foram corrigidas pelo professor.
2. O trabalho foi apresentado pelo aluno.

O estudo das classes de palavras, em especial dos verbos, é fundamental para o domínio da gramática e para a construção de frases claras e coerentes. O verbo, sendo o elemento central na estrutura de uma oração, permite que ações, estados e fenômenos sejam expressos de forma precisa. A compreensão das suas flexões em tempo, modo, número e voz facilita a construção de textos corretos e bem articulados.

Além disso, conhecer as nuances entre verbos regulares, irregulares, formas nominais e as diferentes vozes verbais possibilita maior riqueza e variação na escrita e fala. Com a prática constante, o uso adequado dos verbos se torna natural, garantindo uma comunicação mais eficaz e fluida.

RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO; RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO

As orações são a base da construção frasal em qualquer idioma, servindo como os blocos estruturais que dão forma ao pensamento e à comunicação escrita e falada.

Na língua portuguesa, elas desempenham um papel crucial na organização dos períodos, que podem ser simples, com apenas uma oração, ou compostos, com duas ou mais orações interligadas.

Compreender os tipos de orações é essencial para o domínio da sintaxe, pois permite ao falante ou escritor conectar ideias de forma coesa e coerente. No caso da língua portuguesa, as orações se dividem em dois grandes grupos: as coordenadas e as subordinadas. Cada um desses grupos possui características próprias que influenciam o sentido e a organização do texto.

Nesta seção, será apresentada uma visão geral sobre esses dois tipos de oração, com foco em suas definições, classificações e funções no discurso. A partir dessa compreensão, será possível não apenas identificar, mas também empregar corretamente as diferentes orações na construção de enunciados mais elaborados e significativos.

ORAÇÕES COORDENADAS

As orações coordenadas são aquelas que, dentro de um período composto, não dependem sintaticamente umas das outras, ou seja, cada uma mantém uma estrutura independente, possuindo sentido próprio. No entanto, elas se conectam por meio de conjunções ou pontuação, unidas pelo sentido, contribuindo para a progressão e desenvolvimento do discurso.

As orações coordenadas podem ser classificadas em dois grupos principais: sindéticas, quando ligadas por conjunções, e assindéticas, quando unidas apenas por pontuação, sem o uso de conjunção. Abaixo, discutimos as características e classificações de cada tipo.

► **Orações Coordenadas Sindéticas**

As orações coordenadas sindéticas são aquelas conectadas por conjunções específicas que estabelecem diferentes relações de sentido entre as orações. Dependendo da conjunção utilizada, essas orações podem expressar adição, oposição, alternância, conclusão ou explicação. As principais classificações são:

- **Aditivas:** Expressam uma ideia de adição, indicando que uma ação ou ideia se soma a outra.

Exemplo: “Estudo muito e sempre faço revisões.”

- **Conjunções usadas:** e, nem, não só... mas também, tanto... como.

- **Adversativas:** Marcam uma oposição ou contraste entre duas ideias, sendo introduzidas, geralmente, com uma vírgula.

Exemplo: “Quis sair cedo, mas o trânsito estava péssimo.”

- **Conjunções usadas:** mas, porém, todavia, entretanto, contudo.

- **Alternativas:** Indicam uma alternância ou escolha entre duas ou mais ações ou ideias.

Exemplo: “Ou você estuda mais, ou ficará para trás.”

- **Conjunções usadas:** ou, ora... ora, quer... quer, seja... seja.

- **Conclusivas:** Apresentam uma conclusão ou consequência da ideia anterior.

Exemplo: “O time se esforçou bastante, logo venceu a partida.”

- **Conjunções usadas:** logo, pois, portanto, por isso, assim.

- **Explicativas:** Trazem uma justificativa ou explicação para a ideia expressa na oração anterior.

Exemplo: “Estude bastante, porque a prova será difícil.”

- **Conjunções usadas:** que, porque, porquanto, pois (em início de frase).

► **Orações Coordenadas Assindéticas**

As orações coordenadas assindéticas são aquelas que se ligam sem o uso de conjunções, sendo unidas por pontuação, geralmente a vírgula. Nesses casos, a sequência de ações ou ideias é construída sem a necessidade de uma conexão explícita por palavras, o que confere maior fluidez ao texto.

Exemplo: “Acordei cedo, fiz exercícios, tomei café e saí para trabalhar.”

ORAÇÕES SUBORDINADAS

As orações subordinadas são aquelas que dependem sintaticamente de outra oração, chamada de oração principal, para completar seu sentido. Diferentemente das orações coordenadas, as subordinadas estabelecem uma relação de dependência com a principal, desempenhando funções específicas como se fossem termos de uma única oração.

As orações subordinadas podem ser classificadas em três grandes grupos, de acordo com a função que exercem dentro do período: subordinadas substantivas, subordinadas adjetivas e subordinadas adverbiais. Cada um desses grupos possui subdivisões que expressam diferentes nuances de sentido e função na frase.

► Orações Subordinadas Substantivas

As orações subordinadas substantivas desempenham funções equivalentes às de um substantivo dentro da oração. Elas podem ocupar o papel de sujeito, objeto ou complemento de outras palavras, como verbos, substantivos ou adjetivos. As principais classificações são:

- **Subjetiva:** Funciona como sujeito da oração principal.

Exemplo: “É importante que todos participem.”

- **Objetiva direta:** Desempenha a função de objeto direto, completando o sentido de um verbo transitivo da oração principal.

Exemplo: “Ele disse que viria à festa.”

- **Objetiva indireta:** Funciona como objeto indireto, complementando um verbo da oração principal que exige preposição.

Exemplo: “Necessito de que você esteja presente.”

- **Completiva nominal:** Complementa um nome (substantivo ou adjetivo) que precisa de complemento para se completar.

Exemplo: “Tenho medo de que algo aconteça.”

- **Predicativa:** Funciona como predicativo do sujeito da oração principal.

Exemplo: “Minha esperança é que tudo se resolva logo.”

- **Apositiva:** Equivale a um aposto da oração principal, esclarecendo ou explicando melhor um termo anterior.

Exemplo: “Meu desejo era simples: que todos fossem felizes.”

► Orações Subordinadas Adjetivas

As orações subordinadas adjetivas têm função de adjetivo, ou seja, caracterizam um substantivo da oração principal. Elas podem ser introduzidas por pronomes relativos, como “que”, “quem” ou “cujo”, e são classificadas em dois tipos:

- **Explicativas:** Acrescentam uma informação adicional sobre o termo antecedente, que já está definido. Aparecem sempre separadas por vírgulas.

Exemplo: “Os alunos, que se dedicaram muito, foram premiados.”

- **Restritivas:** Restringem ou delimitam o sentido do substantivo antecedente, sem utilizar vírgulas.

Exemplo: “Os alunos que se dedicaram foram premiados.”

► Orações Subordinadas Adverbiais

As orações subordinadas adverbiais exercem o papel de advérbio, modificando o sentido de um verbo, adjetivo ou outra oração. Elas estabelecem relações de causa, tempo, condição, entre outras, e são introduzidas por conjunções subordinativas. As principais classificações são:

- **Causais:** Indicam a causa da ação expressa pela oração principal.

Exemplo: “Saímos mais cedo porque o trânsito estava lento.”

- **Conjunções usadas:** porque, como, visto que, já que.

- **Comparativas:** Expressam uma comparação entre a oração subordinada e a principal.

Exemplo: “Ela é mais dedicada do que eu pensava.”

- **Conjunções usadas:** como, tanto quanto, do que.

- **Concessivas:** Apresentam uma ideia de contraste ou concessão em relação à ação principal.

Exemplo: “Embora estivesse cansado, continuou a trabalhar.”

- **Conjunções usadas:** embora, ainda que, mesmo que.

- **Condicionais:** Indicam uma condição para que a ação da oração principal se realize.

Exemplo: “Se chover, cancelaremos o passeio.”

- **Conjunções usadas:** se, caso, desde que.

- **Consecutivas:** Expressam uma consequência da ação principal.

Exemplo: “Estava tão cansado que adormeceu no sofá.”

- **Conjunções usadas:** que (precedido de tão, tanto, tal).

- **Finais:** Indicam a finalidade da ação principal.

Exemplo: “Estudou bastante para que passasse na prova.”

- **Conjunções usadas:** para que, a fim de que.

- **Proporcionais:** Expressam uma relação de proporcionalidade entre as ações.

Exemplo: “Quanto mais estuda, mais aprende.”

- **Conjunções usadas:** à medida que, quanto mais... mais.

- **Temporais:** Indicam o momento em que a ação da oração principal ocorre.

Exemplo: “Quando ele chegou, todos já estavam à mesa.”

- **Conjunções usadas:** quando, assim que, logo que, enquanto.

As orações subordinadas desempenham um papel fundamental na estruturação de períodos mais complexos, permitindo uma maior riqueza de informações e de relações entre as ideias. Cada tipo de oração subordinada traz uma especificidade que contribui para a clareza e a precisão no discurso, seja caracterizando um substantivo, modificando um verbo, ou adicionando condições e motivos para as ações descritas.

O estudo das orações coordenadas e subordinadas revela a complexidade e a riqueza da estrutura sintática da língua portuguesa. As orações coordenadas, por sua independência sintática, permitem a construção de frases com ideias que se complementam ou contrastam sem dependerem umas das outras. Já as orações subordinadas enriquecem o período com detalhes e especificações, estabelecendo uma relação de dependência com a oração principal e desempenhando diversas funções, como sujeito, objeto ou circunstância.

Saber identificar e empregar corretamente cada tipo de oração é fundamental para aprimorar a clareza e a coesão textual. O uso adequado das orações coordenadas e subordinadas possibilita ao falante ou escritor organizar suas ideias de maneira lógica e eficiente, o que facilita a compreensão do texto e melhora a comunicação.

Portanto, o domínio dos diferentes tipos de orações é uma habilidade essencial para a construção de discursos mais elaborados e eficazes, tanto na linguagem oral quanto na escrita. Ao explorar as nuances que cada tipo de oração oferece, ampliam-se as possibilidades de expressão e argumentação, contribuindo para um discurso mais articulado e coerente.

EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO

SINAIS DE ENTONAÇÃO: PONTO DE EXCLAMAÇÃO (!), INTERROGAÇÃO (?) E RETICÊNCIAS (...)

Os sinais de entonação são fundamentais para expressar emoções, perguntas, hesitações e pausas no texto escrito, que não podem ser transmitidos por meio de entonação vocal, gestos ou expressões faciais. Entre os principais sinais de entonação estão o ponto de exclamação (!), o ponto de interrogação (?) e as reticências (...), cada um com sua função específica e indispensável para transmitir a intenção do emissor. A seguir, analisaremos suas funções e regras de uso, com exemplos práticos.

► Ponto de exclamação (!)

O ponto de exclamação é utilizado para expressar emoção, surpresa, admiração, entusiasmo ou intensidade em frases exclamativas. Ele também aparece em frases imperativas, principalmente quando o objetivo é transmitir uma ordem ou conselho com ênfase.

► Regras de uso do ponto de exclamação:

▪ Expressar sentimentos intensos:

O ponto de exclamação é frequentemente usado para mostrar reações emocionais intensas, como alegria, espanto ou indignação.

- Exemplo: Que surpresa agradável!
- Exemplo: Que absurdo!

▪ Após interjeições:

As interjeições, que são palavras ou expressões usadas para transmitir emoções de forma concisa, são geralmente seguidas por ponto de exclamação.

- Exemplo: Ufa! Finalmente terminei o trabalho.
- Exemplo: Ai! Isso dói!

▪ Em frases imperativas:

Quando se deseja dar uma ordem, advertência ou conselho com intensidade, o ponto de exclamação é usado para reforçar a força da frase.

- Exemplo: Estude para a prova!
- Exemplo: Saia já daqui!

► Uso incorreto do ponto de exclamação:

- Usar o ponto de exclamação em excesso pode dar um tom exagerado e informal ao texto, especialmente em textos formais ou acadêmicos.
 - Incorreto: Ele chegou em casa cedo! Preparou o jantar! Foi dormir!
 - Correto: Ele chegou em casa cedo, preparou o jantar e foi dormir.

► Ponto de interrogação (?)

O ponto de interrogação é utilizado exclusivamente para marcar perguntas diretas. Sua função é indicar ao leitor que a frase tem caráter interrogativo, geralmente esperando uma resposta ou expressando dúvida.

► Regras de uso do ponto de interrogação:

▪ Em perguntas diretas:

O ponto de interrogação é usado no final de perguntas diretas, independentemente de seu conteúdo ser uma questão formal, informal ou retórica.

- Exemplo: Qual é o seu nome?
- Exemplo: O que você vai fazer amanhã?

▪ Em perguntas retóricas:

Perguntas que não necessariamente esperam uma resposta, conhecidas como perguntas retóricas, também terminam com ponto de interrogação.

- Exemplo: Você acha mesmo que eu faria isso?

► Erros comuns com o ponto de interrogação:

Em perguntas indiretas, o ponto de interrogação não deve ser utilizado. Perguntas indiretas são aquelas em que a dúvida ou questão é introduzida por um verbo, sem que a frase seja diretamente interrogativa.

- Incorreto: Ela me perguntou onde você mora?
- Correto: Ela me perguntou onde você mora.

► Reticências (...)

As reticências são compostas por três pontos consecutivos e indicam uma interrupção ou continuidade indefinida de um pensamento, hesitação, suspense ou omissão proposital de parte do enunciado. Elas são amplamente usadas para criar um efeito estilístico, transmitindo incerteza ou sugerindo uma continuidade implícita.

► Regras de uso das reticências

▪ Indicar hesitação ou interrupção:

As reticências são usadas para mostrar que o emissor está hesitante, incerto ou interrompendo sua fala de forma intencional.

- Exemplo: Eu não sei se devo... talvez seja melhor deixar para depois...

▪ Criar suspense ou expectativa:

As reticências podem criar um clima de suspense, deixando o leitor esperando uma continuação que não é imediatamente dada.

- Exemplo: Ele abriu a porta e, para sua surpresa...

▪ Omissão proposital:

As reticências também são usadas para omitir parte de um texto que pode ser facilmente entendido pelo contexto, como em citações.

- Exemplo: "No meio do caminho tinha uma pedra... tinha uma pedra no meio do caminho." (Drummond)

► Uso incorreto das reticências

- Excesso de reticências: Usar reticências em demasia pode prejudicar a fluência do texto e deixá-lo ambíguo ou desorganizado. Elas devem ser usadas de forma controlada e com um propósito claro.

- Incorreto: Eu queria... mas... talvez... não sei... vamos ver...
- Correto: Eu queria, mas talvez seja melhor não.

► Diferenças e funções complementares

Os sinais de entonação cumprem funções distintas, mas complementares, na comunicação escrita:

▪ **Ponto de exclamação (!):** transmite emoção, intensidade ou ênfase.

- Exemplo: Isso é incrível!

▪ **Ponto de interrogação (?):** marca perguntas diretas e expressa dúvida ou expectativa de resposta.

- Exemplo: Você vai ao evento amanhã?

▪ **Reticências (...):** indicam hesitação, suspense, interrupção ou omissão.

- Exemplo: Eu sempre pensei que... talvez fosse diferente.

Os sinais de entonação — ponto de exclamação, interrogação e reticências — são ferramentas essenciais para transmitir emoções, perguntas e hesitações na escrita. Sua correta aplicação contribui para a expressividade e clareza do texto, sendo indispensáveis para a comunicação eficaz, especialmente quando se trata de reproduzir nuances que na fala seriam transmitidas por entonação ou gestos. Portanto, seu uso consciente e adequado é um aspecto essencial da boa redação e da interpretação textual.

OUTROS SINAIS DE PONTUAÇÃO: PARÊNTESES, TRAVESSÃO, ASPAS E HÍFEN

Além dos sinais de pontuação mais comuns, como ponto final, vírgula e dois-pontos, a língua portuguesa possui outros sinais que desempenham funções igualmente importantes na escrita: parênteses, travessão, aspas e hífen. Esses sinais são usados para adicionar informações, destacar diálogos, inserir citações ou formar palavras compostas. A seguir, veremos as principais regras e usos de cada um.

► Parênteses ()

Os parênteses são usados para isolar informações complementares ou explicativas que, embora sejam relevantes, não são essenciais para o sentido principal da frase. Eles podem conter datas, siglas, traduções ou explicações adicionais que ajudam a esclarecer um ponto sem interromper o fluxo principal da leitura.

► Regras de uso dos parênteses:

▪ Isolar informações adicionais:

Os parênteses são utilizados para acrescentar informações que explicam ou complementam a frase principal, mas que poderiam ser omitidas sem prejudicar o sentido geral.

▪ Exemplo: A Semana de Arte Moderna (1922) marcou o início do modernismo no Brasil.

▪ Indicar datas ou siglas:

Muitas vezes, parênteses são usados para indicar datas ou siglas que precisam ser explicadas.

▪ Exemplo: O Conselho Nacional de Educação (CNE) emitiu novas diretrizes para o ensino médio.

▪ Inserir comentários do autor:

Comentários ou explicações que o autor deseja adicionar sem interferir diretamente na linha de raciocínio podem ser colocados entre parênteses.

▪ Exemplo: A cidade estava deserta (provavelmente por causa do feriado).

► Erros comuns:

▪ Usar parênteses para informações que são fundamentais para a compreensão da frase, o que não é adequado, já que informações essenciais devem estar integradas ao corpo do texto sem essa separação.

▪ Incorreto: Ele fez uma proposta (de grande importância) para o projeto.

▪ Correto: Ele fez uma proposta de grande importância para o projeto.

► Travessão (—)

O travessão é um sinal de pontuação versátil que pode ser usado para marcar diálogos, substituir a vírgula em explicações ou adicionar ênfase. Diferente dos parênteses, o travessão tem a função de destacar as informações que estão intercaladas ou em uma pausa abrupta na frase, dando mais destaque ao que está sendo dito.

► Regras de uso do travessão:

▪ Marcar diálogos:

O travessão é amplamente usado na transcrição de diálogos, indicando a fala de cada personagem.

▪ Exemplo:

— Você vai à festa hoje?

— Não sei, estou cansado.

▪ Substituir vírgulas ou parênteses para destacar informações:

O travessão pode substituir a vírgula ou os parênteses em explicações intercaladas, sendo mais enfático que ambos.

▪ Exemplo: O projeto — que foi aprovado na semana passada — começará a ser implementado em breve.

▪ Introduzir mudanças de interlocutor em diálogos:

Nos textos de diálogo, o travessão é usado para indicar a troca de falante sem a necessidade de uma introdução como “ele disse”.

▪ Exemplo:

— Quando você vai viajar?

— Semana que vem.

► Erros comuns:

▪ Não confundir o travessão com a meia-risca (•), que tem função distinta, geralmente usada para intervalos (como “1990•1999”).

▪ Incorreto: Ele resolveu tudo — e rápido.

▪ Correto: Ele resolveu tudo — e rápido.

► Aspas (“ ” ou ‘ ’)

As aspas são usadas para destacar partes específicas do texto, como citações diretas, termos estrangeiros, ironias ou títulos de obras. Elas também podem ser usadas para destacar palavras ou expressões que o autor deseja enfatizar ou citar de maneira literal.

► **Regras de uso das aspas:**

▪ **Citações diretas:**

As aspas são usadas para delimitar trechos de falas ou escritos de outros autores, sempre que se utiliza uma citação direta.

▪ Exemplo: Ele disse: “A educação é a base de tudo.”

▪ **Destacar termos estrangeiros ou neologismos:**

Expressões em línguas estrangeiras ou palavras que ainda não fazem parte do vocabulário comum podem ser colocadas entre aspas.

▪ Exemplo: Ele usou o termo “feedback” para se referir às críticas dos colegas.

▪ **Enfatizar ironias ou significados figurados:**

Quando o autor quer destacar o uso de uma palavra de forma irônica ou com sentido diferente do habitual, utiliza aspas.

- Exemplo: Ele estava muito “animado” com a reunião.

▪ **Títulos de obras ou eventos:**

As aspas podem ser usadas para destacar títulos de livros, filmes, artigos, entre outros.

Exemplo: O professor recomendou a leitura de “Dom Casmurro”.

► **Erros comuns:**

▪ Usar aspas sem necessidade, o que pode confundir o leitor ou desvalorizar o impacto da pontuação.

▪ Incorreto: O evento será “amanhã”.

▪ Correto: O evento será amanhã.

► **4. Hífen (-)**

O hífen é um sinal de pontuação utilizado principalmente para ligar palavras compostas, formar palavras com prefixos e separar sílabas na divisão silábica. Seu uso foi modificado pelas regras do Novo Acordo Ortográfico, e é importante observar as novas normas.

► **Regras de uso do hífen:**

▪ **Palavras compostas:**

O hífen é utilizado para formar palavras compostas que têm sentido próprio quando ligadas.

▪ **Exemplo:** guarda-chuva, beija-flor.

▪ **Com prefixos:**

O hífen é empregado quando o prefixo termina em vogal e o segundo elemento começa com a mesma vogal, ou em casos de prefixos como “ex-”, “pré-” e “vice-”.

Exemplo: anti-inflamatório, ex-aluno, pré-vestibular.

▪ **Separação de sílabas:**

No final de uma linha, quando uma palavra precisa ser dividida, o hífen é utilizado para marcar essa separação.

Exemplo: Desen-volver, pro-gresso.

▪ **Palavras com sufixos iniciados por “h”:**

Usa-se o hífen para ligar palavras em que o sufixo começa com “h”.

Exemplo: anti-herói, super-homem.

► **Erros comuns:**

▪ Confundir a necessidade do hífen em palavras compostas, especialmente após o Novo Acordo Ortográfico.

▪ Incorreto: microondas, ultrassonografia.

▪ Correto: micro-ondas, ultrassonografia.

Os sinais de pontuação parênteses, travessão, aspas e hífen são ferramentas essenciais para uma comunicação escrita clara e precisa. Cada um deles tem funções específicas que ajudam a estruturar o texto, adicionar informações complementares, destacar trechos importantes ou formar palavras compostas. O uso correto desses sinais garante maior clareza e coesão, além de permitir que o escritor dê o devido destaque às informações conforme sua intenção no texto.

Os sinais de pontuação desempenham um papel crucial na organização e clareza dos textos em língua portuguesa. Eles não apenas delimitam frases e períodos, como também influenciam a interpretação e o ritmo de leitura, além de contribuírem para a coerência textual. O domínio dos sinais de pontuação — como o ponto final, vírgula, ponto e vírgula, dois-pontos, ponto de exclamação, interrogação, reticências, parênteses, travessão, aspas e hífen — é essencial para a comunicação escrita eficaz, especialmente em contextos formais, como redações e textos acadêmicos.

Cada sinal de pontuação tem suas regras específicas e, em muitos casos, erros em seu uso podem comprometer o sentido do texto. A vírgula, por exemplo, pode alterar completamente o significado de uma frase se usada incorretamente, enquanto o ponto de interrogação ou exclamação define a entonação da fala transcrita. Da mesma forma, sinais como o travessão e os parênteses servem para adicionar informações extras de maneira mais estilística, permitindo ao autor escolher a forma mais adequada de se expressar.

Portanto, a pontuação não deve ser vista apenas como um conjunto de regras técnicas, mas como um recurso estilístico que pode realçar ou modificar o conteúdo do texto. Seu uso adequado garante maior clareza, precisão e expressividade, facilitando a compreensão e a transmissão das ideias do autor para o leitor.

A prática constante e a atenção às regras são fundamentais para evitar erros e melhorar a qualidade da escrita, especialmente para quem se prepara para concursos públicos, onde o domínio das regras gramaticais é frequentemente avaliado.

CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL

A concordância gramatical é um dos pilares fundamentais da estrutura linguística, sendo essencial para a harmonia entre as palavras em uma frase. Ela consiste na relação de adequação entre os termos que compõem uma oração, garantindo que as palavras estejam devidamente ajustadas em gênero, número e pessoa.

Essa adequação se desdobra em dois tipos principais: a concordância nominal, que regula a relação entre o substantivo e os seus determinantes (adjetivos, artigos, pronomes, numerais), e a concordância verbal, que ajusta o verbo ao sujeito em número e pessoa.

O correto uso da concordância não é apenas uma formalidade gramatical, mas também um elemento crucial para a clareza e a precisão da comunicação, seja na fala ou na escrita.

A violação dessas regras pode levar a equívocos de interpretação e comprometer a compreensão de uma mensagem. Portanto, dominar as normas de concordância é essencial para a expressão clara e eficiente, tanto em contextos formais quanto informais.

CONCORDÂNCIA NOMINAL

A concordância nominal é o princípio gramatical que estabelece a relação harmônica entre o substantivo e seus modificadores, como adjetivos, artigos, pronomes e numerais. Para que a frase esteja correta, todos esses elementos devem concordar em gênero (masculino ou feminino) e número (singular ou plural) com o substantivo ao qual se referem. Essa regra assegura a coerência e fluidez da linguagem, sendo um elemento chave para uma comunicação eficiente e clara.

► Regras Gerais de Concordância Nominal

▪ **Concordância de Gênero:** Quando o substantivo é masculino, seus determinantes devem ser masculinos; da mesma forma, quando o substantivo é feminino, seus determinantes devem estar no feminino.

Exemplo: O aluno dedicado (masculino) / A aluna dedicada (feminino).

▪ **Concordância de Número:** Da mesma forma, os modificadores do substantivo devem concordar em número, seja no singular ou no plural.

Exemplo: Os livros interessantes (plural) / O livro interessante (singular).

► Casos Específicos de Concordância Nominal

▪ Substantivo com Dois ou Mais Adjetivos:

Quando um substantivo é qualificado por dois ou mais adjetivos, a concordância pode variar de acordo com a presença ou ausência de artigo antes dos adjetivos.

Com artigo: O substantivo permanece no singular, concordando individualmente com cada adjetivo.

Exemplo: A comida mexicana e a japonesa.

Sem artigo: O substantivo vai para o plural e os adjetivos concordam com ele.

Exemplo: As comidas mexicana e japonesa.

► Adjetivo Modificando Dois ou Mais Substantivos:

▪ **Adjetivo Anteposto:** O adjetivo concorda com o substantivo mais próximo.

Exemplo: Linda casa e bairro.

▪ **Adjetivo Posposto:** O adjetivo pode concordar com o substantivo mais próximo ou com todos, assumindo a forma plural.

Exemplo: Casa e apartamento arrumado(s).

► Nomes Próprios e de Parentesco:

Quando o adjetivo modifica dois ou mais nomes próprios ou termos de parentesco, ele deve ser flexionado no plural.

Exemplo: As talentosas Clarice Lispector e Lygia Fagundes Telles.

► Função de Predicativo:

Quando o adjetivo atua como predicativo do sujeito ou objeto, ele deve concordar no plural se o sujeito ou objeto for composto por dois ou mais substantivos.

Exemplo: O operário e sua família estavam preocupados com as consequências.

► Concordância com Expressões Invariáveis e Especiais

Algumas palavras e expressões em português não seguem a concordância nominal padrão. Aqui estão algumas exceções importantes:

▪ **É proibido, é permitido, é necessário:** Essas expressões concordam com o substantivo apenas se houver um artigo precedendo o substantivo.

Exemplo: É proibida a entrada / É proibido entrar.

▪ **Bastante:** Quando funciona como adjetivo, concorda em número com o substantivo. Quando tem função de advérbio, permanece invariável.

Exemplo: As bastantes crianças brincaram no parque (adjetivo) / Ela estava bastante cansada (advérbio).

▪ **Menos:** Essa palavra é invariável, ou seja, não varia em gênero ou número. A forma “menas” é incorreta.

Exemplo: Menos alunos compareceram à aula.

▪ **Mesmo/Próprio:** Concordam com o gênero e número da pessoa ou coisa a que se referem.

Exemplo: As crianças mesmas arrumaram a sala.

A concordância nominal, portanto, é um processo de ajuste que garante a coerência entre os elementos de uma frase. Ela requer atenção aos detalhes e o domínio das regras gerais, bem como das exceções, para que a comunicação seja precisa e eficaz.

CONCORDÂNCIA VERBAL

A concordância verbal estabelece a relação de adequação entre o verbo e o sujeito da oração, em termos de número (singular ou plural) e pessoa (1ª, 2ª ou 3ª pessoa). Para que uma frase seja considerada gramaticalmente correta, o verbo precisa concordar com o sujeito ao qual está relacionado. Essa concordância é fundamental para a clareza e coesão da linguagem, sendo um dos elementos mais importantes da gramática.

► Regras Gerais de Concordância Verbal

▪ **Sujeito Simples:** Quando o sujeito da oração é simples (apenas um núcleo), o verbo deve concordar com ele tanto em número quanto em pessoa.

Exemplo: O aluno estuda todos os dias (sujeito no singular) / Os alunos estudam todos os dias (sujeito no plural).

▪ **Sujeito Composto:** Quando o sujeito é composto (dois ou mais núcleos), a concordância pode variar de acordo com a posição do sujeito em relação ao verbo.

▪ **Sujeito antes do verbo:** O verbo deve ficar no plural.

Exemplo: A professora e o aluno viajaram para o congresso.

▪ **Sujeito depois do verbo:** O verbo pode concordar com o sujeito mais próximo ou com todos os núcleos, ficando no plural.

Exemplo: Viajaram a professora e o aluno / Viajou a professora e o aluno.

▪ **Sujeito com Pessoas Gramaticais Diferentes:** Quando o sujeito composto contém pronomes ou palavras que remetem a diferentes pessoas gramaticais, a concordância segue a ordem de prioridade: 1ª pessoa (eu, nós), 2ª pessoa (tu, vós) e 3ª pessoa (ele, eles).

Exemplo: Eu e tu vamos à festa (verbo na 1ª pessoa do plural, pela prioridade da 1ª pessoa).

▪ **Sujeito Coletivo:** Quando o sujeito é um coletivo (palavras como “multidão”, “rebanho”, “conjunto”), o verbo deve permanecer no singular, concordando com o coletivo.

Exemplo: A multidão aplaudiu o show.

► Casos Específicos de Concordância Verbal

▪ **Sujeito Inexistente ou Indeterminado:**

Quando o sujeito é indeterminado ou inexistente, o verbo fica sempre na 3ª pessoa do singular.

Exemplo: Precisa-se de funcionários (sujeito indeterminado) / Choveu ontem (sujeito inexistente).

▪ **Sujeito Composto por Números ou Percentuais:**

Quando o sujeito é uma expressão numérica ou percentual, a concordância verbal pode seguir tanto o número percentual quanto o substantivo que o acompanha.

Exemplo: 1% dos alunos faltou à prova / 1% dos alunos faltaram à prova.

▪ **Sujeito Composto por Expressões Partitivas:**

Expressões como “a maioria de”, “a maior parte de”, “metade de” podem concordar com o núcleo do sujeito ou com o substantivo no plural.

Exemplo: A maioria dos alunos estudou para a prova / A maioria dos alunos estudaram para a prova.

▪ **Concordância com o Pronome Relativo “Que”:**

Quando o pronome relativo “que” atua como sujeito da oração, o verbo deve concordar com o termo antecedente.

Exemplo: Foi Maria que organizou a festa.

▪ **Concordância com o Pronome Relativo “Quem”:**

Quando o sujeito da oração é o pronome relativo “quem”, o verbo pode concordar tanto com o antecedente quanto com o próprio “quem”, ficando na 3ª pessoa do singular.

Exemplo: Fui eu quem fiz o trabalho / Fui eu quem fez o trabalho.

► **Concordância com Sujeito Composto por Palavras Sinônimas ou Aproximadas**

Quando o sujeito é composto por palavras que expressam ideias semelhantes ou sinônimas, o verbo pode ficar no singular.

Exemplo: A paz e a tranquilidade reinava na cidade.

▪ **Concordância com Expressões Indicando Aproximação**

Quando o sujeito indica quantidade aproximada, como “cerca de” ou “mais de”, o verbo concorda com o substantivo que segue a expressão.

Exemplo: Cerca de duzentas pessoas compareceram ao evento.

▪ **Concordância com Substantivos Plurais com Sentido Singular**

Certos substantivos que estão no plural, mas com sentido singular, como “férias”, “parabéns”, “lentes”, podem ter o verbo no singular ou no plural, dependendo do determinante.

Exemplo: As férias foram ótimas / Férias é algo indispensável.

A concordância verbal é um componente essencial para a clareza das orações. Conhecer as regras gerais e os casos especiais é crucial para garantir que o verbo esteja em perfeita harmonia com o sujeito, facilitando a compreensão e a fluidez do discurso.

EXCEÇÕES E PARTICULARIDADES

A língua portuguesa, apesar de possuir regras claras de concordância, apresenta também uma série de exceções e particularidades que não seguem exatamente o padrão esperado. Conhecer essas exceções é fundamental para o uso correto e eficaz da linguagem, uma vez que elas são comuns em muitos contextos formais e informais.

► **Verbos Impessoais**

Verbos que não possuem sujeito definido ou referem-se a fenômenos da natureza são classificados como impessoais e sempre conjugados na 3ª pessoa do singular.

Exemplos:

▪ **Fenômenos da natureza:** Choveu muito na madrugada.

▪ **Verbo “fazer” em expressões temporais:** Faz anos que não viajo.

▪ **Verbo “haver” no sentido de existir:** Há muitas dúvidas sobre o tema.

► **Concordância com Coletivos**

Apesar de o sujeito coletivo geralmente exigir o verbo no singular, existem algumas exceções em que a concordância pode ser feita no plural, especialmente quando o coletivo é seguido de um complemento no plural, indicando a pluralidade dos indivíduos.

Exemplo: A maioria dos alunos chegaram cedo (a concordância com o complemento no plural “alunos” é aceita).

► **Sujeito Formado por Expressões Sinônimas ou Aproximadas**

Quando o sujeito é composto por duas palavras sinônimas ou que indicam ideias aproximadas, o verbo pode permanecer no singular, mesmo que o sujeito pareça composto.

Exemplo: A paz e a tranquilidade reinava no campo.

► **Concordância com Expressões de Tratamento**

Os pronomes de tratamento (como vossa senhoria, vossa excelência, você) exigem que o verbo seja conjugado na 3ª pessoa do singular, independentemente da pessoa a que se referem.

Exemplo: Vossa Senhoria está convidada para o evento.

► **Concordância com “É Proibido”, “É Permitido”, “É Necessário”**

Essas expressões impessoais variam em gênero e número apenas quando acompanhadas de artigo definido antes do substantivo.

Exemplos:

- **Sem artigo:** É proibido entrada.
- **Com artigo:** É proibida a entrada.

► **Menos**

A palavra menos é invariável, ou seja, nunca se flexiona em gênero ou número. A forma “menas” é incorreta e deve ser evitada.

Exemplo: Havia menos pessoas na reunião do que o esperado.

► **Bastante**

Quando o termo bastante funciona como adjetivo, concorda com o substantivo; quando funciona como advérbio, permanece invariável.

Exemplos:

- **Como adjetivo:** Havia bastantes alunos na sala (adjetivo, concorda em número).
- **Como advérbio:** Ele trabalhou bastante ontem (advérbio, invariável).

► **Mesmo/Próprio**

Essas palavras devem concordar em gênero e número com o termo ao qual se referem.

- **Exemplo:** Eles mesmos organizaram a festa.

► **Concordância com o Pronome “Quem”**

Quando o pronome relativo “quem” atua como sujeito, o verbo pode concordar tanto com o termo antecedente quanto com o próprio pronome “quem”, sempre na 3ª pessoa do singular.

Exemplo: Fui eu quem arrumou o quarto / Fui eu quem arrumei o quarto.

► **Concordância com o Pronome “Que”**

Quando o pronome relativo “que” atua como sujeito, o verbo deve concordar com o termo antecedente.

- **Exemplo:** Foi ela que resolveu o problema.

► **Sujeitos Plurais com Sentido Singular**

Certos substantivos que, embora no plural, possuem sentido singular, podem fazer o verbo concordar no singular ou no plural, dependendo do contexto.

Exemplos:

- Os óculos sumiram (concordância no plural, pois “óculos” é plural).
- Férias é um período necessário (concordância no singular, pois “férias” é tratada como singular neste contexto).

► **Mais de um**

Quando a expressão mais de um é usada, o verbo pode concordar no singular ou no plural, dependendo do contexto e do verbo empregado.

Exemplo: Mais de um aluno faltou à prova (singular) / Mais de um aluno se abraçaram (plural, devido à reciprocidade da ação).

EXEMPLOS E APLICAÇÕES

Nesta seção, serão apresentados exemplos práticos de concordância nominal e verbal, abordando tanto as regras gerais quanto as exceções e particularidades descritas anteriormente. Esses exemplos ajudarão a entender como aplicar as regras em diferentes contextos do dia a dia.

► **Concordância Nominal**

Regra Geral: O adjetivo, artigo, pronome ou numeral deve concordar em gênero e número com o substantivo.

- As meninas dedicadas fizeram a lição. (adjetivo concordando com o substantivo “meninas”)
- Os livros novos chegaram ontem. (adjetivo “novos” concordando com “livros”)

► **Adjetivo com Dois ou Mais Substantivos:**

- Adjetivo posposto:
- Casa e apartamento arrumados. (adjetivo no plural concordando com os dois substantivos)
- Casa e apartamento arrumado. (adjetivo no singular concordando com o substantivo mais próximo)

► **Nomes Próprios e Títulos de Parentesco:**

- As talentosas Maria e Joana venceram o concurso. (adjetivo no plural concordando com os dois nomes)

► **Exceções (É proibido/permitido/necessário):**

- É proibido entrada. (sem artigo, verbo invariável)
- É proibida a entrada. (com artigo, concordando com “entrada”)

► **Bastante:**

- Havia bastantes pessoas na reunião. (adjetivo, concorda em número)
- Ela trabalhou bastante durante o dia. (advérbio, invariável)

► **Concordância Verbal**

Regra Geral: O verbo concorda com o sujeito em número e pessoa.

- Os alunos estudaram para o exame. (verbo no plural concordando com “os alunos”)
- A professora explicou a matéria. (verbo no singular concordando com “a professora”)

► **Sujeito Composto Antes do Verbo:**

- Maria e João viajaram no fim de semana. (verbo no plural, sujeito composto antes do verbo)

► **Sujeito Composto Depois do Verbo:**

- Viajaram Maria e João. (verbo no plural)
- Viajou Maria e João. (verbo concordando com o sujeito mais próximo)

► **Pronome Relativo “Que”:**

- Foi ela que organizou a festa. (verbo concorda com “ela”)

► **Pronome Relativo “Quem”:**

- Fui eu quem preparou o relatório. (verbo na 3ª pessoa do singular)
- Fui eu quem preparei o relatório. (verbo concordando com “eu”).

EXCEÇÕES E PARTICULARIDADES

▪ **Verbos Impessoais:**

- Faz dois anos que me mudei. (verbo “fazer” impessoal, 3ª pessoa do singular)
- Há muitos livros na biblioteca. (verbo “haver” no sentido de existir, impessoal)

▪ **Sujeitos Coletivos:**

- A multidão aplaudiu o artista. (verbo no singular concordando com o coletivo “multidão”)

▪ **Mais de um:**

- Mais de um aluno faltou à aula. (verbo no singular)
- Mais de um aluno se abraçaram. (verbo no plural devido à reciprocidade da ação)

▪ **Expressões de Tratamento:**

- Vossa Excelência está convocada para a reunião. (verbo na 3ª pessoa do singular)

▪ **Sujeitos Plurais com Sentido Singular:**

- Meus óculos sumiram. (verbo no plural concordando com “óculos”)
- Férias é essencial para a saúde mental. (verbo no singular)

► **Concordância com Porcentagens**

▪ **Com numeral singular:**

- 1% da população votou nas eleições.

▪ **Com numeral plural ou complemento no plural:**

- 20% dos alunos compareceram ao evento.

► **Concordância em Sujeitos Compostos por Pessoas Gramaticais Diferentes**

- Quando há pessoas gramaticais diferentes no sujeito composto, a concordância segue a ordem: 1ª pessoa > 2ª pessoa > 3ª pessoa.
 - Eu e tu faremos a apresentação. (verbo na 1ª pessoa do plural)
 - Tu e ele vão ao cinema. (verbo na 3ª pessoa do plural)

A concordância nominal e verbal é um elemento essencial para o uso correto e eficaz da língua portuguesa. Ela garante a harmonia entre as palavras de uma frase, proporcionando clareza e coesão ao discurso, seja ele escrito ou falado. Dominar as regras de concordância não é apenas uma questão de formalidade gramatical, mas uma habilidade que permite transmitir ideias com precisão e fluidez, evitando mal-entendidos ou ambiguidades.

Em resumo, o conhecimento aprofundado dessas regras e a prática constante são fundamentais para que se possa dominar o uso da concordância em diferentes contextos. A observância dessas normas gramaticais não apenas enriquece o discurso, mas também evidencia o domínio do idioma, seja em situações formais, como na escrita acadêmica e profissional, ou informais, como na comunicação cotidiana. Assim, ao praticar e aplicar as regras de concordância, garantimos uma comunicação mais eficaz, elegante e coerente.

REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL

A regência, tanto nominal quanto verbal, é um dos principais pilares que sustentam a correta estruturação das frases na língua portuguesa. Ela trata das relações de dependência entre palavras, determinando como os termos se conectam para formar sentido completo. No caso da regência nominal, o foco está nos nomes (substantivos, adjetivos e advérbios) que exigem complementos para completar seu significado. Já a regência verbal aborda as relações entre os verbos e os termos que os complementam, conhecidos como objetos diretos ou indiretos, conforme a transitividade do verbo.

O estudo da regência é fundamental para garantir a clareza e a precisão da comunicação, uma vez que o uso incorreto das preposições pode alterar completamente o sentido de uma frase. Além disso, a regência revela nuances sobre a exigência de preposições, demonstrando que certos verbos e nomes precisam ser seguidos de preposições específicas para que a relação semântica entre os termos se mantenha correta.

REGÊNCIA NOMINAL

► **Conceito de Regência Nominal**

A regência nominal refere-se à relação de dependência entre um nome – que pode ser um substantivo, adjetivo ou advérbio – e o termo que complementa o seu sentido, conhecido como complemento nominal. Essa relação é intermediada por preposições que indicam a conexão entre o termo regente (nome) e o termo regido (complemento). Assim como ocorre com os verbos, muitos nomes exigem complementos para que a frase tenha um sentido completo e preciso.

Por exemplo, na frase “Ele é fiel aos seus princípios”, a palavra “fiel” necessita de um complemento nominal que explique sua relação, sendo “aos seus princípios” o complemento regido pela preposição “a”. A regência nominal garante que os nomes utilizados na construção da frase estejam adequadamente conectados aos seus complementos, evitando ambiguidade e assegurando a correta transmissão de significado.

► **Preposições e Nomes Relacionados**

Na regência nominal, as preposições desempenham um papel essencial para conectar o nome ao seu complemento. Diferentes nomes exigem diferentes preposições, e em alguns casos, um mesmo nome pode admitir mais de uma preposição, dependendo do contexto. Abaixo, estão listadas algumas das preposições mais comuns usadas na regência nominal, junto com exemplos de nomes que as exigem:

Preposição	Nomes
a	acessível, devoto, fiel, leal, próximo, sensível
de	amigo, ciente, convicto, escasso, natural, passível, seguro;
em	hábil, constante, firme, residente, versado;
com	compatível, cuidadoso, satisfeito, solícito, triste;
sobre	dúvida, insistência, influência, informação;
contra	protesto, luta, reclamação, conspiração.

Esses são apenas alguns exemplos da relação entre preposições e nomes. A escolha da preposição correta é fundamental para garantir que o sentido da frase seja mantido de forma clara e precisa.

► Exemplos de Uso da Regência Nominal

“Ele é leal aos seus amigos”: neste exemplo, “leal” é o termo regente, e a preposição “a” estabelece a relação com o complemento “seus amigos”.

“Estou convicto de que fiz a escolha certa”: o adjetivo “convicto” exige a preposição “de” para se conectar à oração completa “que fiz a escolha certa”.

“Ela tem dúvida sobre a decisão tomada”: A palavra “dúvida” exige a preposição “sobre” para ligar-se ao complemento “a decisão tomada”.

REGÊNCIA VERBAL

► Conceito de Regência Verbal

A regência verbal trata da relação entre o verbo e seus complementos, que podem ser objetos diretos, objetos indiretos ou adjuntos adverbiais.

A transitividade do verbo é o que determina se ele exigirá complemento, e, em caso afirmativo, se esse complemento será acompanhado ou não de preposição. Dessa forma, a regência verbal influencia diretamente a construção de frases e a precisão do significado transmitido.

Os verbos podem ser classificados, em relação à sua regência, como intransitivos, transitivos diretos, transitivos indiretos ou transitivos diretos e indiretos.

Cada uma dessas categorias demanda um tipo específico de complemento, o que torna fundamental o entendimento das regras de regência verbal para a construção correta e clara das orações.

► Verbos Transitivos Diretos e Indiretos

Os verbos transitivos são aqueles que necessitam de complementos para completar o sentido da ação. Esses complementos podem ser diretos ou indiretos:

- **Verbos Transitivos Diretos:** São verbos que exigem um complemento sem preposição, chamado de objeto direto. O complemento se refere diretamente à ação do verbo. Por exemplo: “O aluno escreveu a redação”. Nesse caso, “a redação” é o objeto direto do verbo “escrever”, sem preposição intermediando a relação.

- **Verbos Transitivos Indiretos:** São verbos que necessitam de um complemento acompanhado de preposição, chamado de objeto indireto. A preposição é necessária para estabelecer a conexão correta entre o verbo e seu complemento. Exemplo: “Ela confiou em mim”. O verbo “confiar” exige a preposição “em”, tornando “em mim” o objeto indireto.

- **Verbos Transitivos Diretos e Indiretos:** Alguns verbos exigem tanto um objeto direto quanto um objeto indireto, simultaneamente. Esse tipo de verbo requer um complemento direto sem preposição e outro indireto com preposição. Exemplo: “Ele entregou o presente ao amigo”. “O presente” é o objeto direto e “ao amigo” é o objeto indireto, regido pela preposição “a”.

► Exemplos de Uso da Regência Verbal

A seguir, são apresentados exemplos que ilustram as diferentes formas de regência verbal:

- **Verbo Intransitivo:** “Ela sorriu.”

O verbo “sorrir” é intransitivo, ou seja, não necessita de complemento para que a frase tenha sentido completo.

- **Verbo Transitivo Direto:** “O aluno leu o livro.”

O verbo “ler” exige um objeto direto, no caso, “o livro”, para completar o seu sentido.

- **Verbo Transitivo Indireto:** “Ele precisa de ajuda.”

O verbo “precisar” exige a preposição “de” para se conectar ao complemento “ajuda”, formando um objeto indireto.

- **Verbo Transitivo Direto e Indireto:** “A professora explicou a matéria aos alunos.”

O verbo “explicar” exige dois complementos: “a matéria” (objeto direto) e “aos alunos” (objeto indireto, regido pela preposição “a”).

► Casos Especiais de Regência Verbal

Alguns verbos podem mudar sua regência de acordo com o contexto em que são usados, alterando seu significado. Por exemplo:

- **Assistir:**

- “Eu assisti ao filme.” (No sentido de ver, o verbo exige a preposição “a”, sendo transitivo indireto).

- “Ela assistiu o paciente.” (No sentido de dar assistência, o verbo é transitivo direto, sem preposição).

Essas variações fazem parte da complexidade da regência verbal, e é importante conhecer os contextos específicos para usar a preposição correta.

Dominar as regras de regência nominal e verbal é essencial para garantir a clareza e a coerência da comunicação escrita e falada. Tanto a regência nominal, que regula a relação entre nomes e seus complementos, quanto a regência verbal, que estabelece as relações entre os verbos e seus objetos, desempenham um papel fundamental na estruturação das frases. O uso correto das preposições é um dos principais fatores que garantem essa relação e previnem ambiguidades que possam surgir na interpretação do discurso.

Além disso, compreender as nuances da regência verbal – em especial a distinção entre verbos transitivos diretos, indiretos e intransitivos – permite uma aplicação precisa da linguagem, ajustando-se ao contexto e ao sentido pretendido. Na regência

nominal, o reconhecimento das preposições que acompanham certos nomes, como substantivos e adjetivos, é crucial para evitar construções inadequadas.

Por fim, o estudo das regras de regência não apenas fortalece o domínio da gramática normativa, mas também contribui para uma comunicação mais eficaz e refinada, facilitando o entendimento entre os interlocutores e garantindo que as ideias sejam expressas com a máxima precisão possível.

EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE

O emprego correto da crase e da pontuação na língua portuguesa é fundamental para garantir a clareza e precisão na comunicação escrita. O sinal indicativo de crase, muitas vezes negligenciado, exerce um papel crucial na construção do significado de frases, especialmente na identificação de locuções e expressões femininas que exigem o uso da preposição “a” seguida de um artigo definido. Além disso, a pontuação adequada, incluindo o uso correto de vírgulas, contribui diretamente para a fluidez e compreensão do texto.

► Correção da Crase

A aplicação correta da crase no texto é um dos pontos mais relevantes para garantir a formalidade e a clareza. A crase é necessária em diversas situações, como em locuções prepositivas, adverbiais e conjuntivas que antecedem palavras femininas, por exemplo: “à medida que”, “à exceção de”, “à tarde”. Outro uso importante ocorre em expressões que indicam horas definidas, como “às 9 horas”, ou em determinadas circunstâncias de lugar, como “à direita”. É preciso garantir que a crase seja aplicada corretamente nessas situações, evitando erros comuns, como o uso de crase antes de pronomes de tratamento (“a Vossa Excelência”, sem crase). Além disso, a crase deve ser evitada em palavras masculinas e antes de verbos. Por exemplo, a frase “Vamos a pé” não requer o uso da crase, pois “pé” é uma palavra masculina. Uma revisão cuidadosa é essencial para garantir a adequação e a consistência na utilização desse recurso gramatical, o que reflete o domínio das normas cultas da língua.

► Ajuste de Concordância Verbal e Nominal

A concordância verbal e nominal é um dos pilares da correção gramatical, e o ajuste correto desses aspectos é crucial para manter a coerência e a formalidade do texto. A concordância verbal envolve a relação entre o verbo e o sujeito, exigindo que o verbo esteja no mesmo número e pessoa que o sujeito. Por exemplo, em “As crianças brincam no parque”, o verbo “brincam” está no plural para concordar com o sujeito “As crianças”. Um erro comum de concordância ocorre quando o sujeito é plural, mas o verbo permanece no singular, o que deve ser corrigido. Já a concordância nominal refere-se à harmonia entre os substantivos e seus modificadores, como adjetivos e pronomes. Isso inclui a concordância em número (singular/plural) e gênero (masculino/feminino). Por exemplo, na frase “As meninas estão felizes”, tanto o artigo (“As”) quanto o adjetivo (“felizes”) concordam em número e gênero com o substantivo “meninas”. A revisão desses aspectos é fundamental para assegurar que o texto esteja formalmente correto e fluente.

► Revisão de Pontuação

A pontuação desempenha um papel vital na estruturação do texto e na transmissão clara das ideias. O uso adequado de vírgulas, pontos e vírgulas, pontos finais e outros sinais de pontuação é necessário para garantir que as orações sejam compreendidas corretamente. Por exemplo, em frases como “O professor, que estava ausente, não pode participar da reunião”, as vírgulas marcam a oração explicativa. A ausência de vírgulas em frases que exigem pausas pode gerar ambiguidade, enquanto seu uso excessivo pode prejudicar o fluxo do texto. A vírgula também deve ser usada para separar elementos de uma lista, entre orações coordenadas, e em casos de orações subordinadas adjetivas explicativas. Por outro lado, deve-se evitar o uso da vírgula entre o sujeito e o verbo, como em “A professora, explicou a matéria” (correto: “A professora explicou a matéria”). Uma pontuação adequada é essencial para tornar o texto claro, coeso e de fácil leitura.

► Eliminação de Redundâncias e Repetições

A redundância e a repetição de termos ou ideias comprometem a qualidade do texto, tornando-o cansativo e menos eficaz. No processo de revisão, é necessário identificar e eliminar essas repetições, substituindo-as por sinônimos ou reestruturando as frases. Por exemplo, expressões como “subir para cima” e “entrar para dentro” contêm elementos repetidos desnecessários e devem ser corrigidas para “subir” e “entrar”. Além disso, o uso repetitivo de um mesmo termo em frases consecutivas pode ser resolvido através da substituição por sinônimos ou reformulação das sentenças para evitar a monotonia. A eliminação de redundâncias ajuda a garantir que o texto seja conciso, objetivo e fluido, melhorando a experiência de leitura e a transmissão da mensagem.

► Correção de Regência Verbal

A regência verbal correta é fundamental para a coesão do texto, garantindo que os verbos estejam acompanhados das preposições adequadas conforme seu significado. Por exemplo, o verbo “gostar” exige a preposição “de”, como em “Ela gosta de música”, enquanto o verbo “assistir”, no sentido de ver algo, requer “a”, como em “Ela assistiu ao filme”. Outro exemplo é o verbo “preferir”, que, diferentemente do uso comum, não admite a preposição “do que” ou “que”, devendo ser utilizado diretamente: “Prefiro café a chá” (e não “Prefiro café do que chá”). A correção desses erros de regência é essencial para que o texto esteja em conformidade com as normas gramaticais, evitando construções erradas e garantindo uma comunicação clara e precisa.

► Adoção de Linguagem Inclusiva

A utilização de linguagem inclusiva é uma prática cada vez mais valorizada, especialmente em textos que buscam respeitar a diversidade e promover a equidade. Expressões que possam ser interpretadas como discriminatórias ou excludentes devem ser substituídas por alternativas mais neutras e inclusivas. Por exemplo, em vez de usar “o cliente” ou “o usuário”, pode-se optar por termos como “a pessoa atendida” ou “a pessoa usuária”, que abrangem todos os gêneros. Da mesma forma, termos que reforçam estereótipos de gênero, raça ou condição social devem ser evitados. A adoção de uma linguagem mais neutra e inclusiva

não só promove o respeito às diferenças, como também torna o texto mais acessível a um público mais amplo e diverso, refletindo uma postura ética e consciente em relação à sociedade.

APLICAÇÃO PRÁTICA (EXPANDIDO)

► Ajuste de Concordância Verbal e Nominal

Em textos formais, como artigos acadêmicos, pareceres técnicos ou correspondências oficiais, a concordância verbal e nominal é crucial para a formalidade e o entendimento. Por exemplo, em uma frase como “Os relatórios foram entregues no prazo”, o sujeito “relatórios” (plural) exige que o verbo “foram” também esteja no plural. Caso contrário, um erro de concordância, como “Os relatórios foi entregues”, prejudica o rigor do texto. Da mesma forma, a concordância nominal deve ser precisa: “As soluções inovadoras foram implementadas” (soluções + inovadoras). No contexto empresarial ou acadêmico, esses ajustes transmitem profissionalismo e cuidado com a linguagem. A revisão detalhada dessas construções assegura que o texto esteja em total conformidade com a norma culta, sem comprometer a clareza ou a fluidez.

► Revisão de Pontuação

A pontuação adequada facilita a compreensão do texto e garante que as ideias sejam expressas de forma clara e ordenada. Um exemplo comum de má utilização ocorre com o uso da vírgula entre o sujeito e o predicado, como em “O projeto, foi finalizado com sucesso”. O correto seria: “O projeto foi finalizado com sucesso”. Nesse caso, a vírgula está indevidamente separando elementos dependentes, o que pode causar uma pausa desnecessária na leitura e gerar confusão. Além disso, o uso correto de pontos finais, pontos e vírgulas e pontos de interrogação é essencial para estruturar adequadamente parágrafos longos ou orações complexas. Por exemplo, em textos que envolvem listas ou enumerações, o uso de ponto e vírgula para separar itens garante que as ideias sejam claramente diferenciadas: “As prioridades do projeto são: melhoria de processos; aumento da produtividade; redução de custos”. Revisar a pontuação é uma etapa crítica para garantir que o leitor possa seguir o raciocínio sem dificuldades ou ambiguidades.

► Eliminação de Redundâncias e Repetições

A repetição de termos ou ideias desnecessárias pode tornar o texto cansativo e confuso. Em um contexto acadêmico ou profissional, expressões como “subir para cima” ou “encarar de frente” são exemplos de redundância que sobrecarregam o texto sem agregar valor. A correção envolve simplificar as frases: “subir” e “encarar” já transmitem a ideia sem necessidade de complementos redundantes. Outro exemplo é o uso repetido de uma mesma palavra ao longo de um parágrafo, o que pode causar monotonia. Frases como “O relatório foi finalizado ontem. O relatório será apresentado hoje.” podem ser melhoradas para “O relatório foi finalizado ontem e será apresentado hoje”. A eliminação de redundâncias e a substituição de termos repetitivos por sinônimos ajudam a tornar o texto mais dinâmico e interessante, sem perder a clareza.

► Correção de Regência Verbal

A regência verbal correta é um fator determinante para a clareza e precisão de um texto. Por exemplo, em uma frase como “Ele assistiu o filme”, a preposição “a” está faltando, pois o verbo “assistir” exige essa preposição no sentido de “ver”. A frase corrigida seria “Ele assistiu ao filme”. Outro exemplo clássico de erro de regência é o uso inadequado do verbo “preferir”. Em frases como “Prefiro mais café do que chá”, a construção está incorreta. O verbo “preferir” não admite o uso de “mais” nem de “do que”. A forma correta seria “Prefiro café a chá”. A revisão de regência verbal é especialmente importante em textos formais, uma vez que erros nesse aspecto podem comprometer o entendimento correto das relações semânticas entre os elementos da frase, além de demonstrar falta de domínio da norma culta.

► Adoção de Linguagem Inclusiva

No ambiente corporativo, acadêmico ou em comunicações institucionais, a adoção de uma linguagem inclusiva é cada vez mais importante. Ela garante que o texto seja acessível e respeitoso, evitando discriminação ou exclusão de qualquer grupo social. Um exemplo prático disso é substituir “o cliente” por “a pessoa atendida” ou “a pessoa usuária”, o que torna o termo aplicável a todos os gêneros. Outro caso é a substituição de expressões que podem perpetuar estereótipos de gênero, como “homens de negócios”, por “pessoas de negócios”. Além disso, em situações em que o gênero não é relevante, o uso de termos neutros ou coletivos é recomendável: em vez de “todos os alunos”, pode-se usar “todo o corpo discente”. A adoção da linguagem inclusiva reflete um compromisso com a diversidade e o respeito, promovendo uma comunicação mais justa e equilibrada.

► Considerações Finais

A revisão gramatical de um texto vai além de meros ajustes técnicos; ela desempenha um papel crucial na clareza, na coerência e na formalidade da comunicação. A correção de aspectos como o uso da crase, concordância verbal e nominal, regência verbal e pontuação não só melhora a precisão linguística, mas também contribui para a compreensão correta das ideias apresentadas. Em contextos acadêmicos, profissionais ou institucionais, esses elementos são determinantes para garantir que o texto seja lido e interpretado sem mal-entendidos.

O uso adequado da crase, por exemplo, evita ambiguidades, especialmente em textos formais onde a precisão é essencial. Ao seguir as regras gramaticais que regem seu emprego, o autor demonstra domínio da norma culta e cuidado com a qualidade do texto. Isso é particularmente importante em documentos oficiais, relatórios e comunicações empresariais, em que erros de crase podem comprometer o profissionalismo da mensagem.

A concordância verbal e nominal assegura que o texto tenha fluidez e coesão, tornando a leitura mais agradável e facilitando o entendimento. Quando verbos e sujeitos, assim como substantivos e adjetivos, estão devidamente concordados, o texto apresenta uma estrutura sólida e uniforme, refletindo rigor e organização. Isso é particularmente relevante em documentos acadêmicos e técnicos, que exigem um alto nível de precisão linguística.

A pontuação correta, por sua vez, organiza as ideias e cria uma hierarquia de informações, garantindo que o leitor possa seguir o raciocínio do autor sem se perder. Vírgulas mal empregadas ou em falta podem causar pausas desnecessárias ou am-

biguidades, prejudicando a clareza do texto. Em comunicações formais, uma pontuação incorreta pode até alterar o sentido pretendido, levando a interpretações equivocadas.

Além disso, a eliminação de redundâncias e repetições torna o texto mais conciso e direto, sem comprometer o conteúdo. Redundâncias não apenas sobrecarregam o texto, como também tornam a leitura cansativa. Substituir palavras repetidas por sinônimos ou reestruturar frases é uma maneira eficaz de manter o interesse do leitor e assegurar uma comunicação clara e objetiva.

A correção de regência verbal garante que a relação entre os verbos e seus complementos esteja adequada, evitando construções erradas que poderiam comprometer o entendimento do texto. A regência correta também reflete um conhecimento aprofundado das normas gramaticais, essencial em textos que exigem formalidade e precisão.

Finalmente, a adoção de linguagem inclusiva é cada vez mais essencial em qualquer tipo de comunicação. A linguagem inclusiva não só elimina termos discriminatórios ou excludentes, como também promove o respeito e a equidade, refletindo uma postura ética e consciente. Em um mundo cada vez mais sensível à diversidade e à inclusão, o uso de termos neutros e respeitosos garante que o texto atenda às expectativas modernas de respeito às diferenças sociais, culturais e de gênero.

Assim, as correções propostas desde aspectos gramaticais até a inclusão de uma linguagem mais inclusiva não apenas melhoram a forma do texto, mas também asseguram que a comunicação seja eficaz, respeitosa e adequada ao público-alvo. O resultado é um texto mais claro, conciso, coerente e alinhado com as normas formais da língua portuguesa, pronto para atender aos padrões exigidos em contextos acadêmicos, profissionais e institucionais.

Ao final, um texto revisado com atenção aos detalhes linguísticos e estilísticos reflete não apenas a competência técnica do autor, mas também seu comprometimento com a excelência na comunicação. Isso garante que o conteúdo transmita suas ideias de forma clara e objetiva, valorizando a mensagem e facilitando sua compreensão por qualquer leitor.

COLOCAÇÃO DOS PRONOMES ÁTONOS

A colocação do pronome átono está relacionada à harmonia da frase. A tendência do português falado no Brasil é o uso do pronome antes do verbo – próclise. No entanto, há casos em que a norma culta prescreve o emprego do pronome no meio – mesóclise – ou após o verbo – ênclise.

De acordo com a norma culta, no português escrito não se inicia um período com pronome oblíquo átono. Assim, se na linguagem falada diz-se “Me encontrei com ele”, já na linguagem escrita, formal, usa-se “Encontrei-me” com ele.

Sendo a próclise a tendência, é aconselhável que fixem bem as poucas regras de mesóclise e ênclise. Assim, sempre que estas não forem obrigatórias, deve-se usar a próclise, a menos que prejudique a eufonia da frase.

Próclise

A próclise é uma das formas de colocação pronominal na língua portuguesa. Nesse caso, o pronome oblíquo átono (me, te, se, o, a, lhe, nos, vos, os, as, lhes) é posicionado antes do verbo.

Além disso, na próclise o pronome pode ser colocado de diversas formas, como:

– Sentido negativo: quando há palavras de sentido negativo na frase o pronome se aproxima da palavra.

Ex.: Não me falou a verdade

– Advérbios adjunto ao verbo: são advérbios sem pausa em relação ao verbo.

Ex.: Aqui te espero pacientemente.

– Pronomes indefinidos:

Ex.: Ninguém o chamou aqui.

– Pronomes demonstrativos:

Ex.: Aquilo lhe desagrada.

– Orações interrogativas e optativas: nas orações interrogativas e optativas, o pronome é posicionado antes do verbo.

Ex.: Quem lhe disse tal coisa?

Deus lhe pague, Senhor!

– Orações exclamativas:

Ex.: Quanta honra nos dá sua visita!

– Orações substantivas, adjetivas e adverbiais, desde que não sejam reduzidas:

Ex.: Percebia que o observavam.

– Verbo no gerúndio, regido de preposição e em infinitivo pessoal: em construções com verbo no gerúndio regido de preposição e infinitivo pessoal precedido de preposição, o pronome é colocado antes do verbo.

Ex.: Em se plantando, tudo dá.

– Verbo no infinitivo pessoal precedido de preposição:

Ex.: Seus intentos são para nos prejudicarem.

Ênclise

A ênclise é uma das formas de colocação pronominal na língua portuguesa. Nesse caso, o pronome oblíquo átono (me, te, se, o, a, lhe, nos, vos, os, as, lhes) é posicionado após o verbo.

– Verbo no início da oração, desde que não esteja no futuro do indicativo:

Ex.: Trago-te flores.

– Verbo no imperativo afirmativo:

Ex.: Amigos, digam-me a verdade!

– Verbo no gerúndio, desde que não esteja precedido pela preposição em:

Ex.: Saí, deixando-a aflita.

– Verbo no infinitivo impessoal regido da preposição a. Com outras preposições é facultativo o emprego de ênclise ou próclise:

Ex.: Apressei-me a convidá-los.

Mesóclise

Na mesóclise, o pronome é colocado no meio do verbo. Além disso, é obrigatória somente com verbos no futuro do presente ou no futuro do pretérito que iniciam a oração.

Ex.: Dir-lhe-ei toda a verdade.

Far-me-ias um favor?

Se o verbo no futuro vier precedido de pronome reto ou de qualquer outro fator de atração, ocorrerá a **próclise**.

Ex.: Eu lhe direi toda a verdade.

Tu me farias um favor?

Colocação do pronome átono nas locuções verbais

– **Verbo principal no infinitivo ou gerúndio:** Se a locução verbal não vier precedida de um fator de próclise, o pronome átono deverá ficar depois do auxiliar ou depois do verbo principal.

Exemplos:

Devo-lhe dizer a verdade.

Devo dizer-lhe a verdade.

Havendo fator de próclise, o pronome átono deverá ficar antes do auxiliar ou depois do principal.

Exemplos:

Não lhe devo dizer a verdade.

Não devo dizer-lhe a verdade.

– **Verbo principal no particípio:** Se não houver fator de próclise, o pronome átono ficará depois do auxiliar.

Exemplo: Havia-lhe dito a verdade.

Se houver fator de próclise, o pronome átono ficará antes do auxiliar.

Exemplo: Não lhe havia dito a verdade.

– **Haver de e ter de + infinitivo:** Pronome átono deve ficar depois do infinitivo.

Exemplos:

Hei de dizer-lhe a verdade.

Tenho de dizer-lhe a verdade.

Observação: Não se deve omitir o hífen nas seguintes construções:

Devo-lhe dizer tudo.

Estava-lhe dizendo tudo.

Havia-lhe dito tudo.

**REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO;
REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS
DE FORMALIDADE; REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE
ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO**

A reescrita é tão importante quanto a escrita, visto que, dificilmente, para os escritores mais cuidadosos, chegamos ao resultado que julgamos ideal na primeira tentativa. Aquele que observa um resultado ruim na primeira versão que escreveu terá, na reescrita, a possibilidade de alcançar um resultado satisfatório.

A reescrita é um processo mais trabalhoso do que a revisão, pois, nesta, atenta-se apenas aos pequenos detalhes, cuja ausência não implicaria em uma dificuldade do leitor para compreender o texto.

Quando reescrevemos, refazemos nosso texto, é um processo bem mais complexo; parte do pressuposto de que o autor tenha observado aquilo que está ruim para que, posteriormente, possa melhorar seu texto até chegar a uma versão final, livre dos erros iniciais. Além de aprimorar a leitura, a reescrita auxilia a desenvolver e melhorar a escrita, ajudando o aluno-escritor a esclarecer melhor seus objetivos e razões para a produção de textos.

É importante possuir boa habilidade de interpretação e compreensão de texto, já que é necessário, antes de tudo, compreender aquilo que a frase está dizendo.

“Desde dezembro, bombeiros salvaram mil pessoas nas praias paulistas”

O que a frase acima está dizendo? Que desde o mês de dezembro, os bombeiros salvaram mil pessoas nas praias do estado de São Paulo (paulistas). Este é o sentido original da frase, e note que já foi realizada uma reescrita da frase. Apesar de apresentar palavras diferentes, ambas falam a mesma coisa. Além disso, o exemplo acima não apresenta nenhum erro gramatical.

Depois de compreender o sentido da frase, você deve verificar se há erros de grafia, acentuação, concordância, regência, crase, pontuação. Em uma questão, se a alternativa apresentar algum destes erros, você já poderá eliminá-la, pois não será a correta.

Questão: (Câmara de Sertãozinho - SP - Tesoureiro - VUNESP)

Uma frase condizente com as informações do texto e escrita em conformidade com a norma-padrão da língua portuguesa é:

(A) Os brasileiros desconfiam de que adaptarão-se à nova realidade do mercado de trabalho, ainda que estão entusiasmados com as novas tecnologias.

(B) Embora otimistas com os efeitos da revolução digital em suas carreiras, os brasileiros dispõem de capacidades digitais aquém do que imaginam.

(C) De acordo com lista do LinkedIn para 2018, quase metade dos brasileiros desconhecem as habilidades que o mercado mais necessita.

(D) Fazem cinco anos apenas que certas habilidades digitais passou a ser requeridas, o que significa que o cenário das empresas mudou muito rápido.

(E) Mais de 80% dos entrevistados afirmaram que estão otimistas no que refere-se às novas tecnologias, mas reconhecem que não as domina.

Na alternativa “A”, o correto seria “desconfiam de que se adaptarão”. Esta alternativa já poderia ser eliminada.

A alternativa “C” também está incorreta, pois quem desconhece as habilidades que o mercado mais necessita é *quase metade* dos brasileiros, o verbo é no singular.

Na alternativa “D”, temos um erro logo no início. O correto é “Faz cinco anos”. Ademais, certas habilidades digitais passaram a ser requeridas, plural.

Quando o pronome relativo “que” é um fator atrativo, a próclise deve ser utilizada. Por isso, na alternativa “E”, o correto seria “no que se refere”.

Resta-nos a alternativa “B”, que é a correta e não apresenta erros.

Mas não basta somente verificar se há erros, é preciso muito mais para reescrever frases e mandar bem neste tipo de questão.

É preciso ter em mente que as frases reescritas devem:

– **Respeitar as sequências de ideias**

Ex.: “Você está intragável hoje. Qual é o seu problema?”

Aqui, temos uma afirmação e depois uma pergunta. Essa ordem precisa ser respeitada na reescrita. Uma solução seria: Hoje você está intragável. Posso saber por quê?

– **Não omitir informação essencial**

Utilizando o mesmo exemplo acima, se só houvesse a pergunta, a informação sobre o sujeito estar intragável hoje seria omitida, o que seria um erro.

– **Não expressar opinião**

É uma reescrita daquilo que a frase diz, não daquilo que você acha. Não mude o sentido da frase de acordo com sua opinião.

– **Utilizar vocabulário e expressões diferentes das do texto original**

Afinal, é para reescrever a frase, utilizar outras palavras.

– **Sinônimos e Antônimos**

Aproveitando o gancho, uma reescrita é utilizar palavras diferentes para dizer a mesma coisa. Para isso, nada melhor do que conhecer os sinônimos e os antônimos.

Sinônimos

São palavras diferentes que possuem o mesmo significado.

Ex.: Muitas pessoas conseguiram emprego.

Diversas pessoas conseguiram emprego.

Apesar de diferentes, as duas palavras expressam valor de quantidade elevada.

Antônimos

São palavras que se contradizem, opostos. Também podem ocorrer por complementaridade (onde a negação de uma implica a afirmação da outra e vice-versa).

Ex.: O rapaz estava triste.

O rapaz não estava feliz.

Ao negar a felicidade do rapaz, implica-se que este estava triste.

– **Verbos e Substantivos**

¹Os verbos e os substantivos são elementos importantes das frases. Os substantivos compõem a classe de palavras com que se denominam os seres, animados ou inanimados, concretos ou abstratos, os estados, as qualidades, as ações. Já os verbos, são a classe de palavras que, do ponto de vista semântico, contém as noções de ação, processo ou estado, e, do ponto de vista sintático, exercem a função de núcleo do predicado das sentenças.

1 <https://bit.ly/2U03syd>

Ao reescrever uma frase, é possível:

Substituir verbo por substantivo

Em gramática, temos o substantivo verbal, que é um substantivo derivado do infinitivo, do gerúndio ou do particípio de um verbo.

Ex.: Espero que se **corrija** a prova.

Espero a **correção** da prova.

Substituir substantivo por verbo

A ideia aqui é a mesma, só que ocorre o oposto.

Ex.: Exijo a **dedicação** dos alunos.

Exijo que os alunos se **dediquem**.

– **A Voz Verbal**

Voz verbal é a forma assumida pelo verbo para indicar se o sujeito gramatical é agente ou paciente da ação. Existem três vozes verbais:

– **Ativa:** quando o sujeito é agente, isto é, pratica a ação expressa pelo verbo.

Ex.: Ele | fez | o trabalho. (ele - sujeito agente) (fez - ação) (o trabalho - objeto paciente)

– **Passiva:** quando o sujeito é paciente, recebendo a ação expressa pelo verbo.

Ex.: O trabalho | foi feito | por ele. (O trabalho - sujeito paciente) (foi feito - ação) (por ele - agente da passiva)

– **Reflexiva:** há dois tipos de voz reflexiva:

1) **Reflexiva:** será chamada simplesmente de reflexiva quando o sujeito praticar a ação sobre si mesmo.

Ex.: - Carla machucou-se.

– Marcos cortou-se com a faca.

2) **Reflexiva Recíproca:** será chamada de reflexiva recíproca quando houver dois elementos como sujeito: um pratica a ação sobre o outro, que pratica a ação sobre o primeiro.

Ex.: - Paula e Renato amam-se.

– Os jovens agrediram-se durante a festa.

– Os ônibus chocaram-se violentamente.

A mudança da voz verbal pode ser utilizada na reescrita de frases.

Ex.: Qualquer cidadão **comprova** isso.

Isso é **comprovado** por qualquer cidadão.

Pode-se observar isso.

Isso **pode ser observado**.

Muitas questões, inclusive, solicitam que a frase seja reescrita em determinada voz verbal.

Questão: (TRF - 3ª REGIÃO - Técnico Judiciário - FCC) O cérebro humano exibe diferentes padrões de atividade para diferentes experiências.

Transpondo-se a frase acima para a voz passiva, a forma verbal resultante será:

(A) são exibidas

(B) são exibidos

- (C) exibe-se
(D) é exibido
(E) exibiam-se

A alternativa correta é a “B”. A reescrita ficaria: “Diferentes padrões de atividade são exibidos pelo cérebro humano para diferentes experiências”. O sujeito “O cérebro humano” torna-se agente da passiva.

— O Tempo Verbal

²Os tempos verbais indicam quando, o momento em que uma ação ocorre. Tal ação pode ocorrer no presente, no passado ou no futuro.

Verbo “ir” - 1ª pessoa do singular

Indicativo

Presente: vou.

Pretérito Imperfeito: ia.

Pretérito Perfeito: fui.

Pretérito Mais-que-perfeito: fora.

Futuro do Presente: irei.

Futuro do Pretérito: iria.

Subjuntivo

Presente: que eu vá.

Pretérito Imperfeito: se eu fosse.

Futuro: quando eu for.

Imperativo

Imperativo Afirmativo: #-#

Imperativo Negativo: #-#

Infinitivo

Infinitivo Pessoal: por ir eu.

É possível reescrever uma frase alterando o tempo verbal, sem alterar seu sentido.

Ex.: Em 1930 **ocorreu** a Grande Depressão.

Em 1930 **ocorre** a Grande Depressão.

Mesmo com os tempos verbais alterados, o sentido da frase foi preservado. Ficamos sabendo quando a Grande Depressão ocorreu.

— A Locução Verbal

³Uma locução verbal é composta por um verbo principal em uma de suas formas nominais seguido por verbo auxiliar devidamente flexionado.

O verbo principal expressa a ideia principal da frase. O verbo auxiliar, por sua vez, auxilia uma das formas nominais, constituindo uma locução verbal, onde somente ele é conjugado.

“Ainda estou assistindo àquele filme que você me indicou”.

Locução Verbal: estou assistindo

Verbo auxiliar: estou

Verbo principal: assistindo

Ao reescrever uma frase, podemos eliminar a locução verbal e manter somente o verbo. Ou podemos incluir uma locução verbal na frase.

Ex.: **Vou conversar** com meu gerente a respeito do empréstimo.

Conversarei com meu gerente a respeito do empréstimo.

Mesmo com a alteração, a frase ainda diz a mesma coisa, o sujeito continua praticando a mesma ação.

— O Tempo Composto

Para ter um tempo composto, é preciso um verbo auxiliar e um principal. O verbo auxiliar sofrerá flexão em tempo e pessoa, ao mesmo tempo em que o verbo principal permanecerá sempre no particípio.

O verbo auxiliar mais utilizado é o “ter”, contudo, o verbo “haver” também pode ser utilizado.

Tempos compostos do indicativo

– **Pretérito perfeito composto do indicativo:** indica uma ação que ocorreu no passado de maneira repetida, e se prolonga até ao momento presente.

Ex.: Eu **tenho feito** exercícios todos os dias.

– **Pretérito mais-que-perfeito composto do indicativo:** indica uma ação que ocorreu no passado, antes de outra ação que também ocorreu no passado.

Ex.: Eu **tinha feito** exercícios antes de ir trabalhar.

– **Futuro do presente composto do indicativo:** indica uma ação que ocorrerá no futuro, mas que estará terminada antes de outra ação futura.

Ex.: Eu **terei feito** exercícios antes de falar com minha mãe ao entardecer.

– **Futuro do pretérito composto do indicativo:** indica uma ação que poderia ter acontecido, mas que fica condicionada a outra ação passada.

Ex.: Eu **teria feito** exercícios se tivesse dormido bastante.

Tempos compostos do subjuntivo

– **Pretérito perfeito composto do subjuntivo:** indica ação que já está concluída e que é anterior a outra.

Ex.: Ninguém acredita que eu **tenha feito** exercícios.

– **Pretérito mais-que-perfeito composto do subjuntivo:** indica ação ocorrida no passado, antes de outra ação que também ocorreu no passado.

Ex.: Embora eu **tivesse feito** exercícios, ninguém acreditou.

– **Futuro composto do subjuntivo:** indica ação que estará terminada no futuro, antes de outra ação que também ocorrerá no futuro.

Ex.: Quando eu **tiver feito** exercícios, todos acreditarão.

Uso das formas nominais compostas

– **Infinitivo pessoal composto:** indica um fato passado já concluído. Segue as regras de uso do infinitivo pessoal simples.

Ex.: **Termos feito** exercícios melhorou nosso humor.

² <https://bit.ly/36uVZtL>

³ <https://bit.ly/2Rvfg9X>

– **Infinitivo impessoal composto:** indica um fato passado já concluído. Segue as regras de uso do infinitivo impessoal simples.

Ex.: Gostei muito de **ter feito** exercícios.

– **Gerúndio composto:** indica uma ação prolongada que terminou antes da ação da oração principal.

Ex.: **Tendo feito** exercícios, eu já me sentia bem melhor.

O tempo composto pode ser utilizado para reescrever uma frase e manter seu sentido.

Ex.: Eu **acabara** de comer quando o telefone tocou.

Eu **tinha acabado** de comer quando o telefone tocou.

— Discurso Direto e Indireto⁴

Discurso direto

É uma transcrição exata da fala das personagens, ou de alguém, sem a participação do narrador.

Ex.: O treinador afirmou:

– O elenco precisa focar mais nos jogos.

Discurso indireto

É uma intervenção do narrador no discurso ao fazer uso de suas próprias palavras para reproduzir as falas das personagens.

Ex.: O treinador afirmou que o elenco precisava focar mais nos jogos.

Para passar do discurso direto para o discurso indireto

Mudança das pessoas do discurso:

– A 1ª pessoa no discurso direto passa para a 3ª pessoa no discurso indireto.

– Os pronomes **eu, me, mim, comigo**, no discurso direto, passam para **ele, ela, se, si, consigo, o, a, lhe** no discurso indireto.

– Os pronomes **nós, nos, conosco**, no discurso direto, passam para **eles, elas, os, as, lhes** no discurso indireto.

– Os pronomes **meu, meus, minha, minhas, nosso, nossos, nossa, nossas**, no discurso direto, passam para **seu, seus, sua e suas** no discurso indireto.

Mudança de tempos verbais:

– O presente do indicativo, no discurso direto, passa para pretérito imperfeito do indicativo no discurso indireto.

– O pretérito perfeito do indicativo, no discurso direto, passa para pretérito mais-que-perfeito do indicativo no discurso indireto.

– O futuro do presente do indicativo, no discurso direto, passa para futuro do pretérito do indicativo no discurso indireto.

– O presente do subjuntivo, no discurso direto, passa para pretérito imperfeito do subjuntivo no discurso indireto.

– O futuro do subjuntivo, no discurso direto, passa para pretérito imperfeito do subjuntivo no discurso indireto.

– O imperativo, no discurso direto, passa para pretérito imperfeito do subjuntivo no discurso indireto.

Mudança na pontuação das frases:

– As frases exclamativas, interrogativas imperativas, no discurso direto, passam para frases declarativas no discurso indireto.

Mudança dos advérbios e adjuntos adverbiais:

– **Ontem**, no discurso direto, passa para **no dia anterior** no discurso indireto.

– **Hoje e agora**, no discurso direto, passam para **naquele dia e naquele momento** no discurso indireto.

– **Amanhã**, no discurso direto, passa para **no dia seguinte** no discurso indireto.

– **Aqui, aí, cá**, no discurso direto, passam para **ali e lá** no discurso indireto.

– **Este, esta e isto**, no discurso direto, passam para **aquele, aquela, aquilo** no discurso indireto.

Há questões que solicitam a mudança de discurso.

Questão: (Câmara de Fortaleza - CE - Consultor Técnico Legislativo - FCC) Ao se transpor o trecho *O padre Lopes confessou que não imaginara a existência de tantos doidos no mundo* (1º parágrafo) para o discurso direto, o verbo sublinhado assume a seguinte forma:

(A) imaginaria.

(B) imagino.

(C) imaginarei.

(D) imaginei.

(E) imaginasse.

A alternativa correta é a “D”. O verbo “imaginar” está no pretérito mais-que-perfeito, ao transpor para o discurso direto, vai para o pretérito perfeito do indicativo. O padre Lopes confessou: “Eu não imaginei a existência de tantos doidos no mundo”.

— Substituir Locuções por Palavras (e Vice-Versa)

As locuções são formadas pelo conjunto de duas ou mais palavras que denotam um único significado, exercendo somente uma função gramatical.

As locuções se classificam de acordo com a função que desempenham na oração:

– **Locução adjetiva:** desempenha função de adjetivo;

– **Locução adverbial:** desempenha função de advérbio;

– **Locução prepositiva:** desempenha função de preposição;

– **Locução conjuntiva:** desempenha função de conjunção;

– **Locução verbal:** desempenha função de verbo;

– **Locução substantiva:** desempenha função de substantivo;

– **Locução pronominal:** desempenha função de pronome;

– **Locução interjetiva:** desempenha função de interjeição.

Ao reescrever uma frase, é possível substituir uma locução e preservar o sentido original.

Ex.: A higiene **da boca** das crianças é muito importante. (temos uma locução adjetiva, **da** + substantivo **boca**, desempenhando a função de adjetivo)

A higiene **bucal** das crianças é muito importante. (adjetivo **bucal**)

Ficou feliz **assim que** soube o resultado do sorteio.

Ficou feliz **quando** soube o resultado do sorteio.

Ele fez o jantar **a fim de** impressionar a namorada.

Ele fez o jantar **para** impressionar a namorada.

4 <https://bit.ly/2t2i7hr>

— **Oração Desenvolvida Por Reduzida e Vice-Versa⁵**

As orações reduzidas são introduzidas por formas nominais (**infinitivo**, **gerúndio** ou **particípio**) e não são acompanhadas por *conjunção* ou *pronome relativo*.

Ex.: *Oração reduzida de infinitivo:* É provável ele **atrasar** a aula.

Oração reduzida de gerúndio: Mesmo **atrasando** a aula, ele disse que faria.

Oração reduzida de particípio: Mesmo **atrasado**, ele disse que daria a aula.

Oração desenvolvida: depois de que passar três anos nesta cidade, sentia-se muito triste.

Oração Reduzida: após três anos **passados** nesta cidade, sentia-se muito triste.

É possível reescrever uma frase optando pela forma reduzida ou desenvolvida, e ainda assim manter o sentido original.

Ex.: Não **comendo** o jantar, não terás sobremesa.

Se não comer o jantar, não terás sobremesa.

Como fizeram bagunça, os meninos ficaram de castigo.

Quando fizeram bagunça, os meninos ficaram de castigo.

Fazendo bagunça, os meninos ficaram de castigo.

— **Substituir conectivos de valor semântico equivalente**

Assim como os sinônimos, o mesmo vale para os conectivos de valor semântico equivalente. Sinônimos são palavras diferentes que dizem a mesma coisa. Há, também, conectivos que, apesar de serem palavras diferentes, exercem a mesma função.

Por isso é possível substituir o conector e manter o sentido da frase.

Ex.: Conectivos com valor de oposição/restrição: **Mas, apesar de, no entanto, entretanto, porém, contudo, todavia, tampouco, por outro lado.**

Eu faria todo o trabalho, **mas** estava cansado.

Eu faria todo o trabalho, **porém** estava cansado.

Ana empurrou a amiga **e** a ameaçou. (valor de adição)

Ana empurrou a amiga, **como também** a ameaçou. (valor de adição)

— **Ordem Das Palavras Na Frase⁶**

As frases podem ser construídas de forma direta ou inversa. Numa frase em ordem direta, os termos regentes precedem os termos regidos: sujeito + verbo + complementos e/ou adjuntos:

Ex.: Roberto / fez / uma casa de pássaros em seu quintal.

Já na ordem inversa, há alteração na sequência normal dos termos.

Ex.: Em seu quintal, Roberto fez uma casa de pássaros.

Por apresentar maior sentimentalismo, transmitir mais emoção, a ordem inversa aparece mais na literatura.

Há mais...

Um período pode ser organizado de diversas maneiras, sem que isso altere seu sentido original.

Ex.: Ele notou a ponta de sarcasmo em seu sorriso.

Em seu sorriso, ele notou a ponta de sarcasmo.

Ele notou, em seu sorriso, a ponta de sarcasmo.

A ponta de sarcasmo, ele notou em seu sorriso.

Alguns adjetivos, que aparecem antes ou depois dos substantivos, dão à frase maior ou menor ênfase.

Ex.: É um alegre sujeito de boa postura.

É um sujeito alegre de boa postura.

Há maior ênfase ao substantivo e a frase no primeiro caso, pois o adjetivo “alegre” aparece antes dos substantivos.

Contudo, é bom sempre ficar atento, já que alguns adjetivos podem assumir significados diferentes de acordo com sua posição.

Ex.: Moça pobre (sem recursos financeiros), pobre moça (infeliz); jogador simples (humilde), simples jogador (mero).

Em nossa Língua Portuguesa, há a anteposição dos possessivos aos substantivos.

Ex.: Nosso pai.

Teu olhar.

Todavia, há uma posposição proposital quando se trata da linguagem enfática.

Ex.: Pai nosso, que estai no céu...

Quanto meu dói um olhar teu!

É preferível utilizar a conjunção **porém** intercalada na oração.

Ex.: O filme, porém, se repetia.

Mesmo assim, é possível inserir tal conjunção adversativa ao final da oração pertencente.

Ex.: O filme se repetia, porém.

Lembrando que!7

— **Frase:** é uma junção de palavras que apresenta sentido completo, mesmo que não haja um verbo para dar sentido e termina com uma pausa pontuada. “Socorro!”, por exemplo, é uma frase que apresenta sentido completo: alguém está pedindo ajuda. As frases que apresentam verbos são constituídas de oração(ões).

— **Oração:** toda oração possui um verbo ou uma locução verbal. Uma frase pode conter uma ou mais orações. “Socorro, eu preciso de ajuda!” Uma oração, sozinha, nem sempre faz sentido. Às vezes ela precisa de outros elementos para ter sentido. Entretanto, sempre que houver um verbo na frase, há uma oração.

— **Período:** um período é uma frase que possui uma oração ou mais: “Quando ele **apareceu, mostrou** as garras com as quais **atacaria**”. Aqui, há três verbos, ou seja, mais de uma oração, o que compõe um período composto. Um período simples apresenta somente uma oração que se agrupa em torno de apenas um verbo ou locução verbal: “**Faltam** somente alguns dias.”.

⁵ <https://bit.ly/2O2Uw7y>

⁶ <https://bit.ly/2RtO1wG>

⁷ <https://bit.ly/2RvjdeN>

Há algumas questões de concursos públicos que podem solicitar para que diversas frases sejam reescritas em apenas um único período, sem que o sentido da frase seja alterado.

Questão: (TRF - 3ª REGIÃO - Técnico Judiciário - FCC)

Existe uma enfermidade moderna que afeta dois terços dos adultos. // Essa enfermidade é a privação de sono crônica, que vem crescendo na esteira de dispositivos que emitem luz azul. (1º parágrafo)

As frases acima estão reescritas em um único período, com correção e coerência, do seguinte modo:

(A) Afetam dois terços dos adultos a privação de sono crônica, uma enfermidade moderna, que tem crescido na esteira dos dispositivos que emitem luz azul.

(B) Uma enfermidade moderna, à qual afeta dois terços dos adultos, é a privação de sono crônica, que tem crescido na esteira de dispositivos que emitem luz azul.

(C) A enfermidade moderna, que vem afetando dois terços dos adultos e crescendo na esteira de dispositivos dos quais emitem luz azul é a privação de sono crônica.

(D) Tem vindo crescendo junto aos dispositivos que emitem luz azul, a privação de sono crônica: uma enfermidade moderna, que afeta dois terços dos adultos.

(E) A privação de sono crônica, uma enfermidade moderna que vem crescendo na esteira de dispositivos que emitem luz azul, afeta dois terços dos adultos.

Na alternativa “A” o sujeito não concorda com “a privação de sono crônica”. Por isso deve ser flexionado no singular “Afeta dois terços...”.

Na alternativa “B”, há o uso incorreto da crase em “à qual”, o correto seria “a qual”.

Na alternativa “C” o correto seria “os quais emitem luz azul”, pois os dispositivos são quem emitem a luz azul.

Na alternativa “D”, o sujeito é “a privação de sono crônica”, que está sendo separada, incorretamente, do verbo por vírgula.

Resta a alternativa “E”, que está correta. As vírgulas isolam o apostro explicativo de maneira correta.

— Dicas para uma boa escrita

Expressões Condenáveis	Uso Recomendado
A nível de / Ao nível	Em nível, No nível
Face a / Frente a	Ante, Diante, Em face de, Em vista de, Perante
Onde (Quando não exprime lugar)	Em que, Na qual, Nas quais, No qual, Nos quais
Sob um ponto de vista	De um ponto de vista
Sob um prisma	Por (ou através de) um prisma
Em função de	Em virtude de, Por causa de, Em consequência de, Por, Em razão de

Expressões não recomendadas

– a partir de (a não ser com valor temporal).

Opção: **com base em, tomando-se por base, valendo-se de...**

– através de (para exprimir “meio” ou instrumento).

Opção: **por, mediante, por meio de, por intermédio de, segundo...**

– devido a.

Opção: **em razão de, em virtude de, graças a, por causa de.**

– dito.

Opção: **citado, mencionado.**

– enquanto.

Opção: **ao passo que.**

– inclusive (a não ser quando significa incluindo-se).

Opção: **até, ainda, igualmente, mesmo, também.**

– no sentido de, com vistas a.

Opção: **a fim de, para, com a finalidade de, tendo em vista.**

– pois (no início da oração).

Opção: **já que, porque, uma vez que, visto que.**

– principalmente.

Opção: **especialmente, sobretudo, em especial, em particular.**

Expressões que demandam atenção

– Acaso, caso – com se, use acaso; caso rejeita o se.

– Aceitado, aceito – com ter e haver, aceitado; com ser e estar, aceito.

– Acendido, aceso (formas similares) – idem.

– À custa de – e não às custas de.

– À medida que – à proporção que, ao mesmo tempo que, conforme.

– Na medida em que – tendo em vista que, uma vez que.

– A meu ver – e não ao meu ver.

– A ponto de – e não ao ponto de.

– A posteriori, a priori – não tem valor temporal.

– Em termos de – modismo; evitar.

– Enquanto que – o que é redundância.

– Entre um e outro – entre exige a conjunção e, e não a.

– Implicar em – a regência é direta (sem em).

– Ir de encontro a – chocar-se com.

– Ir ao encontro de – concordar com.

– Se não, senão – quando se pode substituir por *caso não*, separado; quando não se pode, junto.

– Todo mundo – todos.

– Todo o mundo – o mundo inteiro.

– Não pagamento = hífen somente quando o segundo termo for substantivo.

– Este e isto – referência próxima do falante (a lugar, a tempo presente; a futuro próximo; ao anunciar e a que se está tratando).

– Esse e isso – referência longe do falante e perto do ouvinte (tempo futuro, desejo de distância; tempo passado próximo do presente, ou distante ao já mencionado e a ênfase).

SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS

A significação das palavras desempenha um papel fundamental na comunicação humana, sendo essencial para a compreensão precisa e eficaz das mensagens transmitidas. Esse estudo pertence à área da semântica, ramo da linguística que se dedica ao significado das palavras e às relações de sentido que elas estabelecem entre si.

Através do entendimento dessas relações, como sinonímia, antonímia, polissemia, entre outras, é possível aprimorar a interpretação de textos e discursos, evitando ambiguidades e mal-entendidos.

O objetivo deste estudo é explorar as principais classificações de significados e suas interconexões, oferecendo exemplos práticos que ilustram como as palavras podem assumir diferentes funções de acordo com o contexto em que são inseridas.

Ao analisar essas nuances, busca-se proporcionar uma visão mais aprofundada da dinâmica linguística, evidenciando a riqueza e a complexidade da língua portuguesa.

RELAÇÕES DE SENTIDO

No estudo da semântica, as palavras podem ser classificadas de acordo com as relações de sentido que estabelecem entre si. Essas relações são fundamentais para a construção de significados e para a clareza na comunicação. Entre as principais relações de sentido, destacam-se a sinonímia e a antonímia.

► **Sinonímia**

A sinonímia refere-se à relação entre palavras que possuem significados semelhantes ou próximos. Palavras sinônimas podem ser usadas de forma intercambiável em diferentes contextos, embora nuances de sentido ou grau de formalidade possam variar entre elas. Um exemplo clássico de sinonímia é a relação entre “inteligente” e “esperto”, onde ambas as palavras denotam alguém com rapidez de raciocínio ou habilidade para resolver problemas.

Vale notar, entretanto, que o uso de sinônimos deve considerar o contexto para evitar distorções de sentido. Mesmo que duas palavras sejam sinônimas, uma pode ser mais adequada em um ambiente formal, enquanto outra pode ter um tom mais coloquial ou específico.

► **Antonímia**

Por outro lado, a antonímia estabelece uma relação de oposição entre palavras, ou seja, são palavras que têm significados contrários. A compreensão dos antônimos é essencial para a formação de contrastes e oposição de ideias no discurso. Por exemplo, “forte” e “fraco” são antônimos que expressam conceitos opostos de intensidade física ou resistência.

Assim como na sinonímia, é importante estar atento às variações de uso dos antônimos, pois alguns termos podem ter oposição mais direta ou abrangente que outros, dependendo do contexto. O uso adequado de antônimos permite uma comunicação mais precisa e um melhor entendimento das ideias que se quer expressar.

POLISSEMIA E MONOSSEMIA

A relação entre palavras e seus significados também pode ser entendida pela quantidade de sentidos que elas assumem. Nesse contexto, distinguem-se dois fenômenos linguísticos essenciais: a polissemia, que se refere a palavras com múltiplos significados, e a monossemia, que envolve palavras com um único significado.

► **Polissemia**

A polissemia ocorre quando uma palavra apresenta mais de um significado, dependendo do contexto em que é utilizada. É um fenômeno comum na língua portuguesa e em muitas outras línguas, permitindo que uma única palavra se ajuste a diferentes situações comunicativas. Por exemplo, a palavra “cabeça” pode ser usada para se referir tanto à parte do corpo humano (“Ela machucou a cabeça”) quanto ao líder de um grupo (“Ele é a cabeça da equipe”).

Esse fenômeno enriquece a língua, mas também exige do leitor ou ouvinte a capacidade de interpretar corretamente o sentido da palavra conforme o contexto. Na literatura, a polissemia é frequentemente explorada para criar camadas de significados, permitindo interpretações múltiplas e sofisticadas de textos.

► **Monossemia**

Em contraposição à polissemia, a monossemia refere-se a palavras que possuem um único significado. Essas palavras são precisas e não permitem variações interpretativas, independentemente do contexto. Um exemplo de palavra monossêmica é “eneágono”, que só pode significar “polígono de nove ângulos”.

Embora as palavras monossêmicas ofereçam clareza e objetividade, elas são menos comuns no uso cotidiano, sendo mais frequentes em áreas especializadas, como matemática, ciências e termos técnicos. Isso se deve ao fato de que a maioria das palavras do cotidiano tende a adquirir novos significados conforme sua aplicação em diferentes contextos.

DENOTAÇÃO E CONOTAÇÃO

As palavras podem ser empregadas de maneiras que vão além de seus significados literais, dependendo do contexto e da intenção do falante. Nesse sentido, a distinção entre denotação e conotação é fundamental para entender como o significado de uma palavra pode variar entre o uso objetivo e o simbólico.

► **Denotação**

A denotação refere-se ao sentido literal de uma palavra, ou seja, seu significado objetivo e direto, como está registrado nos dicionários. Quando utilizamos uma palavra de forma denotativa, estamos nos referindo ao seu conceito básico, sem atribuições subjetivas ou figuradas. Por exemplo, na frase “Está fazendo frio”, o termo “frio” é empregado em seu sentido denotativo, significando a baixa temperatura.

O uso da denotação é comum em textos científicos, técnicos e jurídicos, onde a precisão e a objetividade são essenciais para evitar ambiguidades e garantir que a mensagem seja interpretada de maneira uniforme por todos os leitores.

► **Conotação**

A conotação, por sua vez, ocorre quando uma palavra é utilizada em um sentido figurado ou simbólico, atribuindo-lhe significados que vão além do literal. Em contextos conotativos,

as palavras adquirem nuances emocionais, culturais ou subjetivas. Por exemplo, na frase “Você me olha com frieza”, a palavra “frieza” não está sendo usada para descrever a temperatura, mas para sugerir indiferença ou falta de emoção, o que evidencia um sentido figurado.

A conotação é amplamente utilizada na literatura, na poesia, na publicidade e em outros tipos de comunicação que buscam evocar emoções ou transmitir mensagens subjacentes. Esse uso permite criar múltiplas interpretações e valorizar a linguagem com criatividade e expressividade.

HIPERONÍMIA E HIPONÍMIA

As palavras na língua portuguesa também se organizam em hierarquias de sentido, estabelecendo relações de inclusão semântica. Esse fenômeno é conhecido como hiperonímia e hiponímia, e é crucial para entender como as palavras podem abarcar significados mais amplos ou mais específicos dentro de uma mesma categoria.

► Hiperonímia

A hiperonímia refere-se a uma palavra cujo significado é mais amplo e que engloba outros termos com significados mais específicos. O hiperônimo, portanto, é um termo genérico que abarca um conjunto de palavras mais particulares. Por exemplo, “fruta” é um hiperônimo, pois engloba várias outras palavras mais específicas, como “maçã”, “banana” e “limão”.

Os hiperônimos são úteis para generalizações ou classificações mais amplas, sendo muito utilizados em contextos descritivos ou acadêmicos quando se quer referir a uma categoria ampla sem especificar exemplos.

► Hiponímia

A hiponímia é o oposto da hiperonímia e se refere a uma palavra que tem um significado mais restrito e específico dentro de uma categoria maior. A palavra “limão”, por exemplo, é um hipônimo de “fruta”, pois é uma instância particular dentro do conjunto mais amplo que a palavra “fruta” representa.

Entender a relação entre hiperônimos e hipônimos é importante para a organização do vocabulário e para a precisão na comunicação. Usar um termo mais específico (hipônimo) ou mais genérico (hiperônimo) pode alterar o grau de detalhamento de uma mensagem, dependendo do contexto e do objetivo da comunicação.

FORMAS VARIANTES

As formas variantes são variações ortográficas aceitas para certas palavras, permitindo que sejam escritas de maneiras diferentes sem que haja alteração em seus significados. Essas variações são comuns em línguas vivas como o português, que passam por mudanças ao longo do tempo e adotam diferentes normas em função de questões regionais, históricas ou de atualização ortográfica.

► Exemplos de Formas Variantes

Um exemplo clássico de formas variantes na língua portuguesa é a dupla “loiro” e “louro”, ambas corretas e com o mesmo significado de referir-se a uma pessoa com cabelos claros. Da mesma forma, “enfarte” e “infarto” são termos variantes, usados de maneira intercambiável para descrever a mesma condição médica.

Essas variações não comprometem a comunicação, desde que as formas sejam utilizadas de acordo com a norma culta e aceitas nos diferentes contextos. Em alguns casos, no entanto, é importante estar atento às variantes mais usadas ou recomendadas em determinadas regiões ou grupos linguísticos.

► Variações na Ortografia

Algumas formas variantes surgem devido a mudanças nas regras ortográficas, como ocorreu com a Reforma Ortográfica de 2009, que unificou algumas normas entre os países lusófonos. Palavras que anteriormente tinham grafias diferentes em Portugal e no Brasil, por exemplo, passaram a ter uma grafia única. No entanto, algumas variantes ainda permanecem aceitas em determinadas situações.

Essas variantes também incluem formas coloquiais ou antigas que, embora menos comuns no uso moderno, ainda são consideradas corretas em contextos específicos. A adaptação às variantes corretas ajuda a evitar erros de interpretação e garante o uso adequado da língua, especialmente em contextos formais.

ARCAÍSMO

O arcaísmo refere-se ao uso de palavras, expressões ou construções linguísticas que, ao longo do tempo, caíram em desuso ou foram substituídas por termos mais modernos. Embora essas palavras tenham perdido a frequência no uso cotidiano, elas ainda podem ser encontradas em textos antigos, obras literárias clássicas ou em contextos específicos, como o jurídico ou religioso.

O estudo dos arcaísmos é importante para entender a evolução da língua e a forma como certos termos foram adaptados ou substituídos ao longo dos anos.

► Exemplos de Arcaísmos

Muitos arcaísmos são substituídos por palavras de uso mais corrente. Um exemplo é a palavra “botica”, que antigamente designava uma farmácia e foi gradualmente substituída por este último termo. Outro exemplo é “franqueza”, que hoje foi em grande parte substituído por “sinceridade” na linguagem cotidiana.

Além disso, arcaísmos podem ser encontrados em textos literários e jurídicos. Expressões como “vossa mercê”, que deu origem ao termo “você”, ou “alvorçado”, que poderia ser substituído por “agitado”, ilustram como a linguagem se transforma, enquanto certas palavras caem em desuso.

► Uso e Preservação dos Arcaísmos

Apesar de serem considerados ultrapassados, os arcaísmos ainda desempenham um papel importante, principalmente em contextos culturais e acadêmicos. Na literatura, por exemplo, o uso de arcaísmos pode conferir autenticidade a uma obra histórica ou evocar um estilo de escrita de uma época passada. No direito, certos termos arcaicos permanecem em uso por convenção, preservando o rigor técnico e a tradição das normas jurídicas.

O reconhecimento e o estudo de arcaísmos ajudam a enriquecer o vocabulário e a compreensão da história da língua portuguesa, permitindo que o falante moderno entenda melhor os textos de épocas anteriores.

O estudo das relações de significado entre as palavras revela a riqueza e a complexidade da língua portuguesa. Conceitos como sinonímia, antonímia, parônimos, homônimos, polissemia, monossímia, entre outros, demonstram que as palavras não são elementos fixos, mas entidades dinâmicas, cujo sentido pode variar de acordo com o contexto e a intenção do falante.

Compreender essas nuances é essencial para aprimorar a comunicação, seja em contextos formais ou informais. O domínio dos diferentes níveis de significado permite ao usuário da língua expressar-se com mais precisão, evitar ambiguidades e enriquecer o conteúdo de seus textos. Além disso, o conhecimento de fenômenos como arcaísmos e formas variantes conecta o presente ao passado, fornecendo uma perspectiva histórica que enriquece a interpretação de textos antigos e contemporâneos.

Portanto, a investigação semântica não só contribui para a eficácia da comunicação, mas também promove uma apreciação mais profunda da evolução e do funcionamento da língua. Ao dominar as diversas relações de sentido, o falante se torna mais consciente das possibilidades e das sutilezas do idioma, alcançando um nível mais elevado de clareza e sofisticação na expressão verbal e escrita.

SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO

Para a realização de exercícios de substituição de palavras e expressões de um texto, é necessário algum conhecimento gramatical prévio.

Substituir uma palavra pode parecer simples, porém é uma ação que possui certa complexidade. Não basta apenas substituir a palavra em si, é preciso atenção para manter o sentido original da frase; em suma, quando substituímos uma palavra por uma frase, nenhum erro gramatical ou semântico pode ocorrer.

Justamente por isso o conhecimento gramatical prévio é de extrema importância, afinal o ato de substituir palavras ou expressões requer inúmeras habilidades.

Imagine só que uma determinada questão solicite que você substitua tal palavra por um sinônimo? Como você vai responder se não souber o que é um sinônimo? Ou pode ser que a questão apresente uma alternativa onde é preciso substituir uma figura de linguagem, ou até mesmo alternativas onde a regência e concordância precisam ser mantidas.

Por exemplo: “O menino ficou muito triste porque sua bola furou”.

A palavra **triste** poderia ser substituída por **chateado**, e ainda assim a frase manteria seu significado original.

Essa mesma frase poderia ser reescrita dessa forma: “A bola furou, por isso o menino ficou triste”. Veja como a frase foi alterada, porém ainda diz a mesma coisa.

Já a conjunção **porque** pode ser substituída por **pois**, já que ambas são conjunções explicativas.

Como você pode ver, não se trata de algo tão simples assim, entretanto, não é nenhum bicho de sete cabeças. Basta ter bastante atenção, ler a questão com atenção, verificar o que é solicitado. Também cabe aqui a interpretação de textos, pois muitas

vezes haverá um texto que deverá ser lido e a expressão a ser substituída será retirada desse mesmo texto, sendo assim, antes de substituir será preciso compreender o texto.

Algumas habilidades que você deve possuir para substituir palavras ou expressões de textos são: significação das palavras (semântica), ortografia, classes de palavras (morfologia), figuras de linguagem e de sintaxe, regência e concordância (nominal e verbal) e interpretação de texto.

QUESTÕES

Leia o texto a seguir a fim de responder às questões de 1 a 10:

TEXTO CG1A1

Em 2015, o professor Robert Waldinger participou de uma conferência apresentando uma palestra chamada “O que torna uma vida boa? Lições sobre o mais longo estudo sobre felicidade”. O tema se tornou, anos depois, um livro do palestrante sobre o assunto, que entrou na lista dos mais vendidos, segundo o jornal *The New York Times*.

Professor de psiquiatria em Harvard, Waldinger é o quarto pesquisador a dirigir o Estudo sobre Desenvolvimento Adulto, que existe na universidade desde 1938 e está em andamento até hoje. O trabalho é o maior já realizado sobre o tema e monitora questões relativas a bem-estar, desenvolvimento e felicidade. Atualmente, a pesquisa está na segunda geração e dela participam os filhos dos primeiros participantes.

O principal achado da pesquisa chama a atenção: a chave para uma vida mais feliz e saudável são os relacionamentos que cultivamos. Boas relações ajudam a reduzir os níveis de estresse e também influenciam a maneira como lidamos com dificuldades e situações desafiadoras.

Waldinger afirma que cultivar relacionamentos recíprocos, que contam com apoio mútuo e espaço para crescimento, é o que traz mais felicidade. Por outro lado, passar muito tempo no trabalho é um constante arrependimento dos participantes do estudo.

Além desses, há outros fatores que interferem na saúde mental e na sensação de felicidade — e um deles pode ser dinheiro.

O pesquisador ressalta que ter muito dinheiro ou fama não tem relação direta com a felicidade. Contudo, a pobreza impacta a satisfação com a vida. Waldinger aponta que, enquanto não se tem as necessidades básicas garantidas, sentir-se feliz e pleno é uma tarefa difícil.

Por outro lado, a partir do momento em que necessidades como alimentação, moradia e educação estão garantidas, ganhar mais dinheiro não significa sentir felicidade. É aí que está a importância de cultivar bons relacionamentos.

Internet: <folha.uol.com.br> (com adaptações).

1. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação aos sentidos e a aspectos linguísticos do texto CG1A1, julgue o item a seguir.

É facultativo o emprego do sinal indicativo de crase no vocábulo “a” em “a partir do momento” (primeiro período do último parágrafo).

() CERTO

() ERRADO

2. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação aos sentidos e a aspectos linguísticos do texto CG1A1, julgue o item a seguir.

No último período do penúltimo parágrafo, o vocábulo “enquanto” expressa uma circunstância temporal.

- () CERTO
() ERRADO

3. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação aos sentidos e a aspectos linguísticos do texto CG1A1, julgue o item a seguir.

No último período do penúltimo parágrafo, a vírgula empregada logo após o termo “que” poderia ser suprimida sem prejuízo da correção gramatical do texto.

- () CERTO
() ERRADO

4. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação aos sentidos e a aspectos linguísticos do texto CG1A1, julgue o item a seguir.

A substituição da expressão “em que” (primeiro período do último parágrafo) por onde manteria a correção gramatical e a coerência textual.

- () CERTO
() ERRADO

5. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação aos sentidos e a aspectos linguísticos do texto CG1A1, julgue o item a seguir.

No quinto parágrafo, a forma verbal “há” poderia ser substituída por existem, mantendo-se a correção gramatical e a coerência textual.

- () CERTO
() ERRADO

6. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação aos sentidos e a aspectos linguísticos do texto CG1A1, julgue o item a seguir.

A correção gramatical do primeiro período do quarto parágrafo seria prejudicada caso se suprimisse o trecho “é o que”, em razão das alterações nas relações sintáticas entre as orações e os termos das orações do período em questão.

- () CERTO
() ERRADO

7. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação aos sentidos e a aspectos linguísticos do texto CG1A1, julgue o item a seguir.

Estaria mantida a correção gramatical do texto caso se suprimisse a preposição “a” em “ajudam a reduzir os níveis de estresse” (segundo período do terceiro parágrafo).

- () CERTO
() ERRADO

8. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação aos sentidos e a aspectos linguísticos do texto CG1A1, julgue o item a seguir.

O vocábulo “achado” (primeiro período do terceiro parágrafo) tem o mesmo sentido de descoberta.

- () CERTO
() ERRADO

9. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação aos sentidos e a aspectos linguísticos do texto CG1A1, julgue o item a seguir.

O trecho “que existe na universidade desde 1938 e está em andamento até hoje” (primeiro período do segundo parágrafo) poderia ser reescrito, sem prejuízo da correção gramatical e da coerência do texto, da seguinte forma: existente na universidade desde 1938 e ainda em andamento.

- () CERTO
() ERRADO

10. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação aos sentidos e a aspectos linguísticos do texto CG1A1, julgue o item a seguir.

No segundo período do primeiro parágrafo, o termo “que” retoma o segmento “um livro do palestrante sobre o assunto”.

- () CERTO
() ERRADO

Leia o texto a seguir a fim de responder às questões de 11 a 20:

A linguagem não é um artefato cultural que aprendemos da maneira como aprendemos a dizer a hora ou como o governo federal está funcionando. Ao contrário, é claramente uma peça da constituição biológica de nosso cérebro. A linguagem é uma habilidade complexa e especializada, que se desenvolve espontaneamente na criança, sem qualquer esforço consciente ou instrução formal, que se manifesta sem que se perceba sua lógica subjacente, que é qualitativamente a mesma em todo indivíduo, e que difere de capacidades mais gerais de processamento de informações ou de comportamento inteligente.

Por esses motivos, alguns cientistas cognitivistas descreveram a linguagem como uma faculdade psicológica, um órgão mental, um sistema neural ou um módulo computacional. Mas prefiro o simples e banal termo “instinto”. Ele transmite a ideia de que as pessoas sabem falar mais ou menos da mesma maneira que as aranhas sabem tecer teias. A capacidade de tecer teias não foi inventada por alguma aranha genial não reconhecida e não depende de receber a educação adequada ou de ter aptidão para arquitetura ou negócios imobiliários. As aranhas tecem teias porque têm cérebro de aranha, o que as impele a tecer e lhes dá competência para fazê-lo com sucesso.

Pensar a linguagem como um instinto inverte a sabedoria popular, especialmente da forma como foi aceita nos cânones das ciências humanas e sociais. A linguagem não é uma invenção cultural, assim como tampouco a postura ereta o é. Não é uma manifestação da capacidade geral de usar símbolos: uma criança de três anos é um gênio gramatical, mas é bastante incompetente em termos de artes visuais, iconografia religiosa, sinais de trânsito e outros itens básicos do currículo de semiótica.

Embora a linguagem seja uma habilidade magnífica exclusiva do Homo sapiens entre as espécies vivas, isso não implica que o estudo dos seres humanos deva ser retirado do campo da biologia, pois existem outras habilidades magníficas exclusivas de uma espécie viva em particular no reino animal. Alguns tipos de morcegos capturam insetos voadores mediante um sonar Doppler. Alguns tipos de aves migratórias viajam milhares de quilômetros comparando as posições das constelações com as horas do dia e épocas do ano. No show de talentos da natureza, somos apenas uma espécie de primatas com nosso próprio espetáculo, um jeito todo especial de comunicar informação.

Do ponto de vista do cientista, a complexidade da linguagem é parte de nossa herança biológica inata; não é algo que os pais ensinam aos filhos ou algo que tenha de ser elaborado na escola. O conhecimento tácito de gramática de uma criança em idade pré-escolar é mais sofisticado que o mais volumoso manual de estilo ou o mais moderno sistema de linguagem de computador, e o mesmo se aplica a qualquer ser humano saudável.

Steven Pinker. **O instinto da linguagem: como a mente cria a linguagem.**

Tradução: Claudia Berliner. São Paulo: Martins Fontes, 2004 (com adaptações).

11. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito das ideias e de aspectos linguísticos do texto precedente, julgue o item que se segue.

Sem prejuízo da correção gramatical e dos sentidos do texto, o penúltimo período do quarto parágrafo poderia ser reescrito da seguinte forma: Alguns tipos de aves migratórias viajam milhares de quilômetros comparando às horas do dia e épocas do ano as posições das constelações.

- () CERTO
() ERRADO

12. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito das ideias e de aspectos linguísticos do texto precedente, julgue o item que se segue.

No penúltimo período do segundo parágrafo, o emprego da preposição “de”, em “de ter aptidão”, deve-se à regência do termo “capacidade”.

- () CERTO
() ERRADO

13. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito das ideias e de aspectos linguísticos do texto precedente, julgue o item que se segue.

No último período do segundo parágrafo, estão flexionados na terceira pessoa do singular os verbos impelir, dar e fazer, devido à relação de concordância que estabelecem com a expressão “cérebro de aranha”, que funciona como sujeito das orações em que tais verbos aparecem.

- () CERTO
() ERRADO

14. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito das ideias e de aspectos linguísticos do texto precedente, julgue o item que se segue.

A eliminação do trecho “sabem tecer teias” (terceiro período do segundo parágrafo) prejudicaria as relações de sentido e de coerência do texto.

- () CERTO
() ERRADO

15. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito das ideias e de aspectos linguísticos do texto precedente, julgue o item que se segue.

A correção gramatical do texto seria mantida caso a forma pronominal presente no trecho “para fazê-lo com sucesso” (final do segundo parágrafo) fosse deslocada para a posição proclítica, escrevendo-se para o fazer com sucesso.

- () CERTO
() ERRADO

16. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito das ideias e de aspectos linguísticos do texto precedente, julgue o item que se segue.

No terceiro parágrafo, o vocábulo “o” (segundo período) retoma o termo “instinto” (primeiro período).

- () CERTO
() ERRADO

17. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito das ideias e de aspectos linguísticos do texto precedente, julgue o item que se segue.

Os dois-pontos no último período do terceiro parágrafo são empregados com a finalidade de introduzir uma explicação sobre o fato de que crianças aprendem a falar uma língua tão rapidamente, apesar de não dominarem o uso de símbolos em geral.

- () CERTO
() ERRADO

18. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito das ideias e de aspectos linguísticos do texto precedente, julgue o item que se segue.

No segundo parágrafo, o autor faz uma comparação entre aranhas e pessoas, com o intuito de argumentar que aranhas também têm um tipo de comunicação própria, embora esta não se configure exatamente como uma linguagem.

- () CERTO
() ERRADO

19. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito das ideias e de aspectos linguísticos do texto precedente, julgue o item que se segue.

A palavra “tácito” (último período do texto) está empregada com o mesmo sentido de inexpressivo.

- () CERTO
() ERRADO

20. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito das ideias e de aspectos linguísticos do texto precedente, julgue o item que se segue.

O texto apresenta uma reflexão de cunho metalinguístico, retratando a linguagem como uma capacidade que é inata ao ser humano, que o distingue entre todos os seres vivos e que é desenvolvida independentemente de ensino formal.

- () CERTO
() ERRADO

GABARITO

1	ERRADO
2	CERTO
3	ERRADO
4	ERRADO
5	CERTO
6	ERRADO
7	ERRADO

8	CERTO
9	CERTO
10	CERTO
11	CERTO
12	ERRADO
13	ERRADO
14	CERTO
15	CERTO
16	ERRADO
17	ERRADO
18	ERRADO
19	ERRADO
20	CERTO

ANOTAÇÕES

ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

ÉTICA E MORAL

Ética é uma palavra de origem grega “ethos” que significa caráter. Sendo assim, diferentes filósofos tentaram conceituar o termo ética:

Sócrates ligava-o à felicidade de tal sorte que afirmava que a ética conduzia à felicidade, uma vez que o seu objetivo era preparar o homem para o autoconhecimento, conhecimento esse que constitui a base do agir ético. A ética socrática prevê a submissão do homem e da sua ética individual à ética coletiva que pode ser traduzida como a obediência às leis.

Para Platão a ética está intimamente ligada ao conhecimento dado que somente se pode agir com ética quando se conhece todos os elementos que caracterizam determinada situação posto que somente assim, poderá o homem alcançar a justiça.

Para José Renato Nalini “ética é a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. É uma ciência, pois tem objeto próprio, leis próprias e método próprio, na singela identificação do caráter científico de um determinado ramo do conhecimento. O objeto da Ética é a moral. A moral é um dos aspectos do comportamento humano. A expressão moral deriva da palavra romana mores, com o sentido de costumes, conjunto de normas adquiridas pelo hábito reiterado de sua prática.¹

Com exatidão maior, o objeto da ética é a moralidade positiva, ou seja, “o conjunto de regras de comportamento e formas de vida por meio das quais tende o homem a realizar o valor do bem”. A distinção conceitual não elimina o uso corrente das duas expressões como intercambiáveis. A origem etimológica de Ética é o vocábulo grego “ethos”, a significar “morada”, “lugar onde se habita”. Mas também quer dizer “modo de ser” ou “caráter”. Esse “modo de ser” é a aquisição de características resultantes

da nossa forma de vida. A reiteração de certos hábitos nos faz virtuosos ou viciados. Dessa forma, “o ethos é o caráter impresso na alma por hábito”

ÉTICA
Ethos (grego): caráter, morada do ser;
Disciplina filosófica (parte da filosofia);
Os fundamentos da moralidade e princípios ideais da ação humana;
Ponderação da ação, intenção e circunstâncias sob o manto da liberdade;
Teórica, universal (geral), especulativa, investigativa;
Fornece os critérios para eleição da melhor conduta.

— Ética e Moral

Entre os elementos que compõem a Ética, destacam-se a Moral e o Direito. Assim, a Moral não é a Ética, mas apenas parte dela. Neste sentido, moral vem do grego Mos ou Morus, referindo-se exclusivamente ao regramento que determina a ação do indivíduo.

Assim, Moral e Ética não são sinônimos, não apenas pela Moral ser apenas uma parte da Ética, mas principalmente porque enquanto a Moral é entendida como a prática, como a realização efetiva e cotidiana dos valores; a Ética é entendida como uma “filosofia moral”, ou seja, como a reflexão sobre a moral. Moral é ação, Ética é reflexão.

Em resumo:

- Ética - mais ampla - filosofia moral - reflexão;
- Moral - parte da Ética - realização efetiva e cotidiana dos valores - ação.

No início do pensamento filosófico não prevalecia real distinção entre Direito e Moral, as discussões sobre o agir ético envolviam essencialmente as noções de virtude e de justiça, constituindo esta uma das dimensões da virtude. Por exemplo, na Grécia antiga, berço do pensamento filosófico, embora com variações de abordagem, o conceito de ética aparece sempre ligado ao de virtude.

O descumprimento das diretivas morais gera sanção, e caso ele se encontre transposto para uma norma jurídica, gera coação (espécie de sanção aplicada pelo Estado). Assim, violar uma lei ética não significa excluir a sua validade. Por exemplo, matar alguém não torna a matar uma ação correta, apenas gera a punição daquele que cometeu a violação. Neste sentido, explica Reale²: “No plano das normas éticas, a contradição dos fatos não anula a validade dos preceitos: ao contrário, exatamente porque a normatividade não se compreende sem fins de validade objetiva

2 [REALE, Miguel. *Filosofia do direito*. 19ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.]

1 [NALINI, José Renato. *Conceito de Ética*. Disponível em: www.aureliano.com.br/downloads/conceito_etica_nalini.doc.]

[ADOLFO SÁNCHEZ V ÁZQUEZ, *Ética*, p. 12. Para o autor, *Ética seria a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade*.]

[*Ciência, recorda MIGUEL REALE, é termo que “pode ser tomado em duas acepções fundamentais distintas: a) como ‘todo conjunto de conhecimentos ordenados coerentemente segundo princípios’; b) como ‘todo conjunto de conhecimentos dotados de certeza por se fundar em relações objetivas, confirmadas por métodos de verificação definida, suscetível de levar quantos os cultivam a conclusões ou resultados concordantes’”* (Filosofia do direito, p. 73, ao citar o *Vocabulaire de la philosophie*, de LALANDE).]

[EDUARDO GARCÍA MÁYNEZ, *Ética - Ética empírica. Ética de bens. Ética formal. Ética valorativa*, p. 12.]

e estes têm sua fonte na liberdade espiritual, os insucessos e as violações das normas conduzem à responsabilidade e à sanção, ou seja, à concreta afirmação da ordenação normativa”.

Como se percebe, Ética e Moral são conceitos interligados, mas a primeira é mais abrangente que a segunda, porque pode abarcar outros elementos, como o Direito e os costumes. Todas as regras éticas são passíveis de alguma sanção, sendo que as incorporadas pelo Direito aceitam a coação, que é a sanção aplicada pelo Estado. Sob o aspecto do conteúdo, muitas das regras jurídicas são compostas por postulados morais, isto é, envolvem os mesmos valores e exteriorizam os mesmos princípios.

No início do pensamento filosófico não prevalecia real distinção entre Direito e Moral, as discussões sobre o agir ético envolviam essencialmente as noções de virtude e de justiça, constituindo esta uma das dimensões da virtude. Por exemplo, na Grécia antiga, berço do pensamento filosófico, embora com variações de abordagem, o conceito de ética aparece sempre ligado ao de virtude.

O descumprimento das diretivas morais gera sanção, e caso ele se encontre transposto para uma norma jurídica, gera coação (espécie de sanção aplicada pelo Estado). Assim, violar uma lei ética não significa excluir a sua validade. Por exemplo, matar alguém não torna a matar uma ação correta, apenas gera a punição daquele que cometeu a violação. Neste sentido, explica Reale[REALE, Miguel. Filosofia do direito. 19ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.]: “No plano das normas éticas, a contradição dos fatos não anula a validade dos preceitos: ao contrário, exatamente porque a normatividade não se compreende sem fins de validade objetiva e estes têm sua fonte na liberdade espiritual, os insucessos e as violações das normas conduzem à responsabilidade e à sanção, ou seja, à concreta afirmação da ordenação normativa”.

Como se percebe, Ética e Moral são conceitos interligados, mas a primeira é mais abrangente que a segunda, porque pode abarcar outros elementos, como o Direito e os costumes. Todas as regras éticas são passíveis de alguma sanção, sendo que as incorporadas pelo Direito aceitam a coação, que é a sanção aplicada pelo Estado. Sob o aspecto do conteúdo, muitas das regras jurídicas são compostas por postulados morais, isto é, envolvem os mesmos valores e exteriorizam os mesmos princípios.

MORAL
Mos (latim, plural mores): costume;
Regulação (normatização), comportamentos considerados como adequados a determinado grupo social;
Prática (pragmática), particular;
Dependência espaço – temporal (relativa); caráter histórico e social.

A ética geral e profissional é um tema fundamental para o campo da administração. É através dela que se estabelecem as normas e princípios que norteiam as ações dos profissionais em suas atividades diárias. A ética pode ser definida como o conjunto de valores morais que orientam o comportamento humano, respeitando a dignidade e os direitos das pessoas, e promovendo o bem-estar social.

No contexto da administração, a ética profissional é essencial para garantir a integridade e a credibilidade do profissional. A ética profissional engloba todas as atividades desempenhadas

por profissionais que possuem responsabilidade social, como médicos, advogados, engenheiros, contadores, administradores, entre outros. Esses profissionais precisam seguir um código de ética que oriente suas ações no exercício de suas atividades, a fim de promover o bem-estar social e o desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, a ética profissional é um conjunto de princípios e regras que visam estabelecer padrões de conduta ética para os profissionais de uma determinada área. Esses padrões são estabelecidos pelas instituições de classe, como os conselhos profissionais, que regulamentam o exercício da profissão e estabelecem as normas éticas que devem ser seguidas pelos profissionais.

Os fundamentos da ética profissional incluem a integridade, a honestidade, a justiça, a transparência, a responsabilidade e o respeito aos direitos humanos. A integridade é a base da ética profissional, e se refere à honestidade e à coerência entre o que se pensa, fala e faz. A honestidade é um valor essencial para a construção da confiança entre as pessoas e para a promoção de relações éticas. A justiça se refere ao respeito às leis e às normas, além de garantir a equidade nas relações entre as pessoas.

A transparência é outro valor fundamental para a ética profissional, pois permite que as pessoas envolvidas em uma determinada atividade tenham acesso a todas as informações relevantes para a tomada de decisões. A responsabilidade se refere à capacidade de responder pelos próprios atos, assumindo as consequências de suas ações. Por fim, o respeito aos direitos humanos é um valor essencial para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, garantindo a dignidade e o bem-estar de todas as pessoas.

Portanto, a ética geral e profissional é um tema de extrema importância para a administração, pois está relacionada à construção de uma sociedade mais justa e igualitária, além de garantir a integridade e a credibilidade dos profissionais. A adoção de práticas éticas na administração é fundamental para garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento das organizações e da sociedade como um todo.

ÉTICA, PRINCÍPIOS E VALORES

— Princípios, Valores e Virtudes

Princípios são preceitos, leis ou pressupostos considerados universais que definem as regras pela qual uma sociedade civilizada deve se orientar.

Em qualquer lugar do mundo, princípios são incontestáveis, pois, quando adotados não oferecem resistência alguma. Entende-se que a adoção desses princípios está em consonância com o pensamento da sociedade e vale tanto para a elaboração da constituição de um país quanto para acordos políticos entre as nações ou estatutos de condomínio.

O princípios se aplicam em todas as esferas, pessoa, profissional e social, eis alguns exemplos: amor, felicidade, liberdade, paz e plenitude são exemplos de princípios considerados universais.

Como cidadãos – pessoas e profissionais -, esses princípios fazem parte da nossa existência e durante uma vida estaremos lutando para torná-los inabaláveis. Temos direito a todos eles,

contudo, por razões diversas, eles não surgem de graça. A base dos nossos princípios é construída no seio da família e, em muitos casos, eles se perdem no meio do caminho.

De maneira geral, os princípios regem a nossa existência e são comuns a todos os povos, culturas, eras e religiões, queiramos ou não. Quem age diferente ou em desacordo com os princípios universais acaba sendo punido pela sociedade e sofre todas as consequências.

Valores são normas ou padrões sociais geralmente aceitos ou mantidos por determinado indivíduo, classe ou sociedade, portanto, em geral, dependem basicamente da cultura relacionada com o ambiente onde estamos inseridos. É comum existir certa confusão entre valores e princípios, todavia, os conceitos e as aplicações são diferentes.

Diferente dos princípios, os valores são pessoais, subjetivos e, acima de tudo, contestáveis. O que vale para você não vale necessariamente para os demais colegas de trabalho. Sua aplicação pode ou não ser ética e depende muito do caráter ou da personalidade da pessoa que os adota.

Na prática, é muito mais simples ater-se aos valores do que aos princípios, pois este último exige muito de nós. Os valores completamente equivocados da nossa sociedade – dinheiro, sucesso, luxo e riqueza – estão na ordem do dia, infelizmente. Todos os dias somos convidados a negligenciar os princípios e adotar os valores ditados pela sociedade.

Virtudes, segundo o Aurélio, são disposições constantes do espírito, as quais, por um esforço da vontade, inclinam à prática do bem. Aristóteles afirmava que há duas espécies de virtudes: a intelectual e a moral. A primeira deve, em grande parte, sua geração e crescimento ao ensino, e por isso requer experiência e tempo; ao passo que a virtude moral é adquirida com o resultado do hábito.

Segundo Aristóteles, nenhuma das virtudes morais surge em nós por natureza, visto que nada que existe por natureza pode ser alterado pela força do hábito, portanto, virtudes nada mais são do que hábitos profundamente arraigados que se originam do meio onde somos criados e condicionados através de exemplos e comportamentos semelhantes.

Uma pessoa pode ter valores e não ter princípios. Hitler, por exemplo, conhecia os princípios, mas preferiu ignorá-los e adotar valores como a supremacia da raça ariana, a aniquilação da oposição e a dominação pela força.

No mundo corporativo não é diferente. Embora a convivência seja, por vezes, insuportável, deparamo-nos com profissionais que atropelam os princípios, como se isso fosse algo natural, um meio de sobrevivência, e adotam valores que nada tem a ver com duas grandes necessidades corporativas: a convivência pacífica e o espírito de equipe. Nesse caso, virtude é uma palavra que não faz parte do seu vocabulário e, apesar da falta de escrúpulo, leva tempo para destituí-los do poder.

Valores e virtudes baseados em princípios universais são inegociáveis e, assim como a ética e a lealdade, ou você tem, ou não tem. Entretanto, conceitos como liberdade, felicidade ou riqueza não podem ser definidos com exatidão. Cada pessoa tem recordações, experiências, imagens internas e sentimentos que dão um sentido especial e particular a esses conceitos.

O importante é que você não perca de vista esses conceitos e tenha em mente que a sua contribuição, no universo pessoal e profissional, depende da aplicação mais próxima possível do senso de justiça. E a justiça é uma virtude tão difícil, e tão negli-

genciada, que a própria justiça sente dificuldades em aplicá-la, portanto, lute pelos princípios que os valores e as virtudes fluirão naturalmente.

ÉTICA E DEMOCRACIA: EXERCÍCIO DA CIDADANIA

— Democracia

A democracia é o regime político no qual a soberania é exercida pelo povo da sociedade. O termo democracia tem origem no grego “demokratía” que é composta por “demos” (que significa povo) e “krátos” (que significa poder). Segundo o dicionário de significados³, a democracia é um regime de governo em que todas as importantes decisões políticas estão com o povo, que elegem seus representantes por meio do voto. Ela também, é considerada um regime de governo que pode existir no sistema presidencialista, onde o presidente é o maior representante do povo, ou no sistema parlamentarista, onde existe o presidente eleito pelo povo e o primeiro ministro que toma as principais decisões políticas.

Sendo a democracia a forma de governo eleita pelo Estado, a cidadania retrata a qualidade dos sujeitos politicamente livres, ou seja, cidadãos que participam da criação e concordam com a ordem jurídica vigente. Por democracia entende-se, de forma geral, o governo do povo, como governo de todos os cidadãos.

Para que a democracia se estabeleça, é necessário o respeito à pluralidade, à transparência e à rotatividade: a democracia caracteriza-se pelo respeito à divergência (heterogeneidade), pela publicidade do exercício do poder e pela certeza de que ninguém ou grupo nenhum tem lugar cativo no poder, acessível a todos e exercido precária e transitoriamente.

O curioso o conceito de democracia, segundo Norberto Bobbio⁴, é que a democracia é o poder em público, e de fato, a participação do povo no exercício do poder somente se viabiliza por meio da transparência, da publicidade, da abertura, quando decisões são tomadas de forma clara e a todos acessíveis. Somente desta forma, o povo, titular de todo poder, pode eficazmente intervir nas tomadas de decisões contestando-as, pelos meios legais, quando delas discordarem.

— Cidadania

Já a cidadania é o exercício dos direitos e deveres civis, políticos e sociais estabelecidos na constituição de um país, no caso do Brasil, na Constituição Federal de 1988 (CF). A cidadania pode ser considerada como a condição do cidadão que vive de acordo com um conjunto de estatutos pertencentes a uma comunidade politicamente e socialmente articulada. Uma adequada cidadania implica que os direitos e deveres dos cidadãos estão interligados, e o respeito e cumprimento de ambos contribuem para uma sociedade mais equilibrada e justa.⁵

³ <https://www.significados.com.br/democracia/>

⁴ BOBBIO, N.; *O futuro da Democracia: Uma defesa das regras do jogo*. 6ª

Edição – Ed. Paz e Terra, 1997

⁵ <https://www.significados.com.br/cidadania/>

Cidadão

O cidadão é um indivíduo que convive em sociedade, ele é o habitante da cidade, e tem o direito de gozar de seus direitos civis e políticos do Estado em que nasceu, ou no desempenho de seus deveres para com este. O cidadão ao ter consciência e exercer seus direitos e deveres para com a pátria está praticando a cidadania. Assim, a cidadania, isto é, a qualidade de quem é cidadão, se exerce no campo associativo (da associação civil), pela cooperação de homens reunidos no Estado. Desta forma, a sobrevivência e harmonia da sociedade – como grupo, associação ode homens que é – depende da vida cooperativa de seus cidadãos.

Exercício da Cidadania

Exercer a cidadania é muito mais abrangente do que votar, e possuir o direito à voto, o exercício da cidadania trata-se efetivamente de exercer a participação ativa como cidadão dentro de suas possibilidades de controle popular os atos da administração pública e dos demais poderes.

Sendo assim, o exercício da cidadania, como gozo de direitos e desempenho de deveres, deve pautar-se por contornos éticos: o exercício da cidadania deve materializar-se na escolha da melhor conduta tendo em vista o bem comum, resultando em uma ação moral como expressão do bem.

A sobrevivência e harmonia da vida associativa, como já dito, dependem do nível cooperativo dos homens reunidos em sociedade, há uma expectativa generalizada a respeito das ações humanas e, em especial, das ações daqueles que desempenham funções públicas.

O servidor público, antes de exercer a função de servidor, é cidadão do Estado e, como tal, tem interesse na sobrevivência e harmonia da sociedade como qualquer outro cidadão civil. O bom, correto, justo, enfim, o ético desempenho de suas funções à frente da coisa pública antes de beneficiar apenas toda a sociedade, beneficia a ele mesmo.

A conduta desvencilhada dos pilares éticos e violadoras das normas morais podem até trazer algum benefício temporário ao seu executor, mas as consequências danosas de tal comportamento para si mesmo se farão sentir com o desenvolver do tempo, já que nenhum Estado pode crescer, desenvolver e aprimorar-se sob a ação corrupta de seus governantes, gestores e servidores e um Estado assim falido, inclusive moralmente, re-trata a falência mesma dos homens nele reunidos em sociedade.

Desta forma, o servidor que se desvia do comportamento ético, atenta contra si e toda a sociedade, violando, em especial, a própria dignidade, já que o trabalho realizado com excelência é o mais caro patrimônio humano.

ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA

Uma vez que é através das atividades desenvolvidas pela Administração Pública que o Estado alcança seus fins, seus agentes públicos são os responsáveis pelas decisões governamentais e pela execução dessas decisões.

Para que tais atividades não desvirtuem as finalidades estatais a Administração Pública se submete às normas constitucionais e às leis especiais. Todo esse aparato de normas objetiva a um comportamento ético e moral por parte de todos os agentes públicos que servem ao Estado.

Princípios constitucionais que balizam a atividade administrativa:

Devemos atentar para o fato de que a Administração deve pautar seus atos pelos princípios elencados na Constituição Federal, em seu art. 37 que prevê: *“A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)”*.

Quanto aos citados princípios constitucionais, o entendimento do doutrinador pátrio Hely Lopes Meirelles é o seguinte:

“- **Legalidade** - A legalidade, como princípio da administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (...)”

- **Impessoalidade** – O princípio da impessoalidade, (...), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. Esse princípio também deve ser entendido para excluir a promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos sobre suas realizações administrativas (...)

- **Moralidade** – A moralidade administrativa constitui, hoje em dia, pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública (...). Não se trata – diz Hauriou, o sistematizador de tal conceito – da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como “o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração” (...)

- **Publicidade** - A Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. (...) O princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, além de assegurar seus efeitos externos, visa a propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral, através dos meios constitucionais (...)

- **Eficiência** – O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (...)”

Função pública é a competência, atribuição ou encargo para o exercício de determinada função. Ressalta-se que essa função não é livre, devendo, portanto, estar o seu exercício sujeito ao interesse público, da coletividade ou da Administração. Segundo Maria Sylvania Z. Di Pietro, função “é o conjunto de atribuições às quais não corresponde um cargo ou emprego”.

No exercício das mais diversas funções públicas, os servidores, além das normatizações vigentes nos órgãos e entidades públicas que regulamentam e determinam a forma de agir dos agentes públicos, devem respeitar os valores éticos e morais que a sociedade impõe para o convívio em grupo. A não observação desses valores acarreta uma série de erros e problemas no atendimento ao público e aos usuários do serviço, o que contribui de forma significativa para uma imagem negativa do órgão e do serviço.

Um dos fundamentos que precisa ser compreendido é o de que o padrão ético dos servidores públicos no exercício de sua função pública advém de sua natureza, ou seja, do caráter público e de sua relação com o público.

O servidor deve estar atento a esse padrão não apenas no exercício de suas funções, mas 24 horas por dia durante toda a sua vida. O caráter público do seu serviço deve se incorporar à sua vida privada, a fim de que os valores morais e a boa-fé, amparados constitucionalmente como princípios básicos e essenciais a uma vida equilibrada, se insiram e seja uma constante em seu relacionamento com os colegas e com os usuários do serviço.

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal estabelece no primeiro capítulo valores que vão muito além da legalidade.

II – O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e §4º, da Constituição Federal.

Cumprir as leis e ser ético em sua função pública. Se ele cumprir a lei e for antiético, será considerada uma conduta ilegal, ou seja, para ser irrepreensível tem que ir além da legalidade.

A Gestão Pública Na Busca De Uma Atividade Administrativa Ética

Com a vigência da Carta Constitucional de 1988, a Administração Pública em nosso país passou a buscar uma gestão mais eficaz e moralmente comprometida com o bem comum, ou seja, uma gestão ajustada aos princípios constitucionais insculpidos no artigo 37 da Carta Magna.

Para isso a Administração Pública vem implementando políticas públicas com enfoque em uma gestão mais austera, com revisão de métodos e estruturas burocráticas de governabilidade.

Aliado a isto, temos presenciado uma nova gestão preocupada com a preparação dos agentes públicos para uma prestação de serviços eficientes que atendam ao interesse público, o que engloba uma postura governamental com tomada de decisões políticas responsáveis e práticas profissionais responsáveis por parte de todo o funcionalismo público.

Neste sentido, Cristina Seijo Suárez e Noel Añez Tellería, em artigo publicado pela URBE, descrevem os princípios da ética pública, que, conforme afirmam, devem ser positivos e capazes de

atrair ao serviço público, pessoas capazes de desempenhar uma gestão voltada ao coletivo. São os seguintes os princípios apresentados pelas autoras:

- Os processos seletivos para o ingresso na função pública devem estar ancorados no princípio do mérito e da capacidade, e não só o ingresso como carreira no âmbito da função pública;

- A formação continuada que se deve proporcionar aos funcionários públicos deve ser dirigida, entre outras coisas, para transmitir a ideia de que o trabalho a serviço do setor público deve realizar-se com perfeição, sobretudo porque se trata de trabalho realizado em benefícios de “outros”;

- A chamada gestão de pessoal e as relações humanas na Administração Pública devem estar presididas pelo bom propósito e uma educação esmerada. O clima e o ambiente laboral devem ser positivos e os funcionários devem se esforçar para viver no cotidiano esse espírito de serviço para a coletividade que justifica a própria existência da Administração Pública;

- A atitude de serviço e interesse visando ao coletivo deve ser o elemento mais importante da cultura administrativa. A mentalidade e o talento se encontram na raiz de todas as considerações sobre a ética pública e explicam por si mesmos, a importância do trabalho administrativo;

- Constitui um importante valor deontológico potencializar o orgulho são que provoca a identificação do funcionário com os fins do organismo público no qual trabalha. Trata-se da lealdade institucional, a qual constitui um elemento capital e uma obrigação central para uma gestão pública que aspira à manutenção de comportamentos éticos;

- A formação em ética deve ser um ingrediente imprescindível nos planos de formação dos funcionários públicos. Ademais se devem buscar fórmulas educativas que tornem possível que esta disciplina se incorpore nos programas docentes prévios ao acesso à função pública. Embora, deva estar presente na formação contínua do funcionário. No ensino da ética pública deve-se ter presente que os conhecimentos teóricos de nada servem se não se interiorizam na prática do servidor público;

- O comportamento ético deve levar o funcionário público à busca das fórmulas mais eficientes e econômicas para levar a cabo sua tarefa;

- A atuação pública deve estar guiada pelos princípios da igualdade e não discriminação. Ademais a atuação de acordo com o interesse público deve ser o “normal” sem que seja moral receber retribuições diferentes da oficial que se recebe no organismo em que se trabalha;

- O funcionário deve atuar sempre como servidor público e não deve transmitir informação privilegiada ou confidencial. O funcionário como qualquer outro profissional, deve guardar o sigilo de ofício;

- O interesse coletivo no Estado social e democrático de Direito existe para ofertar aos cidadãos um conjunto de condições que torne possível seu aperfeiçoamento integral e lhes permita um exercício efetivo de todos os seus direitos fundamentais. Para tanto, os funcionários devem ser conscientes de sua função promocional dos poderes públicos e atuar em consequência disto. (tradução livre)."

Por outro lado, a nova gestão pública procura colocar à disposição do cidadão instrumentos eficientes para possibilitar uma fiscalização dos serviços prestados e das decisões tomadas pelos governantes. As ouvidorias instituídas nos Órgãos da Administração Pública direta e indireta, bem como junto aos Tribunais de

Contas e os sistemas de transparência pública que visam a prestar informações aos cidadãos sobre a gestão pública são exemplos desses instrumentos fiscalizatórios.

Tais instrumentos têm possibilitado aos Órgãos Públicos responsáveis pela fiscalização e tutela da ética na Administração apresentar resultados positivos no desempenho de suas funções, cobrando atitudes coadunadas com a moralidade pública por parte dos agentes públicos. Ressaltando-se que, no sistema de controle atual, a sociedade tem acesso às informações acerca da má gestão por parte de alguns agentes públicos ímprobos.

Entretanto, para que o sistema funcione de forma eficaz é necessário despertar no cidadão uma consciência política avançada pelo conhecimento de seus direitos e a busca da ampla democracia.

Tal objetivo somente será possível através de uma profunda mudança na educação, onde os princípios de democracia e as noções de ética e de cidadania sejam despertados desde a infância, antes mesmo de o cidadão estar apto a assumir qualquer função pública ou atingir a plenitude de seus direitos políticos.

Pode-se dizer que a atual Administração Pública está desperdiçando para essa realidade, uma vez que tem investido fortemente na preparação e aperfeiçoamento de seus agentes públicos para que os mesmos atuem dentro de princípios éticos e condizentes com o interesse social.

Além, dos investimentos em aprimoramento dos agentes públicos, a Administração Pública passou a instituir códigos de ética para balizar a atuação de seus agentes. Dessa forma, a cobrança de um comportamento condizente com a moralidade administrativa é mais eficaz e facilitada.

Outra forma eficiente de moralizar a atividade administrativa tem sido a aplicação da Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92) e da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/00) pelo Poder Judiciário, onde o agente público que desvia sua atividade dos princípios constitucionais a que está obrigado responde pelos seus atos, possibilitando à sociedade resgatar uma gestão sem vícios e voltada ao seu objetivo maior que é o interesse social.

Assim sendo, pode-se dizer que a atual Administração Pública está caminhando no rumo de quebrar velhos paradigmas consubstanciados em uma burocracia viciosa eivada de corrupção e desvio de finalidade. Atualmente se está avançando para uma gestão pública comprometida com a ética e a eficiência.

Para isso, deve-se levar em conta os ensinamentos de Andrés Sanz Mulas que em artigo publicado pela Escuela de Relaciones Laborales da Espanha, descreve algumas tarefas importantes que devem ser desenvolvidas para se possa atingir ética nas Administrações.

“Para desenhar uma ética das Administrações seria necessário realizar as seguintes tarefas, entre outras:

- Definir claramente qual é o fim específico pelo qual se cobra a legitimidade social;
- Determinar os meios adequados para alcançar esse fim e quais valores é preciso incorporar para alcançá-lo;
- Descobrir que hábitos a organização deve adquirir em seu conjunto e os membros que a compõem para incorporar esses valores e gerar, assim, um caráter que permita tomar decisões acertadamente em relação à meta eleita;
- Ter em conta os valores da moral cívica da sociedade em que se está imerso;
- Conhecer quais são os direitos que a sociedade reconhece às pessoas.”

ÉTICA NO SETOR PÚBLICO

Dimensões da qualidade nos deveres dos servidores públicos

Os direitos e deveres dos servidores públicos estão descritos na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Entre os deveres (art. 116), há dois que se encaixam no paradigma do atendimento e do relacionamento que tem como foco principal o usuário.

São eles:

– “atender com presteza ao público em geral, prestando as informações requeridas” e

– “tratar com urbanidade as pessoas”.

Presteza e urbanidade nem sempre são fáceis de avaliar, uma vez que não têm o mesmo sentido para todas as pessoas, como demonstram as situações descritas a seguir.

– Serviços realizados em dois dias úteis, por exemplo, podem não corresponder às reais necessidades dos usuários quanto ao prazo.

– Um atendimento cortês não significa oferecer ao usuário aquilo que não se pode cumprir. Para minimizar as diferentes interpretações para esses procedimentos, uma das opções é a utilização do bom senso:

– Quanto à presteza, o estabelecimento de prazos para a entrega dos serviços tanto para os usuários internos quanto para os externos pode ajudar a resolver algumas questões.

– Quanto à urbanidade, é conveniente que a organização inclua tal valor entre aqueles que devem ser potencializados nos setores em que os profissionais que ali atuam ainda não se conscientizaram sobre a importância desse dever.

Não é à toa que as organizações estão exigindo habilidades intelectuais e comportamentais dos seus profissionais, além de apurada determinação estratégica. Entre outros requisitos, essas habilidades incluem:

- atualização constante;
- soluções inovadoras em resposta à velocidade das mudanças;
- decisões criativas, diferenciadas e rápidas;
- flexibilidade para mudar hábitos de trabalho;
- liderança e aptidão para manter relações pessoais e profissionais;

– habilidade para lidar com os usuários internos e externos.

Encerramos esse tópico com o trecho de um texto de Andrés Sanz Mulas:

“Para desenhar uma ética das Administrações seria necessário realizar as seguintes tarefas, entre outras:

- Definir claramente qual é o fim específico pelo qual se cobra a legitimidade social;
- Determinar os meios adequados para alcançar esse fim e quais valores é preciso incorporar para alcançá-lo;
- Descobrir que hábitos a organização deve adquirir em seu conjunto e os membros que a compõem para incorporar esses valores e gerar, assim, um caráter que permita tomar decisões acertadamente em relação à meta eleita;
- Ter em conta os valores da moral cívica da sociedade em que se está imerso;
- Conhecer quais são os direitos que a sociedade reconhece às pessoas.”

Quando falamos sobre ética pública, logo pensamos em corrupção, extorsão, ineficiência, etc, mas na realidade o que devemos ter como ponto de referência em relação ao serviço público, ou na vida pública em geral, é que seja fixado um padrão a partir do qual possamos, em seguida julgar a atuação dos servidores públicos ou daqueles que estiverem envolvidos na vida pública, entretanto não basta que haja padrão, tão somente, é necessário que esse padrão seja ético, acima de tudo .

O fundamento que precisa ser compreendido é que os padrões éticos dos servidores públicos advêm de sua própria natureza, ou seja, de caráter público, e sua relação com o público. A questão da ética pública está diretamente relacionada aos princípios fundamentais, sendo estes comparados ao que chamamos no Direito, de “Norma Fundamental”, uma norma hipotética com premissas ideológicas e que deve reger tudo mais o que estiver relacionado ao comportamento do ser humano em seu meio social, aliás, podemos invocar a Constituição Federal. Esta ampara os valores morais da boa conduta, a boa fé acima de tudo, como princípios básicos e essenciais a uma vida equilibrada do cidadão na sociedade, lembrando inclusive o tão citado, pelos gregos antigos, “bem viver”.

Outro ponto bastante controverso é a questão da impessoalidade. Ao contrário do que muitos pensam, o funcionalismo público e seus servidores devem primar pela questão da “impessoalidade”, deixando claro que o termo é sinônimo de “igualdade”, esta sim é a questão chave e que eleva o serviço público a níveis tão ineficazes, não se preza pela igualdade. No ordenamento jurídico está claro e expresso, “todos são iguais perante a lei”.

E também a ideia de impessoalidade, supõe uma distinção entre aquilo que é público e aquilo que é privada (no sentido do interesse pessoal), que gera portanto o grande conflito entre os interesses privados acima dos interesses públicos. Podemos verificar abertamente nos meios de comunicação, seja pelo rádio, televisão, jornais e revistas, que este é um dos principais problemas que cercam o setor público, afetando assim, a ética que deveria estar acima de seus interesses.

Não podemos falar de ética, impessoalidade (sinônimo de igualdade), sem falar de moralidade. Esta também é um dos principais valores que define a conduta ética, não só dos servidores públicos, mas de qualquer indivíduo. Invocando novamente o ordenamento jurídico podemos identificar que a falta de respeito ao padrão moral, implica, portanto, numa violação dos direitos do cidadão, comprometendo inclusive, a existência dos valores dos bons costumes em uma sociedade.

A falta de ética na Administração Pública encontra terreno fértil para se reproduzir, pois o comportamento de autoridades públicas está longe de se basearem em princípios éticos e isto ocorre devido a falta de preparo dos funcionários, cultura equivocada e especialmente, por falta de mecanismos de controle e responsabilização adequada dos atos antiéticos.

A sociedade por sua vez, tem sua parcela de responsabilidade nesta situação, pois não se mobilizam para exercer os seus direitos e impedir estes casos vergonhosos de abuso de poder por parte do Póde Público.

Um dos motivos para esta falta de mobilização social se dá, devido á falta de uma cultura cidadã, ou seja, a sociedade não exerce sua cidadania. A cidadania Segundo Milton Santos “é como uma lei”, isto é, ela existe, mas precisa ser descoberta, aprendida, utilizada e reclamada e só evolui através de processos de luta. Essa evolução surge quando o cidadão adquire esse sta-

tus, ou seja, quando passa a ter direitos sociais. A luta por esses direitos garante um padrão de vida mais decente. O Estado, por sua vez, tenta refrear os impulsos sociais e desrespeitar os indivíduos, nessas situações a cidadania deve se valer contra ele, e imperar através de cada pessoa. Porém Milton Santos questiona se “há cidadão neste país”? Pois para ele desde o nascimento as pessoas herdaram de seus pais e ao longo da vida e também da sociedade, conceitos morais que vão sendo contestados posteriormente com a formação de ideias de cada um, porém a maioria das pessoas não sabe se são ou não cidadãos.

A educação seria o mais forte instrumento na formação de cidadão consciente para a construção de um futuro melhor.

No âmbito Administrativo, funcionários mal capacitados e sem princípios éticos que convivem todos os dias com mandos e desmandos, atos desonestos, corrupção e falta de ética tendem a assimilar por este rol “cultural” de aproveitamento em benefício próprio.

Todas as diretivas de leis específicas sobre a ética no setor público partem da Constituição Federal (CF), que estabelece alguns princípios fundamentais para a ética no setor público. Em outras palavras, é o texto constitucional do artigo 37, especialmente o caput, que permite a compreensão de boa parte do conteúdo das leis específicas, porque possui um caráter amplo ao preconizar os princípios fundamentais da administração pública. Estabelece a Constituição Federal:

Art. 37. *A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]*

São princípios da administração pública, nesta ordem:

Legalidade
Impessoalidade
Moralidade
Publicidade
Eficiência

Princípios da Administração Pública	
L	Legalidade
I	Impessoalidade
M	Moralidade
P	Publicidade
E	Eficiência
LIMPE	

CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO (DECRETO Nº 1.171/1994)

DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994

Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, e ainda tendo em vista o disposto no art. 37 da Constituição, bem como nos arts. 116 e 117 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e nos arts. 10, 11 e 12 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992,

DECRETA:

Art. 1º Fica aprovado o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, que com este baixa.

Art. 2º Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta implementarão, em sessenta dias, as providências necessárias à plena vigência do Código de Ética, inclusive mediante a Constituição da respectiva Comissão de Ética, integrada por três servidores ou empregados titulares de cargo efetivo ou emprego permanente.

Parágrafo único. A constituição da Comissão de Ética será comunicada à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, com a indicação dos respectivos membros titulares e suplentes.

Art. 3º Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 22 de junho de 1994, 173º da Independência e 106º da República.

ANEXO
CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

CAPÍTULO I

SEÇÃO I
DAS REGRAS DEONTOLÓGICAS

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

IV - A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como consequência, em fator de legalidade.

V - O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

VI - A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.

VII - Salvo os casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior do Estado e da Administração Pública, a serem preservados em processo previamente declarado sigiloso, nos termos da lei, a publicidade de qualquer ato administrativo constitui requisito de eficácia e moralidade, ensejando sua omissão comprometimento ético contra o bem comum, imputável a quem a negar.

VIII - Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omitir ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

X - Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

XII - Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.

XIII - O servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação.

SEÇÃO II DOS PRINCIPAIS DEVERES DO SERVIDOR PÚBLICO

XIV - São deveres fundamentais do servidor público:

- a) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;
- b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário;
- c) ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum;
- d) jamais retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão dos bens, direitos e serviços da coletividade a seu cargo;
- e) tratar cuidadosamente os usuários dos serviços aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;
- f) ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos;
- g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;
- h) ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal;
- i) resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas e denunciá-las;
- j) zelar, no exercício do direito de greve, pelas exigências específicas da defesa da vida e da segurança coletiva;
- l) ser assíduo e freqüente ao serviço, na certeza de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo o sistema;
- m) comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis;
- n) manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição;
- o) participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum;
- p) apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função;
- q) manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções;
- r) cumprir, de acordo com as normas do serviço e as instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função, tanto quanto possível, com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem.

s) facilitar a fiscalização de todos atos ou serviços por quem de direito;

t) exercer com estrita moderação as prerrogativas funcionais que lhe sejam atribuídas, abstendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos jurisdicionados administrativos;

u) abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei;

v) divulgar e informar a todos os integrantes da sua classe sobre a existência deste Código de Ética, estimulando o seu integral cumprimento.

SEÇÃO III DAS VEDAÇÕES AO SERVIDOR PÚBLICO

XV - É vedado ao servidor público;

a) o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem;

b) prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam;

c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão;

d) usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material;

e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister;

f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores;

g) pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim;

h) alterar ou deturpar o teor de documentos que deva encaminhar para providências;

i) iludir ou tentar iludir qualquer pessoa que necessite do atendimento em serviços públicos;

j) desviar servidor público para atendimento a interesse particular;

l) retirar da repartição pública, sem estar legalmente autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio público;

m) fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros;

n) apresentar-se embriagado no serviço ou fora dele habitualmente;

o) dar o seu concurso a qualquer instituição que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade da pessoa humana;

p) exercer atividade profissional aética ou ligar o seu nome a empreendimentos de cunho duvidoso.

CAPÍTULO II DAS COMISSÕES DE ÉTICA

XVI - Em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta autárquica e fundacional, ou em qualquer órgão ou entidade que exerça atribuições delegadas pelo poder público, deverá ser criada uma Comissão de Ética, encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.

XVII -- (Revogado pelo Decreto nº 6.029, de 2007)

XVIII - À Comissão de Ética incumbe fornecer, aos organismos encarregados da execução do quadro de carreira dos servidores, os registros sobre sua conduta ética, para o efeito de instruir e fundamentar promoções e para todos os demais procedimentos próprios da carreira do servidor público.

XIX - (Revogado pelo Decreto nº 6.029, de 2007)

XX - (Revogado pelo Decreto nº 6.029, de 2007)

XXI - (Revogado pelo Decreto nº 6.029, de 2007)

XXII - A pena aplicável ao servidor público pela Comissão de Ética é a de censura e sua fundamentação constará do respectivo parecer, assinado por todos os seus integrantes, com ciência do faltoso.

XXIII - (Revogado pelo Decreto nº 6.029, de 2007)

XXIV - Para fins de apuração do comprometimento ético, entende-se por servidor público todo aquele que, por força de lei, contrato ou de qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal, como as autarquias, as fundações públicas, as entidades paraestatais, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, ou em qualquer setor onde prevaleça o interesse do Estado.

XXV - (Revogado pelo Decreto nº 6.029, de 2007)

LEI Nº 8.112/1990 E ALTERAÇÕES; REGIME DISCIPLINAR (DEVERES E PROIBIÇÕES, ACUMULAÇÃO, RESPONSABILIDADES, PENALIDADES)

LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990

Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

PUBLICAÇÃO CONSOLIDADA DA LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990, DETERMINADA PELO ART. 13 DA LEI Nº 9.527, DE 10 DE DEZEMBRO DE 1997.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I

CAPÍTULO ÚNICO DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Art. 4º É proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo os casos previstos em lei.

TÍTULO II DO PROVIMENTO, VACÂNCIA, REMOÇÃO, REDISTRIBUIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO

CAPÍTULO I DO PROVIMENTO

SEÇÃO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 5º São requisitos básicos para investidura em cargo público:

- I - a nacionalidade brasileira;
- II - o gozo dos direitos políticos;
- III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;
- IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;
- V - a idade mínima de dezoito anos;
- VI - aptidão física e mental.

§1º As atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em lei.

§2º Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso.

§3º As universidades e instituições de pesquisa científica e tecnológica federais poderão prover seus cargos com professores, técnicos e cientistas estrangeiros, de acordo com as normas e os procedimentos desta Lei. (Incluído pela Lei nº 9.515, de 20.11.97)

Art. 6º O provimento dos cargos públicos far-se-á mediante ato da autoridade competente de cada Poder.

Art. 7º A investidura em cargo público ocorrerá com a posse.

Art. 8º São formas de provimento de cargo público:

- I - nomeação;
- II - promoção;
- III - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- IV - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- V - readaptação;
- VI - reversão;
- VII - aproveitamento;
- VIII - reintegração;
- IX - recondução.

SEÇÃO II DA NOMEAÇÃO

Art. 9º A nomeação far-se-á:

I - em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira;

II - em comissão, inclusive na condição de interino, para cargos de confiança vagos. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Parágrafo único. O servidor ocupante de cargo em comissão ou de natureza especial poderá ser nomeado para ter exercício, interinamente, em outro cargo de confiança, sem prejuízo das atribuições do que atualmente ocupa, hipótese em que deverá optar pela remuneração de um deles durante o período da interinidade. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 10. A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.

Parágrafo único. Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante promoção, serão estabelecidos pela lei que fixar as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública Federal e seus regulamentos. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO III DO CONCURSO PÚBLICO

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) (Regulamento)

Art. 12. O concurso público terá validade de até 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período.

§1º O prazo de validade do concurso e as condições de sua realização serão fixados em edital, que será publicado no Diário Oficial da União e em jornal diário de grande circulação.

§2º Não se abrirá novo concurso enquanto houver candidato aprovado em concurso anterior com prazo de validade não expirado.

SEÇÃO IV DA POSSE E DO EXERCÍCIO

Art. 13. A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei.

§1º A posse ocorrerá no prazo de trinta dias contados da publicação do ato de provimento. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º Em se tratando de servidor, que esteja na data de publicação do ato de provimento, em licença prevista nos incisos I, III e V do art. 81, ou afastado nas hipóteses dos incisos I, IV, VI, VIII, alíneas "a", "b", "d", "e" e "f", IX e X do art. 102, o prazo será contado do término do impedimento. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§3º A posse poderá dar-se mediante procuração específica.

§4º Só haverá posse nos casos de provimento de cargo por nomeação. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§5º No ato da posse, o servidor apresentará declaração de bens e valores que constituem seu patrimônio e declaração quanto ao exercício ou não de outro cargo, emprego ou função pública.

§6º Será tornado sem efeito o ato de provimento se a posse não ocorrer no prazo previsto no §1º deste artigo.

Art. 14. A posse em cargo público dependerá de prévia inspeção médica oficial.

Parágrafo único. Só poderá ser empossado aquele que for julgado apto física e mentalmente para o exercício do cargo.

Art. 15. Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§1º É de quinze dias o prazo para o servidor empossado em cargo público entrar em exercício, contados da data da posse. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º O servidor será exonerado do cargo ou será tornado sem efeito o ato de sua designação para função de confiança, se não entrar em exercício nos prazos previstos neste artigo, observado o disposto no art. 18. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§3º À autoridade competente do órgão ou entidade para onde for nomeado ou designado o servidor compete dar-lhe exercício. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§4º O início do exercício de função de confiança coincidirá com a data de publicação do ato de designação, salvo quando o servidor estiver em licença ou afastado por qualquer outro motivo legal, hipótese em que recairá no primeiro dia útil após o término do impedimento, que não poderá exceder a trinta dias da publicação. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 16. O início, a suspensão, a interrupção e o reinício do exercício serão registrados no assentamento individual do servidor.

Parágrafo único. Ao entrar em exercício, o servidor apresentará ao órgão competente os elementos necessários ao seu assentamento individual.

Art. 17. A promoção não interrompe o tempo de exercício, que é contado no novo posicionamento na carreira a partir da data de publicação do ato que promover o servidor. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 18. O servidor que deva ter exercício em outro município em razão de ter sido removido, redistribuído, requisitado, cedido ou posto em exercício provisório terá, no mínimo, dez e, no máximo, trinta dias de prazo, contados da publicação do ato, para a retomada do efetivo desempenho das atribuições do cargo, incluído nesse prazo o tempo necessário para o deslocamento para a nova sede. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§1º Na hipótese de o servidor encontrar-se em licença ou afastado legalmente, o prazo a que se refere este artigo será contado a partir do término do impedimento. (Parágrafo renumerado e alterado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º É facultado ao servidor declinar dos prazos estabelecidos no caput. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 19. Os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente. (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

§1º O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança submete-se a regime de integral dedicação ao serviço, observado o disposto no art. 120, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º O disposto neste artigo não se aplica a duração de trabalho estabelecida em leis especiais. (Incluído pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: (vide EMC nº 19) (Vide Decreto nº 12.374, de 2025)

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V - responsabilidade.

§1º 4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo. (Redação dada pela Lei nº 11.784, de 2008)

§2º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29.

§3º O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação, e somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§4º Ao servidor em estágio probatório somente poderão ser concedidas as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 81, incisos I a IV, 94, 95 e 96, bem assim afastamento para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§5º O estágio probatório ficará suspenso durante as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 83, 84, §1º, 86 e 96, bem assim na hipótese de participação em curso de formação, e será retomado a partir do término do impedimento. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO V DA ESTABILIDADE

Art. 21. O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar 2 (dois) anos de efetivo exercício. (prazo 3 anos - vide EMC nº 19)

Art. 22. O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.

SEÇÃO VI DA TRANSFERÊNCIA

Art. 23. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO VII DA READAPTAÇÃO

Art. 24. Readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica.

§1º Se julgado incapaz para o serviço público, o readaptando será aposentado.

§2º A readaptação será efetivada em cargo de atribuições afins, respeitada a habilitação exigida, nível de escolaridade e equivalência de vencimentos e, na hipótese de inexistência de cargo vago, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO VIII DA REVERSÃO

(Regulamento Dec. nº 3.644, de 30.11.2000)

Art. 25. Reversão é o retorno à atividade de servidor aposentado. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

I - por invalidez, quando junta médica oficial declarar insubsistentes os motivos da aposentadoria; ou (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

II - no interesse da administração, desde que: (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

a) tenha solicitado a reversão; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

b) a aposentadoria tenha sido voluntária; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

c) estável quando na atividade; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

d) a aposentadoria tenha ocorrido nos cinco anos anteriores à solicitação; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

e) haja cargo vago. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§1º A reversão far-se-á no mesmo cargo ou no cargo resultante de sua transformação. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§2º O tempo em que o servidor estiver em exercício será considerado para concessão da aposentadoria. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§3º No caso do inciso I, encontrando-se provido o cargo, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§4º O servidor que retornar à atividade por interesse da administração perceberá, em substituição aos proventos da aposentadoria, a remuneração do cargo que voltar a exercer, inclusive com as vantagens de natureza pessoal que percebia anteriormente à aposentadoria. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§5º O servidor de que trata o inciso II somente terá os proventos calculados com base nas regras atuais se permanecer pelo menos cinco anos no cargo. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§6º O Poder Executivo regulamentará o disposto neste artigo. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Art. 26. (Revogado pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Art. 27. Não poderá reverter o aposentado que já tiver completado 70 (setenta) anos de idade.

SEÇÃO IX DA REINTEGRAÇÃO

Art. 28. A reintegração é a reinvestidura do servidor estável no cargo anteriormente ocupado, ou no cargo resultante de sua transformação, quando invalidada a sua demissão por decisão administrativa ou judicial, com ressarcimento de todas as vantagens.

§1º Na hipótese de o cargo ter sido extinto, o servidor ficará em disponibilidade, observado o disposto nos arts. 30 e 31.

§2º Encontrando-se provido o cargo, o seu eventual ocupante será reconduzido ao cargo de origem, sem direito à indenização ou aproveitado em outro cargo, ou, ainda, posto em disponibilidade.

SEÇÃO X DA RECONDUÇÃO

Art. 29. Recondução é o retorno do servidor estável ao cargo anteriormente ocupado e decorrerá de:

I - inabilitação em estágio probatório relativo a outro cargo;

II - reintegração do anterior ocupante.

Parágrafo único. Encontrando-se provido o cargo de origem, o servidor será aproveitado em outro, observado o disposto no art. 30.

SEÇÃO XI DA DISPONIBILIDADE E DO APROVEITAMENTO

Art. 30. O retorno à atividade de servidor em disponibilidade far-se-á mediante aproveitamento obrigatório em cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com o anteriormente ocupado.

Art. 31. O órgão Central do Sistema de Pessoal Civil determinará o imediato aproveitamento de servidor em disponibilidade em vaga que vier a ocorrer nos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no §3º do art. 37, o servidor posto em disponibilidade poderá ser mantido sob responsabilidade do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, até o seu adequado aproveitamento em outro órgão ou entidade. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 32. Será tornado sem efeito o aproveitamento e cassada a disponibilidade se o servidor não entrar em exercício no prazo legal, salvo doença comprovada por junta médica oficial.

CAPÍTULO II DA VACÂNCIA

Art. 33. A vacância do cargo público decorrerá de:

I - exoneração;

II - demissão;

III - promoção;

IV - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

V - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

VI - readaptação;

VII - aposentadoria;

VIII - posse em outro cargo inacumulável;

IX - falecimento.

Art. 34. A exoneração de cargo efetivo dar-se-á a pedido do servidor, ou de ofício.

Parágrafo único. A exoneração de ofício dar-se-á:

I - quando não satisfeitas as condições do estágio probatório;

II - quando, tendo tomado posse, o servidor não entrar em exercício no prazo estabelecido.

Art. 35. A exoneração de cargo em comissão e a dispensa de função de confiança dar-se-á: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

I - a juízo da autoridade competente;

II - a pedido do próprio servidor.

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

CAPÍTULO III DA REMOÇÃO E DA REDISTRIBUIÇÃO

SEÇÃO I DA REMOÇÃO

Art. 36. Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.

Parágrafo único. Para fins do disposto neste artigo, entende-se por modalidades de remoção: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

I - de ofício, no interesse da Administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

II - a pedido, a critério da Administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO II DA REDISTRIBUIÇÃO

Art. 37. Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC, observados os seguintes preceitos: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

I - interesse da administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

II - equivalência de vencimentos; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

III - manutenção da essência das atribuições do cargo; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§1º A redistribuição ocorrerá ex officio para ajustamento de lotação e da força de trabalho às necessidades dos serviços, inclusive nos casos de reorganização, extinção ou criação de órgão ou entidade. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º A redistribuição de cargos efetivos vagos se dará mediante ato conjunto entre o órgão central do SIPEC e os órgãos e entidades da Administração Pública Federal envolvidos. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§3º Nos casos de reorganização ou extinção de órgão ou entidade, extinto o cargo ou declarada sua desnecessidade no órgão ou entidade, o servidor estável que não for redistribuído será colocado em disponibilidade, até seu aproveitamento na forma dos arts. 30 e 31. (Parágrafo renumerado e alterado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§4º O servidor que não for redistribuído ou colocado em disponibilidade poderá ser mantido sob responsabilidade do órgão central do SIPEC, e ter exercício provisório, em outro órgão ou entidade, até seu adequado aproveitamento. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

CAPÍTULO IV DA SUBSTITUIÇÃO

Art. 38. Os servidores investidos em cargo ou função de direção ou chefia e os ocupantes de cargo de Natureza Especial terão substitutos indicados no regimento interno ou, no caso de omissão, previamente designados pelo dirigente máximo do órgão ou entidade. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§1º O substituto assumirá automática e cumulativamente, sem prejuízo do cargo que ocupa, o exercício do cargo ou função de direção ou chefia e os de Natureza Especial, nos afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e na vacância do cargo, hipóteses em que deverá optar pela remuneração de um deles durante o respectivo período. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º O substituto fará jus à retribuição pelo exercício do cargo ou função de direção ou chefia ou de cargo de Natureza Especial, nos casos dos afastamentos ou impedimentos legais do titular, superiores a trinta dias consecutivos, paga na proporção dos dias de efetiva substituição, que excederem o referido período. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 39. O disposto no artigo anterior aplica-se aos titulares de unidades administrativas organizadas em nível de assessoria.

TÍTULO III DOS DIREITOS E VANTAGENS

CAPÍTULO I DO VENCIMENTO E DA REMUNERAÇÃO

Art. 40. Vencimento é a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei.

Parágrafo único. (Revogado pela Medida Provisória nº 431, de 2008). (Revogado pela Lei nº 11.784, de 2008)

Art. 41. Remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.

§1º A remuneração do servidor investido em função ou cargo em comissão será paga na forma prevista no art. 62.

§2º O servidor investido em cargo em comissão de órgão ou entidade diversa da de sua lotação receberá a remuneração de acordo com o estabelecido no §1º do art. 93.

§3º O vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens de caráter permanente, é irredutível.

§4º É assegurada a isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou assemelhadas do mesmo Poder, ou entre servidores dos três Poderes, ressalvadas as vantagens de caráter individual e as relativas à natureza ou ao local de trabalho.

§5º Nenhum servidor receberá remuneração inferior ao salário mínimo. (Incluído pela Lei nº 11.784, de 2008)

Art. 42. Nenhum servidor poderá perceber, mensalmente, a título de remuneração, importância superior à soma dos valores percebidos como remuneração, em espécie, a qualquer título, no âmbito dos respectivos Poderes, pelos Ministros de Estado, por membros do Congresso Nacional e Ministros do Supremo Tribunal Federal.

Parágrafo único. Excluem-se do teto de remuneração as vantagens previstas nos incisos II a VII do art. 61.

Art. 43. (Revogado pela Lei nº 9.624, de 2.4.98) (Vide Lei nº 9.624, de 2.4.98)

Art. 44. O servidor perderá:

I - a remuneração do dia em que faltar ao serviço, sem motivo justificado; (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

II - a parcela de remuneração diária, proporcional aos atrasos, ausências justificadas, ressalvadas as concessões de que trata o art. 97, e saídas antecipadas, salvo na hipótese de compensação de horário, até o mês subsequente ao da ocorrência, a ser estabelecida pela chefia imediata. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Parágrafo único. As faltas justificadas decorrentes de caso fortuito ou de força maior poderão ser compensadas a critério da chefia imediata, sendo assim consideradas como efetivo exercício. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 45. Salvo por imposição legal, ou mandado judicial, nenhum desconto incidirá sobre a remuneração ou provento. (Vide Decreto nº 1.502, de 1995) (Vide Decreto nº 1.903, de 1996) (Vide Decreto nº 2.065, de 1996) (Regulamento) (Regulamento)

§1º (Revogado pela Lei nº 14.509, de 2022)

§2º (Revogado pela Lei nº 14.509, de 2022)

Art. 46. As reposições e indenizações ao erário, atualizadas até 30 de junho de 1994, serão previamente comunicadas ao servidor ativo, aposentado ou ao pensionista, para pagamento, no prazo máximo de trinta dias, podendo ser parceladas, a pedido do interessado. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§1º O valor de cada parcela não poderá ser inferior ao correspondente a dez por cento da remuneração, provento ou pensão. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§2º Quando o pagamento indevido houver ocorrido no mês anterior ao do processamento da folha, a reposição será feita imediatamente, em uma única parcela. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§3º Na hipótese de valores recebidos em decorrência de cumprimento a decisão liminar, a tutela antecipada ou a sentença que venha a ser revogada ou rescindida, serão eles atualizados até a data da reposição. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Art. 47. O servidor em débito com o erário, que for demitido, exonerado ou que tiver sua aposentadoria ou disponibilidade cassada, terá o prazo de sessenta dias para quitar o débito. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Parágrafo único. A não quitação do débito no prazo previsto implicará sua inscrição em dívida ativa. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Art. 48. O vencimento, a remuneração e o provento não serão objeto de arresto, seqüestro ou penhora, exceto nos casos de prestação de alimentos resultante de decisão judicial.

CAPÍTULO II DAS VANTAGENS

Art. 49. Além do vencimento, poderão ser pagas ao servidor as seguintes vantagens:

- I - indenizações;
- II - gratificações;
- III - adicionais.

§1º As indenizações não se incorporam ao vencimento ou provento para qualquer efeito.

§2º As gratificações e os adicionais incorporam-se ao vencimento ou provento, nos casos e condições indicados em lei.

Art. 50. As vantagens pecuniárias não serão computadas, nem acumuladas, para efeito de concessão de quaisquer outros acréscimos pecuniários ulteriores, sob o mesmo título ou idêntico fundamento.

SEÇÃO I DAS INDENIZAÇÕES

Art. 51. Constituem indenizações ao servidor:

- I - ajuda de custo;
- II - diárias;
- III - transporte.
- IV - auxílio-moradia. (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

Art. 52. Os valores das indenizações estabelecidas nos incisos I a III do art. 51, assim como as condições para a sua concessão, serão estabelecidos em regulamento. (Redação dada pela Lei nº 11.355, de 2006)

SUBSEÇÃO I DA AJUDA DE CUSTO

Art. 53. A ajuda de custo destina-se a compensar as despesas de instalação do servidor que, no interesse do serviço, passar a ter exercício em nova sede, com mudança de domicílio em caráter permanente, vedado o duplo pagamento de indenização, a qualquer tempo, no caso de o cônjuge ou companheiro que detenha também a condição de servidor, vier a ter exercício na mesma sede. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§1º Correm por conta da administração as despesas de transporte do servidor e de sua família, compreendendo passagem, bagagem e bens pessoais.

§2º À família do servidor que falecer na nova sede são assegurados ajuda de custo e transporte para a localidade de origem, dentro do prazo de 1 (um) ano, contado do óbito.

§3º Não será concedida ajuda de custo nas hipóteses de remoção previstas nos incisos II e III do parágrafo único do art. 36. (Incluído pela Lei nº 12.998, de 2014)

Art. 54. A ajuda de custo é calculada sobre a remuneração do servidor, conforme se dispuser em regulamento, não podendo exceder a importância correspondente a 3 (três) meses.

Art. 55. Não será concedida ajuda de custo ao servidor que se afastar do cargo, ou reassumi-lo, em virtude de mandato eletivo.

Art. 56. Será concedida ajuda de custo àquele que, não sendo servidor da União, for nomeado para cargo em comissão, com mudança de domicílio.

Parágrafo único. No afastamento previsto no inciso I do art. 93, a ajuda de custo será paga pelo órgão cessionário, quando cabível.

Art. 57. O servidor ficará obrigado a restituir a ajuda de custo quando, injustificadamente, não se apresentar na nova sede no prazo de 30 (trinta) dias.

SUBSEÇÃO II DAS DIÁRIAS

Art. 58. O servidor que, a serviço, afastar-se da sede em caráter eventual ou transitório para outro ponto do território nacional ou para o exterior, fará jus a passagens e diárias destinadas a indenizar as parcelas de despesas extraordinária com pousada, alimentação e locomoção urbana, conforme dispuser em regulamento. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§1º A diária será concedida por dia de afastamento, sendo devida pela metade quando o deslocamento não exigir pernoite fora da sede, ou quando a União custear, por meio diverso, as despesas extraordinárias cobertas por diárias. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º Nos casos em que o deslocamento da sede constituir exigência permanente do cargo, o servidor não fará jus a diárias.

§3º Também não fará jus a diárias o servidor que se deslocar dentro da mesma região metropolitana, aglomeração urbana ou microrregião, constituídas por municípios limítrofes e regularmente instituídas, ou em áreas de controle integrado mantidas com países limítrofes, cuja jurisdição e competência dos órgãos, entidades e servidores brasileiros considera-se estendida, salvo se houver pernoite fora da sede, hipóteses em que as diárias pagas serão sempre as fixadas para os afastamentos dentro do território nacional. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 59. O servidor que receber diárias e não se afastar da sede, por qualquer motivo, fica obrigado a restituí-las integralmente, no prazo de 5 (cinco) dias.

Parágrafo único. Na hipótese de o servidor retornar à sede em prazo menor do que o previsto para o seu afastamento, restituirá as diárias recebidas em excesso, no prazo previsto no caput.

SUBSEÇÃO III DA INDENIZAÇÃO DE TRANSPORTE

Art. 60. Conceder-se-á indenização de transporte ao servidor que realizar despesas com a utilização de meio próprio de locomoção para a execução de serviços externos, por força das atribuições próprias do cargo, conforme se dispuser em regulamento.

SUBSEÇÃO IV DO AUXÍLIO-MORADIA (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

Art. 60-A. O auxílio-moradia consiste no ressarcimento das despesas comprovadamente realizadas pelo servidor com aluguel de moradia ou com meio de hospedagem administrado por empresa hoteleira, no prazo de um mês após a comprovação da despesa pelo servidor. (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

Art. 60-B. Conceder-se-á auxílio-moradia ao servidor se atendidos os seguintes requisitos: (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

I - não exista imóvel funcional disponível para uso pelo servidor; (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

II - o cônjuge ou companheiro do servidor não ocupe imóvel funcional; (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

III - o servidor ou seu cônjuge ou companheiro não seja ou tenha sido proprietário, promitente comprador, cessionário ou promitente cessionário de imóvel no Município aonde for exercer o cargo, incluída a hipótese de lote edificado sem averbação de construção, nos doze meses que antecederem a sua nomeação; (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

IV - nenhuma outra pessoa que resida com o servidor receba auxílio-moradia; (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

V - o servidor tenha se mudado do local de residência para ocupar cargo em comissão ou função de confiança do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 4, 5 e 6, de Natureza Especial, de Ministro de Estado ou equivalentes (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

VI - o Município no qual assuma o cargo em comissão ou função de confiança não se enquadre nas hipóteses do art. 58, §3º, em relação ao local de residência ou domicílio do servidor; (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

VII - o servidor não tenha sido domiciliado ou tenha residido no Município, nos últimos doze meses, aonde for exercer o cargo em comissão ou função de confiança, desconsiderando-se prazo inferior a sessenta dias dentro desse período; e (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

VIII - o deslocamento não tenha sido por força de alteração de lotação ou nomeação para cargo efetivo. (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

IX - o deslocamento tenha ocorrido após 30 de junho de 2006. (Incluído pela Lei nº 11.490, de 2007)

Parágrafo único. Para fins do inciso VII, não será considerado o prazo no qual o servidor estava ocupando outro cargo em comissão relacionado no inciso V. (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

Art. 60-C. (Revogado pela Lei nº 12.998, de 2014)

Art. 60-D. O valor mensal do auxílio-moradia é limitado a 25% (vinte e cinco por cento) do valor do cargo em comissão, função comissionada ou cargo de Ministro de Estado ocupado. (Incluído pela Lei nº 11.784, de 2008)

§1º O valor do auxílio-moradia não poderá superar 25% (vinte e cinco por cento) da remuneração de Ministro de Estado. (Incluído pela Lei nº 11.784, de 2008)

§2º Independentemente do valor do cargo em comissão ou função comissionada, fica garantido a todos os que preencherem os requisitos o ressarcimento até o valor de R\$ 1.800,00 (mil e oitocentos reais). (Incluído pela Lei nº 11.784, de 2008)

§3º (Incluído pela Medida Provisória nº 805, de 2017) (Vigência encerrada)

§4º (Incluído pela Medida Provisória nº 805, de 2017) (Vigência encerrada)

Art. 60-E. No caso de falecimento, exoneração, colocação de imóvel funcional à disposição do servidor ou aquisição de imóvel, o auxílio-moradia continuará sendo pago por um mês. (Incluído pela Lei nº 11.355, de 2006)

SEÇÃO II DAS GRATIFICAÇÕES E ADICIONAIS

Art. 61. Além do vencimento e das vantagens previstas nesta Lei, serão deferidos aos servidores as seguintes retribuições, gratificações e adicionais: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

I - retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento; (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

II - gratificação natalina;

III - (Revogado pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

IV - adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas;

V - adicional pela prestação de serviço extraordinário;

VI - adicional noturno;

VII - adicional de férias;

VIII - outros, relativos ao local ou à natureza do trabalho.

IX - gratificação por encargo de curso ou concurso. (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

SUBSEÇÃO I DA RETRIBUIÇÃO PELO EXERCÍCIO DE FUNÇÃO DE DIREÇÃO, CHEFIA E ASSESSORAMENTO (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 62. Ao servidor ocupante de cargo efetivo investido em função de direção, chefia ou assessoramento, cargo de provimento em comissão ou de Natureza Especial é devida retribuição pelo seu exercício. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Parágrafo único. Lei específica estabelecerá a remuneração dos cargos em comissão de que trata o inciso II do art. 9º. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 62-A. Fica transformada em Vantagem Pessoal Nominalmente Identificada - VPNI a incorporação da retribuição pelo exercício de função de direção, chefia ou assessoramento, cargo de provimento em comissão ou de Natureza Especial a que se referem os arts. 3º e 10 da Lei no 8.911, de 11 de julho de 1994, e o art. 3º da Lei no 9.624, de 2 de abril de 1998. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Parágrafo único. A VPNI de que trata o caput deste artigo somente estará sujeita às revisões gerais de remuneração dos servidores públicos federais. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

SUBSEÇÃO II DA GRATIFICAÇÃO NATALINA

Art. 63. A gratificação natalina corresponde a 1/12 (um doze avos) da remuneração a que o servidor fizer jus no mês de dezembro, por mês de exercício no respectivo ano.

Parágrafo único. A fração igual ou superior a 15 (quinze) dias será considerada como mês integral.

Art. 64. A gratificação será paga até o dia 20 (vinte) do mês de dezembro de cada ano.

Parágrafo único. (VETADO).

Art. 65. O servidor exonerado perceberá sua gratificação natalina, proporcionalmente aos meses de exercício, calculada sobre a remuneração do mês da exoneração.

Art. 66. A gratificação natalina não será considerada para cálculo de qualquer vantagem pecuniária.

SUBSEÇÃO III DO ADICIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO

Art. 67. (Revogado pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 2001, respeitadas as situações constituídas até 8.3.1999)

SUBSEÇÃO IV DOS ADICIONAIS DE INSALUBRIDADE, PERICULOSIDADE OU ATIVIDADES PENOSAS

Art. 68. Os servidores que trabalhem com habitualidade em locais insalubres ou em contato permanente com substâncias tóxicas, radioativas ou com risco de vida, fazem jus a um adicional sobre o vencimento do cargo efetivo.

§1º O servidor que fizer jus aos adicionais de insalubridade e de periculosidade deverá optar por um deles.

§2º O direito ao adicional de insalubridade ou periculosidade cessa com a eliminação das condições ou dos riscos que de ram causa a sua concessão.

Art. 69. Haverá permanente controle da atividade de servidores em operações ou locais considerados penosos, insalubres ou perigosos.

Parágrafo único. A servidora gestante ou lactante será afastada, enquanto durar a gestação e a lactação, das operações e locais previstos neste artigo, exercendo suas atividades em local salubre e em serviço não penoso e não perigoso.

Art. 70. Na concessão dos adicionais de atividades penosas, de insalubridade e de periculosidade, serão observadas as situações estabelecidas em legislação específica.

Art. 71. O adicional de atividade penosa será devido aos servidores em exercício em zonas de fronteira ou em localidades cujas condições de vida o justifiquem, nos termos, condições e limites fixados em regulamento.

Art. 72. Os locais de trabalho e os servidores que operam com Raios X ou substâncias radioativas serão mantidos sob controle permanente, de modo que as doses de radiação ionizante não ultrapassem o nível máximo previsto na legislação própria.

Parágrafo único. Os servidores a que se refere este artigo serão submetidos a exames médicos a cada 6 (seis) meses.

SUBSEÇÃO V DO ADICIONAL POR SERVIÇO EXTRAORDINÁRIO

Art. 73. O serviço extraordinário será remunerado com acréscimo de 50% (cinquenta por cento) em relação à hora normal de trabalho.

Art. 74. Somente será permitido serviço extraordinário para atender a situações excepcionais e temporárias, respeitado o limite máximo de 2 (duas) horas por jornada.

SUBSEÇÃO VI DO ADICIONAL NOTURNO

Art. 75. O serviço noturno, prestado em horário compreendido entre 22 (vinte e duas) horas de um dia e 5 (cinco) horas do dia seguinte, terá o valor-hora acrescido de 25% (vinte e cinco por cento), computando-se cada hora como cinquenta e dois minutos e trinta segundos.

Parágrafo único. Em se tratando de serviço extraordinário, o acréscimo de que trata este artigo incidirá sobre a remuneração prevista no art. 73.

SUBSEÇÃO VII DO ADICIONAL DE FÉRIAS

Art. 76. Independentemente de solicitação, será pago ao servidor, por ocasião das férias, um adicional correspondente a 1/3 (um terço) da remuneração do período das férias.

Parágrafo único. No caso de o servidor exercer função de direção, chefia ou assessoramento, ou ocupar cargo em comissão, a respectiva vantagem será considerada no cálculo do adicional de que trata este artigo.

SUBSEÇÃO VIII DA GRATIFICAÇÃO POR ENCARGO DE CURSO OU CONCURSO

(Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

Art. 76-A. A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso é devida ao servidor que, em caráter eventual: (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006) (Regulamento) (Vide Decreto nº 11.069, de 2022) Vigência

I - atuar como instrutor em curso de formação, de desenvolvimento ou de treinamento regularmente instituído no âmbito da administração pública federal; (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

II - participar de banca examinadora ou de comissão para exames orais, para análise curricular, para correção de provas discursivas, para elaboração de questões de provas ou para julgamento de recursos intentados por candidatos; (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

III - participar da logística de preparação e de realização de concurso público envolvendo atividades de planejamento, coordenação, supervisão, execução e avaliação de resultado, quando tais atividades não estiverem incluídas entre as suas atribuições permanentes; (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

IV - participar da aplicação, fiscalizar ou avaliar provas de exame vestibular ou de concurso público ou supervisionar essas atividades. (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

§1º Os critérios de concessão e os limites da gratificação de que trata este artigo serão fixados em regulamento, observados os seguintes parâmetros: (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

I - o valor da gratificação será calculado em horas, observadas a natureza e a complexidade da atividade exercida; (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

II - a retribuição não poderá ser superior ao equivalente a 120 (cento e vinte) horas de trabalho anuais, ressalvada situação de excepcionalidade, devidamente justificada e previamente

te aprovada pela autoridade máxima do órgão ou entidade, que poderá autorizar o acréscimo de até 120 (cento e vinte) horas de trabalho anuais; (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

III - o valor máximo da hora trabalhada corresponderá aos seguintes percentuais, incidentes sobre o maior vencimento básico da administração pública federal: (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

a) 2,2% (dois inteiros e dois décimos por cento), em se tratando de atividades previstas nos incisos I e II do caput deste artigo; (Redação dada pela Lei nº 11.501, de 2007)

b) 1,2% (um inteiro e dois décimos por cento), em se tratando de atividade prevista nos incisos III e IV do caput deste artigo. (Redação dada pela Lei nº 11.501, de 2007)

§2º A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso somente será paga se as atividades referidas nos incisos do caput deste artigo forem exercidas sem prejuízo das atribuições do cargo de que o servidor for titular, devendo ser objeto de compensação de carga horária quando desempenhadas durante a jornada de trabalho, na forma do §4º do art. 98 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

§3º A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso não se incorpora ao vencimento ou salário do servidor para qualquer efeito e não poderá ser utilizada como base de cálculo para quaisquer outras vantagens, inclusive para fins de cálculo dos proventos da aposentadoria e das pensões. (Incluído pela Lei nº 11.314 de 2006)

CAPÍTULO III DAS FÉRIAS

Art. 77. O servidor fará jus a trinta dias de férias, que podem ser acumuladas, até o máximo de dois períodos, no caso de necessidade do serviço, ressalvadas as hipóteses em que haja legislação específica. (Redação dada pela Lei nº 9.525, de 10.12.97) (Vide Lei nº 9.525, de 1997)

§1º Para o primeiro período aquisitivo de férias serão exigidos 12 (doze) meses de exercício.

§2º É vedado levar à conta de férias qualquer falta ao serviço.

§3º As férias poderão ser parceladas em até três etapas, desde que assim requeridas pelo servidor, e no interesse da administração pública. (Incluído pela Lei nº 9.525, de 10.12.97)

Art. 78. O pagamento da remuneração das férias será efetuado até 2 (dois) dias antes do início do respectivo período, observando-se o disposto no §1º deste artigo. (Vide Lei nº 9.525, de 1997)

§1º e §2º (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§3º O servidor exonerado do cargo efetivo, ou em comissão, perceberá indenização relativa ao período das férias a que tiver direito e ao incompleto, na proporção de um doze avos por mês de efetivo exercício, ou fração superior a quatorze dias. (Incluído pela Lei nº 8.216, de 13.8.91)

§4º A indenização será calculada com base na remuneração do mês em que for publicado o ato exoneratório. (Incluído pela Lei nº 8.216, de 13.8.91)

§5º Em caso de parcelamento, o servidor receberá o valor adicional previsto no inciso XVII do art. 7º da Constituição Federal quando da utilização do primeiro período. (Incluído pela Lei nº 9.525, de 10.12.97)

Art. 79. O servidor que opera direta e permanentemente com Raios X ou substâncias radioativas gozará 20 (vinte) dias consecutivos de férias, por semestre de atividade profissional, proibida em qualquer hipótese a acumulação.

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 80. As férias somente poderão ser interrompidas por motivo de calamidade pública, comoção interna, convocação para júri, serviço militar ou eleitoral, ou por necessidade do serviço declarada pela autoridade máxima do órgão ou entidade. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) (Vide Lei nº 9.525, de 1997)

Parágrafo único. O restante do período interrompido será gozado de uma só vez, observado o disposto no art. 77. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

CAPÍTULO IV DAS LICENÇAS

SEÇÃO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 81. Conceder-se-á ao servidor licença:

I - por motivo de doença em pessoa da família;

II - por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;

III - para o serviço militar;

IV - para atividade política;

V - para capacitação; (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

VI - para tratar de interesses particulares;

VII - para desempenho de mandato classista.

§1º A licença prevista no inciso I do caput deste artigo bem como cada uma de suas prorrogações serão precedidas de exame por perícia médica oficial, observado o disposto no art. 204 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§2º (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§3º É vedado o exercício de atividade remunerada durante o período da licença prevista no inciso I deste artigo.

Art. 82. A licença concedida dentro de 60 (sessenta) dias do término de outra da mesma espécie será considerada como prorrogação.

SEÇÃO II DA LICENÇA POR MOTIVO DE DOENÇA EM PESSOA DA FAMÍLIA

Art. 83. Poderá ser concedida licença ao servidor por motivo de doença do cônjuge ou companheiro, dos pais, dos filhos, do padrasto ou madrasta e enteado, ou dependente que viva a suas expensas e conste do seu assentamento funcional, mediante comprovação por perícia médica oficial. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§1º A licença somente será deferida se a assistência direta do servidor for indispensável e não puder ser prestada simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, na forma do disposto no inciso II do art. 44. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º A licença de que trata o caput, incluídas as prorrogações, poderá ser concedida a cada período de doze meses nas seguintes condições: (Redação dada pela Lei nº 12.269, de 2010)

I - por até 60 (sessenta) dias, consecutivos ou não, mantida a remuneração do servidor; e (Incluído pela Lei nº 12.269, de 2010)

II - por até 90 (noventa) dias, consecutivos ou não, sem remuneração. (Incluído pela Lei nº 12.269, de 2010)

§3º O início do interstício de 12 (doze) meses será contado a partir da data do deferimento da primeira licença concedida. (Incluído pela Lei nº 12.269, de 2010)

§4º A soma das licenças remuneradas e das licenças não remuneradas, incluídas as respectivas prorrogações, concedidas em um mesmo período de 12 (doze) meses, observado o disposto no §3º, não poderá ultrapassar os limites estabelecidos nos incisos I e II do §2º. (Incluído pela Lei nº 12.269, de 2010)

SEÇÃO III DA LICENÇA POR MOTIVO DE AFASTAMENTO DO CÔNJUGE

Art. 84. Poderá ser concedida licença ao servidor para acompanhar cônjuge ou companheiro que foi deslocado para outro ponto do território nacional, para o exterior ou para o exercício de mandato eletivo dos Poderes Executivo e Legislativo.

§1º A licença será por prazo indeterminado e sem remuneração.

§2º No deslocamento de servidor cujo cônjuge ou companheiro também seja servidor público, civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, poderá haver exercício provisório em órgão ou entidade da Administração Federal direta, autárquica ou fundacional, desde que para o exercício de atividade compatível com o seu cargo. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO IV DA LICENÇA PARA O SERVIÇO MILITAR

Art. 85. Ao servidor convocado para o serviço militar será concedida licença, na forma e condições previstas na legislação específica.

Parágrafo único. Concluído o serviço militar, o servidor terá até 30 (trinta) dias sem remuneração para reassumir o exercício do cargo.

SEÇÃO V DA LICENÇA PARA ATIVIDADE POLÍTICA

Art. 86. O servidor terá direito a licença, sem remuneração, durante o período que mediar entre a sua escolha em convenção partidária, como candidato a cargo eletivo, e a véspera do registro de sua candidatura perante a Justiça Eleitoral.

§1º O servidor candidato a cargo eletivo na localidade onde desempenha suas funções e que exerça cargo de direção, chefia, assessoramento, arrecadação ou fiscalização, dele será afastado, a partir do dia imediato ao do registro de sua candidatura perante a Justiça Eleitoral, até o décimo dia seguinte ao do pleito. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º A partir do registro da candidatura e até o décimo dia seguinte ao da eleição, o servidor fará jus à licença, assegurados os vencimentos do cargo efetivo, somente pelo período de três meses. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO VI
DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO
(Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 87. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)(Vide Decreto nº 5.707, de 2006)

Parágrafo único. Os períodos de licença de que trata o caput não são acumuláveis. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 88. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 89. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 90. (VETADO).

SEÇÃO VII
DA LICENÇA PARA TRATAR DE INTERESSES PARTICULARES

Art. 91. A critério da Administração, poderão ser concedidas ao servidor ocupante de cargo efetivo, desde que não esteja em estágio probatório, licenças para o trato de assuntos particulares pelo prazo de até três anos consecutivos, sem remuneração. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Parágrafo único. A licença poderá ser interrompida, a qualquer tempo, a pedido do servidor ou no interesse do serviço. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

SEÇÃO VIII
DA LICENÇA PARA O DESEMPENHO DE MANDATO CLASSISTA

Art. 92. É assegurado ao servidor o direito à licença sem remuneração para o desempenho de mandato em confederação, federação, associação de classe de âmbito nacional, sindicato representativo da categoria ou entidade fiscalizadora da profissão ou, ainda, para participar de gerência ou administração em sociedade cooperativa constituída por servidores públicos para prestar serviços a seus membros, observado o disposto na alínea c do inciso VIII do art. 102 desta Lei, conforme disposto em regulamento e observados os seguintes limites: (Redação dada pela Lei nº 11.094, de 2005) (Regulamento)(Regulamento)

I - para entidades com até 5.000 (cinco mil) associados, 2 (dois) servidores; (Redação dada pela Lei nº 12.998, de 2014)

II - para entidades com 5.001 (cinco mil e um) a 30.000 (trinta mil) associados, 4 (quatro) servidores; (Redação dada pela Lei nº 12.998, de 2014)

III - para entidades com mais de 30.000 (trinta mil) associados, 8 (oito) servidores. (Redação dada pela Lei nº 12.998, de 2014)

§1º Somente poderão ser licenciados os servidores eleitos para cargos de direção ou de representação nas referidas entidades, desde que cadastradas no órgão competente.(Redação dada pela Lei nº 12.998, de 2014)

§2º A licença terá duração igual à do mandato, podendo ser renovada, no caso de reeleição. (Redação dada pela Lei nº 12.998, de 2014)

CAPÍTULO V
DOS AFASTAMENTOS

SEÇÃO I
DO AFASTAMENTO PARA SERVIR A OUTRO ÓRGÃO OU ENTIDADE

Art. 93. O servidor poderá ser cedido para ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, ou do Distrito Federal e dos Municípios, nas seguintes hipóteses:(Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91) (Regulamento) (Vide Decreto nº 4.493, de 3.12.2002) (Vide Decreto nº 5.213, de 2004) (Vide Decreto nº 9.144, de 2017)

I - para exercício de cargo em comissão ou função de confiança; (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

II - em casos previstos em leis específicas. (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

§1º Na hipótese do inciso I, sendo a cessão para órgãos ou entidades dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, o ônus da remuneração será do órgão ou entidade cessionária, mantido o ônus para o cedente nos demais casos. (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

§2º Na hipótese de o servidor cedido a empresa pública ou sociedade de economia mista, nos termos das respectivas normas, optar pela remuneração do cargo efetivo ou pela remuneração do cargo efetivo acrescida de percentual da retribuição do cargo em comissão, a entidade cessionária efetuará o reembolso das despesas realizadas pelo órgão ou entidade de origem. (Redação dada pela Lei nº 11.355, de 2006)

§3º A cessão far-se-á mediante Portaria publicada no Diário Oficial da União. (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

§4º Mediante autorização expressa do Presidente da República, o servidor do Poder Executivo poderá ter exercício em outro órgão da Administração Federal direta que não tenha quadro próprio de pessoal, para fim determinado e a prazo certo. (Incluído pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

§5º Aplica-se à União, em se tratando de empregado ou servidor por ela requisitado, as disposições dos §§1º e 2º deste artigo. (Redação dada pela Lei nº 10.470, de 25.6.2002)

§6º As cessões de empregados de empresa pública ou de sociedade de economia mista, que receba recursos de Tesouro Nacional para o custeio total ou parcial da sua folha de pagamento de pessoal, independem das disposições contidas nos incisos I e II e §§1º e 2º deste artigo, ficando o exercício do empregado cedido condicionado a autorização específica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, exceto nos casos de ocupação de cargo em comissão ou função gratificada. (Incluído pela Lei nº 10.470, de 25.6.2002)

§7º O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a finalidade de promover a composição da força de trabalho dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, poderá determinar a lotação ou o exercício de empregado ou servidor, independentemente da observância do constante no inciso I e nos §§1º e 2º deste artigo. (Incluído pela Lei nº 10.470, de 25.6.2002)(Vide Decreto nº 5.375, de 2005)

SEÇÃO II DO AFASTAMENTO PARA EXERCÍCIO DE MANDATO ELETIVO

Art. 94. Ao servidor investido em mandato eletivo aplicam-se as seguintes disposições:

I - tratando-se de mandato federal, estadual ou distrital, ficará afastado do cargo;

II - investido no mandato de Prefeito, será afastado do cargo, sendo-lhe facultado optar pela sua remuneração;

III - investido no mandato de vereador:

a) havendo compatibilidade de horário, perceberá as vantagens de seu cargo, sem prejuízo da remuneração do cargo eletivo;

b) não havendo compatibilidade de horário, será afastado do cargo, sendo-lhe facultado optar pela sua remuneração.

§1º No caso de afastamento do cargo, o servidor contribuirá para a seguridade social como se em exercício estivesse.

§2º O servidor investido em mandato eletivo ou classista não poderá ser removido ou redistribuído de ofício para localidade diversa daquela onde exerce o mandato.

SEÇÃO III DO AFASTAMENTO PARA ESTUDO OU MISSÃO NO EXTERIOR

Art. 95. O servidor não poderá ausentar-se do País para estudo ou missão oficial, sem autorização do Presidente da República, Presidente dos Órgãos do Poder Legislativo e Presidente do Supremo Tribunal Federal. (Vide Decreto nº 1.387, de 1995)

§1º A ausência não excederá a 4 (quatro) anos, e finda a missão ou estudo, somente decorrido igual período, será permitida nova ausência.

§2º Ao servidor beneficiado pelo disposto neste artigo não será concedida exoneração ou licença para tratar de interesse particular antes de decorrido período igual ao do afastamento, ressalvada a hipótese de ressarcimento da despesa havida com seu afastamento.

§3º O disposto neste artigo não se aplica aos servidores da carreira diplomática.

§4º As hipóteses, condições e formas para a autorização de que trata este artigo, inclusive no que se refere à remuneração do servidor, serão disciplinadas em regulamento. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 96. O afastamento de servidor para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere dar-se-á com perda total da remuneração. (Vide Decreto nº 3.456, de 2000)

SEÇÃO IV (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009) DO AFASTAMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NO PAÍS

Art. 96-A. O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação stricto sensu em instituição de ensino superior no País. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§1º Ato do dirigente máximo do órgão ou entidade definirá, em conformidade com a legislação vigente, os programas de capacitação e os critérios para participação em programas de pós-graduação no País, com ou sem afastamento do servidor, que serão avaliados por um comitê constituído para este fim. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§2º Os afastamentos para realização de programas de mestrado e doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivos no respectivo órgão ou entidade há pelo menos 3 (três) anos para mestrado e 4 (quatro) anos para doutorado, incluído o período de estágio probatório, que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares para gozo de licença capacitação ou com fundamento neste artigo nos 2 (dois) anos anteriores à data da solicitação de afastamento. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§3º Os afastamentos para realização de programas de pós-doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivos no respectivo órgão ou entidade há pelo menos quatro anos, incluído o período de estágio probatório, e que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares ou com fundamento neste artigo, nos quatro anos anteriores à data da solicitação de afastamento. (Redação dada pela Lei nº 12.269, de 2010)

§4º Os servidores beneficiados pelos afastamentos previstos nos §§1º, 2º e 3º deste artigo terão que permanecer no exercício de suas funções após o seu retorno por um período igual ao do afastamento concedido. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§5º Caso o servidor venha a solicitar exoneração do cargo ou aposentadoria, antes de cumprido o período de permanência previsto no §4º deste artigo, deverá ressarcir o órgão ou entidade, na forma do art. 47 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dos gastos com seu aperfeiçoamento. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§6º Caso o servidor não obtenha o título ou grau que justificou seu afastamento no período previsto, aplica-se o disposto no §5º deste artigo, salvo na hipótese comprovada de força maior ou de caso fortuito, a critério do dirigente máximo do órgão ou entidade. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§7º Aplica-se à participação em programa de pós-graduação no Exterior, autorizado nos termos do art. 95 desta Lei, o disposto nos §§1º a 6º deste artigo. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

CAPÍTULO VI DAS CONCESSÕES

Art. 97. Sem qualquer prejuízo, poderá o servidor ausentar-se do serviço:

I - por 1 (um) dia, para doação de sangue;

II - pelo período comprovadamente necessário para alistamento ou recadastramento eleitoral, limitado, em qualquer caso, a 2 (dois) dias; (Redação dada pela Lei nº 12.998, de 2014)

III - por 8 (oito) dias consecutivos em razão de:

a) casamento;

b) falecimento do cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filhos, enteados, menor sob guarda ou tutela e irmãos.

Art. 98. Será concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo.

§1º Para efeito do disposto neste artigo, será exigida a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho. (Parágrafo renumerado e alterado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º Também será concedido horário especial ao servidor portador de deficiência, quando comprovada a necessidade por junta médica oficial, independentemente de compensação de horário. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§3º As disposições constantes do §2º são extensivas ao servidor que tenha cônjuge, filho ou dependente com deficiência. (Redação dada pela Lei nº 13.370, de 2016)

§4º Será igualmente concedido horário especial, vinculado à compensação de horário a ser efetivada no prazo de até 1 (um) ano, ao servidor que desempenhe atividade prevista nos incisos I e II do caput do art. 76-A desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 11.501, de 2007)

Art. 99. Ao servidor estudante que mudar de sede no interesse da administração é assegurada, na localidade da nova residência ou na mais próxima, matrícula em instituição de ensino congênere, em qualquer época, independentemente de vaga.

Parágrafo único. O disposto neste artigo estende-se ao cônjuge ou companheiro, aos filhos, ou enteados do servidor que vivam na sua companhia, bem como aos menores sob sua guarda, com autorização judicial.

CAPÍTULO VII DO TEMPO DE SERVIÇO

Art. 100. É contado para todos os efeitos o tempo de serviço público federal, inclusive o prestado às Forças Armadas.

Art. 101. A apuração do tempo de serviço será feita em dias, que serão convertidos em anos, considerado o ano como de trezentos e sessenta e cinco dias.

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 102. Além das ausências ao serviço previstas no art. 97, são considerados como de efetivo exercício os afastamentos em virtude de: (Vide Decreto nº 5.707, de 2006)

I - férias;

II - exercício de cargo em comissão ou equivalente, em órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, Municípios e Distrito Federal;

III - exercício de cargo ou função de governo ou administração, em qualquer parte do território nacional, por nomeação do Presidente da República;

IV - participação em programa de treinamento regularmente instituído ou em programa de pós-graduação stricto sensu no País, conforme dispuser o regulamento; (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009) (Vide Decreto nº 5.707, de 2006)

V - desempenho de mandato eletivo federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal, exceto para promoção por merecimento;

VI - júri e outros serviços obrigatórios por lei;

VII - missão ou estudo no exterior, quando autorizado o afastamento, conforme dispuser o regulamento; (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) (Vide Decreto nº 5.707, de 2006)

VIII - licença:

a) à gestante, à adotante e à paternidade;

b) para tratamento da própria saúde, até o limite de vinte e quatro meses, cumulativo ao longo do tempo de serviço público prestado à União, em cargo de provimento efetivo; (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

c) para o desempenho de mandato classista ou participação de gerência ou administração em sociedade cooperativa constituída por servidores para prestar serviços a seus membros, exceto para efeito de promoção por merecimento; (Redação dada pela Lei nº 11.094, de 2005)

d) por motivo de acidente em serviço ou doença profissional;

e) para capacitação, conforme dispuser o regulamento; (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

f) por convocação para o serviço militar;

IX - deslocamento para a nova sede de que trata o art. 18;

X - participação em competição desportiva nacional ou convocação para integrar representação desportiva nacional, no País ou no exterior, conforme disposto em lei específica;

XI - afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 103. Contar-se-á apenas para efeito de aposentadoria e disponibilidade:

I - o tempo de serviço público prestado aos Estados, Municípios e Distrito Federal;

II - a licença para tratamento de saúde de pessoal da família do servidor, com remuneração, que exceder a 30 (trinta) dias em período de 12 (doze) meses. (Redação dada pela Lei nº 12.269, de 2010)

III - a licença para atividade política, no caso do art. 86, §2º;

IV - o tempo correspondente ao desempenho de mandato eletivo federal, estadual, municipal ou distrital, anterior ao ingresso no serviço público federal;

V - o tempo de serviço em atividade privada, vinculada à Previdência Social;

VI - o tempo de serviço relativo a tiro de guerra;

VII - o tempo de licença para tratamento da própria saúde que exceder o prazo a que se refere a alínea "b" do inciso VIII do art. 102. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§1º O tempo em que o servidor esteve aposentado será contado apenas para nova aposentadoria.

§2º Será contado em dobro o tempo de serviço prestado às Forças Armadas em operações de guerra.

§3º É vedada a contagem cumulativa de tempo de serviço prestado concomitantemente em mais de um cargo ou função de órgão ou entidades dos Poderes da União, Estado, Distrito Federal e Município, autarquia, fundação pública, sociedade de economia mista e empresa pública.

CAPÍTULO VIII DO DIREITO DE PETIÇÃO

Art. 104. É assegurado ao servidor o direito de requerer aos Poderes Públicos, em defesa de direito ou interesse legítimo.

Art. 105. O requerimento será dirigido à autoridade competente para decidi-lo e encaminhado por intermédio daquela a que estiver imediatamente subordinado o requerente.

Art. 106. Cabe pedido de reconsideração à autoridade que houver expedido o ato ou proferido a primeira decisão, não podendo ser renovado. (Vide Lei nº 12.300, de 2010)

Parágrafo único. O requerimento e o pedido de reconsideração de que tratam os artigos anteriores deverão ser despachados no prazo de 5 (cinco) dias e decididos dentro de 30 (trinta) dias.

Art. 107. Caberá recurso: (Vide Lei nº 12.300, de 2010)

I - do indeferimento do pedido de reconsideração;

II - das decisões sobre os recursos sucessivamente interpostos.

§1º O recurso será dirigido à autoridade imediatamente superior à que tiver expedido o ato ou proferido a decisão, e, sucessivamente, em escala ascendente, às demais autoridades.

§2º O recurso será encaminhado por intermédio da autoridade a que estiver imediatamente subordinado o requerente.

Art. 108. O prazo para interposição de pedido de reconsideração ou de recurso é de 30 (trinta) dias, a contar da publicação ou da ciência, pelo interessado, da decisão recorrida. (Vide Lei nº 12.300, de 2010)

Art. 109. O recurso poderá ser recebido com efeito suspensivo, a juízo da autoridade competente.

Parágrafo único. Em caso de provimento do pedido de reconsideração ou do recurso, os efeitos da decisão retroagirão à data do ato impugnado.

Art. 110. O direito de requerer prescreve:

I - em 5 (cinco) anos, quanto aos atos de demissão e de cassação de aposentadoria ou disponibilidade, ou que afetem interesse patrimonial e créditos resultantes das relações de trabalho;

II - em 120 (cento e vinte) dias, nos demais casos, salvo quando outro prazo for fixado em lei.

Parágrafo único. O prazo de prescrição será contado da data da publicação do ato impugnado ou da data da ciência pelo interessado, quando o ato não for publicado.

Art. 111. O pedido de reconsideração e o recurso, quando cabíveis, interrompem a prescrição.

Art. 112. A prescrição é de ordem pública, não podendo ser relevada pela administração.

Art. 113. Para o exercício do direito de petição, é assegurada vista do processo ou documento, na repartição, ao servidor ou a procurador por ele constituído.

Art. 114. A administração deverá rever seus atos, a qualquer tempo, quando eivados de ilegalidade.

Art. 115. São fatais e improrrogáveis os prazos estabelecidos neste Capítulo, salvo motivo de força maior.

TÍTULO IV DO REGIME DISCIPLINAR

CAPÍTULO I DOS DEVERES

Art. 116. São deveres do servidor:

I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;

II - ser leal às instituições a que servir;

III - observar as normas legais e regulamentares;

IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;

V - atender com presteza:

a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;

b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;

c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.

VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração; (Redação dada pela Lei nº 12.527, de 2011)

VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;

VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;

IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;

X - ser assíduo e pontual ao serviço;

XI - tratar com urbanidade as pessoas;

XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.

CAPÍTULO II DAS PROIBIÇÕES

Art. 117. Ao servidor é proibido: (Vide Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

I - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato;

II - retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição;

III - recusar fé a documentos públicos;

IV - opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço;

V - promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição;

VI - cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em lei, o desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado;

VII - coagir ou aliciar subordinados no sentido de filiarem-se a associação profissional ou sindical, ou a partido político;

VIII - manter sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, cônjuge, companheiro ou parente até o segundo grau civil;

IX - valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública;

X - participar de gerência ou administração de sociedade privada, personificada ou não personificada, exercer o comércio, exceto na qualidade de acionista, cotista ou comanditário; (Redação dada pela Lei nº 11.784, de 2008)

XI - atuar, como procurador ou intermediário, junto a repartições públicas, salvo quando se tratar de benefícios previdenciários ou assistenciais de parentes até o segundo grau, e de cônjuge ou companheiro;

XII - receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições;

XIII - aceitar comissão, emprego ou pensão de estado estrangeiro;

XIV - praticar usura sob qualquer de suas formas;

XV - proceder de forma desidiosa;

XVI - utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares;

XVII - cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias;

XVIII - exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho;

XIX - recusar-se a atualizar seus dados cadastrais quando solicitado. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Parágrafo único. A vedação de que trata o inciso X do caput deste artigo não se aplica nos seguintes casos: (Incluído pela Lei nº 11.784, de 2008)

I - participação nos conselhos de administração e fiscal de empresas ou entidades em que a União detenha, direta ou indiretamente, participação no capital social ou em sociedade cooperativa constituída para prestar serviços a seus membros; e (Incluído pela Lei nº 11.784, de 2008)

II - gozo de licença para o trato de interesses particulares, na forma do art. 91 desta Lei, observada a legislação sobre conflito de interesses. (Incluído pela Lei nº 11.784, de 2008)

CAPÍTULO III DA ACUMULAÇÃO

Art. 118. Ressalvados os casos previstos na Constituição, é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos.

§1º A proibição de acumular estende-se a cargos, empregos e funções em autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista da União, do Distrito Federal, dos Estados, dos Territórios e dos Municípios.

§2º A acumulação de cargos, ainda que lícita, fica condicionada à comprovação da compatibilidade de horários.

§3º Considera-se acumulação proibida a percepção de vencimento de cargo ou emprego público efetivo com proventos da inatividade, salvo quando os cargos de que decorram essas remunerações forem acumuláveis na atividade. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 119. O servidor não poderá exercer mais de um cargo em comissão, exceto no caso previsto no parágrafo único do art. 9º, nem ser remunerado pela participação em órgão de deliberação coletiva. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica à remuneração devida pela participação em conselhos de administração e fiscal das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, bem como quaisquer empresas ou entidades em que a União, direta ou indiretamente, detenha participação no capital social, observado o que, a respeito, dispuser legislação específica. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Art. 120. O servidor vinculado ao regime desta Lei, que acumular lícitamente dois cargos efetivos, quando investido em cargo de provimento em comissão, ficará afastado de ambos os cargos efetivos, salvo na hipótese em que houver compatibilidade de horário e local com o exercício de um deles, declarada pelas autoridades máximas dos órgãos ou entidades envolvidos. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

CAPÍTULO IV DAS RESPONSABILIDADES

Art. 121. O servidor responde civil, penal e administrativa-mente pelo exercício irregular de suas atribuições.

Art. 122. A responsabilidade civil decorre de ato omissivo ou comissivo, doloso ou culposo, que resulte em prejuízo ao erário ou a terceiros.

§1º A indenização de prejuízo dolosamente causado ao erário somente será liquidada na forma prevista no art. 46, na falta de outros bens que assegurem a execução do débito pela via judicial.

§2º Tratando-se de dano causado a terceiros, responderá o servidor perante a Fazenda Pública, em ação regressiva.

§3º A obrigação de reparar o dano estende-se aos sucessores e contra eles será executada, até o limite do valor da herança recebida.

Art. 123. A responsabilidade penal abrange os crimes e contravenções imputadas ao servidor, nessa qualidade.

Art. 124. A responsabilidade civil-administrativa resulta de ato omissivo ou comissivo praticado no desempenho do cargo ou função.

Art. 125. As sanções civis, penais e administrativas poderão cumular-se, sendo independentes entre si.

Art. 126. A responsabilidade administrativa do servidor será afastada no caso de absolvição criminal que negue a existência do fato ou sua autoria.

Art. 126-A. Nenhum servidor poderá ser responsabilizado civil, penal ou administrativamente por dar ciência à autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, a outra autoridade competente para apuração de informação concernente à prática de crimes ou improbidade de que tenha conhecimento, ainda que em decorrência do exercício de cargo, emprego ou função pública. (Incluído pela Lei nº 12.527, de 2011)

CAPÍTULO V DAS PENALIDADES

Art. 127. São penalidades disciplinares:

I - advertência;

II - suspensão;

III - demissão;

IV - cassação de aposentadoria ou disponibilidade; (Vide ADPF nº 418)

V - destituição de cargo em comissão;

VI - destituição de função comissionada.

Art. 128. Na aplicação das penalidades serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o serviço público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais.

Parágrafo único. O ato de imposição da penalidade mencionará sempre o fundamento legal e a causa da sanção disciplinar. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 129. A advertência será aplicada por escrito, nos casos de violação de proibição constante do art. 117, incisos I a VIII e XIX, e de inobservância de dever funcional previsto em lei, regulamentação ou norma interna, que não justifique imposição de penalidade mais grave. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 130. A suspensão será aplicada em caso de reincidência das faltas punidas com advertência e de violação das demais proibições que não tipifiquem infração sujeita a penalidade de demissão, não podendo exceder de 90 (noventa) dias.

§1º Será punido com suspensão de até 15 (quinze) dias o servidor que, injustificadamente, recusar-se a ser submetido a inspeção médica determinada pela autoridade competente, cessando os efeitos da penalidade uma vez cumprida a determinação.

§2º Quando houver conveniência para o serviço, a penalidade de suspensão poderá ser convertida em multa, na base de 50% (cinquenta por cento) por dia de vencimento ou remuneração, ficando o servidor obrigado a permanecer em serviço.

Art. 131. As penalidades de advertência e de suspensão terão seus registros cancelados, após o decurso de 3 (três) e 5 (cinco) anos de efetivo exercício, respectivamente, se o servidor não houver, nesse período, praticado nova infração disciplinar.

Parágrafo único. O cancelamento da penalidade não surtirá efeitos retroativos.

Art. 132. A demissão será aplicada nos seguintes casos:

- I - crime contra a administração pública;
- II - abandono de cargo;
- III - inassiduidade habitual;
- IV - improbidade administrativa;
- V - incontinência pública e conduta escandalosa, na reparação;
- VI - insubordinação grave em serviço;
- VII - ofensa física, em serviço, a servidor ou a particular, salvo em legítima defesa própria ou de outrem;
- VIII - aplicação irregular de dinheiros públicos;
- IX - revelação de segredo do qual se apropriou em razão do cargo;
- X - lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional;
- XI - corrupção;
- XII - acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas;
- XIII - transgressão dos incisos IX a XVI do art. 117.

Art. 133. Detectada a qualquer tempo a acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas, a autoridade a que se refere o art. 143 notificará o servidor, por intermédio de sua chefia imediata, para apresentar opção no prazo improrrogável de dez dias, contados da data da ciência e, na hipótese de omissão, adotará procedimento sumário para a sua apuração e regularização imediata, cujo processo administrativo disciplinar se desenvolverá nas seguintes fases: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

I - instauração, com a publicação do ato que constituir a comissão, a ser composta por dois servidores estáveis, e simultaneamente indicar a autoria e a materialidade da transgressão objeto da apuração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

II - instrução sumária, que compreende indicição, defesa e relatório; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

III - julgamento. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§1º A indicação da autoria de que trata o inciso I dar-se-á pelo nome e matrícula do servidor, e a materialidade pela descrição dos cargos, empregos ou funções públicas em situação de acumulação ilegal, dos órgãos ou entidades de vinculação, das datas de ingresso, do horário de trabalho e do correspondente regime jurídico. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º A comissão lavrará, até três dias após a publicação do ato que a constituiu, termo de indicição em que serão transcritas as informações de que trata o parágrafo anterior, bem como promoverá a citação pessoal do servidor indiciado, ou por inter-

médio de sua chefia imediata, para, no prazo de cinco dias, apresentar defesa escrita, assegurando-se-lhe vista do processo na repartição, observado o disposto nos arts. 163 e 164. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§3º Apresentada a defesa, a comissão elaborará relatório conclusivo quanto à inocência ou à responsabilidade do servidor, em que resumirá as peças principais dos autos, opinará sobre a licitude da acumulação em exame, indicará o respectivo dispositivo legal e remeterá o processo à autoridade instauradora, para julgamento. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§4º No prazo de cinco dias, contados do recebimento do processo, a autoridade julgadora proferirá a sua decisão, aplicando-se, quando for o caso, o disposto no §3º do art. 167. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§5º A opção pelo servidor até o último dia de prazo para defesa configurará sua boa-fé, hipótese em que se converterá automaticamente em pedido de exoneração do outro cargo. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§6º Caracterizada a acumulação ilegal e provada a má-fé, aplicar-se-á a pena de demissão, destituição ou cassação de aposentadoria ou disponibilidade em relação aos cargos, empregos ou funções públicas em regime de acumulação ilegal, hipótese em que os órgãos ou entidades de vinculação serão comunicados. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§7º O prazo para a conclusão do processo administrativo disciplinar submetido ao rito sumário não excederá trinta dias, contados da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por até quinze dias, quando as circunstâncias o exigirem. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§8º O procedimento sumário rege-se pelas disposições deste artigo, observando-se, no que lhe for aplicável, subsidiariamente, as disposições dos Títulos IV e V desta Lei. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 134. Será cassada a aposentadoria ou a disponibilidade do inativo que houver praticado, na atividade, falta punível com a demissão. (Vide ADPF nº 418)

Art. 135. A destituição de cargo em comissão exercido por não ocupante de cargo efetivo será aplicada nos casos de infração sujeita às penalidades de suspensão e de demissão.

Parágrafo único. Constatada a hipótese de que trata este artigo, a exoneração efetuada nos termos do art. 35 será convertida em destituição de cargo em comissão.

Art. 136. A demissão ou a destituição de cargo em comissão, nos casos dos incisos IV, VIII, X e XI do art. 132, implica a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, sem prejuízo da ação penal cabível.

Art. 137. A demissão ou a destituição de cargo em comissão, por infringência do art. 117, incisos IX e XI, incompatibiliza o ex-servidor para nova investidura em cargo público federal, pelo prazo de 5 (cinco) anos. (Vide ADIN 2975)

Parágrafo único. Não poderá retornar ao serviço público federal o servidor que for demitido ou destituído do cargo em comissão por infringência do art. 132, incisos I, IV, VIII, X e XI.

Art. 138. Configura abandono de cargo a ausência intencional do servidor ao serviço por mais de trinta dias consecutivos.

Art. 139. Entende-se por inassiduidade habitual a falta ao serviço, sem causa justificada, por sessenta dias, interpoladamente, durante o período de doze meses.

Art. 140. Na apuração de abandono de cargo ou inassiduidade habitual, também será adotado o procedimento sumário a que se refere o art. 133, observando-se especialmente que: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

I - a indicação da materialidade dar-se-á: (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

a) na hipótese de abandono de cargo, pela indicação precisa do período de ausência intencional do servidor ao serviço superior a trinta dias; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

b) no caso de inassiduidade habitual, pela indicação dos dias de falta ao serviço sem causa justificada, por período igual ou superior a sessenta dias interpoladamente, durante o período de doze meses; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

II - após a apresentação da defesa a comissão elaborará relatório conclusivo quanto à inocência ou à responsabilidade do servidor, em que resumirá as peças principais dos autos, indicará o respectivo dispositivo legal, opinará, na hipótese de abandono de cargo, sobre a intencionalidade da ausência ao serviço superior a trinta dias e remeterá o processo à autoridade instauradora para julgamento. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 141. As penalidades disciplinares serão aplicadas:

I - pelo Presidente da República, pelos Presidentes das Casas do Poder Legislativo e dos Tribunais Federais e pelo Procurador-Geral da República, quando se tratar de demissão e cassação de aposentadoria ou disponibilidade de servidor vinculado ao respectivo Poder, órgão, ou entidade;

II - pelas autoridades administrativas de hierarquia imediatamente inferior àquelas mencionadas no inciso anterior quando se tratar de suspensão superior a 30 (trinta) dias;

III - pelo chefe da repartição e outras autoridades na forma dos respectivos regimentos ou regulamentos, nos casos de advertência ou de suspensão de até 30 (trinta) dias;

IV - pela autoridade que houver feito a nomeação, quando se tratar de destituição de cargo em comissão.

Art. 142. A ação disciplinar prescreverá:

I - em 5 (cinco) anos, quanto às infrações puníveis com demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade e destituição de cargo em comissão;

II - em 2 (dois) anos, quanto à suspensão;

III - em 180 (cento e oitenta) dias, quanto à advertência.

§1º O prazo de prescrição começa a correr da data em que o fato se tornou conhecido.

§2º Os prazos de prescrição previstos na lei penal aplicam-se às infrações disciplinares capituladas também como crime.

§3º A abertura de sindicância ou a instauração de processo disciplinar interrompe a prescrição, até a decisão final proferida por autoridade competente.

§4º Interrompido o curso da prescrição, o prazo começará a correr a partir do dia em que cessar a interrupção.

TÍTULO V

DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 143. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa.

§1º (Revogado pela Lei nº 11.204, de 2005)

§2º (Revogado pela Lei nº 11.204, de 2005)

§3º A apuração de que trata o caput, por solicitação da autoridade a que se refere, poderá ser promovida por autoridade de órgão ou entidade diverso daquele em que tenha ocorrido a irregularidade, mediante competência específica para tal finalidade, delegada em caráter permanente ou temporário pelo Presidente da República, pelos presidentes das Casas do Poder Legislativo e dos Tribunais Federais e pelo Procurador-Geral da República, no âmbito do respectivo Poder, órgão ou entidade, preservadas as competências para o julgamento que se seguir à apuração. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 144. As denúncias sobre irregularidades serão objeto de apuração, desde que contenham a identificação e o endereço do denunciante e sejam formuladas por escrito, confirmada a autenticidade.

Parágrafo único. Quando o fato narrado não configurar evidente infração disciplinar ou ilícito penal, a denúncia será arquivada, por falta de objeto.

Art. 145. Da sindicância poderá resultar:

I - arquivamento do processo;

II - aplicação de penalidade de advertência ou suspensão de até 30 (trinta) dias;

III - instauração de processo disciplinar.

Parágrafo único. O prazo para conclusão da sindicância não excederá 30 (trinta) dias, podendo ser prorrogado por igual período, a critério da autoridade superior.

Art. 146. Sempre que o ilícito praticado pelo servidor ensejar a imposição de penalidade de suspensão por mais de 30 (trinta) dias, de demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, ou destituição de cargo em comissão, será obrigatória a instauração de processo disciplinar.

CAPÍTULO II

DO AFASTAMENTO PREVENTIVO

Art. 147. Como medida cautelar e a fim de que o servidor não venha a influir na apuração da irregularidade, a autoridade instauradora do processo disciplinar poderá determinar o seu afastamento do exercício do cargo, pelo prazo de até 60 (sessenta) dias, sem prejuízo da remuneração.

Parágrafo único. O afastamento poderá ser prorrogado por igual prazo, findo o qual cessarão os seus efeitos, ainda que não concluído o processo.

CAPÍTULO III

DO PROCESSO DISCIPLINAR

Art. 148. O processo disciplinar é o instrumento destinado a apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido.

Art. 149. O processo disciplinar será conduzido por comissão composta de três servidores estáveis designados pela autoridade competente, observado o disposto no §3º do art. 143, que indicará, dentre eles, o seu presidente, que deverá ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do indiciado. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§1º A Comissão terá como secretário servidor designado pelo seu presidente, podendo a indicação recair em um de seus membros.

§2º Não poderá participar de comissão de sindicância ou de inquérito, cônjuge, companheiro ou parente do acusado, consanguíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau.

Art. 150. A Comissão exercerá suas atividades com independência e imparcialidade, assegurado o sigilo necessário à elucidação do fato ou exigido pelo interesse da administração.

Parágrafo único. As reuniões e as audiências das comissões terão caráter reservado.

Art. 151. O processo disciplinar se desenvolve nas seguintes fases:

I - instauração, com a publicação do ato que constituir a comissão;

II - inquérito administrativo, que compreende instrução, defesa e relatório;

III - julgamento.

Art. 152. O prazo para a conclusão do processo disciplinar não excederá 60 (sessenta) dias, contados da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por igual prazo, quando as circunstâncias o exigirem.

§1º Sempre que necessário, a comissão dedicará tempo integral aos seus trabalhos, ficando seus membros dispensados do ponto, até a entrega do relatório final.

§2º As reuniões da comissão serão registradas em atas que deverão detalhar as deliberações adotadas.

SEÇÃO I DO INQUÉRITO

Art. 153. O inquérito administrativo obedecerá ao princípio do contraditório, assegurada ao acusado ampla defesa, com a utilização dos meios e recursos admitidos em direito.

Art. 154. Os autos da sindicância integrarão o processo disciplinar, como peça informativa da instrução.

Parágrafo único. Na hipótese de o relatório da sindicância concluir que a infração está capitulada como ilícito penal, a autoridade competente encaminhará cópia dos autos ao Ministério Público, independentemente da imediata instauração do processo disciplinar.

Art. 155. Na fase do inquérito, a comissão promoverá a tomada de depoimentos, acareações, investigações e diligências cabíveis, objetivando a coleta de prova, recorrendo, quando necessário, a técnicos e peritos, de modo a permitir a completa elucidação dos fatos.

Art. 156. É assegurado ao servidor o direito de acompanhar o processo pessoalmente ou por intermédio de procurador, arrolar e reinquirir testemunhas, produzir provas e contraprovas e formular quesitos, quando se tratar de prova pericial.

§1º O presidente da comissão poderá denegar pedidos considerados impertinentes, meramente protelatórios, ou de nenhum interesse para o esclarecimento dos fatos.

§2º Será indeferido o pedido de prova pericial, quando a comprovação do fato independer de conhecimento especial de perito.

Art. 157. As testemunhas serão intimadas a depor mediante mandado expedido pelo presidente da comissão, devendo a segunda via, com o ciente do interessado, ser anexado aos autos.

Parágrafo único. Se a testemunha for servidor público, a expedição do mandado será imediatamente comunicada ao chefe da repartição onde serve, com a indicação do dia e hora marcados para inquirição.

Art. 158. O depoimento será prestado oralmente e reduzido a termo, não sendo lícito à testemunha trazê-lo por escrito.

§1º As testemunhas serão inquiridas separadamente.

§2º Na hipótese de depoimentos contraditórios ou que se infirmem, proceder-se-á à acareação entre os depoentes.

Art. 159. Concluída a inquirição das testemunhas, a comissão promoverá o interrogatório do acusado, observados os procedimentos previstos nos arts. 157 e 158.

§1º No caso de mais de um acusado, cada um deles será ouvido separadamente, e sempre que divergirem em suas declarações sobre fatos ou circunstâncias, será promovida a acareação entre eles.

§2º O procurador do acusado poderá assistir ao interrogatório, bem como à inquirição das testemunhas, sendo-lhe vedado interferir nas perguntas e respostas, facultando-se-lhe, porém, reinquiri-las, por intermédio do presidente da comissão.

Art. 160. Quando houver dúvida sobre a sanidade mental do acusado, a comissão proporá à autoridade competente que ele seja submetido a exame por junta médica oficial, da qual participe pelo menos um médico psiquiatra.

Parágrafo único. O incidente de sanidade mental será processado em auto apartado e apenso ao processo principal, após a expedição do laudo pericial.

Art. 161. Tipificada a infração disciplinar, será formulada a indicição do servidor, com a especificação dos fatos a ele imputados e das respectivas provas.

§1º O indiciado será citado por mandado expedido pelo presidente da comissão para apresentar defesa escrita, no prazo de 10 (dez) dias, assegurando-se-lhe vista do processo na repartição.

§2º Havendo dois ou mais indiciados, o prazo será comum e de 20 (vinte) dias.

§3º O prazo de defesa poderá ser prorrogado pelo dobro, para diligências reputadas indispensáveis.

§4º No caso de recusa do indiciado em apor o ciente na cópia da citação, o prazo para defesa contar-se-á da data declarada, em termo próprio, pelo membro da comissão que fez a citação, com a assinatura de (2) duas testemunhas.

Art. 162. O indiciado que mudar de residência fica obrigado a comunicar à comissão o lugar onde poderá ser encontrado.

Art. 163. Achando-se o indiciado em lugar incerto e não sabido, será citado por edital, publicado no Diário Oficial da União e em jornal de grande circulação na localidade do último domicílio conhecido, para apresentar defesa.

Parágrafo único. Na hipótese deste artigo, o prazo para defesa será de 15 (quinze) dias a partir da última publicação do edital.

Art. 164. Considerar-se-á revel o indiciado que, regularmente citado, não apresentar defesa no prazo legal.

§1º A revelia será declarada, por termo, nos autos do processo e devolverá o prazo para a defesa.

§2º Para defender o indiciado revel, a autoridade instauradora do processo designará um servidor como defensor dativo, que deverá ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do indiciado. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 165. Apreciada a defesa, a comissão elaborará relatório minucioso, onde resumirá as peças principais dos autos e mencionará as provas em que se baseou para formar a sua convicção.

§1º O relatório será sempre conclusivo quanto à inocência ou à responsabilidade do servidor.

§2º Reconhecida a responsabilidade do servidor, a comissão indicará o dispositivo legal ou regulamentar transgredido, bem como as circunstâncias agravantes ou atenuantes.

Art. 166. O processo disciplinar, com o relatório da comissão, será remetido à autoridade que determinou a sua instauração, para julgamento.

SEÇÃO II DO JULGAMENTO

Art. 167. No prazo de 20 (vinte) dias, contados do recebimento do processo, a autoridade julgadora proferirá a sua decisão.

§1º Se a penalidade a ser aplicada exceder a alçada da autoridade instauradora do processo, este será encaminhado à autoridade competente, que decidirá em igual prazo.

§2º Havendo mais de um indiciado e diversidade de sanções, o julgamento caberá à autoridade competente para a imposição da pena mais grave.

§3º Se a penalidade prevista for a demissão ou cassação de aposentadoria ou disponibilidade, o julgamento caberá às autoridades de que trata o inciso I do art. 141.

§4º Reconhecida pela comissão a inocência do servidor, a autoridade instauradora do processo determinará o seu arquivamento, salvo se flagrantemente contrária à prova dos autos. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 168. O julgamento acatará o relatório da comissão, salvo quando contrário às provas dos autos.

Parágrafo único. Quando o relatório da comissão contrariar as provas dos autos, a autoridade julgadora poderá, motivadamente, agravar a penalidade proposta, abrandá-la ou isentar o servidor de responsabilidade.

Art. 169. Verificada a ocorrência de vício insanável, a autoridade que determinou a instauração do processo ou outra de hierarquia superior declarará a sua nulidade, total ou parcial, e ordenará, no mesmo ato, a constituição de outra comissão para instauração de novo processo. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§1º O julgamento fora do prazo legal não implica nulidade do processo.

§2º A autoridade julgadora que der causa à prescrição de que trata o art. 142, §2º, será responsabilizada na forma do Capítulo IV do Título IV.

Art. 170. Extinta a punibilidade pela prescrição, a autoridade julgadora determinará o registro do fato nos assentamentos individuais do servidor.

Art. 171. Quando a infração estiver capitulada como crime, o processo disciplinar será remetido ao Ministério Público para instauração da ação penal, ficando trasladado na repartição.

Art. 172. O servidor que responder a processo disciplinar só poderá ser exonerado a pedido, ou aposentado voluntariamente, após a conclusão do processo e o cumprimento da penalidade, acaso aplicada.

Parágrafo único. Ocorrida a exoneração de que trata o parágrafo único, inciso I do art. 34, o ato será convertido em demissão, se for o caso.

Art. 173. Serão assegurados transporte e diárias:

I - ao servidor convocado para prestar depoimento fora da sede de sua repartição, na condição de testemunha, denunciado ou indiciado;

II - aos membros da comissão e ao secretário, quando obrigados a se deslocarem da sede dos trabalhos para a realização de missão essencial ao esclarecimento dos fatos.

SEÇÃO III DA REVISÃO DO PROCESSO

Art. 174. O processo disciplinar poderá ser revisto, a qualquer tempo, a pedido ou de ofício, quando se aduzirem fatos novos ou circunstâncias suscetíveis de justificar a inocência do punido ou a inadequação da penalidade aplicada.

§1º Em caso de falecimento, ausência ou desaparecimento do servidor, qualquer pessoa da família poderá requerer a revisão do processo.

§2º No caso de incapacidade mental do servidor, a revisão será requerida pelo respectivo curador.

Art. 175. No processo revisional, o ônus da prova cabe ao requerente.

Art. 176. A simples alegação de injustiça da penalidade não constitui fundamento para a revisão, que requer elementos novos, ainda não apreciados no processo originário.

Art. 177. O requerimento de revisão do processo será dirigido ao Ministro de Estado ou autoridade equivalente, que, se autorizar a revisão, encaminhará o pedido ao dirigente do órgão ou entidade onde se originou o processo disciplinar.

Parágrafo único. Deferida a petição, a autoridade competente providenciará a constituição de comissão, na forma do art. 149.

Art. 178. A revisão correrá em apenso ao processo originário.

Parágrafo único. Na petição inicial, o requerente pedirá dia e hora para a produção de provas e inquirição das testemunhas que arrolar.

Art. 179. A comissão revisora terá 60 (sessenta) dias para a conclusão dos trabalhos.

Art. 180. Aplicam-se aos trabalhos da comissão revisora, no que couber, as normas e procedimentos próprios da comissão do processo disciplinar.

Art. 181. O julgamento caberá à autoridade que aplicou a penalidade, nos termos do art. 141.

Parágrafo único. O prazo para julgamento será de 20 (vinte) dias, contados do recebimento do processo, no curso do qual a autoridade julgadora poderá determinar diligências.

Art. 182. Julgada procedente a revisão, será declarada sem efeito a penalidade aplicada, restabelecendo-se todos os direitos do servidor, exceto em relação à destituição do cargo em comissão, que será convertida em exoneração.

Parágrafo único. Da revisão do processo não poderá resultar agravamento de penalidade.

**TÍTULO VI
DA SEGURIDADE SOCIAL DO SERVIDOR**

**CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 183. A União manterá Plano de Seguridade Social para o servidor e sua família.

§1º O servidor ocupante de cargo em comissão que não seja, simultaneamente, ocupante de cargo ou emprego efetivo na administração pública direta, autárquica e fundacional não terá direito aos benefícios do Plano de Seguridade Social, com exceção da assistência à saúde. (Redação dada pela Lei nº 10.667, de 14.5.2003)

§2º O servidor afastado ou licenciado do cargo efetivo, sem direito à remuneração, inclusive para servir em organismo oficial internacional do qual o Brasil seja membro efetivo ou com o qual coopere, ainda que contribua para regime de previdência social no exterior, terá suspenso o seu vínculo com o regime do Plano de Seguridade Social do Servidor Público enquanto durar o afastamento ou a licença, não lhes assistindo, neste período, os benefícios do mencionado regime de previdência. (Incluído pela Lei nº 10.667, de 14.5.2003)

§3º Será assegurada ao servidor licenciado ou afastado sem remuneração a manutenção da vinculação ao regime do Plano de Seguridade Social do Servidor Público, mediante o recolhimento mensal da respectiva contribuição, no mesmo percentual devido pelos servidores em atividade, incidente sobre a remuneração total do cargo a que faz jus no exercício de suas atribuições, computando-se, para esse efeito, inclusive, as vantagens pessoais. (Incluído pela Lei nº 10.667, de 14.5.2003)

§4º O recolhimento de que trata o §3º deve ser efetuado até o segundo dia útil após a data do pagamento das remunerações dos servidores públicos, aplicando-se os procedimentos de cobrança e execução dos tributos federais quando não recolhidas na data de vencimento. (Incluído pela Lei nº 10.667, de 14.5.2003)

Art. 184. O Plano de Seguridade Social visa a dar cobertura aos riscos a que estão sujeitos o servidor e sua família, e compreende um conjunto de benefícios e ações que atendam às seguintes finalidades:

I - garantir meios de subsistência nos eventos de doença, invalidez, velhice, acidente em serviço, inatividade, falecimento e reclusão;

II - proteção à maternidade, à adoção e à paternidade;

III - assistência à saúde.

Parágrafo único. Os benefícios serão concedidos nos termos e condições definidos em regulamento, observadas as disposições desta Lei.

Art. 185. Os benefícios do Plano de Seguridade Social do servidor compreendem:

I - quanto ao servidor:

- a) aposentadoria;
- b) auxílio-natalidade;
- c) salário-família;
- d) licença para tratamento de saúde;
- e) licença à gestante, à adotante e licença-paternidade;
- f) licença por acidente em serviço;
- g) assistência à saúde;

h) garantia de condições individuais e ambientais de trabalho satisfatórias;

II - quanto ao dependente:

- a) pensão vitalícia e temporária;
- b) auxílio-funeral;
- c) auxílio-reclusão;
- d) assistência à saúde.

§1º As aposentadorias e pensões serão concedidas e mantidas pelos órgãos ou entidades aos quais se encontram vinculados os servidores, observado o disposto nos arts. 189 e 224.

§2º O recebimento indevido de benefícios havidos por fraude, dolo ou má-fé, implicará devolução ao erário do total auferido, sem prejuízo da ação penal cabível.

**CAPÍTULO II
DOS BENEFÍCIOS**

**SEÇÃO I
DA APOSENTADORIA**

Art. 186. O servidor será aposentado: (Vide art. 40 da Constituição)

I - por invalidez permanente, sendo os proventos integrais quando decorrente de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, especificada em lei, e proporcionais nos demais casos;

II - compulsoriamente, aos setenta anos de idade, com proventos proporcionais ao tempo de serviço;

III - voluntariamente:

a) aos 35 (trinta e cinco) anos de serviço, se homem, e aos 30 (trinta) se mulher, com proventos integrais;

b) aos 30 (trinta) anos de efetivo exercício em funções de magistério se professor, e 25 (vinte e cinco) se professora, com proventos integrais;

c) aos 30 (trinta) anos de serviço, se homem, e aos 25 (vinte e cinco) se mulher, com proventos proporcionais a esse tempo;

d) aos 65 (sessenta e cinco) anos de idade, se homem, e aos 60 (sessenta) se mulher, com proventos proporcionais ao tempo de serviço.

§1º Consideram-se doenças graves, contagiosas ou incuráveis, a que se refere o inciso I deste artigo, tuberculose ativa, alienação mental, esclerose múltipla, neoplasia maligna, cegueira posterior ao ingresso no serviço público, hanseníase, cardiopatia grave, doença de Parkinson, paralisia irreversível e incapacitante, espondiloartrose anquilosante, nefropatia grave, estados avançados do mal de Paget (osteíte deformante), Síndrome de Imunodeficiência Adquirida - AIDS, e outras que a lei indicar, com base na medicina especializada.

§2º Nos casos de exercício de atividades consideradas insalubres ou perigosas, bem como nas hipóteses previstas no art. 71, a aposentadoria de que trata o inciso III, "a" e "c", observará o disposto em lei específica.

§3º Na hipótese do inciso I o servidor será submetido à junta médica oficial, que atestará a invalidez quando caracterizada a incapacidade para o desempenho das atribuições do cargo ou a impossibilidade de se aplicar o disposto no art. 24. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 187. A aposentadoria compulsória será automática, e declarada por ato, com vigência a partir do dia imediato àquele em que o servidor atingir a idade-limite de permanência no serviço ativo.

Art. 188. A aposentadoria voluntária ou por invalidez vigorará a partir da data da publicação do respectivo ato.

§1º A aposentadoria por invalidez será precedida de licença para tratamento de saúde, por período não excedente a 24 (vinte e quatro) meses.

§2º Expirado o período de licença e não estando em condições de reassumir o cargo ou de ser readaptado, o servidor será aposentado.

§3º O lapso de tempo compreendido entre o término da licença e a publicação do ato da aposentadoria será considerado como de prorrogação da licença.

§4º Para os fins do disposto no §1º deste artigo, serão consideradas apenas as licenças motivadas pela enfermidade ensejadora da invalidez ou doenças correlacionadas. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§5º A critério da Administração, o servidor em licença para tratamento de saúde ou aposentado por invalidez poderá ser convocado a qualquer momento, para avaliação das condições que ensejaram o afastamento ou a aposentadoria. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 189. O provento da aposentadoria será calculado com observância do disposto no §3º do art. 41, e revisto na mesma data e proporção, sempre que se modificar a remuneração dos servidores em atividade.

Parágrafo único. São estendidos aos inativos quaisquer benefícios ou vantagens posteriormente concedidas aos servidores em atividade, inclusive quando decorrentes de transformação ou reclassificação do cargo ou função em que se deu a aposentadoria.

Art. 190. O servidor aposentado com provento proporcional ao tempo de serviço se acometido de qualquer das moléstias especificadas no §1º do art. 186 desta Lei e, por esse motivo, for considerado inválido por junta médica oficial passará a perceber provento integral, calculado com base no fundamento legal de concessão da aposentadoria. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 191. Quando proporcional ao tempo de serviço, o provento não será inferior a 1/3 (um terço) da remuneração da atividade.

Art. 192. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 193. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 194. Ao servidor aposentado será paga a gratificação natalina, até o dia vinte do mês de dezembro, em valor equivalente ao respectivo provento, deduzido o adiantamento recebido.

Art. 195. Ao ex-combatente que tenha efetivamente participado de operações bélicas, durante a Segunda Guerra Mundial, nos termos da Lei nº 5.315, de 12 de setembro de 1967, será concedida aposentadoria com provento integral, aos 25 (vinte e cinco) anos de serviço efetivo.

SEÇÃO II DO AUXÍLIO-NATALIDADE

Art. 196. O auxílio-natalidade é devido à servidora por motivo de nascimento de filho, em quantia equivalente ao menor vencimento do serviço público, inclusive no caso de natimorto.

§1º Na hipótese de parto múltiplo, o valor será acrescido de 50% (cinquenta por cento), por nascituro.

§2º O auxílio será pago ao cônjuge ou companheiro servidor público, quando a parturiente não for servidora.

SEÇÃO III DO SALÁRIO-FAMÍLIA

Art. 197. O salário-família é devido ao servidor ativo ou ao inativo, por dependente econômico.

Parágrafo único. Consideram-se dependentes econômicos para efeito de percepção do salário-família:

I - o cônjuge ou companheiro e os filhos, inclusive os enteados até 21 (vinte e um) anos de idade ou, se estudante, até 24 (vinte e quatro) anos ou, se inválido, de qualquer idade;

II - o menor de 21 (vinte e um) anos que, mediante autorização judicial, viver na companhia e às expensas do servidor, ou do inativo;

III - a mãe e o pai sem economia própria.

Art. 198. Não se configura a dependência econômica quando o beneficiário do salário-família perceber rendimento do trabalho ou de qualquer outra fonte, inclusive pensão ou provento da aposentadoria, em valor igual ou superior ao salário-mínimo.

Art. 199. Quando o pai e mãe forem servidores públicos e viverem em comum, o salário-família será pago a um deles; quando separados, será pago a um e outro, de acordo com a distribuição dos dependentes.

Parágrafo único. Ao pai e à mãe equiparam-se o padrasto, a madrastra e, na falta destes, os representantes legais dos incapazes.

Art. 200. O salário-família não está sujeito a qualquer tributo, nem servirá de base para qualquer contribuição, inclusive para a Previdência Social.

Art. 201. O afastamento do cargo efetivo, sem remuneração, não acarreta a suspensão do pagamento do salário-família.

SEÇÃO IV DA LICENÇA PARA TRATAMENTO DE SAÚDE

Art. 202. Será concedida ao servidor licença para tratamento de saúde, a pedido ou de ofício, com base em perícia médica, sem prejuízo da remuneração a que fizer jus.

Art. 203. A licença de que trata o art. 202 desta Lei será concedida com base em perícia oficial. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§1º Sempre que necessário, a inspeção médica será realizada na residência do servidor ou no estabelecimento hospitalar onde se encontrar internado.

§2º Inexistindo médico no órgão ou entidade no local onde se encontra ou tenha exercício em caráter permanente o servidor, e não se configurando as hipóteses previstas nos parágrafos do art. 230, será aceito atestado passado por médico particular. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§3º No caso do §2º deste artigo, o atestado somente produzirá efeitos depois de recepcionado pela unidade de recursos humanos do órgão ou entidade. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§4º A licença que exceder o prazo de 120 (cento e vinte) dias no período de 12 (doze) meses a contar do primeiro dia de afastamento será concedida mediante avaliação por junta médica oficial. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§5º A perícia oficial para concessão da licença de que trata o caput deste artigo, bem como nos demais casos de perícia oficial previstos nesta Lei, será efetuada por cirurgiões-dentistas, nas hipóteses em que abranger o campo de atuação da odontologia. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 204. A licença para tratamento de saúde inferior a 15 (quinze) dias, dentro de 1 (um) ano, poderá ser dispensada de perícia oficial, na forma definida em regulamento. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 205. O atestado e o laudo da junta médica não se referirão ao nome ou natureza da doença, salvo quando se tratar de lesões produzidas por acidente em serviço, doença profissional ou qualquer das doenças especificadas no art. 186, §1º.

Art. 206. O servidor que apresentar indícios de lesões orgânicas ou funcionais será submetido a inspeção médica.

Art. 206-A. O servidor será submetido a exames médicos periódicos, nos termos e condições definidos em regulamento. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009) (Regulamento).

Parágrafo único. Para os fins do disposto no caput, a União e suas entidades autárquicas e fundacionais poderão: (Incluído pela Lei nº 12.998, de 2014)

I - prestar os exames médicos periódicos diretamente pelo órgão ou entidade à qual se encontra vinculado o servidor; (Incluído pela Lei nº 12.998, de 2014)

II - celebrar convênio ou instrumento de cooperação ou parceria com os órgãos e entidades da administração direta, suas autarquias e fundações; (Incluído pela Lei nº 12.998, de 2014)

III - celebrar convênios com operadoras de plano de assistência à saúde, organizadas na modalidade de autogestão, que possuam autorização de funcionamento do órgão regulador, na forma do art. 230; ou (Incluído pela Lei nº 12.998, de 2014)

IV - prestar os exames médicos periódicos mediante contrato administrativo, observado o disposto na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e demais normas pertinentes. (Incluído pela Lei nº 12.998, de 2014)

SEÇÃO V

DA LICENÇA À GESTANTE, À ADOTANTE E DA LICENÇA-PATERNIDADE

Art. 207. Será concedida licença à servidora gestante por 120 (cento e vinte) dias consecutivos, sem prejuízo da remuneração. (Vide Decreto nº 6.690, de 2008)

§1º A licença poderá ter início no primeiro dia do nono mês de gestação, salvo antecipação por prescrição médica.

§2º No caso de nascimento prematuro, a licença terá início a partir do parto.

§3º No caso de natimorto, decorridos 30 (trinta) dias do evento, a servidora será submetida a exame médico, e se julgada apta, reassumirá o exercício.

§4º No caso de aborto atestado por médico oficial, a servidora terá direito a 30 (trinta) dias de repouso remunerado.

Art. 208. Pelo nascimento ou adoção de filhos, o servidor terá direito à licença-paternidade de 5 (cinco) dias consecutivos.

Art. 209. Para amamentar o próprio filho, até a idade de seis meses, a servidora lactante terá direito, durante a jornada de trabalho, a uma hora de descanso, que poderá ser parcelada em dois períodos de meia hora.

Art. 210. À servidora que adotar ou obtiver guarda judicial de criança até 1 (um) ano de idade, serão concedidos 90 (noventa) dias de licença remunerada. (Vide Decreto nº 6.691, de 2008)

Parágrafo único. No caso de adoção ou guarda judicial de criança com mais de 1 (um) ano de idade, o prazo de que trata este artigo será de 30 (trinta) dias.

SEÇÃO VI

DA LICENÇA POR ACIDENTE EM SERVIÇO

Art. 211. Será licenciado, com remuneração integral, o servidor acidentado em serviço.

Art. 212. Configura acidente em serviço o dano físico ou mental sofrido pelo servidor, que se relacione, mediata ou imediatamente, com as atribuições do cargo exercido.

Parágrafo único. Equipara-se ao acidente em serviço o dano:

I - decorrente de agressão sofrida e não provocada pelo servidor no exercício do cargo;

II - sofrido no percurso da residência para o trabalho e vice-versa.

Art. 213. O servidor acidentado em serviço que necessite de tratamento especializado poderá ser tratado em instituição privada, à conta de recursos públicos.

Parágrafo único. O tratamento recomendado por junta médica oficial constitui medida de exceção e somente será admissível quando inexisterem meios e recursos adequados em instituição pública.

Art. 214. A prova do acidente será feita no prazo de 10 (dez) dias, prorrogável quando as circunstâncias o exigirem.

SEÇÃO VII

DA PENSÃO

Art. 215. Por morte do servidor, os seus dependentes, nas hipóteses legais, fazem jus à pensão por morte, observados os limites estabelecidos no inciso XI do caput do art. 37 da Constituição Federal e no art. 2º da Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004. (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

Art. 216. (Revogado pela Medida Provisória nº 664, de 2014) (Vigência) (Revogado pela Lei nº 13.135, de 2015)

Art. 217. São beneficiários das pensões:

I - o cônjuge; (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

a) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

b) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

c) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

d) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

e) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

II - o cônjuge divorciado ou separado judicialmente ou de fato, com percepção de pensão alimentícia estabelecida judicialmente; (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

a) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

b) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

c) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

d) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

III - o companheiro ou companheira que comprove união estável como entidade familiar; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

IV - o filho de qualquer condição que atenda a um dos seguintes requisitos: (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

a) seja menor de 21 (vinte e um) anos; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

b) seja inválido; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

c) (Vide Lei nº 13.135, de 2015) (Vigência)

d) tenha deficiência intelectual ou mental; (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

V - a mãe e o pai que comprovem dependência econômica do servidor; e (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

VI - o irmão de qualquer condição que comprove dependência econômica do servidor e atenda a um dos requisitos previstos no inciso IV. (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

§1º A concessão de pensão aos beneficiários de que tratam os incisos I a IV do caput exclui os beneficiários referidos nos incisos V e VI. (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

§2º A concessão de pensão aos beneficiários de que trata o inciso V do caput exclui o beneficiário referido no inciso VI. (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

§3º O enteado e o menor tutelado equiparam-se a filho mediante declaração do servidor e desde que comprovada dependência econômica, na forma estabelecida em regulamento. (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

§4º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 13.846, de 2019)

Art. 218. Ocorrendo habilitação de vários titulares à pensão, o seu valor será distribuído em partes iguais entre os beneficiários habilitados. (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

§1º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

§2º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

§3º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

Art. 219. A pensão por morte será devida ao conjunto dos dependentes do segurado que falecer, aposentado ou não, a contar da data: (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

I - do óbito, quando requerida em até 180 (cento e oitenta dias) após o óbito, para os filhos menores de 16 (dezesesseis) anos, ou em até 90 (noventa) dias após o óbito, para os demais dependentes; (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

II - do requerimento, quando requerida após o prazo previsto no inciso I do caput deste artigo; ou (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

III - da decisão judicial, na hipótese de morte presumida. (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

§1º A concessão da pensão por morte não será protelada pela falta de habilitação de outro possível dependente e a habilitação posterior que importe em exclusão ou inclusão de dependente só produzirá efeito a partir da data da publicação da portaria de concessão da pensão ao dependente habilitado. (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

§2º Ajuizada a ação judicial para reconhecimento da condição de dependente, este poderá requerer a sua habilitação provisória ao benefício de pensão por morte, exclusivamente para fins de rateio dos valores com outros dependentes, vedado o pagamento da respectiva cota até o trânsito em julgado da respectiva ação, ressalvada a existência de decisão judicial em contrário. (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

§3º Nas ações em que for parte o ente público responsável pela concessão da pensão por morte, este poderá proceder de ofício à habilitação excepcional da referida pensão, apenas para efeitos de rateio, descontando-se os valores referentes a esta habilitação das demais cotas, vedado o pagamento da respectiva cota até o trânsito em julgado da respectiva ação, ressalvada a existência de decisão judicial em contrário. (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

§4º Julgada improcedente a ação prevista no §2º ou §3º deste artigo, o valor retido será corrigido pelos índices legais de reajustamento e será pago de forma proporcional aos demais dependentes, de acordo com as suas cotas e o tempo de duração de seus benefícios. (Incluído pela Lei nº 13.846, de 2019)

§5º Em qualquer hipótese, fica assegurada ao órgão concedor da pensão por morte a cobrança dos valores indevidamente pagos em função de nova habilitação. (Incluído pela Lei nº 13.846, de 2019)

Art. 220. Perde o direito à pensão por morte: (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

I - após o trânsito em julgado, o beneficiário condenado pela prática de crime de que tenha dolosamente resultado a morte do servidor; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

II - o cônjuge, o companheiro ou a companheira se comprovada, a qualquer tempo, simulação ou fraude no casamento ou na união estável, ou a formalização desses com o fim exclusivo de constituir benefício previdenciário, apuradas em processo judicial no qual será assegurado o direito ao contraditório e à ampla defesa. (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

Art. 221. Será concedida pensão provisória por morte presumida do servidor, nos seguintes casos:

I - declaração de ausência, pela autoridade judiciária competente;

II - desaparecimento em desabamento, inundação, incêndio ou acidente não caracterizado como em serviço;

III - desaparecimento no desempenho das atribuições do cargo ou em missão de segurança.

Parágrafo único. A pensão provisória será transformada em vitalícia ou temporária, conforme o caso, decorridos 5 (cinco) anos de sua vigência, ressalvado o eventual reaparecimento do servidor, hipótese em que o benefício será automaticamente cancelado.

Art. 222. Acarreta perda da qualidade de beneficiário:

I - o seu falecimento;

II - a anulação do casamento, quando a decisão ocorrer após a concessão da pensão ao cônjuge;

III - a cessação da invalidez, em se tratando de beneficiário inválido, ou o afastamento da deficiência, em se tratando de beneficiário com deficiência, respeitados os períodos mínimos decorrentes da aplicação das alíneas a e b do inciso VII do caput deste artigo; (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

IV - o implemento da idade de 21 (vinte e um) anos, pelo filho ou irmão; (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

V - a acumulação de pensão na forma do art. 225;

VI - a renúncia expressa; e (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

VII - em relação aos beneficiários de que tratam os incisos I a III do caput do art. 217: (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

a) o decurso de 4 (quatro) meses, se o óbito ocorrer sem que o servidor tenha vertido 18 (dezoito) contribuições mensais ou se o casamento ou a união estável tiverem sido iniciados em menos de 2 (dois) anos antes do óbito do servidor; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

b) o decurso dos seguintes períodos, estabelecidos de acordo com a idade do pensionista na data de óbito do servidor, depois de vertidas 18 (dezoito) contribuições mensais e pelo menos 2 (dois) anos após o início do casamento ou da união estável: (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

1) 3 (três) anos, com menos de 21 (vinte e um) anos de idade; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

2) 6 (seis) anos, entre 21 (vinte e um) e 26 (vinte e seis) anos de idade; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

3) 10 (dez) anos, entre 27 (vinte e sete) e 29 (vinte e nove) anos de idade; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

4) 15 (quinze) anos, entre 30 (trinta) e 40 (quarenta) anos de idade; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

5) 20 (vinte) anos, entre 41 (quarenta e um) e 43 (quarenta e três) anos de idade; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

6) vitalícia, com 44 (quarenta e quatro) ou mais anos de idade. (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

§1º A critério da administração, o beneficiário de pensão cuja preservação seja motivada por invalidez, por incapacidade ou por deficiência poderá ser convocado a qualquer momento para avaliação das referidas condições. (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

§2º Serão aplicados, conforme o caso, a regra contida no inciso III ou os prazos previstos na alínea “b” do inciso VII, ambos do caput, se o óbito do servidor decorrer de acidente de qualquer natureza ou de doença profissional ou do trabalho, independentemente do recolhimento de 18 (dezoito) contribuições mensais ou da comprovação de 2 (dois) anos de casamento ou de união estável. (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

§3º Após o transcurso de pelo menos 3 (três) anos e desde que nesse período se verifique o incremento mínimo de um ano inteiro na média nacional única, para ambos os sexos, correspondente à expectativa de sobrevida da população brasileira ao nascer, poderão ser fixadas, em números inteiros, novas idades para os fins previstos na alínea “b” do inciso VII do caput, em ato do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, limitado o acréscimo na comparação com as idades anteriores ao referido incremento. (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

§4º O tempo de contribuição a Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) ou ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS) será considerado na contagem das 18 (dezoito) contribuições mensais referidas nas alíneas “a” e “b” do inciso VII do caput. (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

§5º Na hipótese de o servidor falecido estar, na data de seu falecimento, obrigado por determinação judicial a pagar alimentos temporários a ex-cônjuge, ex-companheiro ou ex-companheira, a pensão por morte será devida pelo prazo remanescente na data do óbito, caso não incida outra hipótese de cancelamento anterior do benefício. (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

§6º O beneficiário que não atender à convocação de que trata o §1º deste artigo terá o benefício suspenso, observado o disposto nos incisos I e II do caput do art. 95 da Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

§7º O exercício de atividade remunerada, inclusive na condição de microempreendedor individual, não impede a concessão ou manutenção da cota da pensão de dependente com deficiência intelectual ou mental ou com deficiência grave. (Incluído pela Lei nº 13.846, de 2019)

§8º No ato de requerimento de benefícios previdenciários, não será exigida apresentação de termo de curatela de titular ou de beneficiário com deficiência, observados os procedimentos a serem estabelecidos em regulamento. (Incluído pela Lei nº 13.846, de 2019)

Art. 223. Por morte ou perda da qualidade de beneficiário, a respectiva cota reverterá para os cobeneficiários. (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

I - (Revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

II - (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

Art. 224. As pensões serão automaticamente atualizadas na mesma data e na mesma proporção dos reajustes dos vencimentos dos servidores, aplicando-se o disposto no parágrafo único do art. 189.

Art. 225. Ressalvado o direito de opção, é vedada a percepção cumulativa de pensão deixada por mais de um cônjuge ou companheiro ou companheira e de mais de 2 (duas) pensões. (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

SEÇÃO VIII DO AUXÍLIO-FUNERAL

Art. 226. O auxílio-funeral é devido à família do servidor falecido na atividade ou aposentado, em valor equivalente a um mês da remuneração ou provento.

§1º No caso de acumulação legal de cargos, o auxílio será pago somente em razão do cargo de maior remuneração.

§2º (VETADO).

§3º O auxílio será pago no prazo de 48 (quarenta e oito) horas, por meio de procedimento sumário, à pessoa da família que houver custeado o funeral.

Art. 227. Se o funeral for custeado por terceiro, este será indenizado, observado o disposto no artigo anterior.

Art. 228. Em caso de falecimento de servidor em serviço fora do local de trabalho, inclusive no exterior, as despesas de transporte do corpo correrão à conta de recursos da União, autarquia ou fundação pública.

SEÇÃO IX DO AUXÍLIO-RECLUSÃO

Art. 229. À família do servidor ativo é devido o auxílio-reclusão, nos seguintes valores:

I - dois terços da remuneração, quando afastado por motivo de prisão, em flagrante ou preventiva, determinada pela autoridade competente, enquanto perdurar a prisão;

II - metade da remuneração, durante o afastamento, em virtude de condenação, por sentença definitiva, a pena que não determine a perda de cargo.

§1º Nos casos previstos no inciso I deste artigo, o servidor terá direito à integralização da remuneração, desde que absolvido.

§2º O pagamento do auxílio-reclusão cessará a partir do dia imediato àquele em que o servidor for posto em liberdade, ainda que condicional.

§3º Ressalvado o disposto neste artigo, o auxílio-reclusão será devido, nas mesmas condições da pensão por morte, aos dependentes do segurado recolhido à prisão. (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

CAPÍTULO III DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE

Art. 230. A assistência à saúde do servidor, ativo ou inativo, e de sua família compreende assistência médica, hospitalar, odontológica, psicológica e farmacêutica, terá como diretriz básica o implemento de ações preventivas voltadas para a promoção da saúde e será prestada pelo Sistema Único de Saúde – SUS, diretamente pelo órgão ou entidade ao qual estiver vinculado o servidor, ou mediante convênio ou contrato, ou ainda na forma de auxílio, mediante ressarcimento parcial do valor despendido pelo servidor, ativo ou inativo, e seus dependentes ou pensionistas com planos ou seguros privados de assistência à saúde, na forma estabelecida em regulamento. (Redação dada pela Lei nº 11.302 de 2006)

§1º Nas hipóteses previstas nesta Lei em que seja exigida perícia, avaliação ou inspeção médica, na ausência de médico ou junta médica oficial, para a sua realização o órgão ou entidade celebrará, preferencialmente, convênio com unidades de atendimento do sistema público de saúde, entidades sem fins lucrativos declaradas de utilidade pública, ou com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§2º Na impossibilidade, devidamente justificada, da aplicação do disposto no parágrafo anterior, o órgão ou entidade promoverá a contratação da prestação de serviços por pessoa jurídica, que constituirá junta médica especificamente para esses fins, indicando os nomes e especialidades dos seus integrantes, com a comprovação de suas habilitações e de que não estejam respondendo a processo disciplinar junto à entidade fiscalizadora da profissão. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§3º Para os fins do disposto no caput deste artigo, ficam a União e suas entidades autárquicas e fundacionais autorizadas a: (Incluído pela Lei nº 11.302 de 2006)

I - celebrar convênios exclusivamente para a prestação de serviços de assistência à saúde para os seus servidores ou empregados ativos, aposentados, pensionistas, bem como para seus respectivos grupos familiares definidos, com entidades de autogestão por elas patrocinadas por meio de instrumentos jurídicos efetivamente celebrados e publicados até 12 de fevereiro de 2006 e que possuam autorização de funcionamento do órgão regulador, sendo certo que os convênios celebrados depois dessa data somente poderão sê-lo na forma da regulamentação específica sobre patrocínio de autogestões, a ser publicada pelo mesmo órgão regulador, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias da vigência desta Lei, normas essas também aplicáveis aos convênios existentes até 12 de fevereiro de 2006; (Incluído pela Lei nº 11.302 de 2006)

II - contratar, mediante licitação, na forma da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, operadoras de planos e seguros privados de assistência à saúde que possuam autorização de funcionamento do órgão regulador; (Incluído pela Lei nº 11.302 de 2006)

III - (VETADO) (Incluído pela Lei nº 11.302 de 2006)

§4º (VETADO) (Incluído pela Lei nº 11.302 de 2006)

§5º O valor do ressarcimento fica limitado ao total despendido pelo servidor ou pensionista civil com plano ou seguro privado de assistência à saúde. (Incluído pela Lei nº 11.302 de 2006)

CAPÍTULO IV DO CUSTEIO

Art. 231. (Revogado pela Lei nº 9.783, de 28.01.99)

TÍTULO VII

CAPÍTULO ÚNICO DA CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA DE EXCEPCIONAL INTERESSE PÚBLICO

Art. 232. (Revogado pela Lei nº 8.745, de 9.12.93)

Art. 233. (Revogado pela Lei nº 8.745, de 9.12.93)

Art. 234. (Revogado pela Lei nº 8.745, de 9.12.93)

Art. 235. (Revogado pela Lei nº 8.745, de 9.12.93)

TÍTULO VIII

CAPÍTULO ÚNICO DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 236. O Dia do Servidor Público será comemorado a vinte e oito de outubro.

Art. 237. Poderão ser instituídos, no âmbito dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, os seguintes incentivos funcionais, além daqueles já previstos nos respectivos planos de carreira:

I - prêmios pela apresentação de idéias, inventos ou trabalhos que favoreçam o aumento de produtividade e a redução dos custos operacionais;

II - concessão de medalhas, diplomas de honra ao mérito, condecoração e elogio.

Art. 238. Os prazos previstos nesta Lei serão contados em dias corridos, excluindo-se o dia do começo e incluindo-se o do vencimento, ficando prorrogado, para o primeiro dia útil seguinte, o prazo vencido em dia em que não haja expediente.

Art. 239. Por motivo de crença religiosa ou de convicção filosófica ou política, o servidor não poderá ser privado de quaisquer dos seus direitos, sofrer discriminação em sua vida funcional, nem eximir-se do cumprimento de seus deveres.

Art. 240. Ao servidor público civil é assegurado, nos termos da Constituição Federal, o direito à livre associação sindical e os seguintes direitos, entre outros, dela decorrentes:

a) de ser representado pelo sindicato, inclusive como substituto processual;

b) de inamovibilidade do dirigente sindical, até um ano após o final do mandato, exceto se a pedido;

c) de descontar em folha, sem ônus para a entidade sindical a que for filiado, o valor das mensalidades e contribuições definidas em assembléia geral da categoria.

d) (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

e) (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 241. Consideram-se da família do servidor, além do cônjuge e filhos, quaisquer pessoas que vivam às suas expensas e constem do seu assentamento individual.

Parágrafo único. Equipara-se ao cônjuge a companheira ou companheiro, que comprove união estável como entidade familiar.

Art. 242. Para os fins desta Lei, considera-se sede o município onde a repartição estiver instalada e onde o servidor tiver exercício, em caráter permanente.

TÍTULO IX

CAPÍTULO ÚNICO DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS

Art. 243. Ficam submetidos ao regime jurídico instituído por esta Lei, na qualidade de servidores públicos, os servidores dos Poderes da União, dos ex-Territórios, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas, regidos pela Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952 - Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, ou pela Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, exceto os contratados por prazo determinado, cujos contratos não poderão ser prorrogados após o vencimento do prazo de prorrogação.

§1º Os empregos ocupados pelos servidores incluídos no regime instituído por esta Lei ficam transformados em cargos, na data de sua publicação.

§2º As funções de confiança exercidas por pessoas não integrantes de tabela permanente do órgão ou entidade onde têm exercício ficam transformadas em cargos em comissão, e mantidas enquanto não for implantado o plano de cargos dos órgãos ou entidades na forma da lei.

§3º As Funções de Assessoramento Superior - FAS, exercidas por servidor integrante de quadro ou tabela de pessoal, ficam extintas na data da vigência desta Lei.

§4º (VETADO).

§5º O regime jurídico desta Lei é extensivo aos serventuários da Justiça, remunerados com recursos da União, no que couber.

§6º Os empregos dos servidores estrangeiros com estabilidade no serviço público, enquanto não adquirirem a nacionalidade brasileira, passarão a integrar tabela em extinção, do respectivo órgão ou entidade, sem prejuízo dos direitos inerentes aos planos de carreira aos quais se encontrem vinculados os empregos.

§7º Os servidores públicos de que trata o caput deste artigo, não amparados pelo art. 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, poderão, no interesse da Administração e conforme critérios estabelecidos em regulamento, ser exonerados mediante indenização de um mês de remuneração por ano de efetivo exercício no serviço público federal. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§8º Para fins de incidência do imposto de renda na fonte e na declaração de rendimentos, serão considerados como indenizações isentas os pagamentos efetuados a título de indenização prevista no parágrafo anterior. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§9º Os cargos vagos em decorrência da aplicação do disposto no §7º poderão ser extintos pelo Poder Executivo quando considerados desnecessários. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 244. Os adicionais por tempo de serviço, já concedidos aos servidores abrangidos por esta Lei, ficam transformados em anuênio.

Art. 245. A licença especial disciplinada pelo art. 116 da Lei nº 1.711, de 1952, ou por outro diploma legal, fica transformada em licença-prêmio por assiduidade, na forma prevista nos arts. 87 a 90.

Art. 246. (VETADO).

Art. 247. Para efeito do disposto no Título VI desta Lei, haverá ajuste de contas com a Previdência Social, correspondente ao período de contribuição por parte dos servidores celetistas abrangidos pelo art. 243. (Redação dada pela Lei nº 8.162, de 8.1.91)

Art. 248. As pensões estatutárias, concedidas até a vigência desta Lei, passam a ser mantidas pelo órgão ou entidade de origem do servidor.

Art. 249. Até a edição da lei prevista no §1º do art. 231, os servidores abrangidos por esta Lei contribuirão na forma e nos percentuais atualmente estabelecidos para o servidor civil da União conforme regulamento próprio.

Art. 250. O servidor que já tiver satisfeito ou vier a satisfazer, dentro de 1 (um) ano, as condições necessárias para a aposentadoria nos termos do inciso II do art. 184 do antigo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952, aposentar-se-á com a vantagem prevista naquele dispositivo. (Mantido pelo Congresso Nacional)

Art. 251. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 252. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, com efeitos financeiros a partir do primeiro dia do mês subsequente.

Art. 253. Ficam revogadas a Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952, e respectiva legislação complementar, bem como as demais disposições em contrário.

Brasília, 11 de dezembro de 1990; 169º da Independência e 102º da República.

LEI Nº 8.429/1992: DISPOSIÇÕES GERAIS; ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA

LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992

Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º O sistema de responsabilização por atos de improbidade administrativa tutelar a probidade na organização do Estado e no exercício de suas funções, como forma de assegurar a integridade do patrimônio público e social, nos termos desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Consideram-se atos de improbidade administrativa as condutas dolosas tipificadas nos arts. 9º, 10 e 11 desta Lei, ressalvados tipos previstos em leis especiais. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º Considera-se dolo a vontade livre e consciente de alcançar o resultado ilícito tipificado nos arts. 9º, 10 e 11 desta Lei, não bastando a voluntariedade do agente. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º O mero exercício da função ou desempenho de competências públicas, sem comprovação de ato doloso com fim ilícito, afasta a responsabilidade por ato de improbidade administrativa. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º Aplicam-se ao sistema da improbidade disciplinado nesta Lei os princípios constitucionais do direito administrativo sancionador. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 5º Os atos de improbidade violam a probidade na organização do Estado e no exercício de suas funções e a integridade do patrimônio público e social dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, bem como da administração direta e indireta, no âmbito da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 6º Estão sujeitos às sanções desta Lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade privada que receba subvenção, benefício ou incentivo, fiscal ou creditício, de entes públicos ou governamentais, previstos no § 5º deste artigo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 7º Independentemente de integrar a administração indireta, estão sujeitos às sanções desta Lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade privada para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra no seu patrimônio ou receita atual, limitado o ressarcimento de prejuízos, nesse caso, à repercussão do ilícito sobre a contribuição dos cofres públicos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 8º Não configura improbidade a ação ou omissão decorrente de divergência interpretativa da lei, baseada em jurisprudência, ainda que não pacificada, mesmo que não venha a ser posteriormente prevalecente nas decisões dos órgãos de controle ou dos tribunais do Poder Judiciário. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7236)

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, consideram-se agente público o agente político, o servidor público e 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 referidas no art. 1º desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. No que se refere a recursos de origem pública, sujeita-se às sanções previstas nesta Lei o particular, pessoa física ou jurídica, que celebra com a administração pública convênio, contrato de repasse, contrato de gestão, termo de parceria, termo de cooperação ou ajuste administrativo equivalente. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 3º As disposições desta Lei são aplicáveis, no que couber, àquele que, mesmo não sendo agente público, induza ou concorra dolosamente para a prática do ato de improbidade. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Os sócios, os cotistas, os diretores e os colaboradores de pessoa jurídica de direito privado não respondem pelo ato de improbidade que venha a ser imputado à pessoa jurídica, salvo

se, comprovadamente, houver participação e benefícios diretos, caso em que responderão nos limites da sua participação. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º As sanções desta Lei não se aplicarão à pessoa jurídica, caso o ato de improbidade administrativa seja também sancionado como ato lesivo à administração pública de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 4º (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 5º (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 6º (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 7º Se houver indícios de ato de improbidade, a autoridade que conhecer dos fatos representará ao Ministério Público competente, para as providências necessárias. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 8º O sucessor ou o herdeiro daquele que causar dano ao erário ou que se enriquecer ilicitamente estão sujeitos apenas à obrigação de repará-lo até o limite do valor da herança ou do patrimônio transferido. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 8º-A A responsabilidade sucessória de que trata o art. 8º desta Lei aplica-se também na hipótese de alteração contratual, de transformação, de incorporação, de fusão ou de cisão societária. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. Nas hipóteses de fusão e de incorporação, a responsabilidade da sucessora será restrita à obrigação de reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, não lhe sendo aplicáveis as demais sanções previstas nesta Lei decorrentes de atos e de fatos ocorridos antes da data da fusão ou da incorporação, exceto no caso de simulação ou de evidente intuito de fraude, devidamente comprovados. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

CAPÍTULO II

DOS ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA

SEÇÃO I

DOS ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA QUE IMPORTAM ENRIQUECIMENTO ILÍCITO

Art. 9º Constitui ato de improbidade administrativa importando em enriquecimento ilícito auferir, mediante a prática de ato doloso, qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, de mandato, de função, de emprego ou de atividade nas entidades referidas no art. 1º desta Lei, e notadamente: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

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;

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;

IV - utilizar, em obra ou serviço particular, qualquer bem móvel, de propriedade ou à disposição de qualquer das entidades referidas no art. 1º desta Lei, bem como o trabalho de servidores, de empregados ou de terceiros contratados por essas entidades; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

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, ou aceitar promessa de tal vantagem;

VI - receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indireta, para fazer declaração falsa sobre qualquer dado técnico que envolva obras públicas ou qualquer outro serviço ou sobre quantidade, peso, medida, qualidade ou característica de mercadorias ou bens fornecidos a qualquer das entidades referidas no art. 1º desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

VII - adquirir, para si ou para outrem, no exercício de mandato, de cargo, de emprego ou de função pública, e em razão deles, bens de qualquer natureza, decorrentes dos atos descritos no caput deste artigo, cujo valor seja desproporcional à evolução do patrimônio ou à renda do agente público, assegurada a demonstração pelo agente da licitude da origem dessa evolução; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

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;

IX - perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza;

X - receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indiretamente, para omitir ato de ofício, providência ou declaração a que esteja obrigado;

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.

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, que enseje, efetiva e comprovadamente, perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta Lei, e notadamente: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - facilitar ou concorrer, por qualquer forma, para a indevida incorporação ao patrimônio particular, de pessoa física ou jurídica, de bens, de rendas, de verbas ou de valores integrantes do acervo patrimonial das entidades referidas no art. 1º desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

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;

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;

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;

VIII - frustrar a licitude de processo licitatório ou de processo seletivo para celebração de parcerias com entidades sem fins lucrativos, ou dispensá-los indevidamente, acarretando perda patrimonial efetiva; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

IX - ordenar ou permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento;

X - agir ilicitamente na arrecadação de tributo ou de renda, bem como no que diz respeito à conservação do patrimônio público; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XI - liberar verba pública sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular;

XII - permitir, facilitar ou concorrer para que terceiro se enriqueça ilicitamente;

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.

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; (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

XV - celebrar contrato de rateio de consórcio público sem suficiente e prévia dotação orçamentária, ou sem observar as formalidades previstas na lei. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

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; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

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; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

XVIII - celebrar parcerias da administração pública com entidades privadas sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

XIX - agir para a configuração de ilícito na celebração, na fiscalização e na análise das prestações de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XX - 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. (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014, com a redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

XXI - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XXII - 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. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Nos casos em que a inobservância de formalidades legais ou regulamentares não implicar perda patrimonial efetiva, não ocorrerá imposição de ressarcimento, vedado o enriquecimento sem causa das entidades referidas no art. 1º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º A mera perda patrimonial decorrente da atividade econômica não acarretará improbidade administrativa, salvo se comprovado ato doloso praticado com essa finalidade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

SEÇÃO II-A

(Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 10-A. (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

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 a ação ou omissão dolosa que viole os deveres de honestidade, de imparcialidade e de legalidade, caracterizada por uma das seguintes condutas: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

III - revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo, propiciando beneficiamento por informação privilegiada ou colocando em risco a segurança da sociedade e do Estado; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

IV - negar publicidade aos atos oficiais, exceto em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado ou de outras hipóteses instituídas em lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

V - frustrar, em ofensa à imparcialidade, o caráter concorrencial de concurso público, de chamamento ou de procedimento licitatório, com vistas à obtenção de benefício próprio, direto ou indireto, ou de terceiros; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

VI - deixar de prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo, desde que disponha das condições para isso, com vistas a ocultar irregularidades; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

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; (Redação dada pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

IX - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

X - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XI - nomear cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

XII - praticar, no âmbito da administração pública e com recursos do erário, ato de publicidade que contrarie o disposto no § 1º do art. 37 da Constituição Federal, de forma a promover inequívoco enaltecimento do agente público e personalização de atos, de programas, de obras, de serviços ou de campanhas dos órgãos públicos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Nos termos da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, promulgada pelo Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006, somente haverá improbidade administrativa, na aplicação deste artigo, quando for comprovado na conduta funcional do agente público o fim de obter proveito ou benefício indevido para si ou para outra pessoa ou entidade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º Aplica-se o disposto no § 1º deste artigo a quaisquer atos de improbidade administrativa tipificados nesta Lei e em leis especiais e a quaisquer outros tipos especiais de improbidade administrativa instituídos por lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º O enquadramento de conduta funcional na categoria de que trata este artigo pressupõe a demonstração objetiva da prática de ilegalidade no exercício da função pública, com a indicação das normas constitucionais, legais ou infralegais violadas. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º Os atos de improbidade de que trata este artigo exigem lesividade relevante ao bem jurídico tutelado para serem passíveis de sancionamento e independem do reconhecimento da produção de danos ao erário e de enriquecimento ilícito dos agentes públicos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 5º Não se configurará improbidade a mera nomeação ou indicação política por parte dos detentores de mandatos eletivos, sendo necessária a aferição de dolo com finalidade ilícita por parte do agente. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

(...)

LEI Nº 12.846/2013 (LEI ANTICORRUPÇÃO)

LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013.

Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

Art. 3º A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.

§ 1º A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no caput.

§ 2º Os dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.

Art. 4º Subsiste a responsabilidade da pessoa jurídica na hipótese de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária.

§ 1º Nas hipóteses de fusão e incorporação, a responsabilidade da sucessora será restrita à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, não lhe sendo aplicáveis as demais sanções previstas nesta Lei decorrentes de atos e fatos ocorridos antes da data da fusão ou incorporação, exceto no caso de simulação ou evidente intuito de fraude, devidamente comprovados.

§ 2º As sociedades controladoras, controladas, coligadas ou, no âmbito do respectivo contrato, as consorciadas serão solidariamente responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei, restringindo-se tal responsabilidade à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado.

**CAPÍTULO II
DOS ATOS LESIVOS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
NACIONAL OU ESTRANGEIRA**

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

§ 1º Considera-se administração pública estrangeira os órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas de país estrangeiro, de qualquer nível ou esfera de governo, bem como as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro.

§ 2º Para os efeitos desta Lei, equiparam-se à administração pública estrangeira as organizações públicas internacionais.

§ 3º Considera-se agente público estrangeiro, para os fins desta Lei, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerça cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro, assim como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro ou em organizações públicas internacionais.

CAPÍTULO III DA RESPONSABILIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Art. 6º Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:

I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e

II - publicação extraordinária da decisão condenatória.

§ 1º As sanções serão aplicadas fundamentadamente, isolada ou cumulativamente, de acordo com as peculiaridades do caso concreto e com a gravidade e natureza das infrações.

§ 2º A aplicação das sanções previstas neste artigo será precedida da manifestação jurídica elaborada pela Advocacia Pública ou pelo órgão de assistência jurídica, ou equivalente, do ente público.

§ 3º A aplicação das sanções previstas neste artigo não exclui, em qualquer hipótese, a obrigação da reparação integral do dano causado.

§ 4º Na hipótese do inciso I do caput, caso não seja possível utilizar o critério do valor do faturamento bruto da pessoa jurídica, a multa será de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais).

§ 5º A publicação extraordinária da decisão condenatória ocorrerá na forma de extrato de sentença, a expensas da pessoa jurídica, em meios de comunicação de grande circulação na área da prática da infração e de atuação da pessoa jurídica ou, na sua falta, em publicação de circulação nacional, bem como por meio de afixação de edital, pelo prazo mínimo de 30 (trinta) dias, no próprio estabelecimento ou no local de exercício da atividade, de modo visível ao público, e no sítio eletrônico na rede mundial de computadores.

§ 6º (VETADO).

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

I - a gravidade da infração;

II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;

III - a consumação ou não da infração;

IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;

V - o efeito negativo produzido pela infração;

VI - a situação econômica do infrator;

VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e

X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal.

CAPÍTULO IV DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO

Art. 8º A instauração e o julgamento de processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica cabem à autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que agirá de ofício ou mediante provocação, observados o contraditório e a ampla defesa.

§ 1º A competência para a instauração e o julgamento do processo administrativo de apuração de responsabilidade da pessoa jurídica poderá ser delegada, vedada a subdelegação.

§ 2º No âmbito do Poder Executivo federal, a Controladoria-Geral da União - CGU terá competência concorrente para instaurar processos administrativos de responsabilização de pessoas jurídicas ou para avocar os processos instaurados com fundamento nesta Lei, para exame de sua regularidade ou para corrigir-lhes o andamento.

Art. 9º Competem à Controladoria-Geral da União - CGU a apuração, o processo e o julgamento dos atos ilícitos previstos nesta Lei, praticados contra a administração pública estrangeira, observado o disposto no Artigo 4 da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, promulgada pelo Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000.

Art. 10. O processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica será conduzido por comissão designada pela autoridade instauradora e composta por 2 (dois) ou mais servidores estáveis.

§ 1º O ente público, por meio do seu órgão de representação judicial, ou equivalente, a pedido da comissão a que se refere o caput, poderá requerer as medidas judiciais necessárias para a investigação e o processamento das infrações, inclusive de busca e apreensão.

§ 2º A comissão poderá, cautelarmente, propor à autoridade instauradora que suspenda os efeitos do ato ou processo objeto da investigação.

§ 3º A comissão deverá concluir o processo no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contados da data da publicação do ato que a instituir e, ao final, apresentar relatórios sobre os fatos apurados e eventual responsabilidade da pessoa jurídica, sugerindo de forma motivada as sanções a serem aplicadas.

§ 4º O prazo previsto no § 3º poderá ser prorrogado, mediante ato fundamentado da autoridade instauradora.

Art. 11. No processo administrativo para apuração de responsabilidade, será concedido à pessoa jurídica prazo de 30 (trinta) dias para defesa, contados a partir da intimação.

Art. 12. O processo administrativo, com o relatório da comissão, será remetido à autoridade instauradora, na forma do art. 10, para julgamento.

Art. 13. A instauração de processo administrativo específico de reparação integral do dano não prejudica a aplicação imediata das sanções estabelecidas nesta Lei.

Parágrafo único. Concluído o processo e não havendo pagamento, o crédito apurado será inscrito em dívida ativa da fazenda pública.

Art. 14. A personalidade jurídica poderá ser desconsiderada sempre que utilizada com abuso do direito para facilitar, encobrir ou dissimular a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei ou para provocar confusão patrimonial, sendo estendidos todos os

efeitos das sanções aplicadas à pessoa jurídica aos seus administradores e sócios com poderes de administração, observados o contraditório e a ampla defesa.

Art. 15. A comissão designada para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica, após a conclusão do procedimento administrativo, dará conhecimento ao Ministério Público de sua existência, para apuração de eventuais delitos.

CAPÍTULO V DO ACORDO DE LENIÊNCIA

Art. 16. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública poderá celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, sendo que dessa colaboração resulte:

I - a identificação dos demais envolvidos na infração, quando couber; e

II - a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração.

§ 1º O acordo de que trata o caput somente poderá ser celebrado se preenchidos, cumulativamente, os seguintes requisitos:

I - a pessoa jurídica seja a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar para a apuração do ato ilícito;

II - a pessoa jurídica cesse completamente seu envolvimento na infração investigada a partir da data de propositura do acordo;

III - a pessoa jurídica admita sua participação no ilícito e opere plena e permanentemente com as investigações e o processo administrativo, comparecendo, sob suas expensas, sempre que solicitada, a todos os atos processuais, até seu encerramento.

§ 2º A celebração do acordo de leniência isentará a pessoa jurídica das sanções previstas no inciso II do art. 6º e no inciso IV do art. 19 e reduzirá em até 2/3 (dois terços) o valor da multa aplicável.

§ 3º O acordo de leniência não exime a pessoa jurídica da obrigação de reparar integralmente o dano causado.

§ 4º O acordo de leniência estipulará as condições necessárias para assegurar a efetividade da colaboração e o resultado útil do processo.

§ 5º Os efeitos do acordo de leniência serão estendidos às pessoas jurídicas que integram o mesmo grupo econômico, de fato e de direito, desde que firmem o acordo em conjunto, respeitadas as condições nele estabelecidas.

§ 6º A proposta de acordo de leniência somente se tornará pública após a efetivação do respectivo acordo, salvo no interesse das investigações e do processo administrativo.

§ 7º Não importará em reconhecimento da prática do ato ilícito investigado a proposta de acordo de leniência rejeitada.

§ 8º Em caso de descumprimento do acordo de leniência, a pessoa jurídica ficará impedida de celebrar novo acordo pelo prazo de 3 (três) anos contados do conhecimento pela administração pública do referido descumprimento.

§ 9º A celebração do acordo de leniência interrompe o prazo prescricional dos atos ilícitos previstos nesta Lei.

§ 10. A Controladoria-Geral da União - CGU é o órgão competente para celebrar os acordos de leniência no âmbito do Poder Executivo federal, bem como no caso de atos lesivos praticados contra a administração pública estrangeira.

§ 11 (Vigência encerrada)

§ 12. (Vigência encerrada)

§ 13 (Vigência encerrada)

§ 14. (Vigência encerrada)

Art. 17. A administração pública poderá também celebrar acordo de leniência com a pessoa jurídica responsável pela prática de ilícitos previstos na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com vistas à isenção ou atenuação das sanções administrativas estabelecidas em seus arts. 86 a 88.

Art. 17-A. (Vigência encerrada)

Art. 17-B (Vigência encerrada)

CAPÍTULO VI DA RESPONSABILIZAÇÃO JUDICIAL

Art. 18. Na esfera administrativa, a responsabilidade da pessoa jurídica não afasta a possibilidade de sua responsabilização na esfera judicial.

Art. 19. Em razão da prática de atos previstos no art. 5º desta Lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras:

I - perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;

II - suspensão ou interdição parcial de suas atividades;

III - dissolução compulsória da pessoa jurídica;

IV - proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos.

§ 1º A dissolução compulsória da pessoa jurídica será determinada quando comprovado:

I - ter sido a personalidade jurídica utilizada de forma habitual para facilitar ou promover a prática de atos ilícitos; ou

II - ter sido constituída para ocultar ou dissimular interesses ilícitos ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados.

§ 2º (VETADO).

§ 3º As sanções poderão ser aplicadas de forma isolada ou cumulativa.

§ 4º O Ministério Público ou a Advocacia Pública ou órgão de representação judicial, ou equivalente, do ente público poderá requerer a indisponibilidade de bens, direitos ou valores necessários à garantia do pagamento da multa ou da reparação integral do dano causado, conforme previsto no art. 7º, ressalvado o direito do terceiro de boa-fé.

Art. 20. Nas ações ajuizadas pelo Ministério Público, poderão ser aplicadas as sanções previstas no art. 6º, sem prejuízo daquelas previstas neste Capítulo, desde que constatada a omissão das autoridades competentes para promover a responsabilização administrativa.

Parágrafo único. (Vigência encerrada)

Art. 21. Nas ações de responsabilização judicial, será adotado o rito previsto na Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985.

Parágrafo único. A condenação torna certa a obrigação de reparar, integralmente, o dano causado pelo ilícito, cujo valor será apurado em posterior liquidação, se não constar expressamente da sentença.

CAPÍTULO VII DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 22. Fica criado no âmbito do Poder Executivo federal o Cadastro Nacional de Empresas Punidas - CNEP, que reunirá e dará publicidade às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo com base nesta Lei.

§ 1º Os órgãos e entidades referidos no caput deverão informar e manter atualizados, no Cnep, os dados relativos às sanções por eles aplicadas.

§ 2º O Cnep conterá, entre outras, as seguintes informações acerca das sanções aplicadas:

I - razão social e número de inscrição da pessoa jurídica ou entidade no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ;

II - tipo de sanção; e

III - data de aplicação e data final da vigência do efeito limitador ou impeditivo da sanção, quando for o caso.

§ 3º As autoridades competentes, para celebrarem acordos de leniência previstos nesta Lei, também deverão prestar e manter atualizadas no Cnep, após a efetivação do respectivo acordo, as informações acerca do acordo de leniência celebrado, salvo se esse procedimento vier a causar prejuízo às investigações e ao processo administrativo.

§ 4º Caso a pessoa jurídica não cumpra os termos do acordo de leniência, além das informações previstas no § 3º, deverá ser incluída no Cnep referência ao respectivo descumprimento.

§ 5º Os registros das sanções e acordos de leniência serão excluídos depois de decorrido o prazo previamente estabelecido no ato sancionador ou do cumprimento integral do acordo de leniência e da reparação do eventual dano causado, mediante solicitação do órgão ou entidade sancionadora.

Art. 23. Os órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo deverão informar e manter atualizados, para fins de publicidade, no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS, de caráter público, instituído no âmbito do Poder Executivo federal, os dados relativos às sanções por eles aplicadas, nos termos do disposto nos arts. 87 e 88 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Art. 24. A multa e o perdimento de bens, direitos ou valores aplicados com fundamento nesta Lei serão destinados preferencialmente aos órgãos ou entidades públicas lesadas.

Art. 25. Prescrevem em 5 (cinco) anos as infrações previstas nesta Lei, contados da data da ciência da infração ou, no caso de infração permanente ou continuada, do dia em que tiver cessado.

Parágrafo único. Na esfera administrativa ou judicial, a prescrição será interrompida com a instauração de processo que tenha por objeto a apuração da infração.

Art. 26. A pessoa jurídica será representada no processo administrativo na forma do seu estatuto ou contrato social.

§ 1º As sociedades sem personalidade jurídica serão representadas pela pessoa a quem couber a administração de seus bens.

§ 2º A pessoa jurídica estrangeira será representada pelo gerente, representante ou administrador de sua filial, agência ou sucursal aberta ou instalada no Brasil.

Art. 27. A autoridade competente que, tendo conhecimento das infrações previstas nesta Lei, não adotar providências para a apuração dos fatos será responsabilizada penal, civil e administrativamente nos termos da legislação específica aplicável.

Art. 28. Esta Lei aplica-se aos atos lesivos praticados por pessoa jurídica brasileira contra a administração pública estrangeira, ainda que cometidos no exterior.

Art. 29. O disposto nesta Lei não exclui as competências do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, do Ministério da Justiça e do Ministério da Fazenda para processar e julgar fato que constitua infração à ordem econômica.

§ 1º (Vigência encerrada)

§ 2º (Vigência encerrada)

Art. 30. A aplicação das sanções previstas nesta Lei não afeta os processos de responsabilização e aplicação de penalidades decorrentes de:

I - ato de improbidade administrativa nos termos da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992; e

II - atos ilícitos alcançados pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, ou outras normas de licitações e contratos da administração pública, inclusive no tocante ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC instituído pela Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.

Art. 31. Esta Lei entra em vigor 180 (cento e oitenta) dias após a data de sua publicação.

Brasília, 1º de agosto de 2013; 192º da Independência e 125º da República.

LEI Nº 9.784/1999 (PROCESSO ADMINISTRATIVO FEDERAL)

LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999.

Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Esta Lei estabelece normas básicas sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta, visando, em especial, à proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração.

§ 1º Os preceitos desta Lei também se aplicam aos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, quando no desempenho de função administrativa.

§ 2º Para os fins desta Lei, consideram-se:

I - órgão - a unidade de atuação integrante da estrutura da Administração direta e da estrutura da Administração indireta;

II - entidade - a unidade de atuação dotada de personalidade jurídica;

III - autoridade - o servidor ou agente público dotado de poder de decisão.

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de:

- I - atuação conforme a lei e o Direito;
- II - atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei;
- III - objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades;
- IV - atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé;
- V - divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição;
- VI - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público;
- VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão;
- VIII - observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados;
- IX - adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados;
- X - garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de alegações finais, à produção de provas e à interposição de recursos, nos processos de que possam resultar sanções e nas situações de litígio;
- XI - proibição de cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei;
- XII - impulsão, de ofício, do processo administrativo, sem prejuízo da atuação dos interessados;
- XIII - interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação.

CAPÍTULO II DOS DIREITOS DOS ADMINISTRADOS

Art. 3º O administrado tem os seguintes direitos perante a Administração, sem prejuízo de outros que lhe sejam assegurados:

- I - ser tratado com respeito pelas autoridades e servidores, que deverão facilitar o exercício de seus direitos e o cumprimento de suas obrigações;
- II - ter ciência da tramitação dos processos administrativos em que tenha a condição de interessado, ter vista dos autos, obter cópias de documentos neles contidos e conhecer as decisões proferidas;
- III - formular alegações e apresentar documentos antes da decisão, os quais serão objeto de consideração pelo órgão competente;
- IV - fazer-se assistir, facultativamente, por advogado, salvo quando obrigatória a representação, por força de lei.

CAPÍTULO III DOS DEVERES DO ADMINISTRADO

Art. 4º São deveres do administrado perante a Administração, sem prejuízo de outros previstos em ato normativo:

- I - expor os fatos conforme a verdade;
- II - proceder com lealdade, urbanidade e boa-fé;

- III - não agir de modo temerário;
- IV - prestar as informações que lhe forem solicitadas e colaborar para o esclarecimento dos fatos.

CAPÍTULO IV DO INÍCIO DO PROCESSO

Art. 5º O processo administrativo pode iniciar-se de ofício ou a pedido de interessado.

Art. 6º O requerimento inicial do interessado, salvo casos em que for admitida solicitação oral, deve ser formulado por escrito e conter os seguintes dados:

- I - órgão ou autoridade administrativa a que se dirige;
- II - identificação do interessado ou de quem o represente;
- III - domicílio do requerente ou local para recebimento de comunicações;
- IV - formulação do pedido, com exposição dos fatos e de seus fundamentos;
- V - data e assinatura do requerente ou de seu representante.

Parágrafo único. É vedada à Administração a recusa imotivada de recebimento de documentos, devendo o servidor orientar o interessado quanto ao suprimento de eventuais falhas.

Art. 7º Os órgãos e entidades administrativas deverão elaborar modelos ou formulários padronizados para assuntos que importem pretensões equivalentes.

Art. 8º Quando os pedidos de uma pluralidade de interessados tiverem conteúdo e fundamentos idênticos, poderão ser formulados em um único requerimento, salvo preceito legal em contrário.

CAPÍTULO V DOS INTERESSADOS

Art. 9º São legitimados como interessados no processo administrativo:

- I - pessoas físicas ou jurídicas que o iniciem como titulares de direitos ou interesses individuais ou no exercício do direito de representação;
 - II - aqueles que, sem terem iniciado o processo, têm direitos ou interesses que possam ser afetados pela decisão a ser adotada;
 - III - as organizações e associações representativas, no tocante a direitos e interesses coletivos;
 - IV - as pessoas ou as associações legalmente constituídas quanto a direitos ou interesses difusos.
- Art. 10. São capazes, para fins de processo administrativo, os maiores de dezoito anos, ressalvada previsão especial em ato normativo próprio.

CAPÍTULO VI DA COMPETÊNCIA

Art. 11. A competência é irrenunciável e se exerce pelos órgãos administrativos a que foi atribuída como própria, salvo os casos de delegação e avocação legalmente admitidos.

Art. 12. Um órgão administrativo e seu titular poderão, se não houver impedimento legal, delegar parte da sua competência a outros órgãos ou titulares, ainda que estes não lhe sejam

hierarquicamente subordinados, quando for conveniente, em razão de circunstâncias de índole técnica, social, econômica, jurídica ou territorial.

Parágrafo único. O disposto no caput deste artigo aplica-se à delegação de competência dos órgãos colegiados aos respectivos presidentes.

Art. 13. Não podem ser objeto de delegação:

I - a edição de atos de caráter normativo;

II - a decisão de recursos administrativos;

III - as matérias de competência exclusiva do órgão ou autoridade.

Art. 14. O ato de delegação e sua revogação deverão ser publicados no meio oficial.

§1º O ato de delegação especificará as matérias e poderes transferidos, os limites da atuação do delegado, a duração e os objetivos da delegação e o recurso cabível, podendo conter ressalva de exercício da atribuição delegada.

§2º O ato de delegação é revogável a qualquer tempo pela autoridade delegante.

§3º As decisões adotadas por delegação devem mencionar explicitamente esta qualidade e considerar-se-ão editadas pelo delegado.

Art. 15. Será permitida, em caráter excepcional e por motivos relevantes devidamente justificados, a avocação temporária de competência atribuída a órgão hierarquicamente inferior.

Art. 16. Os órgãos e entidades administrativas divulgarão publicamente os locais das respectivas sedes e, quando conveniente, a unidade fundacional competente em matéria de interesse especial.

Art. 17. Inexistindo competência legal específica, o processo administrativo deverá ser iniciado perante a autoridade de menor grau hierárquico para decidir.

CAPÍTULO VII DOS IMPEDIMENTOS E DA SUSPEIÇÃO

Art. 18. É impedido de atuar em processo administrativo o servidor ou autoridade que:

I - tenha interesse direto ou indireto na matéria;

II - tenha participado ou venha a participar como perito, testemunha ou representante, ou se tais situações ocorrem quanto ao cônjuge, companheiro ou parente e afins até o terceiro grau;

III - esteja litigando judicial ou administrativamente com o interessado ou respectivo cônjuge ou companheiro.

Art. 19. A autoridade ou servidor que incorrer em impedimento deve comunicar o fato à autoridade competente, abstendo-se de atuar.

Parágrafo único. A omissão do dever de comunicar o impedimento constitui falta grave, para efeitos disciplinares.

Art. 20. Pode ser argüida a suspeição de autoridade ou servidor que tenha amizade íntima ou inimizade notória com algum dos interessados ou com os respectivos cônjuges, companheiros, parentes e afins até o terceiro grau.

Art. 21. O indeferimento de alegação de suspeição poderá ser objeto de recurso, sem efeito suspensivo.

CAPÍTULO VIII DA FORMA, TEMPO E LUGAR DOS ATOS DO PROCESSO

Art. 22. Os atos do processo administrativo não dependem de forma determinada senão quando a lei expressamente a exigir.

§1º Os atos do processo devem ser produzidos por escrito, em vernáculo, com a data e o local de sua realização e a assinatura da autoridade responsável.

§2º Salvo imposição legal, o reconhecimento de firma somente será exigido quando houver dúvida de autenticidade.

§3º A autenticação de documentos exigidos em cópia poderá ser feita pelo órgão administrativo.

§4º O processo deverá ter suas páginas numeradas seqüencialmente e rubricadas.

Art. 23. Os atos do processo devem realizar-se em dias úteis, no horário normal de funcionamento da repartição na qual tramitar o processo.

Parágrafo único. Serão concluídos depois do horário normal os atos já iniciados, cujo adiamento prejudique o curso regular do procedimento ou cause dano ao interessado ou à Administração.

Art. 24. Inexistindo disposição específica, os atos do órgão ou autoridade responsável pelo processo e dos administrados que dele participem devem ser praticados no prazo de cinco dias, salvo motivo de força maior.

Parágrafo único. O prazo previsto neste artigo pode ser dilatado até o dobro, mediante comprovada justificação.

Art. 25. Os atos do processo devem realizar-se preferencialmente na sede do órgão, cientificando-se o interessado se outro for o local de realização.

CAPÍTULO IX DA COMUNICAÇÃO DOS ATOS

Art. 26. O órgão competente perante o qual tramita o processo administrativo determinará a intimação do interessado para ciência de decisão ou a efetivação de diligências.

§1º A intimação deverá conter:

I - identificação do intimado e nome do órgão ou entidade administrativa;

II - finalidade da intimação;

III - data, hora e local em que deve comparecer;

IV - se o intimado deve comparecer pessoalmente, ou fazer-se representar;

V - informação da continuidade do processo independentemente do seu comparecimento;

VI - indicação dos fatos e fundamentos legais pertinentes.

§2º A intimação observará a antecedência mínima de três dias úteis quanto à data de comparecimento.

§3º A intimação pode ser efetuada por ciência no processo, por via postal com aviso de recebimento, por telegrama ou outro meio que assegure a certeza da ciência do interessado.

§4º No caso de interessados indeterminados, desconhecidos ou com domicílio indefinido, a intimação deve ser efetuada por meio de publicação oficial.

§5º As intimações serão nulas quando feitas sem observância das prescrições legais, mas o comparecimento do administrado supre sua falta ou irregularidade.

Art. 27. O desatendimento da intimação não importa o reconhecimento da verdade dos fatos, nem a renúncia a direito pelo administrado.

Parágrafo único. No prosseguimento do processo, será garantido direito de ampla defesa ao interessado.

Art. 28. Devem ser objeto de intimação os atos do processo que resultem para o interessado em imposição de deveres, ônus, sanções ou restrição ao exercício de direitos e atividades e os atos de outra natureza, de seu interesse.

CAPÍTULO X DA INSTRUÇÃO

Art. 29. As atividades de instrução destinadas a averiguar e comprovar os dados necessários à tomada de decisão realizam-se de ofício ou mediante impulso do órgão responsável pelo processo, sem prejuízo do direito dos interessados de propor atuações probatórias.

§1º O órgão competente para a instrução fará constar dos autos os dados necessários à decisão do processo.

§2º Os atos de instrução que exijam a atuação dos interessados devem realizar-se do modo menos oneroso para estes.

Art. 30. São inadmissíveis no processo administrativo as provas obtidas por meios ilícitos.

Art. 31. Quando a matéria do processo envolver assunto de interesse geral, o órgão competente poderá, mediante despacho motivado, abrir período de consulta pública para manifestação de terceiros, antes da decisão do pedido, se não houver prejuízo para a parte interessada.

§1º A abertura da consulta pública será objeto de divulgação pelos meios oficiais, a fim de que pessoas físicas ou jurídicas possam examinar os autos, fixando-se prazo para oferecimento de alegações escritas.

§2º O comparecimento à consulta pública não confere, por si, a condição de interessado do processo, mas confere o direito de obter da Administração resposta fundamentada, que poderá ser comum a todas as alegações substancialmente iguais.

Art. 32. Antes da tomada de decisão, a juízo da autoridade, diante da relevância da questão, poderá ser realizada audiência pública para debates sobre a matéria do processo.

Art. 33. Os órgãos e entidades administrativas, em matéria relevante, poderão estabelecer outros meios de participação de administrados, diretamente ou por meio de organizações e associações legalmente reconhecidas.

Art. 34. Os resultados da consulta e audiência pública e de outros meios de participação de administrados deverão ser apresentados com a indicação do procedimento adotado.

Art. 35. Quando necessária à instrução do processo, a audiência de outros órgãos ou entidades administrativas poderá ser realizada em reunião conjunta, com a participação de titulares ou representantes dos órgãos competentes, lavrando-se a respectiva ata, a ser juntada aos autos.

Art. 36. Cabe ao interessado a prova dos fatos que tenha alegado, sem prejuízo do dever atribuído ao órgão competente para a instrução e do disposto no art. 37 desta Lei.

Art. 37. Quando o interessado declarar que fatos e dados estão registrados em documentos existentes na própria Administração responsável pelo processo ou em outro órgão administrativo, o órgão competente para a instrução proverá, de ofício, à obtenção dos documentos ou das respectivas cópias.

Art. 38. O interessado poderá, na fase instrutória e antes da tomada da decisão, juntar documentos e pareceres, requerer diligências e perícias, bem como aduzir alegações referentes à matéria objeto do processo.

§1º Os elementos probatórios deverão ser considerados na motivação do relatório e da decisão.

§2º Somente poderão ser recusadas, mediante decisão fundamentada, as provas propostas pelos interessados quando sejam ilícitas, impertinentes, desnecessárias ou protelatórias.

Art. 39. Quando for necessária a prestação de informações ou a apresentação de provas pelos interessados ou terceiros, serão expedidas intimações para esse fim, mencionando-se data, prazo, forma e condições de atendimento.

Parágrafo único. Não sendo atendida a intimação, poderá o órgão competente, se entender relevante a matéria, suprir de ofício a omissão, não se eximindo de proferir a decisão.

Art. 40. Quando dados, atuações ou documentos solicitados ao interessado forem necessários à apreciação de pedido formulado, o não atendimento no prazo fixado pela Administração para a respectiva apresentação implicará arquivamento do processo.

Art. 41. Os interessados serão intimados de prova ou diligência ordenada, com antecedência mínima de três dias úteis, mencionando-se data, hora e local de realização.

Art. 42. Quando deva ser obrigatoriamente ouvido um órgão consultivo, o parecer deverá ser emitido no prazo máximo de quinze dias, salvo norma especial ou comprovada necessidade de maior prazo.

§1º Se um parecer obrigatório e vinculante deixar de ser emitido no prazo fixado, o processo não terá seguimento até a respectiva apresentação, responsabilizando-se quem der causa ao atraso.

§2º Se um parecer obrigatório e não vinculante deixar de ser emitido no prazo fixado, o processo poderá ter prosseguimento e ser decidido com sua dispensa, sem prejuízo da responsabilidade de quem se omitiu no atendimento.

Art. 43. Quando por disposição de ato normativo devam ser previamente obtidos laudos técnicos de órgãos administrativos e estes não cumprirem o encargo no prazo assinalado, o órgão responsável pela instrução deverá solicitar laudo técnico de outro órgão dotado de qualificação e capacidade técnica equivalentes.

Art. 44. Encerrada a instrução, o interessado terá o direito de manifestar-se no prazo máximo de dez dias, salvo se outro prazo for legalmente fixado.

Art. 45. Em caso de risco iminente, a Administração Pública poderá motivadamente adotar providências acauteladoras sem a prévia manifestação do interessado.

Art. 46. Os interessados têm direito à vista do processo e a obter certidões ou cópias reprográficas dos dados e documentos que o integram, ressaltados os dados e documentos de terceiros protegidos por sigilo ou pelo direito à privacidade, à honra e à imagem.

Art. 47. O órgão de instrução que não for competente para emitir a decisão final elaborará relatório indicando o pedido inicial, o conteúdo das fases do procedimento e formulará proposta de decisão, objetivamente justificada, encaminhando o processo à autoridade competente.

**CAPÍTULO XI
DO DEVER DE DECIDIR**

Art. 48. A Administração tem o dever de explicitamente emitir decisão nos processos administrativos e sobre solicitações ou reclamações, em matéria de sua competência.

Art. 49. Concluída a instrução de processo administrativo, a Administração tem o prazo de até trinta dias para decidir, salvo prorrogação por igual período expressamente motivada.

**CAPÍTULO XI-A
DA DECISÃO COORDENADA**
(Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

Art. 49-A. No âmbito da Administração Pública federal, as decisões administrativas que exijam a participação de 3 (três) ou mais setores, órgãos ou entidades poderão ser tomadas mediante decisão coordenada, sempre que: (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

I - for justificável pela relevância da matéria; e (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

II - houver discordância que prejudique a celeridade do processo administrativo decisório. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

§1º Para os fins desta Lei, considera-se decisão coordenada a instância de natureza interinstitucional ou intersetorial que atua de forma compartilhada com a finalidade de simplificar o processo administrativo mediante participação concomitante de todas as autoridades e agentes decisórios e dos responsáveis pela instrução técnico-jurídica, observada a natureza do objeto e a compatibilidade do procedimento e de sua formalização com a legislação pertinente. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

§2º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

§3º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

§4º A decisão coordenada não exclui a responsabilidade originária de cada órgão ou autoridade envolvida. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

§5º A decisão coordenada obedecerá aos princípios da legalidade, da eficiência e da transparência, com utilização, sempre que necessário, da simplificação do procedimento e da concentração das instâncias decisórias. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

§6º Não se aplica a decisão coordenada aos processos administrativos: (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

I - de licitação; (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

II - relacionados ao poder sancionador; ou (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

III - em que estejam envolvidas autoridades de Poderes distintos. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

Art. 49-B. Poderão habilitar-se a participar da decisão coordenada, na qualidade de ouvintes, os interessados de que trata o art. 9º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

Parágrafo único. A participação na reunião, que poderá incluir direito a voz, será deferida por decisão irrecorrível da autoridade responsável pela convocação da decisão coordenada. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

Art. 49-C. (VETADO). (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

Art. 49-D. Os participantes da decisão coordenada deverão ser intimados na forma do art. 26 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

Art. 49-E. Cada órgão ou entidade participante é responsável pela elaboração de documento específico sobre o tema atinente à respectiva competência, a fim de subsidiar os trabalhos e integrar o processo da decisão coordenada. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

Parágrafo único. O documento previsto no caput deste artigo abordará a questão objeto da decisão coordenada e eventuais precedentes. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

Art. 49-F. Eventual dissenso na solução do objeto da decisão coordenada deverá ser manifestado durante as reuniões, de forma fundamentada, acompanhado das propostas de solução e de alteração necessárias para a resolução da questão. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

Parágrafo único. Não poderá ser arguida matéria estranha ao objeto da convocação. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

Art. 49-G. A conclusão dos trabalhos da decisão coordenada será consolidada em ata, que conterá as seguintes informações: (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

I - relato sobre os itens da pauta; (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

II - síntese dos fundamentos aduzidos; (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

III - síntese das teses pertinentes ao objeto da convocação; (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

IV - registro das orientações, das diretrizes, das soluções ou das propostas de atos governamentais relativos ao objeto da convocação; (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

V - posicionamento dos participantes para subsidiar futura atuação governamental em matéria idêntica ou similar; e (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

VI - decisão de cada órgão ou entidade relativa à matéria sujeita à sua competência. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

§1º Até a assinatura da ata, poderá ser complementada a fundamentação da decisão da autoridade ou do agente a respeito de matéria de competência do órgão ou da entidade representada. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

§2º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

§3º A ata será publicada por extrato no Diário Oficial da União, do qual deverão constar, além do registro referido no inciso IV do caput deste artigo, os dados identificadores da decisão coordenada e o órgão e o local em que se encontra a ata em seu inteiro teor, para conhecimento dos interessados. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

**CAPÍTULO XII
DA MOTIVAÇÃO**

Art. 50. Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando:

I - neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses;

II - imponham ou agravem deveres, encargos ou sanções;

III - decidam processos administrativos de concurso ou seleção pública;

IV - dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório;

V - decidam recursos administrativos;

VI - decorram de reexame de ofício;

VII - deixem de aplicar jurisprudência firmada sobre a questão ou discrepem de pareceres, laudos, propostas e relatórios oficiais;

VIII - importem anulação, revogação, suspensão ou convalidação de ato administrativo.

§1º A motivação deve ser explícita, clara e congruente, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores pareceres, informações, decisões ou propostas, que, neste caso, serão parte integrante do ato.

§2º Na solução de vários assuntos da mesma natureza, pode ser utilizado meio mecânico que reproduza os fundamentos das decisões, desde que não prejudique direito ou garantia dos interessados.

§3º A motivação das decisões de órgãos colegiados e comissões ou de decisões orais constará da respectiva ata ou de termo escrito.

CAPÍTULO XIII DA DESISTÊNCIA E OUTROS CASOS DE EXTINÇÃO DO PROCESSO

Art. 51. O interessado poderá, mediante manifestação escrita, desistir total ou parcialmente do pedido formulado ou, ainda, renunciar a direitos disponíveis.

§1º Havendo vários interessados, a desistência ou renúncia atinge somente quem a tenha formulado.

§2º A desistência ou renúncia do interessado, conforme o caso, não prejudica o prosseguimento do processo, se a Administração considerar que o interesse público assim o exige.

Art. 52. O órgão competente poderá declarar extinto o processo quando exaurida sua finalidade ou o objeto da decisão se tornar impossível, inútil ou prejudicado por fato superveniente.

CAPÍTULO XIV DA ANULAÇÃO, REVOGAÇÃO E CONVALIDAÇÃO

Art. 53. A Administração deve anular seus próprios atos, quando eivados de vício de legalidade, e pode revogá-los por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos.

Art. 54. O direito da Administração de anular os atos administrativos de que decorram efeitos favoráveis para os destinatários decai em cinco anos, contados da data em que foram praticados, salvo comprovada má-fé.

§1º No caso de efeitos patrimoniais contínuos, o prazo de decadência contar-se-á da percepção do primeiro pagamento.

§2º Considera-se exercício do direito de anular qualquer medida de autoridade administrativa que importe impugnação à validade do ato.

Art. 55. Em decisão na qual se evidencie não acarretarem lesão ao interesse público nem prejuízo a terceiros, os atos que apresentarem defeitos sanáveis poderão ser convalidados pela própria Administração.

CAPÍTULO XV DO RECURSO ADMINISTRATIVO E DA REVISÃO

Art. 56. Das decisões administrativas cabe recurso, em face de razões de legalidade e de mérito.

§1º O recurso será dirigido à autoridade que proferiu a decisão, a qual, se não a reconsiderar no prazo de cinco dias, o encaminhará à autoridade superior.

§2º Salvo exigência legal, a interposição de recurso administrativo independe de caução.

§3º Se o recorrente alegar que a decisão administrativa contraria enunciado da súmula vinculante, caberá à autoridade prolatora da decisão impugnada, se não a reconsiderar, explicitar, antes de encaminhar o recurso à autoridade superior, as razões da aplicabilidade ou inaplicabilidade da súmula, conforme o caso. (Incluído pela Lei nº 11.417, de 2006). Vigência

Art. 57. O recurso administrativo tramitará no máximo por três instâncias administrativas, salvo disposição legal diversa.

Art. 58. Têm legitimidade para interpor recurso administrativo:

I - os titulares de direitos e interesses que forem parte no processo;

II - aqueles cujos direitos ou interesses forem indiretamente afetados pela decisão recorrida;

III - as organizações e associações representativas, no tocante a direitos e interesses coletivos;

IV - os cidadãos ou associações, quanto a direitos ou interesses difusos.

Art. 59. Salvo disposição legal específica, é de dez dias o prazo para interposição de recurso administrativo, contado a partir da ciência ou divulgação oficial da decisão recorrida.

§1º Quando a lei não fixar prazo diferente, o recurso administrativo deverá ser decidido no prazo máximo de trinta dias, a partir do recebimento dos autos pelo órgão competente.

§2º O prazo mencionado no parágrafo anterior poderá ser prorrogado por igual período, ante justificativa explícita.

Art. 60. O recurso interpõe-se por meio de requerimento no qual o recorrente deverá expor os fundamentos do pedido de reexame, podendo juntar os documentos que julgar convenientes.

Art. 61. Salvo disposição legal em contrário, o recurso não tem efeito suspensivo.

Parágrafo único. Havendo justo receio de prejuízo de difícil ou incerta reparação decorrente da execução, a autoridade recorrida ou a imediatamente superior poderá, de ofício ou a pedido, dar efeito suspensivo ao recurso.

Art. 62. Interposto o recurso, o órgão competente para dele conhecer deverá intimar os demais interessados para que, no prazo de cinco dias úteis, apresentem alegações.

Art. 63. O recurso não será conhecido quando interposto:

I - fora do prazo;

II - perante órgão incompetente;

III - por quem não seja legitimado;

IV - após exaurida a esfera administrativa.

§1º Na hipótese do inciso II, será indicada ao recorrente a autoridade competente, sendo-lhe devolvido o prazo para recurso.

§2º O não conhecimento do recurso não impede a Administração de rever de ofício o ato ilegal, desde que não ocorrida preclusão administrativa.

Art. 64. O órgão competente para decidir o recurso poderá confirmar, modificar, anular ou revogar, total ou parcialmente, a decisão recorrida, se a matéria for de sua competência.

Parágrafo único. Se da aplicação do disposto neste artigo puder decorrer gravame à situação do recorrente, este deverá ser cientificado para que formule suas alegações antes da decisão.

Art. 64-A. Se o recorrente alegar violação de enunciado da súmula vinculante, o órgão competente para decidir o recurso explicitará as razões da aplicabilidade ou inaplicabilidade da súmula, conforme o caso. (Incluído pela Lei nº 11.417, de 2006). Vigência

Art. 64-B. Acolhida pelo Supremo Tribunal Federal a reclamação fundada em violação de enunciado da súmula vinculante, dar-se-á ciência à autoridade prolatora e ao órgão competente para o julgamento do recurso, que deverão adequar as futuras decisões administrativas em casos semelhantes, sob pena de responsabilização pessoal nas esferas cível, administrativa e penal. (Incluído pela Lei nº 11.417, de 2006). Vigência

Art. 65. Os processos administrativos de que resultem sanções poderão ser revistos, a qualquer tempo, a pedido ou de ofício, quando surgirem fatos novos ou circunstâncias relevantes suscetíveis de justificar a inadequação da sanção aplicada.

Parágrafo único. Da revisão do processo não poderá resultar agravamento da sanção.

CAPÍTULO XVI DOS PRAZOS

Art. 66. Os prazos começam a correr a partir da data da ciência oficial, excluindo-se da contagem o dia do começo e incluindo-se o do vencimento.

§1º Considera-se prorrogado o prazo até o primeiro dia útil seguinte se o vencimento cair em dia em que não houver expediente ou este for encerrado antes da hora normal.

§2º Os prazos expressos em dias contam-se de modo contínuo.

§3º Os prazos fixados em meses ou anos contam-se de data a data. Se no mês do vencimento não houver o dia equivalente àquele do início do prazo, tem-se como termo o último dia do mês.

Art. 67. Salvo motivo de força maior devidamente comprovado, os prazos processuais não se suspendem.

CAPÍTULO XVII DAS SANÇÕES

Art. 68. As sanções, a serem aplicadas por autoridade competente, terão natureza pecuniária ou consistirão em obrigação de fazer ou de não fazer, assegurado sempre o direito de defesa.

CAPÍTULO XVIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 69. Os processos administrativos específicos continuarão a reger-se por lei própria, aplicando-se-lhes apenas subsidiariamente os preceitos desta Lei.

Art. 69-A. Terão prioridade na tramitação, em qualquer órgão ou instância, os procedimentos administrativos em que figure como parte ou interessado: (Incluído pela Lei nº 12.008, de 2009).

I - pessoa com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos; (Incluído pela Lei nº 12.008, de 2009).

II - pessoa portadora de deficiência, física ou mental; (Incluído pela Lei nº 12.008, de 2009).

III –(VETADO) (Incluído pela Lei nº 12.008, de 2009).

IV - pessoa portadora de tuberculose ativa, esclerose múltipla, neoplasia maligna, hanseníase, paralisia irreversível e incapacitante, cardiopatia grave, doença de Parkinson, espondiloartrite anquilosante, nefropatia grave, hepatopatia grave, estados avançados da doença de Paget (osteíte deformante), contaminação por radiação, síndrome de imunodeficiência adquirida, ou outra doença grave, com base em conclusão da medicina especializada, mesmo que a doença tenha sido contraída após o início do processo. (Incluído pela Lei nº 12.008, de 2009).

§1º A pessoa interessada na obtenção do benefício, juntando prova de sua condição, deverá requerê-lo à autoridade administrativa competente, que determinará as providências a serem cumpridas. (Incluído pela Lei nº 12.008, de 2009).

§2º Deferida a prioridade, os autos receberão identificação própria que evidencie o regime de tramitação prioritária. (Incluído pela Lei nº 12.008, de 2009).

§3º (VETADO) (Incluído pela Lei nº 12.008, de 2009).

§4º (VETADO) (Incluído pela Lei nº 12.008, de 2009).

Art. 70. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília 29 de janeiro de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

RESOLUÇÃO TJPA Nº 14/2016 (CÓDIGO DE ÉTICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ)

RESOLUÇÃO N.º 14 DE 1º DE JUNHO DE 2016.

Institui o Código de Ética dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará, no uso de suas atribuições legais, por deliberação de seus membros na 19ª Sessão Ordinária do Tribunal Pleno, realizada hoje,

CONSIDERANDO o poder regulamentador garantido pela autonomia administrativa prevista no artigo 99 da Constituição da República e no artigo 148 da Constituição Estadual;

CONSIDERANDO que entre os princípios básicos da Administração Pública estão a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, conforme dispõe o caput do artigo 37, da Constituição da República;

CONSIDERANDO as disposições contidas no artigo 177, inciso VI, da Lei nº 5.810, de 24 de janeiro de 1994 (Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Cíveis do Estado do Pará), determinando ao servidor público estadual o dever de observância aos princípios éticos, morais, às leis e regulamentos no exercício do cargo ou função;

CONSIDERANDO que a disseminação de valores éticos e morais na conduta dos servidores são temas estratégicos de pleno interesse e consecução do

Poder Judiciário, conforme disposto na Resolução nº 70 de 18 de março de 2009, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ),

RESOLVE:

**CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS**

Art. 1º Instituir o Código de Ética dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Pará – TJPA.

Art. 2º Este Código de Ética estabelece os princípios e normas de conduta ética aplicáveis aos servidores do TJPA, sem prejuízo da observância dos demais deveres e proibições legais e regulamentares.

§ 1º Para os fins de aplicação deste Código, considera-se servidor quem exerça cargo efetivo ou cargo comissionado neste Tribunal, inclusive como temporário, requisitado e cedido.

§ 2º No ato de posse do servidor deverá ser prestado compromisso de cumprimento das normas de conduta ética contidas neste Código.

Art. 3º As normas de conduta estabelecidas neste Código também se aplicam a todas e quaisquer pessoas que, mesmo pertencendo a outra instituição, prestem estágio ou desenvolvam quaisquer atividades junto ao TJPA de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que não remunerada.

Parágrafo único. O presente Código integrará todos os contratos de estágio e de prestação de serviços de forma a assegurar o alinhamento de conduta entre todos os colaboradores do Tribunal.

Art. 4º Cabe aos gestores, em todos os níveis, aplicar e garantir que seus subordinados – servidores, estagiários e prestadores de serviço – apliquem os preceitos estabelecidos neste Código, como um exemplo de conduta a ser seguido.

**CAPÍTULO II
DOS OBJETIVOS**

Art. 5º O Código de Ética dos Servidores do TJPA tem o objetivo de:

I – tornar explícitos os princípios éticos e as normas que regem a conduta dos servidores, fornecendo parâmetros para que a sociedade possa aferir a integridade e a lisura das ações adotadas neste Tribunal para cumprimento de seus objetivos institucionais;

II – contribuir para transformar a Visão, a Missão, os Objetivos e os Valores Institucionais do Tribunal em atitudes, comportamentos, regras de atuação e práticas organizacionais, orientados segundo elevado padrão de conduta ético – profissional;

III – reduzir a subjetividade das interpretações pessoais sobre os princípios e normas éticos adotados no Tribunal, facilitando a compatibilização dos valores individuais de cada servidor com os valores da instituição;

IV – assegurar ao servidor a preservação de sua imagem e de sua reputação, quando sua conduta estiver de acordo com as normas éticas estabelecidas neste Código;

V – oferecer uma instância de consulta, por meio das Corregedorias de Justiça, visando a esclarecer dúvidas acerca da conformidade da conduta do servidor com os princípios e normas tratados neste Código.

**CAPÍTULO III
DOS PRINCÍPIOS E REGRAS DE CONDUTA ÉTICA**

**SEÇÃO I
DOS PRINCÍPIOS E VALORES FUNDAMENTAIS**

Art. 6º São princípios e valores fundamentais a serem observados pelos servidores no exercício de cargo ou função:

I – a supremacia do interesse público, a preservação e a defesa do patrimônio público, de acordo com as normas da ética, da cidadania e da responsabilidade social e ambiental;

II – a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a transparência;

III – a honestidade, a dignidade, o respeito, o decoro e a boa-fé;

IV – o reconhecimento e o respeito à diversidade individual e cultural.

V – a qualidade, a eficiência e a equidade dos serviços públicos;

VI – a independência, a objetividade e a imparcialidade;

VII – o sigilo profissional;

VIII – a competência; e

IX – o desenvolvimento profissional.

Parágrafo único. Os atos, comportamentos e atitudes dos servidores serão pautados por avaliação de natureza ética, de modo a harmonizar as práticas pessoais com os valores institucionais.

**SEÇÃO II
DOS DIREITOS**

Art. 7º É direito de todos os servidores do TJPA:

I – trabalhar em ambiente saudável, que preserve sua integridade física, moral, mental e psicológica;

II – ser tratado com equidade nos sistemas de avaliação, desempenho individual, remuneração, promoção e movimentação, bem como ter acesso às informações a eles inerentes;

III – participar das atividades de capacitação e treinamento necessárias ao desenvolvimento profissional;

IV – estabelecer interlocução livre com colegas e superiores, podendo expor ideias, pensamentos e opiniões na unidade judicial ou administrativa em que estiver lotado;

V – ter respeitado o sigilo das informações de ordem pessoal, que somente a ele digam respeito, inclusive médicas, ficando restritas ao próprio servidor e ao pessoal responsável pela guarda, manutenção e tratamento dessas informações;

VI – obter das unidades administrativas e judiciais informações precisas e corretas para o exercício regular de direito, ressaltando-se aquelas amparadas pelo sigilo, nos termos da lei e regulamentos aplicáveis.

VII – receber, em situações jurídicas rigorosamente idênticas, igualdade de tratamento com outros servidores, de acordo com as manifestações hodiernas e reiteradas da autoridade administrativa máxima deste Tribunal.

**SEÇÃO III
DOS DEVERES**

Art. 8º São deveres do servidor, sem prejuízo das demais obrigações legais e regulamentares:

I – resguardar, em sua conduta pessoal, a integridade, a honra e a dignidade de sua função pública, agindo em harmonia com os compromissos éticos assumidos neste Código e os valores institucionais;

II – desempenhar, com zelo e eficácia, as atribuições do cargo ou função de que seja titular;

III – proceder com honestidade, probidade, lealdade e retidão, escolhendo sempre, quando estiver diante de mais de uma opção, a que melhor se coadune com a ética e com o interesse público;

IV – tratar autoridades, colegas de trabalho, superiores, subordinados e demais pessoas com que se relacionar em função do trabalho, com cortesia e respeito, inclusive quanto à condição e às limitações pessoais, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social;

V – levar imediatamente ao conhecimento da chefia competente todo e qualquer ato ou fato que seja contrário ao interesse público, prejudicial a este Tribunal ou à sua missão institucional, de que tenha tomado conhecimento em razão do cargo ou função;

VI – resistir a pressões de superiores hierárquicos, de contratantes e de outros que visem a obter favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas, e denunciá-las;

VII – evitar assumir posição de intransigência perante a chefia ou colegas de trabalho, respeitando os posicionamentos e as ideias divergentes, sem prejuízo de representar contra qualquer ato irregular;

VIII – não utilizar o cargo ou função em situações que configurem abuso de poder ou práticas autoritárias;

IX – apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício do cargo ou função, evitando o uso de vestuário e adereços que comprometam a boa apresentação pessoal, a imagem institucional e a neutralidade profissional;

X – conhecer e cumprir as normas legais, bem como as boas práticas formalmente descritas e recomendadas por autoridade competente do Tribunal, visando a desempenhar suas responsabilidades com competência e obter elevados níveis de profissionalismo na realização dos trabalhos;

XI – ser assíduo e pontual ao serviço;

XII – empenhar-se em seu desenvolvimento profissional, mantendo-se atualizado quanto à legislação, às normas e instruções de serviço e aos novos métodos e às técnicas de trabalho aplicáveis à sua área de atuação;

XIII – divulgar no ambiente de trabalho informações e conhecimentos obtidos em razão de treinamentos ou de exercício profissional e que possam contribuir para a eficiência dos trabalhos realizados pelos demais servidores;

XIV – manter-se afastado de quaisquer atividades, laborativas ou não, que reduzam ou denotem reduzir sua autonomia e independência profissional, bem como sejam conflitantes, ou potencialmente conflitantes, com suas responsabilidades funcionais;

XV – manter neutralidade político-partidária, religiosa e ideológica no exercício de suas atividades;

XVI – apresentar prestação de contas sob sua responsabilidade no prazo determinado, sempre que solicitado;

XVII – facilitar a fiscalização de todos os atos ou serviços por quem de direito, prestando toda colaboração ao seu alcance;

XVIII – adotar atitudes e procedimentos objetivos e imparciais, em especial nas instruções e relatórios, que deverão ser tecnicamente fundamentados e baseados exclusivamente nas evidências obtidas e organizadas de acordo com as normas do Tribunal;

XIX – declarar seu impedimento ou suspeição nas situações que possam afetar o desempenho de suas funções com independência e imparcialidade;

XX – manter sob sigilo dados e informações de natureza confidencial obtidos no exercício de suas atividades ou, ainda, de natureza pessoal de colegas e subordinados que só a eles digam respeito, aos quais, porventura, tenha acesso em decorrência do exercício profissional, informando à chefia imediata ou à autoridade responsável quando tomar conhecimento de que assuntos sigilosos estejam ou venham a ser revelados;

XXI – informar à chefia imediata ou ao superior hierárquico, caso a chefia imediata esteja envolvida, a notificação ou a intimação para prestar depoimento em juízo sobre atos ou fatos de que tenha tomado conhecimento em razão do exercício das atribuições do cargo que ocupa, com vistas ao exame do assunto;

XXII – desempenhar suas atividades com responsabilidade social, privilegiando a adoção de práticas que favoreçam a inclusão social, bem como a sustentabilidade ambiental, combatendo o desperdício de recursos materiais e evitando danos ao meio ambiente.

Parágrafo único. A publicidade dos atos judiciais e administrativos constitui requisito de eficácia e moralidade, e sua omissão dolosa enseja comprometimento ético, salvo quando o sigilo for previsto em lei.

SEÇÃO IV DAS VEDAÇÕES

Art. 9º É vedado ao servidor, sem prejuízo das demais obrigações legais e regulamentares:

I – praticar qualquer ato que atente contra a honra e a dignidade de sua função pública, os compromissos éticos assumidos neste Código e os valores institucionais;

II – exercer a advocacia ou atuar como procurador no exercício do cargo ou função, de forma direta ou mediante a prestação de auxílio, em defesa de interesse alheio de qualquer espécie, exceto nos casos previstos em lei e regulamentos aplicáveis;

III – adotar qualquer conduta que interfira no desempenho do trabalho ou que crie ambiente hostil, ofensivo ou com intimidação, tal como ações tendenciosas geradas por simpatias, antipatias ou interesses de ordem pessoal;

IV – cometer ou permitir assédio sexual ou moral;

IV – opinar publicamente a respeito da honorabilidade e do desempenho funcional de outro servidor ou magistrado do TJPA;

V – atribuir a outrem erro próprio ou dificultar sua apuração;

VI – apresentar como de sua autoria ideias ou trabalhos de outrem;

VII – discriminar colegas de trabalho, superiores, subordinados e demais pessoas com quem se relacionar em função do trabalho, em razão de preconceito ou distinção de raça, sexo, orientação sexual, nacionalidade, cor, idade, religião, tendência política, posição social ou quaisquer outras formas de discriminação;

VIII – fazer uso do cargo ou da função, bem como de informações privilegiadas obtidas em razão do cargo ou função, para obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em benefício próprio, de outrem, de grupos de interesses ou de entidades públicas ou privadas;

IX – utilizar servidor do Tribunal para atendimento a interesse particular;

X – manter sob subordinação hierárquica direta, em cargo ou função de confiança, afim ou parente, até o terceiro grau, companheiro ou cônjuge;

XI – fazer ou extrair cópias de relatórios ou de quaisquer outros trabalhos ou documentos ainda não publicados, pertencentes ao Tribunal, para utilização em fins estranhos aos seus objetivos ou à execução dos trabalhos a seu encargo, sem prévia autorização da autoridade competente;

XII – divulgar ou facilitar a divulgação de informações sigilosas obtidas em razão do cargo ou função e, ainda, de relatórios, instruções e informações de

processos cujos objetos ainda não tenham sido apreciados, sem prévia autorização da autoridade competente;

XIII – publicar, sem prévia e expressa autorização, estudos, pesquisas e pareceres realizados no desempenho de suas atividades no cargo ou função cujos objetos ainda não tenham sido apreciados;

XIV – alterar ou deturpar, por qualquer forma, o exato teor de documentos, informações, citação de obra, lei ou decisão administrativa ou judicial;

XV – solicitar, sugerir, provocar ou receber, para si ou para outrem, qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação, presentes, vantagem econômica, financeira ou de qualquer natureza, de pessoa física ou jurídica;

XVI – solicitar, sugerir, provocar ou receber, para si ou para outrem, mesmo em ocasiões de festividade, qualquer tipo de transporte, hospedagem ou favores particulares, de forma a permitir situação que possa gerar dúvida sobre a sua probidade ou honorabilidade;

XVII – usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício de direito por qualquer pessoa;

XVIII – ausentar-se injustificadamente de seu local de trabalho ou sem autorização do superior hierárquico;

XIX – apresentar-se embriagado ou sob efeito de quaisquer drogas ilegais no ambiente de trabalho;

XX – receber salário ou qualquer outra remuneração de fonte vedada ou ilegal;

XXI – cooperar com qualquer organização ou instituição que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade da pessoa;

XXII – exercer atividade incompatível com o afastamento concedido pelo Tribunal;

XXIII – utilizar sistemas e canais de comunicação do TJPA para a propagação e divulgação de trotes, boatos, pornografia, propaganda comercial, político-partidária, atividade terrorista, incitação à violência ou consumo de substância entorpecente, e qualquer forma de discriminação;

XXIV – manifestar-se em nome do Tribunal quando não autorizado e habilitado para tal;

XXV – deixar, injustificadamente, qualquer pessoa à espera de solução na unidade em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas ou outra espécie de atraso na prestação do serviço;

§ 1º Não se incluem nas vedações deste artigo, os brindes que não tenham valor comercial e os distribuídos por pessoas ou entidades de qualquer natureza a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos especiais ou datas comemorativas.

§ 2º Os presentes que, por alguma razão, não possam ser recusados ou devolvidos sem ônus para o servidor ou para a Administração Pública serão doados a entidades de caráter filantrópico ou setores do Tribunal que tratem de aspectos históricos ou culturais, a critério da Presidência.

SEÇÃO V

DAS SITUAÇÕES DE IMPEDIMENTO E SUSPEIÇÃO

Art. 10. O servidor deverá declarar seu impedimento ou suspeição nas situações que possam afetar o desempenho de suas funções com independência imparcialidade, especialmente nas seguintes hipóteses:

I – participar de instrução de processo ou que esteja litigando judicial, ou administrativamente:

a) de interesse próprio, de cônjuge ou companheiro, de parente consanguíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até terceiro grau;

b) em relação ao qual haja amizade íntima ou inimizade notória com algum dos interessados ou com os respectivos cônjuges, companheiros, parentes e afins até o terceiro grau;

c) que envolva órgão ou entidade com quem tenha mantido vínculo profissional nos últimos dois anos, ressalvada, neste último caso, atuação consultiva;

d) que tenha funcionado ou venha a funcionar como advogado, perito, testemunha, representante ou servidor do sistema de controle interno, ou se tais situações ocorrem quanto ao cônjuge, companheiro ou parente e afins até o terceiro grau;

CAPÍTULO IV

DOS PROCEDIMENTOS APURATÓRIOS

Art. 11. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, no âmbito de suas atribuições, diretamente ou por delegação, nos termos da lei e regulamentos aplicáveis, em razão do descumprimento ao previsto neste Código de Ética.

Art. 12. Os fatos que configurem infrações aos dispositivos deste Código serão apurados por meio de Sindicância e/ou Processo Administrativo Disciplinar, pela Comissão Disciplinar Permanente ou por quem for delegado pelas Corregedorias de Justiça, respeitando-se, sempre, as garantias do contraditório e da ampla defesa.

§ 1º Os procedimentos instaurados para apuração de prática em desrespeito às normas éticas são sigilosos, mantendo-se a chancela de “reservado”, até que esteja concluído.

§ 2º A instrução processual deverá seguir, além dos princípios do contraditório e da ampla defesa, os ritos previstos em lei e regulamentos aplicáveis.

§ 3º Na hipótese de os autos estarem instruídos com documentos acobertados por sigilo legal, o acesso a esse tipo de documento somente será permitido a quem detiver igual direito perante o órgão ou entidade originariamente encarregado da sua guarda.

Art. 13. A violação das normas estipuladas neste Código acarretará as sanções previstas na Lei nº 5.810, de 24 de janeiro de 1994 (Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis do Estado do Pará), podendo cumular-se, se couber, com outra penalidade disciplinar, quando a infração for assim capitulada pela legislação própria.

§ 1º As penalidades aplicadas deverão ser expressas e anotadas na ficha funcional do servidor para todos os efeitos legais.

§ 2º É vedada a expedição de certidão da penalidade aplicada, salvo quando requerida pelo próprio interessado ou, devidamente justificada, por autoridade pública para instrução de processo.

§ 3º Se a Comissão Disciplinar Permanente, ou quem for delegado pelas Corregedorias de Justiça concluir, durante a apuração dos fatos, que não houve descumprimento aos preceitos deste Código, recomendará, em seu relatório, arquivamento do procedimento administrativo.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14. Compete às Corregedorias de Justiça promover permanente aplicação, orientação, revisão e propor atualização do presente Código.

Art. 15. Os casos não previstos neste Código serão decididos pelo Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Art. 16. Este Código de Ética integrará o conteúdo programático de edital de concurso público para provimento de cargos neste Poder Judiciário.

Art. 17. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Plenário Desembargador “Oswaldo Pojucan Tavares”, ao 1º dia do mês de junho de 2016.

QUESTÕES

1 CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito de improbidade administrativa e responsabilização das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, julgue o item a seguir, com base nas Leis n.º 8.429/1992 e n.º 12.846/2013.

Para fins de responsabilização de pessoa jurídica na esfera administrativa, a Lei Anticorrupção considera excludentes a aplicação de sanções e a obrigação de reparação integral do dano causado.

- () CERTO
() ERRADO

2.CEBRASPE (CESPE) - 2024

A respeito da relação entre ética, moral e democracia e dos aspectos atinentes ao exercício da cidadania, julgue o item subsequente.

A ética e a moral não são sinônimas, sendo esta última objeto de estudo da primeira, que, por sua vez, poderia ser definida como ciência da moral.

- () CERTO
() ERRADO

3CESPE / CEBRASPE - 2025

No tocante ao processo administrativo federal, previsto na Lei n.º 9.784/1999, julgue o item que se segue.

Uma das características do processo administrativo federal é o formalismo, segundo o qual os atos do processo administrativo dependem, em regra, de uma forma preestabelecida, podendo ser afastada, porém, quando houver autorização legal.

- () CERTO
() ERRADO

4. CEBRASPE (CESPE) - 2022

A respeito de ética, relações humanas e higiene, julgue o próximo item.

A ética se refere aos costumes e às crenças de uma sociedade, ao passo que a moral garante que esses costumes e essas crenças sejam respeitados.

- () CERTO
() ERRADO

5. CEBRASPE (CESPE) - 2022

Acerca de ética, moral e valores, julgue o item que se segue.

Existem sociedades humanas que não têm ética, como é o caso daquelas que não observam a moral e os valores hegemônicos.

- () CERTO
() ERRADO

6.CEBRASPE (CESPE) - 2024

A respeito da relação entre ética, moral e democracia e dos aspectos atinentes ao exercício da cidadania, julgue o item subsequente.

As capacidades eleitorais ativa e passiva são facetas do exercício da cidadania inseridas no contexto das democracias.

- () CERTO
() ERRADO

7.CEBRASPE (CESPE) - 2023

Considerando a ética, a moral, os princípios e os valores relacionados à função pública e ao setor público bem como o exercício da cidadania, julgue o item a seguir.

Na formação da democracia, o exercício da cidadania exaure-se apenas com o exercício do voto.

- () CERTO
() ERRADO

8. CEBRASPE (CESPE) - 2022

Julgue o item a seguir, considerando a ética, o exercício da cidadania e da função pública.

A cidadania é um dos objetivos a ser perseguido pelo Estado no desenvolvimento da educação.

- () CERTO
() ERRADO

9.CEBRASPE (CESPE) - 2022

Julgue o item a seguir, considerando a ética, o exercício da cidadania e da função pública.

O exercício da cidadania está vinculado exclusivamente aos direitos reconhecidos em favor da pessoa humana em face da comunidade na qual está inserida.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

10. CEBRASPE (CESPE) - 2022

Julgue o item , considerando a ética, o exercício da cidadania e da função pública.

O exercício da função pública se equipara integralmente à relação de emprego na iniciativa privada quanto a busca exclusiva da eficiência econômica.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

11.CEBRASPE (CESPE) - 2024

A respeito dos fundamentos da ética na administração pública, julgue o item a seguir.

Considere que um guarda civil municipal tenha presenciado seu chefe receber propina e, após refletir um mês sobre o que deveria fazer, tenha decidido representá-lo, expondo o fato às autoridades competentes. Nesse caso hipotético, a conduta do guarda civil está integralmente em conformidade com as normas éticas.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

12.CEBRASPE (CESPE) - 2024

A respeito dos fundamentos da ética na administração pública, julgue o item a seguir.

Interesse público, integridade, imparcialidade, transparência, honestidade, responsabilidade, competência, qualidade, eficiência e equidade dos serviços públicos são princípios fundamentais da ética na administração pública.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

13.CEBRASPE (CESPE) - 2024

No que concerne à ética no serviço público, julgue o item a seguir.

A vida funcional e a vida privada do servidor público, embora estejam conectadas entre si, representam esferas próprias de condutas, não podendo o servidor ser privado de ligar seu nome a empreendimentos, ainda que estes ostentem caráter duvidoso.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

14.CEBRASPE (CESPE) - 2022

Com relação a ética e função pública, julgue o item a seguir.

A conduta ética do servidor público não se restringe a seu comportamento conforme o que lhe é permitido, sendo essencial a orientação interna que ele dá às suas ações, como a motivação e o esmero no cumprimento de seus deveres.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

15.CEBRASPE (CESPE) - 2022

Acerca de ética no setor público, julgue o item a seguir.

Além do dever de observar atributos como a verdade, o sigilo, a disciplina e a moralidade, o agir ético no setor público abrange o zelo material ao patrimônio público.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

16. CESPE / CEBRASPE - 2023

A respeito de improbidade administrativa e bens públicos, julgue o item subsequente à luz da Lei n.º 8.429/1992 e da jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (STF).

Segundo entendimento do STF, a partir das recentes alterações na legislação que dispõe sobre improbidade, deixou de existir, no ordenamento jurídico brasileiro, a tipificação para atos culposos de improbidade administrativa, de maneira que a nova regra retroage para absolver pessoas que já tenham sido condenadas em sentença com trânsito em julgado.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

17. CESPE / CEBRASPE - 2024

De acordo com as disposições da Lei n.º 8.429/1992 no que se refere aos atos de improbidade administrativa, julgue o item a seguir.

Ao analisar as circunstâncias do caso concreto, o Ministério Público pode celebrar acordo de não persecução civil, desde que dele advenham, ao menos, os seguintes resultados: a reversão, à pessoa jurídica lesada, da vantagem indevida obtida, ainda que oriunda de agentes privados, e o integral ressarcimento do dano.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

18. CESPE / CEBRASPE - 2022

De acordo com a Lei n.º 8.429/1992, que dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, julgue o item seguinte.

Em regra, os diretores da pessoa jurídica de direito privado respondem pelo ato de improbidade que venha a ser imputado à pessoa jurídica.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

19. CESPE / CEBRASPE - 2025

No tocante ao processo administrativo federal, previsto na Lei n.º 9.784/1999, julgue o item que se segue.

O conteúdo da Lei n.º 9.784/1999 vai além das regras do processo administrativo e enumera vários princípios a serem seguidos pela administração pública nas diversas vertentes de sua atuação.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

20.CESPE / CEBRASPE - 2023

Com base na Lei n.º 8.429/1992, que trata dos atos de improbidade administrativa, julgue o item a seguir.

A conduta comissiva do servidor público baseada em divergência interpretativa de lei, lastreada em jurisprudência não pacificada, ainda que não haja dano patrimonial ao erário, caracteriza improbidade administrativa.

() CERTO

() ERRADO

GABARITO

1	ERRADO
2	CERTO
3	ERRADO
4	ERRADO
5	ERRADO
6	CERTO
7	ERRADO
8	CERTO
9	ERRADO
10	ERRADO
11	ERRADO
12	CERTO
13	ERRADO
14	CERTO
15	CERTO
16	ERRADO
17	CERTO
18	ERRADO
19	CERTO
20	ERRADO

ANOTAÇÕES

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PODER JUDICIÁRIO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no contexto das organizações. Ele se preocupa em entender como as pessoas interagem entre si e com o ambiente organizacional, como tomam decisões, como se comunicam e como se comportam em grupo. É um tema de grande importância para a administração, pois o sucesso de uma organização depende em grande parte da forma como seus membros se comportam e trabalham juntos.

Um dos aspectos mais estudados no comportamento organizacional é a motivação. A motivação é a força que impulsiona uma pessoa a agir de determinada maneira e a alcançar seus objetivos. As empresas procuram motivar seus funcionários para que estes se sintam mais engajados, produtivos e satisfeitos. Para isso, utilizam diferentes estratégias, como remuneração adequada, reconhecimento pelo trabalho realizado, oportunidades de crescimento na empresa, entre outras.

Outro aspecto importante do comportamento organizacional é a liderança. A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para que elas ajam em direção aos objetivos da organização. Existem diferentes estilos de liderança, que variam de acordo com as características do líder e da situação em que se encontram. Alguns estilos de liderança mais comuns são o autocrático, o democrático e o laissez-faire.

O trabalho em equipe também é uma área de interesse no comportamento organizacional. A capacidade de trabalhar bem em equipe é fundamental para o sucesso de uma organização, pois muitas tarefas requerem a colaboração de diferentes pessoas. Para que o trabalho em equipe seja eficaz, é importante que os membros da equipe possuam habilidades de comunicação, sejam flexíveis e saibam trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum.

Por fim, o comportamento ético é outro tema relevante no contexto organizacional. As organizações são compostas por indivíduos com diferentes valores, crenças e éticas. É importante que todos os membros da organização tenham um comportamento ético, para que a empresa mantenha a sua reputação, a confiança do público e evite problemas legais.

Em resumo, o comportamento organizacional é uma área fundamental da administração, que se preocupa em entender como as pessoas se comportam e interagem em uma organização. Ele abrange temas como motivação, liderança, trabalho em equipe e ética, e é essencial para o sucesso de qualquer empresa.

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A comunicação interpessoal é a troca de informações, sentimentos e ideias entre duas ou mais pessoas. É uma habilidade fundamental para o sucesso em praticamente todos os aspectos da vida, desde relacionamentos pessoais até ambientes de trabalho. Aqui estão alguns pontos importantes sobre comunicação interpessoal:

- **Escuta Ativa:** Uma comunicação eficaz começa com a capacidade de ouvir atentamente o que o outro está dizendo, demonstrando interesse genuíno e compreensão.

- **Expressão Clara:** Comunicar suas próprias ideias de forma clara e concisa é essencial para evitar mal-entendidos e garantir que sua mensagem seja recebida como pretendido.

- **Empatia:** Compreender as emoções e perspectivas dos outros é crucial para construir relacionamentos sólidos e resolver conflitos de maneira construtiva.

- **Assertividade:** Ser capaz de expressar suas opiniões e necessidades de maneira respeitosa e direta, sem ser agressivo ou passivo, é fundamental para estabelecer limites saudáveis e manter relacionamentos equilibrados.

- **Feedback Construtivo:** Oferecer e receber feedback de forma construtiva e não defensiva é essencial para o crescimento pessoal e profissional.

- **Adaptação:** Ser capaz de adaptar seu estilo de comunicação às necessidades e preferências individuais dos outros pode melhorar significativamente a eficácia da interação.

- **Comunicação Não-Verbal:** Gestos, expressões faciais, postura e tom de voz também desempenham um papel crucial na comunicação interpessoal, muitas vezes transmitindo mais do que as palavras em si.

- **Respeito:** Respeitar as diferenças culturais, opiniões e valores dos outros é essencial para construir relacionamentos saudáveis e inclusivos.

Em resumo, a comunicação interpessoal bem-sucedida requer habilidades de escuta, expressão, empatia, assertividade e adaptação, além de um profundo respeito pelos outros. Dominar essas habilidades pode melhorar significativamente a qualidade de nossos relacionamentos e colaborações.

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO; COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL NA ORGANIZAÇÃO; COMPORTAMENTO GRUPAL E INTERGRUPAL; PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS

A comunicação é um dos elementos mais importantes dentro de qualquer organização. Ela está presente em todos os processos de interação, desde a troca de informações até a construção de relações entre os membros da organização. A comunicação interpessoal e organizacional influencia diretamente a cultura da empresa, a produtividade, o clima organizacional e a motivação dos colaboradores. Este artigo aborda as barreiras à comunicação, a comunicação formal e informal, o comportamento grupal e intergrupal, e o processo de desenvolvimento de grupos dentro das organizações.

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

A comunicação eficaz dentro de uma organização é fundamental para garantir que as mensagens sejam transmitidas claramente e que todos os membros compreendam as informações de forma adequada. No entanto, diversos obstáculos podem prejudicar esse processo de comunicação, criando barreiras que dificultam a troca de informações e podem gerar mal-entendidos e conflitos.

► **Principais barreiras à comunicação**

▪ **Barreiras Físicas:** Relacionadas a fatores ambientais, como a distância entre os colaboradores, a má qualidade das tecnologias de comunicação ou a falta de espaços adequados para conversas e reuniões.

▪ **Barreiras Linguísticas:** O uso de jargões, termos técnicos e a falta de clareza nas mensagens podem dificultar a compreensão, especialmente em organizações com equipes multiculturais ou multilíngues.

▪ **Barreiras Psicológicas:** Incluem atitudes, emoções ou crenças que interferem na receptividade e compreensão da mensagem, como preconceitos, estresse ou falta de empatia.

▪ **Barreiras Culturais:** Diferenças culturais podem afetar a forma como as mensagens são interpretadas e respondidas, pois valores e comportamentos variam de uma cultura para outra.

▪ **Barreiras de Percepção:** Quando a mensagem é distorcida devido à interpretação subjetiva de quem a recebe, afetada por experiências passadas, percepções pessoais ou preconceitos.

Superar essas barreiras é essencial para melhorar a comunicação na organização, garantir uma troca eficaz de informações e promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL NA ORGANIZAÇÃO

dentro de uma organização, existem dois tipos principais de comunicação: formal e informal. Cada um desempenha um papel essencial na dinâmica organizacional.

▪ **Comunicação Formal:** Refere-se aos canais estruturados e estabelecidos pela organização para transmitir informações oficiais, como memorandos, relatórios, e-mails corporativos e reuniões formais. Esse tipo de comunicação segue uma hierarquia e processos estabelecidos, sendo importante para o cumprimento

das normas e políticas da organização. A comunicação formal tem a vantagem de garantir a precisão e a documentação das informações, mas pode ser lenta e engessada.

▪ **Comunicação Informal:** Refere-se à troca de informações que ocorre de maneira espontânea e não estruturada, como conversas entre colegas no intervalo ou informações compartilhadas através de redes sociais corporativas. Embora a comunicação informal não siga uma hierarquia, ela desempenha um papel importante ao criar um ambiente de confiança, facilitar o fluxo rápido de informações e promover relações interpessoais dentro da organização. No entanto, pode ser fonte de boatos ou mal-entendidos se não for gerida adequadamente.

Ambos os tipos de comunicação são essenciais para o bom funcionamento da organização. A comunicação formal assegura a conformidade com políticas e a clareza das instruções, enquanto a comunicação informal facilita a construção de vínculos e a troca ágil de informações.

COMPORTAMENTO GRUPAL E INTERGRUPAL

O comportamento grupal e intergrupal se refere às interações e dinâmicas que ocorrem entre os membros de um grupo ou entre grupos diferentes dentro da organização. Compreender esses comportamentos é fundamental para otimizar o trabalho em equipe, melhorar a colaboração e evitar conflitos.

▪ **Comportamento Grupal:** Dentro de um grupo, os membros desenvolvem normas, papéis e expectativas que regulam as interações e os comportamentos dos indivíduos. O comportamento grupal pode ser positivo, levando a uma maior cooperação e produtividade, ou negativo, quando há falta de comunicação, competitividade excessiva ou conflitos internos. É importante que as organizações promovam grupos com boa coesão, onde a confiança e o respeito mútuo são incentivados.

▪ **Comportamento Intergrupal:** Refere-se às interações e relações entre diferentes grupos dentro da organização, como equipes de departamentos distintos ou unidades de negócio. O comportamento intergrupal pode ser positivo, quando há colaboração entre grupos em prol de objetivos comuns, ou negativo, quando há rivalidades, disputas por recursos ou comunicação ineficaz entre grupos. A liderança deve atuar para promover a integração e o trabalho em conjunto entre diferentes grupos, superando barreiras de comunicação e garantindo que todos trabalhem com um propósito comum.

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS

O desenvolvimento de grupos dentro de uma organização passa por várias fases, desde a formação inicial até a consolidação como uma equipe eficiente. Cada fase do desenvolvimento de grupo é importante para garantir que os membros saibam como trabalhar em conjunto de forma produtiva.

▪ **Formação (Forming):** Esta é a fase inicial, onde os membros do grupo começam a se conhecer. As interações tendem a ser superficiais, e o grupo ainda não tem um alto nível de coesão ou confiança.

▪ **Conflito (Storming):** Durante essa fase, os membros começam a expressar suas opiniões e ideias de forma mais aberta, o que pode gerar conflitos. A competição por papéis e a resistência à autoridade podem surgir. No entanto, essa fase é importante, pois os conflitos, quando bem geridos, podem levar ao aprimoramento da dinâmica do grupo.

▪ **Normalização (Norming):** Nesta fase, os membros começam a resolver os conflitos e a estabelecer normas e regras para o funcionamento do grupo. A comunicação tende a melhorar, e o grupo começa a trabalhar de forma mais colaborativa.

▪ **Desempenho (Performing):** Nesta fase, o grupo atinge sua máxima eficácia. A confiança mútua e a colaboração são altas, e os membros são capazes de trabalhar juntos de forma coordenada para atingir os objetivos estabelecidos.

▪ **Encerramento (Adjourning):** Quando o grupo atinge seus objetivos ou o projeto chega ao fim, essa fase envolve o encerramento das atividades e a dispersão dos membros. Essa fase pode envolver celebração dos resultados alcançados ou sentimentos de perda.

Compreender essas fases ajuda os gestores a guiar as equipes de forma eficaz, promover uma boa comunicação entre os membros e garantir que os grupos se desenvolvam de forma harmônica e eficiente.

A comunicação interpessoal e organizacional é um elemento chave para o sucesso de qualquer empresa. Superar as barreiras à comunicação, gerenciar eficazmente a comunicação formal e informal, entender o comportamento grupal e intergrupal e apoiar o desenvolvimento de grupos dentro da organização são estratégias essenciais para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a produtividade e fortalecer a cultura organizacional.

Organizações que investem em uma comunicação eficaz e no desenvolvimento de grupos coesos e colaborativos têm mais chances de alcançar seus objetivos e se destacar no mercado.

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO: MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS; MOTIVAÇÃO E CONTRATO PSICOLÓGICO
TEORIAS DA MOTIVAÇÃO: MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS; MOTIVAÇÃO E CONTRATO PSICOLÓGICO

CONCEITO DE MOTIVAÇÃO: FUNDAMENTOS E ABORDAGENS TEÓRICAS

A motivação é um dos pilares do comportamento humano no ambiente de trabalho, especialmente no setor público, onde fatores extrínsecos e intrínsecos influenciam diretamente o comprometimento, a produtividade e a qualidade do serviço prestado à sociedade. Compreender o conceito de motivação, bem como suas principais abordagens teóricas, é essencial para o estudo da Administração Pública, dado que políticas e práticas de gestão de pessoas dependem do entendimento claro de como motivar os servidores públicos de forma eficaz e sustentável.

► Definição de motivação

A motivação pode ser compreendida como o conjunto de forças internas e externas que impulsionam o indivíduo a agir, persistir e direcionar esforços para alcançar determinado objetivo. Etimologicamente, a palavra “motivação” provém do latim *motivus*, que significa movimento, e *tion*, sufixo que indica ação ou efeito, ou seja, motivação refere-se ao impulso para agir. No campo da Administração, trata-se do processo de estímulo às pessoas para que desenvolvam suas atividades com dedicação e eficiência, buscando o alcance das metas organizacionais.

► Abordagens clássicas da motivação

A literatura sobre motivação organizacional é ampla e pode ser dividida, de forma didática, em duas grandes vertentes: teorias de conteúdo e teorias de processo.

Teorias de conteúdo:

Essas teorias procuram identificar quais são os fatores que motivam os indivíduos, ou seja, os conteúdos das necessidades humanas. Entre as principais, destacam-se:

▪ **Teoria da Hierarquia das Necessidades (Abraham Maslow):** Propõe que as necessidades humanas são hierarquizadas em cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. As pessoas buscam satisfazer as necessidades inferiores antes de buscar as superiores. No serviço público, essa teoria é útil para entender que, sem remuneração adequada ou segurança no emprego, dificilmente o servidor se sentirá motivado por desafios mais complexos.

▪ **Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg):** Distingue os fatores higiênicos (como salário, condições de trabalho e estabilidade) dos fatores motivacionais (como reconhecimento, crescimento profissional e responsabilidade). Os fatores higiênicos evitam a insatisfação, mas não motivam. Já os motivacionais são os que de fato promovem engajamento e desempenho elevado.

▪ **Teoria das Necessidades Adquiridas (David McClelland):** Identifica três necessidades motivacionais principais: de realização, de afiliação e de poder. A predominância de uma dessas necessidades influencia o comportamento no trabalho. Por exemplo, servidores com alta necessidade de realização tendem a buscar metas desafiadoras.

► Teorias de processo

Enquanto as teorias de conteúdo se concentram no “o que” motiva as pessoas, as teorias de processo tratam do “como” a motivação ocorre. Entre as mais conhecidas:

▪ **Teoria das Expectativas (Victor Vroom):** Sustenta que a motivação depende da expectativa de que um esforço levará a um bom desempenho e que esse desempenho resultará em uma recompensa desejada. É uma teoria útil para entender por que muitas vezes servidores públicos desmotivam-se quando não percebem relação entre esforço, desempenho e reconhecimento.

▪ **Teoria da Equidade (John Stacy Adams):** Afirma que os indivíduos comparam seus esforços e recompensas com os de outros. Se perceberem injustiça, desmotivam-se. No setor público, a percepção de favoritismo ou desigualdade de tratamento pode minar a motivação geral da equipe.

▪ **Teoria do Reforço (B.F. Skinner):** Baseia-se nos princípios do behaviorismo e sugere que o comportamento pode ser moldado por meio de reforços positivos (recompensas) e negativos (punições). Aplicada à Administração Pública, essa teoria alerta para a importância de sistemas de reconhecimento e punição consistentes.

► Aplicações práticas no setor público

No contexto do serviço público, a motivação não pode ser compreendida de forma simplista. Fatores como estabilidade, burocracia, limitações orçamentárias e o próprio caráter do serviço público influenciam significativamente os resultados das práticas motivacionais. Enquanto a motivação extrínseca (como salário e benefícios) é essencial para garantir um nível mínimo de

engajamento, a motivação intrínseca (como orgulho do trabalho, senso de missão e reconhecimento pelo impacto social) é frequentemente o principal motor de desempenho entre servidores vocacionados.

Por isso, gestores públicos devem aplicar uma combinação inteligente das diferentes teorias da motivação, adaptando-as ao contexto institucional, às características dos cargos e às necessidades individuais dos servidores.

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA: CARACTERÍSTICAS E IMPLICAÇÕES

A motivação é uma força multifacetada que impulsiona o comportamento humano nas organizações. Dentre suas formas, destacam-se a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Entender a diferença entre ambas, bem como seus efeitos no desempenho organizacional, é fundamental para que gestores públicos e profissionais da Administração compreendam o comportamento dos servidores e desenvolvam estratégias de gestão mais eficazes.

► Motivação extrínseca: definição e fatores influenciadores

A motivação extrínseca refere-se aos estímulos que provêm do ambiente externo ao indivíduo. Está relacionada às recompensas tangíveis ou consequências que a pessoa espera receber em razão de seu comportamento ou desempenho. Dentre os principais fatores extrínsecos, destacam-se:

- Salário e remuneração variável
- Benefícios (vale-alimentação, plano de saúde, previdência)
- Promoções e progressões funcionais
- Premiações e reconhecimentos formais
- Estabilidade no emprego
- Recompensas disciplinares (evitar punições, advertências)

No setor público, muitos desses elementos são regulamentados por leis e estatutos, o que limita a autonomia dos gestores para promover estímulos extrínsecos de forma flexível. Apesar disso, a motivação extrínseca ainda exerce papel central na atração, manutenção e desempenho dos servidores, especialmente em contextos de insegurança econômica, como ocorre em períodos de instabilidade nacional.

► Motivação intrínseca: definição e características

A motivação intrínseca, por sua vez, nasce de dentro do próprio indivíduo e está relacionada ao prazer de realizar a tarefa, ao sentimento de competência, autonomia e ao propósito associado ao trabalho. Essa forma de motivação ocorre quando o servidor realiza suas funções não em busca de recompensa externa, mas porque sente satisfação pessoal ou vocacional.

Dentre os principais componentes da motivação intrínseca, podemos destacar:

- Interesse genuíno pelas atividades realizadas
- Senso de dever público e compromisso com a cidadania
- Autonomia na tomada de decisões
- Oportunidade de aprendizado e desenvolvimento pessoal
- Reconhecimento simbólico e valorização social da função

No contexto da Administração Pública, a motivação intrínseca tende a ter um peso significativo em carreiras ligadas à justiça, saúde, educação e segurança, onde o impacto social do trabalho é evidente. Muitos servidores públicos sentem orgulho em sua função e têm como propósito servir à sociedade, independentemente da remuneração envolvida.

► Comparação entre as duas formas de motivação

A seguir, uma tabela comparativa com as principais diferenças entre a motivação intrínseca e extrínseca:

Critério	Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca
Origem do estímulo	Interna (satisfação pessoal)	Externa (recompensas tangíveis ou sociais)
Foco principal	Realização, propósito, interesse	Recompensa, reconhecimento, segurança
Sustentabilidade no tempo	Geralmente mais duradoura	Pode ser momentânea ou condicional
Grau de autonomia	Elevado	Menor (depende de terceiros ou do sistema)
Exemplo típico	Servidor que trabalha por vocação	Servidor que busca estabilidade ou promoção

► Implicações para a Administração Pública

A distinção entre motivação intrínseca e extrínseca possui importantes implicações para o setor público:

- **Planejamento de políticas de pessoal:** Um bom plano de carreira deve equilibrar recompensas extrínsecas justas com oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento simbólico, fomentando a motivação intrínseca.
- **Gestão de desempenho:** Servidores motivados intrinsecamente tendem a manter a produtividade mesmo quando as recompensas extrínsecas são limitadas. Isso reforça a importância de cultivar um ambiente de trabalho significativo e respeitoso.
- **Liderança inspiradora:** Chefias e lideranças que conseguem despertar nos servidores o senso de propósito institucional e vocação pública tendem a obter maior engajamento e menor rotatividade.
- **Riscos da desmotivação:** A ausência de estímulos extrínsecos adequados pode gerar descontentamento, mas a desvalorização da motivação intrínseca — como ambientes autoritários, sem autonomia ou sem reconhecimento — também conduz à apatia, ao absenteísmo e à improdutividade.

Tanto a motivação extrínseca quanto a intrínseca são essenciais para o bom funcionamento da Administração Pública. Enquanto a primeira garante o atendimento às necessidades básicas e a justiça organizacional, a segunda mobiliza os servidores em torno de valores, ética e propósito.

O desafio dos gestores públicos é encontrar o ponto de equilíbrio entre ambas, respeitando os limites legais e orçamentários, mas sem negligenciar o fator humano.

CONTRATO PSICOLÓGICO: CONCEITO E RELEVÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A noção de contrato psicológico representa um dos mais relevantes avanços no campo da Administração e da Psicologia Organizacional. Embora não esteja formalizado em documentos ou leis, o contrato psicológico exerce forte influência sobre a motivação, o comportamento e o desempenho dos servidores públicos.

Seu entendimento é fundamental para a formulação de políticas de gestão de pessoas que busquem não apenas o cumprimento das normas, mas também o engajamento e a lealdade dos profissionais.

► Definição de contrato psicológico

O contrato psicológico pode ser definido como o conjunto de expectativas não escritas, percepções e crenças recíprocas entre o servidor público e a organização na qual está inserido. Enquanto o contrato formal estabelece deveres e direitos explícitos — como salário, jornada e obrigações funcionais —, o contrato psicológico refere-se a promessas implícitas, percepções de justiça, reconhecimento, respeito e oportunidades de crescimento.

Esse tipo de contrato é construído a partir das experiências cotidianas do servidor, desde o momento do recrutamento até as interações com a chefia e colegas. Trata-se de uma construção subjetiva, porém poderosa, pois influencia diretamente o modo como o indivíduo interpreta sua relação com o trabalho e com a instituição pública.

► Elementos que compõem o contrato psicológico

Entre os principais componentes do contrato psicológico, podemos destacar:

- **Expectativas de respeito e tratamento digno:** O servidor espera ser tratado com justiça, consideração e humanidade.
- **Reconhecimento e valorização:** Há uma expectativa de que os esforços e contribuições sejam percebidos e reconhecidos.
- **Estabilidade e previsibilidade:** Muitos servidores públicos esperam estabilidade, mas também transparência nas decisões institucionais.
- **Oportunidades de desenvolvimento:** Inclui acesso a capacitação, promoções e participação em decisões.
- **Compromisso institucional:** Espera-se que a organização mantenha seus valores e missão pública, reforçando o orgulho institucional.

► Contrato psicológico versus contrato formal

Diferente do contrato legalmente estabelecido, o contrato psicológico é informal e muitas vezes implícito. No entanto, sua violação pode gerar efeitos mais danosos do que o descumprimento de cláusulas contratuais formais.

Por exemplo, um servidor pode não se sentir juridicamente lesado, mas perceber que foi tratado de maneira injusta ou negligente, o que o leva à desmotivação, ao desengajamento ou mesmo ao desejo de desligamento.

A seguir, uma síntese comparativa:

Elemento	Contrato Formal	Contrato Psicológico
Natureza	Legal, escrita	Subjetiva, implícita
Origem	Normas legais e regulamentos	Experiências, comunicações e percepções
Exigibilidade	Juridicamente exigível	Não passível de cobrança legal direta
Efeitos	Direitos e deveres oficiais	Impacto na motivação e no comportamento

► Implicações no setor público

No contexto das organizações públicas, a gestão do contrato psicológico requer atenção especial. Diferentemente da iniciativa privada, onde mudanças podem ser implementadas de forma mais ágil e personalizada, o setor público opera dentro de estruturas normativas rígidas e muitas vezes distantes da realidade emocional dos servidores.

A violação do contrato psicológico pode ocorrer, por exemplo, quando:

- O servidor é alocado em funções incompatíveis com sua formação ou curso.
- Há ausência de feedback ou reconhecimento de suas entregas.
- Reformas administrativas são feitas sem diálogo ou sem respeitar conquistas anteriores.
- A chefia pratica favoritismo ou adota posturas autoritárias.

As consequências são profundas e vão desde queda de produtividade até afastamentos por questões de saúde mental, passando por clima organizacional deteriorado e cultura institucional tóxica.

► Gestão e reconstrução do contrato psicológico

Apesar de sua natureza subjetiva, o contrato psicológico pode ser gerido de forma estratégica. Algumas práticas recomendadas incluem:

- Comunicação institucional clara e transparente.
- Liderança ética, empática e presente.
- Programas de valorização do servidor.
- Ouvidorias e canais de escuta ativa.
- Capacitação e desenvolvimento continuado.

O contrato psicológico também pode ser reconstruído, sobretudo após processos traumáticos como reestruturações, denúncias de assédio ou crises institucionais. Para isso, é necessário restaurar a confiança, reconhecer erros e comprometer-se com mudanças reais.

O contrato psicológico é uma ferramenta invisível, mas extremamente poderosa, na Administração Pública. Sua adequada compreensão e gestão permitem não apenas a retenção de ta-

lentos, mas também a construção de um ambiente institucional mais saudável, motivador e alinhado com os princípios do serviço público.

Ignorar esse contrato significa ignorar a complexidade humana no trabalho — um erro grave para qualquer gestor público comprometido com resultados e com o bem-estar coletivo.

INTEGRAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E CONTRATO PSICOLÓGICO NO SETOR PÚBLICO

A relação entre motivação e contrato psicológico representa um campo fundamental para a compreensão do comportamento organizacional, sobretudo no serviço público. Essa integração permite compreender como os estímulos internos e externos, associados às percepções e expectativas dos servidores, moldam o engajamento, o desempenho e a permanência nas instituições públicas.

Assim, a gestão eficaz da motivação deve necessariamente considerar o contrato psicológico, pois ambos os fenômenos são interdependentes e se reforçam mutuamente.

► Relação entre recompensas e expectativas

Como vimos nas seções anteriores, as recompensas podem ser divididas entre intrínsecas e extrínsecas. Ambas influenciam profundamente o contrato psicológico dos servidores. Quando há alinhamento entre o que o servidor espera da organização e o que ele efetivamente vivencia no cotidiano de trabalho, cria-se uma base sólida de confiança, que motiva o profissional a investir tempo, energia e comprometimento em suas funções.

Por outro lado, a quebra de expectativas — como promessas não cumpridas, falta de reconhecimento ou ausência de progresso — pode ser percebida como uma violação do contrato psicológico, levando à desmotivação e à redução da produtividade. Essa reação não depende apenas do valor da recompensa, mas da coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana.

► A importância do alinhamento entre valores pessoais e organizacionais

A motivação intrínseca se fortalece quando o servidor sente que há consonância entre seus valores e os valores da instituição pública. Se ele percebe que seu trabalho contribui para o bem comum, para a justiça social ou para a eficiência da máquina pública, tende a experimentar um sentimento de propósito que reforça o contrato psicológico positivo.

Contudo, se a instituição pública transmite mensagens incoerentes, pratica injustiças internas ou negligencia suas finalidades sociais, ocorre um distanciamento entre o servidor e a organização. Nesses casos, mesmo que as recompensas extrínsecas estejam presentes, a motivação se enfraquece e o contrato psicológico se torna vulnerável.

► Estratégias de integração na prática da gestão pública

A Administração Pública dispõe de instrumentos e políticas que podem promover essa integração de maneira concreta. A seguir, algumas práticas que reforçam a sinergia entre motivação e contrato psicológico:

- **Gestão participativa:** Envolver os servidores nas decisões e ouvir suas opiniões reforça a percepção de respeito e valorização, fortalecendo o contrato psicológico e incentivando a motivação intrínseca.

- **Clareza e transparência na comunicação:** Quando as expectativas são bem definidas e as decisões são comunicadas com honestidade, há menor risco de rupturas psicológicas.

- **Reconhecimento simbólico e formal:** Programas de valorização, menções honrosas e feedbacks positivos atendem tanto à motivação intrínseca quanto à percepção de justiça organizacional.

- **Gestão da aprendizagem:** Investir na capacitação dos servidores demonstra compromisso com seu desenvolvimento, reforçando o contrato psicológico e alimentando o desejo intrínseco de crescer profissionalmente.

- **Cultura institucional saudável:** Ambientes de trabalho respeitosos, cooperativos e éticos estimulam o engajamento e reduzem a rotatividade, além de prevenir o esgotamento emocional.

Exemplos práticos no serviço público:

Em diversas instituições públicas, observa-se que unidades com lideranças engajadas e bem preparadas obtêm melhores resultados, mesmo enfrentando limitações orçamentárias. Nesses casos, a liderança compreende a importância da motivação intrínseca e atua para fortalecer continuamente o contrato psicológico dos membros da equipe.

Um exemplo são programas internos de mentoria, onde servidores mais experientes apoiam os recém-ingressos, gerando senso de pertencimento e solidariedade institucional. Outro exemplo são as práticas de escuta ativa promovidas por corregedorias e ouvidorias, que reduzem o sentimento de injustiça e ampliam a confiança no sistema.

► Consequências da desconexão entre motivação e contrato psicológico

Quando há desalinhamento entre os sistemas de recompensa e as expectativas subjetivas dos servidores, diversas consequências negativas podem surgir:

- Queda de produtividade e aumento de erros
- Apatia, desinteresse e afastamentos frequentes
- Baixo comprometimento com metas institucionais
- Comportamentos de resistência passiva ou cinismo organizacional
- Rejeição a mudanças ou inovações

Portanto, negligenciar essa integração significa comprometer o desempenho institucional e a imagem do serviço público perante a sociedade.

A integração entre motivação e contrato psicológico é um elemento essencial para a construção de uma Administração Pública eficaz, humana e orientada para resultados.

Compreender que a motivação vai além de recompensas materiais e que o contrato psicológico opera como um termômetro da confiança institucional é o primeiro passo para uma gestão mais estratégica de pessoas no setor público.

PERCEPÇÃO, ATITUDES E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

A satisfação no trabalho é um conceito que se refere ao grau de contentamento, alegria e realização que um indivíduo experimenta em seu ambiente de trabalho. Ela está intimamente ligada às atitudes pessoais e sentimentos em relação ao trabalho e ao local de emprego.

Essa satisfação é influenciada por uma variedade de fatores, incluindo: o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, o relacionamento com colegas e supervisores, o nível de remuneração e benefícios, a natureza das tarefas desempenhadas e as oportunidades de desenvolvimento profissional.

As atitudes pessoais e a satisfação no trabalho estão diretamente ligadas, elas podem ser tanto negativas quanto positivas e podem se referir a qualquer coisa relacionada ao trabalho, como por exemplo: o trabalho individual, aos colegas, supervisores, empresa e às condições do ambiente.

Ligado a isso, as opiniões, crenças e sentimentos sobre um determinado assunto, são responsáveis por moldar as atitudes de cada indivíduo. Assim, a atitude e a satisfação do trabalhador podem ser influenciadas por uma variedade de fatores, incluindo:

– **Características pessoais do trabalhador:** quando eles são espontâneos, motivados e capazes de se ajustar às mudanças, eles provavelmente se sentirão mais felizes em seu local de trabalho.

– **Características da função:** se o trabalho for desafiador, significativo e oferecer oportunidades de crescimento, automaticamente, o trabalhador irá se sentir mais satisfeito e motivado.

– **O clima da organização:** os funcionários geralmente estão mais satisfeitos quando trabalham em um ambiente de trabalho positivo e motivacional.

– **Relacionamentos interpessoais:** os funcionários que têm boas relações com seus supervisores e colegas de equipe ficam mais satisfeitos.

Atitudes

As atitudes influenciam significativamente no desempenho de uma empresa, quando os funcionários estão mais satisfeitos, acabam se tornando mais produtivos, criativos e propensos a permanecer.

Para melhorar as atitudes e a satisfação, as empresas podem oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento, criar um clima organizacional positivo e promover relacionamentos interpessoais positivos. Isso inclui oferecer oportunidades de treinamento, desenvolvimento e promoção, promover um clima organizacional positivo, oferecer oportunidades de feedback e resolver problemas de forma rápida e justa.

Em resumo, a satisfação no trabalho é um estado emocional e psicológico que resulta da interação entre fatores externos, como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional, e atitudes pessoais.

Ter uma atitude positiva em relação ao trabalho e cultivar habilidades emocionais e sociais pode ajudar a promover essa satisfação, independentemente das condições externas.

No entanto, os fatores organizacionais desempenham um papel importante e devem ser considerados na busca por um ambiente de trabalho mais satisfatório.

As Diferenças Individuais

Cada indivíduo traz uma série de diferenças individuais para o local de trabalho. Isso inclui habilidades, conhecimentos, experiências, personalidades e valores únicos. A gestão do talento humano reconhece a importância de compreender e valorizar essas diferenças individuais. Ao fazer isso, as organizações podem alocar tarefas e responsabilidades de acordo com as habilidades de cada membro da equipe, promovendo a eficiência e a satisfação no trabalho.

Além disso, as diferenças individuais também desempenham um papel importante na promoção da diversidade e inclusão nas organizações. Ao reconhecer e respeitar as diferenças de gênero, etnia, orientação sexual e outros aspectos da identidade, as empresas podem criar ambientes de trabalho mais justos e inclusivos.

As Diferenças Organizacionais

Assim como os indivíduos têm diferenças, as organizações também têm suas próprias diferenças. Isso inclui a cultura organizacional, os valores, a estrutura hierárquica e os processos internos. A gestão do talento humano precisa levar em consideração essas diferenças organizacionais ao recrutar e desenvolver talentos. Nem todos os talentos se encaixam em todas as organizações, e encontrar a combinação certa é essencial para o sucesso mútuo.

Além disso, as diferenças organizacionais também afetam a forma como a gestão do talento humano é implementada. Uma organização com uma cultura orientada para a inovação, por exemplo, pode enfatizar o desenvolvimento de habilidades criativas em seus funcionários, enquanto uma organização mais tradicional pode valorizar a experiência e a estabilidade.

A gestão do talento humano é uma disciplina essencial no mundo dos negócios modernos. Ela reconhece e valoriza as diferenças individuais e organizacionais, buscando alinhar os talentos individuais com os objetivos estratégicos da organização. Ao fazer isso, as empresas podem criar equipes altamente eficazes e adaptáveis que impulsionam o sucesso a longo prazo.

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

A gestão de conflitos é um dos desafios mais importantes dentro das organizações, pois influencia diretamente o clima organizacional, a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Conflitos mal administrados podem gerar desmotivação, desentendimentos e queda no desempenho da equipe, enquanto uma abordagem eficaz pode transformar disputas em oportunidades para inovação e crescimento.

Para lidar com conflitos de forma estratégica, é fundamental que os gestores identifiquem suas causas, compreendam sua natureza e apliquem métodos adequados de resolução. A seguir, abordaremos os principais aspectos da gestão de conflitos, desde sua identificação até as estratégias mais eficazes para solucioná-los.

► Identificação das Causas do Conflito

Os conflitos organizacionais podem surgir por diversos motivos, sendo os mais comuns:

- **Falhas na comunicação:** Mal-entendidos, informações truncadas ou a ausência de diálogo podem gerar desentendimentos entre colaboradores.

- **Diferenças de valores e interesses:** Pessoas com diferentes visões de mundo, crenças e objetivos podem entrar em conflito ao defender suas perspectivas.

- **Disputa por recursos:** Em ambientes com recursos limitados (orçamento, espaço, tecnologia, pessoal), a concorrência por esses recursos pode gerar tensões.

- **Divergências de personalidade:** Conflitos interpessoais podem surgir entre indivíduos com estilos de trabalho, temperamentos ou expectativas distintos.

- **Mudanças organizacionais:** Reestruturações, fusões, demissões e outras mudanças podem gerar insegurança e resistência, intensificando os conflitos.

A identificação precisa dessas causas permite que os gestores atuem de maneira assertiva, evitando que conflitos menores se agravem e comprometam o desempenho organizacional.

► Estratégias para Gestão de Conflitos

A escolha da estratégia de gestão de conflitos depende do contexto, da natureza do conflito e das partes envolvidas. As abordagens mais utilizadas incluem:

Colaboração (Ganha-Ganha):

A estratégia de colaboração busca encontrar uma solução que satisfaça todas as partes envolvidas. O foco está na cooperação e no diálogo aberto, promovendo um entendimento mútuo. Essa abordagem é ideal para conflitos que envolvem questões importantes e quando há tempo disponível para negociação.

- **Exemplo:** Duas equipes disputam o mesmo orçamento para projetos distintos. Em vez de competir, elas trabalham juntas para encontrar uma solução que otimize os recursos disponíveis.

Compromisso (Meio-Termo):

Nessa abordagem, ambas as partes cedem em alguns pontos para chegar a uma solução intermediária. O compromisso é útil quando a resolução rápida é necessária e quando nenhuma das partes pode obter exatamente o que deseja.

- **Exemplo:** Dois departamentos precisam de novos equipamentos, mas o orçamento permite a compra imediata para apenas um deles. Como solução, opta-se por dividir o orçamento e comprar equipamentos básicos para ambos, deixando aquisições adicionais para um momento posterior.

Acomodação (Ceder):

A estratégia de acomodação ocorre quando uma das partes abre mão de suas reivindicações em favor da outra. Essa abordagem pode ser útil para preservar relacionamentos, mas deve ser usada com cautela para evitar ressentimentos futuros.

- **Exemplo:** Um gestor percebe que um conflito com um colega pode comprometer o andamento de um projeto e decide ceder em alguns pontos menos essenciais para manter a harmonia no time.

Evitação (Fugir do Conflito):

A evitação ocorre quando o conflito não é abordado diretamente. Essa estratégia pode ser útil quando o problema é trivial, quando há necessidade de tempo para reflexão ou quando confrontar a situação pode gerar mais danos do que benefícios. No entanto, evitar conflitos por longos períodos pode levar ao acúmulo de tensões.

- **Exemplo:** Um funcionário discorda do estilo de gestão do seu supervisor, mas opta por não confrontá-lo diretamente, pois percebe que a questão não interfere significativamente no seu trabalho diário.

Competição (Ganha-Perde):

Na estratégia de competição, uma das partes busca impor sua posição sem ceder. Essa abordagem pode ser útil em situações onde há necessidade de decisões rápidas ou quando princípios fundamentais estão em jogo. No entanto, o uso excessivo desse método pode prejudicar os relacionamentos interpessoais.

- **Exemplo:** Em uma situação de crise financeira, um gestor precisa tomar uma decisão unilateral sobre cortes no orçamento para garantir a sobrevivência da empresa.

► O Papel do Gestor na Resolução de Conflitos

Os líderes desempenham um papel essencial na gestão de conflitos, devendo atuar como mediadores imparciais e garantir que os processos de resolução sejam conduzidos de forma justa. Algumas ações que podem ser adotadas pelos gestores incluem:

- **Criar um ambiente de comunicação aberta:** Estimular o diálogo franco e respeitoso entre os colaboradores.

- **Definir regras claras para a resolução de conflitos:** Estabelecer procedimentos e canais formais para lidar com desentendimentos.

- **Fomentar a cultura do respeito e da cooperação:** Promover treinamentos e práticas que incentivem o trabalho em equipe e a empatia.

- **Intervir quando necessário:** Identificar conflitos que podem prejudicar o desempenho da equipe e atuar antes que se agravem.

Benefícios de uma Boa Gestão de Conflitos:

Uma gestão eficiente de conflitos traz inúmeros benefícios para a organização, incluindo:

- **Melhoria no clima organizacional:** Redução de tensões e fortalecimento das relações interpessoais.

- **Aumento da produtividade:** Eliminação de barreiras que impedem a cooperação e o trabalho eficiente.

- **Estímulo à inovação:** Ambientes onde as divergências são tratadas de forma construtiva favorecem a criatividade e a busca por soluções inovadoras.

- **Redução do turnover:** Funcionários que se sentem ouvidos e respeitados tendem a permanecer na organização por mais tempo.

ÉTICA E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DE CONFLITOS

A ética é um pilar essencial na gestão de conflitos dentro das organizações, pois estabelece diretrizes para que as disputas sejam resolvidas de maneira justa, equilibrada e respeitosa. Quando os conflitos são tratados com base em princípios éticos,

a organização fortalece a confiança entre os colaboradores, melhora o ambiente de trabalho e minimiza impactos negativos na produtividade e no clima organizacional.

► **A Importância da Ética na Gestão de Conflitos**

Os conflitos organizacionais podem gerar dilemas éticos, especialmente quando envolvem disputas de interesses, falhas de comunicação e problemas de comportamento. Sem um padrão ético bem definido, há o risco de que decisões sejam tomadas de forma parcial, favorecendo determinadas partes em detrimento de outras ou resultando em soluções que não promovam a equidade.

Uma gestão de conflitos pautada na ética assegura que todas as partes envolvidas sejam tratadas de maneira justa e que as decisões tomadas sejam transparentes e fundamentadas em valores morais e organizacionais. Dessa forma, evita-se a criação de um ambiente tóxico e hostil, que pode comprometer o desempenho individual e coletivo.

Princípios Éticos na Resolução de Conflitos:

Para garantir que os conflitos sejam geridos de maneira ética, é essencial adotar os seguintes princípios:

Imparcialidade e Justiça:

Os gestores e mediadores devem garantir que todas as partes envolvidas no conflito sejam tratadas de forma equitativa, sem favorecimentos ou preconceitos. A imparcialidade é essencial para que a resolução do conflito seja aceita como legítima por todos os envolvidos.

▪ **Exemplo:** Se dois funcionários entram em conflito sobre a divisão de tarefas, o gestor deve ouvir ambos os lados, avaliar a situação de maneira objetiva e tomar uma decisão que beneficie a equipe como um todo.

Transparência e Comunicação Aberta:

A comunicação clara e honesta é fundamental para evitar mal-entendidos e para garantir que todas as partes compreendam os processos de resolução adotados. Isso inclui fornecer explicações detalhadas sobre as decisões tomadas e garantir que todos tenham a oportunidade de expressar seus pontos de vista.

▪ **Exemplo:** Em uma reestruturação organizacional, onde há redistribuição de funções, a empresa deve comunicar as mudanças de forma clara e antecipada, esclarecendo os critérios utilizados para evitar rumores e ressentimentos.

Respeito Mútuo:

Independentemente da gravidade do conflito, todas as partes envolvidas devem ser tratadas com respeito e dignidade. Ataques pessoais, discriminação e práticas abusivas devem ser evitados, promovendo um ambiente onde o diálogo e a negociação sejam pautados pela civilidade.

▪ **Exemplo:** Em uma discussão entre colegas de equipe sobre uma estratégia de projeto, o gestor deve garantir que as trocas de argumentos sejam respeitadas e que cada colaborador tenha a oportunidade de expor suas ideias sem medo de represálias.

Responsabilidade e Prestação de Contas:

Os líderes organizacionais devem assumir a responsabilidade por suas decisões e garantir que as ações tomadas na resolução de conflitos sejam justificadas. Além disso, devem estar abertos a feedbacks e dispostos a corrigir possíveis erros no processo de gestão de conflitos.

▪ **Exemplo:** Se um gestor toma uma decisão que gera insatisfação na equipe, ele deve estar disposto a ouvir as preocupações dos funcionários e ajustar sua abordagem caso necessário.

Confidencialidade:

Em muitas situações de conflito, questões sensíveis podem ser discutidas, como problemas de comportamento, divergências estratégicas ou denúncias de assédio. A confidencialidade deve ser preservada para proteger a privacidade das partes envolvidas e evitar a exposição desnecessária de informações.

▪ **Exemplo:** Se um funcionário relata um conflito interpessoal com um colega ao setor de Recursos Humanos, é essencial que as informações sejam tratadas com sigilo, evitando comentários ou vazamentos que possam prejudicar a reputação dos envolvidos.

Ética e Cultura Organizacional

A relação entre ética e gestão de conflitos não deve ser tratada apenas como um processo isolado dentro da empresa, mas sim como parte de uma cultura organizacional baseada em valores éticos sólidos. Para isso, as empresas podem adotar práticas como:

▪ **Código de Conduta Ética:** Estabelecimento de diretrizes claras sobre comportamento esperado e procedimentos para lidar com conflitos.

▪ **Treinamento em Ética e Mediação de Conflitos:** Capacitação de gestores e funcionários para lidar com conflitos de maneira ética e construtiva.

▪ **Canais de Comunicação e Denúncia:** Implementação de meios formais para que os funcionários possam relatar conflitos ou condutas inadequadas sem medo de retaliação.

▪ **Liderança pelo Exemplo:** Gestores devem agir de forma ética em todas as suas interações, servindo como modelo para a equipe.

LIDERANÇA E PODER: TEORIAS DA LIDERANÇA

A liderança e o poder são temas importantes dentro da administração, pois ambos estão diretamente relacionados à gestão de pessoas e de recursos em uma organização. A liderança se refere à habilidade de influenciar outras pessoas a alcançarem objetivos comuns, enquanto o poder está relacionado à capacidade de controlar recursos e decisões dentro da organização.

Existem diferentes teorias e abordagens sobre a liderança e o poder na administração. Uma das principais teorias sobre liderança é a Teoria dos Traços, que argumenta que certos traços de personalidade, como inteligência emocional e carisma, são fundamentais para o sucesso como líder. Outra teoria importante é a Teoria Contingencial, que defende que a melhor abordagem de liderança varia de acordo com a situação e as características da equipe.

Já em relação ao poder, existem diversas abordagens, sendo uma das mais conhecidas a Teoria dos Tipos de Poder, que distingue cinco tipos de poder: poder coercitivo, poder de recompensa, poder legítimo, poder de referência e poder de especialista. O poder coercitivo se refere à capacidade de punir ou ameaçar punição, enquanto o poder de recompensa está relacionado à capacidade de conceder recompensas. O poder legítimo está ligado à posição hierárquica do indivíduo na organização, enquanto o poder de referência tem a ver com a influência pessoal que um indivíduo exerce sobre os outros. Já o poder de especialista está relacionado ao conhecimento técnico e à habilidade de solucionar problemas.

É importante destacar que a liderança e o poder podem ser utilizados de diferentes formas dentro de uma organização, podendo ser tanto positivos como negativos. Por exemplo, um líder que exerce uma liderança autocrática, impondo suas ideias sem considerar as opiniões dos demais, pode gerar um clima de desmotivação e insatisfação na equipe. Já o poder coercitivo pode ser eficiente em situações emergenciais, mas pode gerar medo e ressentimento nos funcionários.

Por fim, é importante destacar que a liderança e o poder devem ser utilizados de forma ética e responsável, sempre visando o bem-estar da organização como um todo. Além disso, é importante que os líderes e gestores estejam abertos ao diálogo e à colaboração, buscando sempre a participação e o envolvimento da equipe nas decisões e processos da organização.

DESEMPENHO E SUPORTE ORGANIZACIONAL

— Desempenho Organizacional

O desempenho constitui conceito associado à consecução de resultados. Expressa a ideia de ação para alcance de objetivos, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia¹.

O desempenho de uma organização (ou de suas unidades) refere-se aos resultados por ela alcançados em certo período, o que pode ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores.

Um indicador constitui uma variável mensurável, que tem como função indicar, utilizando escalas referenciais específicas, um estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela. Ao indicador é associado o conceito de meta, que designa um padrão ou referência a ser alcançada.

Assim, um indicador definido como, por exemplo, a satisfação do cliente poderia ter como padrão ou meta a ser alcançada, hipoteticamente, “elevar de 57% para 65% o percentual de clientes muito satisfeitos”.

O desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador. Diversos critérios de desempenho podem ser utilizados para a definição de indicadores e metas, tendo em vista os múltiplos efeitos que a atuação de uma organização pode gerar nos ambientes interno e externo.

Lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação do cliente são critérios comumente utilizados. Buscando aprimorar os mecanismos de gestão do desempenho, alguns autores têm

proposto a utilização de instrumentos que procuram equilibrar a definição de indicadores e metas em diferentes perspectivas ou dimensões. É o caso do denominado *Balanced Scorecard* (BSC), sistema que propõe traduzir a estratégia organizacional em objetivos, ações e medidas, organizados segundo quatro perspectivas de desempenho:

- **financeira** – indica os resultados econômico-financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio;
- **clientes** – direciona os esforços da organização para a conquista e a manutenção de segmentos de clientes, a partir de indicadores como satisfação do cliente, índice de reclamações, participação no mercado, imagem e reputação da organização;
- **processos internos** – orienta o aperfeiçoamento de processos críticos para o sucesso da organização, a partir de indicadores como produtividade, qualidade de produtos e serviços, garantia (índices de consertos e devolução de produtos) e outros;
- **aprendizado e crescimento** – age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria no longo prazo, utilizando indicadores como clima organizacional, competências dos funcionários e retenção de funcionários qualificados, entre outros.

Como a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito, o BSC assume o pressuposto de que os objetivos e respectivos indicadores em cada perspectiva de desempenho exercem influência uns sobre os outros, de tal forma que a consecução de metas na perspectiva aprendizagem e crescimento, por exemplo, teria efeito positivo sobre os resultados associados a processos internos, e assim por diante.

Embora amplamente utilizado no Brasil e no exterior, o BSC possui algumas limitações. Entre as críticas mais comuns está a de que essa metodologia não pondera o horizonte temporal de cada indicador, desconsiderando o fato de que os resultados em cada perspectiva de desempenho e os efeitos de um indicador sobre outros podem ocorrer em diferentes intervalos de tempo, limitação que poderia induzir a organização a interpretações e decisões equivocadas.

Outra crítica diz respeito à assunção de linearidade das relações causais indicadas no mapa estratégico, negligenciando a possibilidade de o efeito de um indicador sobre outros ocorrer de forma descontínua, eventual e ser moderado por diversas outras variáveis presentes no ambiente organizacional.

A influência de competências sobre o desempenho organizacional nem sempre é evidenciada em pesquisas empíricas, visto que resultados sobre essa relação ainda não são consistentes. Um estudo feito em uma empresa norte-americana do setor industrial, por exemplo, identificou pequena relação positiva (R^2 ajustado = 0,05) entre as competências dos gestores e o desempenho de suas unidades produtivas, mas outras investigações não evidenciaram tal relação.

É o mesmo caso de uma pesquisa realizada em uma empresa de saneamento, cujos resultados não revelaram a existência de relações significativas entre competências dos empregados e indicadores de desempenho das unidades de negócio em que atuavam.

Talvez essa relação nem sempre seja revelada em pesquisas empíricas porque o desempenho da organização é influenciado não só por atributos de seus empregados (como suas competên-

1 <https://www.scielo.br/j/rausp/a/tmkbXnnt9PGgdJWtFw4rgv/?format=pdf&lang=pt>

cias, por exemplo), mas também por diversos outros fatores, entre os quais o próprio contexto de trabalho dos empregados, que pode facilitar ou restringir a expressão de competências e seus efeitos sobre o desempenho.

— Suporte Organizacional

Características da organização e do ambiente de trabalho podem facilitar ou restringir o desenvolvimento de competências e sua aplicação no trabalho, com prováveis efeitos sobre os resultados organizacionais. Estudos indicam que a percepção do empregado sobre o suporte que a organização lhe oferece, como apoio prestado pelos gestores, incentivos e oportunidades de desenvolvimento, pode prever a expressão de competências no trabalho.

A percepção de suporte organizacional refere-se a opiniões dos empregados acerca do quanto a empresa valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar. Diz respeito a percepções do trabalhador sobre o tratamento que ele recebe da organização em retribuição ao esforço despendido no trabalho.

Essas percepções originam-se de avaliações formuladas pelo empregado acerca da qualidade e da sinceridade do tratamento que a organização dispensa a ele e a seus colegas de trabalho. São geradas a partir das interações e relações de troca estabelecidas entre o trabalhador e a organização, as quais são marcadas por expectativas de reciprocidade.

A organização, de um lado, deseja o bom desempenho do trabalhador, enquanto este, de outro lado, espera ter seu esforço valorizado e recompensado pela organização. Tais opiniões sobre o apoio da organização podem ser classificadas em quatro dimensões do contexto de trabalho:

- **práticas de gestão de desempenho** – dizem respeito às ações organizacionais relacionadas a melhoria dos processos de trabalho, capacitação profissional, estímulo à participação dos empregados e disponibilidade de orientações, entre outras;
- **carga de trabalho** – envolve metas e prazos estipulados, jornada e volume de trabalho;
- **suporte material** – refere-se à disponibilidade, quantidade e qualidade de materiais, equipamentos, ferramentas, móveis e outros elementos necessários ao trabalho;
- **práticas de promoção e recompensa** – envolvem políticas organizacionais de incentivo, ascensão profissional, retribuição e valorização do empregado.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma abordagem estruturada que visa promover a eficácia e o crescimento das organizações por meio de mudanças planejadas e estratégicas. Essa teoria nasceu em resposta às rápidas transformações nos ambientes internos e externos das empresas, especialmente nas décadas de 1950 e 1960, e se consolidou como um campo essencial dentro da Administração Geral.

Baseado em princípios da psicologia organizacional, da sociologia e de teorias administrativas, o DO considera as organizações como sistemas abertos, sujeitos à influência de variáveis internas e externas. Sua aplicação transcende a simples resolu-

ção de problemas, focando no alinhamento entre a cultura, os processos e as pessoas, para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

A importância do Desenvolvimento Organizacional está diretamente relacionada à necessidade de adaptação das empresas a contextos dinâmicos, como avanços tecnológicos, mudanças regulatórias e expectativas crescentes dos consumidores. Nesse cenário, o DO é uma ferramenta indispensável para transformar desafios em oportunidades, promovendo a melhoria contínua e a inovação.

O presente estudo abordará os pilares dessa teoria, destacando suas principais características e as variáveis que influenciam sua implementação nas organizações. Essa análise reforça a relevância do DO como um mecanismo estratégico para alcançar objetivos organizacionais e atender às demandas de um mercado em constante evolução.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

O Desenvolvimento Organizacional (DO) se destaca por um conjunto de características que o tornam essencial para a gestão de mudanças e a evolução contínua das organizações. Essas particularidades estão alinhadas a uma visão sistêmica e estratégica, permitindo que as empresas se adaptem e prosperem em ambientes dinâmicos.

► Visão Sistêmica

A teoria do DO enxerga as organizações como sistemas abertos, formados por subsistemas interdependentes, como setores, departamentos e equipes. Qualquer alteração em uma parte do sistema afeta diretamente as demais, exigindo que a mudança seja compreendida e gerida de forma integrada. Essa perspectiva amplia a capacidade de análise dos gestores, permitindo identificar e alinhar os impactos de mudanças organizacionais em múltiplos níveis.

► Enfoque na Mudança Planejada

No DO, a mudança não é vista como um evento isolado, mas como um processo contínuo e planejado. O foco está em transformar práticas, comportamentos e estruturas organizacionais de forma intencional, alinhando as estratégias às necessidades presentes e futuras. Essa abordagem reduz os riscos de resistência e aumenta a eficácia na implementação de novos processos e políticas.

► Orientação para o Crescimento e Desenvolvimento Humano

Uma das premissas centrais do DO é o reconhecimento do papel crucial das pessoas no sucesso organizacional. O objetivo é criar ambientes que valorizem o engajamento, a criatividade e a capacitação, promovendo o crescimento individual e coletivo. Liderança eficaz, programas de treinamento e práticas que priorizem o bem-estar dos colaboradores são elementos indispensáveis dentro desse contexto.

► Adaptabilidade e Flexibilidade

Diante de mercados voláteis e de rápidas mudanças tecnológicas, o DO promove a capacidade de adaptação como uma competência essencial. A flexibilidade organizacional é alcançada por meio de estruturas ágeis, equipes multifuncionais e processos

que permitem respostas rápidas e eficazes a novas demandas. Essa característica assegura a resiliência e a competitividade das empresas, mesmo em cenários de incerteza.

Essas características ilustram como o DO transcende abordagens tradicionais de gestão, posicionando-se como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento sustentável das organizações.

VARIÁVEIS DA TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O sucesso do Desenvolvimento Organizacional (DO) depende de diversas variáveis que interagem e influenciam o processo de mudança nas organizações. Essas variáveis podem ser internas, como cultura e estrutura organizacional, ou externas, como inovações tecnológicas e mudanças no mercado. Compreendê-las é essencial para uma implementação eficaz e alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

► Cultura Organizacional

A cultura organizacional, formada por valores, crenças, normas e comportamentos, exerce uma influência direta sobre a capacidade de adaptação e mudança das empresas. No DO, a transformação cultural é frequentemente necessária para alinhar as atitudes e práticas dos colaboradores às novas direções estratégicas. A resistência à mudança pode ser mitigada quando a cultura é integrada ao processo, reforçando os princípios desejados e eliminando barreiras comportamentais.

► Clima Organizacional

O clima organizacional reflete as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Um clima positivo contribui para o engajamento, a motivação e a aceitação das mudanças propostas pelo DO. Ferramentas de diagnóstico, como pesquisas de satisfação, ajudam a avaliar o clima e a identificar áreas que precisam de ajustes para sustentar a transformação.

► Estrutura Organizacional

A estrutura de uma organização – seja hierárquica, matricial ou horizontal – impacta diretamente na implementação do DO. Estruturas rígidas podem dificultar a comunicação e a colaboração, enquanto modelos mais flexíveis favorecem a agilidade e a inovação. O redesenho organizacional, quando necessário, deve ser realizado de forma a eliminar silos e fomentar a integração entre equipes e departamentos.

► Tecnologia e Inovação

A tecnologia é uma das principais impulsionadoras do desenvolvimento organizacional, oferecendo ferramentas para automação, análise de dados e melhoria de processos. No DO, a integração de inovações tecnológicas permite que as organizações sejam mais eficientes e adaptáveis. A análise criteriosa do impacto da tecnologia nos processos internos e na experiência dos colaboradores é essencial para o sucesso.

► Liderança e Comunicação

A liderança desempenha um papel vital no DO, orientando as equipes e promovendo a confiança necessária para a aceitação das mudanças. Líderes eficazes inspiram e mobilizam os cola-

boradores, funcionando como agentes de mudança. Além disso, a comunicação clara e aberta é uma variável crítica para evitar mal-entendidos, esclarecer objetivos e manter o alinhamento organizacional durante todo o processo de transformação.

O entendimento e a gestão dessas variáveis são essenciais para a aplicação prática do Desenvolvimento Organizacional, garantindo que os esforços de mudança resultem em melhorias sustentáveis e duradouras.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere ao bem-estar físico, mental, emocional e social dos funcionários em seu ambiente de trabalho. Reconhece que o trabalho não deve ser apenas uma fonte de renda, mas também uma oportunidade para que as pessoas se realizem e prosperem em diversos aspectos de suas vidas.

Uma boa qualidade de vida no trabalho promove um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados, respeitados e motivados, resultando em maior satisfação, engajamento e produtividade. Para isso, várias dimensões precisam ser consideradas:

– **Ambiente físico:** isso inclui aspectos como a segurança no local de trabalho, o conforto das instalações, a ergonomia dos móveis e equipamentos, a qualidade do ar e a iluminação adequada. Um ambiente físico favorável contribui para o bem-estar e a saúde dos funcionários.

– **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional:** é importante que os funcionários tenham a oportunidade de conciliar suas responsabilidades profissionais com seus compromissos pessoais e familiares. Políticas de flexibilidade de horário, trabalho remoto e licenças parentais podem ajudar a promover esse equilíbrio.

– **Desenvolvimento pessoal e profissional:** oferecer oportunidades de aprendizado, treinamento e desenvolvimento de habilidades permite que os funcionários cresçam e avancem em suas carreiras. Isso não apenas aumenta sua satisfação no trabalho, mas também contribui para o sucesso da organização.

– **Relacionamentos interpessoais:** um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, onde os funcionários se sentem apoiados e respeitados por seus colegas e líderes, é fundamental para a qualidade de vida no trabalho. A promoção de uma cultura de respeito, diversidade e inclusão é essencial para construir relacionamentos saudáveis no local de trabalho.

– **Reconhecimento e recompensa:** reconhecer o trabalho e as contribuições dos funcionários de maneira justa e significativa é crucial para mantê-los motivados e engajados. Isso pode incluir elogios públicos, prêmios, incentivos financeiros ou oportunidades de crescimento na carreira.

– **Saúde e bem-estar:** iniciativas de promoção da saúde, como programas de atividade física, acesso a serviços de saúde mental e apoio para lidar com o estresse e o esgotamento, são fundamentais para garantir a saúde e o bem-estar dos funcionários.

Investir na qualidade de vida no trabalho não apenas beneficia os funcionários individualmente, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade da organização como um todo. Funcionários felizes, saudáveis e motivados

tendem a ser mais produtivos, criativos e comprometidos com os objetivos da empresa, resultando em melhores resultados e um clima organizacional mais positivo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um dos principais elementos que determinam a qualidade do ambiente de trabalho, influenciando diretamente a satisfação, a motivação e a produtividade dos colaboradores.

Em instituições de administração pública, o clima organizacional assume uma importância ainda maior, pois a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão dependem diretamente do engajamento e do bem-estar dos servidores.

Realizar um diagnóstico do clima organizacional e implementar ações de melhoria são práticas essenciais para promover um ambiente de trabalho positivo, que valorize os servidores públicos e, ao mesmo tempo, contribua para a efetividade dos serviços públicos.

O QUE É O CLIMA ORGANIZACIONAL?

O clima organizacional refere-se à percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho, incluindo aspectos como a qualidade das relações interpessoais, a clareza nos processos, o apoio da liderança, a justiça nas recompensas e o alinhamento com os valores e objetivos da instituição. Essa percepção é formada a partir das experiências diárias dos colaboradores e influencia o comportamento, a motivação e o desempenho de cada indivíduo dentro da organização.

Um clima organizacional positivo é marcado por um ambiente acolhedor, onde os colaboradores se sentem valorizados e têm as condições necessárias para desempenhar suas funções. Já um clima organizacional negativo pode levar a altos índices de absenteísmo, rotatividade, baixa produtividade e insatisfação geral, impactando tanto o desempenho dos servidores quanto a qualidade dos serviços oferecidos ao público.

IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O diagnóstico do clima organizacional é o ponto de partida para entender as percepções, as necessidades e as expectativas dos servidores. Esse processo permite identificar fatores que promovem a satisfação e a motivação, bem como aqueles que causam insatisfação e desmotivação. Em órgãos de administração pública, onde a atuação dos colaboradores impacta diretamente o atendimento à população, o diagnóstico do clima organizacional assume um papel estratégico, pois ajuda a identificar e resolver problemas que podem comprometer a eficiência dos serviços públicos.

Além disso, o diagnóstico fornece uma base sólida para a tomada de decisões. A partir dos resultados, a gestão pode implementar ações mais direcionadas e assertivas para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar o engajamento dos servidores e reduzir problemas de ordem organizacional, como a falta de clareza em processos e a ausência de reconhecimento.

ETAPAS DO DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Realizar um diagnóstico de clima organizacional envolve várias etapas, desde o planejamento até a análise dos resultados. Um diagnóstico bem estruturado permite que a instituição compreenda com clareza as percepções e necessidades dos servidores. As principais etapas incluem:

– **Planejamento e Definição dos Objetivos:** antes de iniciar o diagnóstico, é importante definir os objetivos específicos da pesquisa, como: “o que a organização deseja descobrir? Quais são os aspectos mais críticos a serem avaliados?”. Esse planejamento inicial ajuda a direcionar as perguntas e a estruturar o processo de maneira eficiente.

– **Coleta de Dados:** a coleta de dados é a fase em que se obtém informações sobre as percepções dos colaboradores. Isso pode ser feito por meio de questionários anônimos, entrevistas individuais, grupos focais e observação direta. As perguntas devem abordar temas como relacionamento entre colegas, apoio da liderança, clareza nas tarefas, oportunidades de crescimento e qualidade das condições de trabalho.

– **Análise dos Resultados:** após a coleta de dados, os resultados são analisados para identificar tendências, pontos fortes e áreas de melhoria. A análise permite que a gestão entenda os aspectos do clima organizacional que geram satisfação e aqueles que são fontes de insatisfação.

– **Elaboração de um Plano de Ação:** com base nos resultados, a administração pública deve criar um plano de ação para abordar os problemas identificados e fortalecer os pontos positivos. Esse plano deve incluir ações específicas, prazos, responsáveis e metas para monitoramento.

– **Implementação e Acompanhamento:** a implementação das ações deve ser acompanhada de perto pela gestão, garantindo que os ajustes sejam realizados e que os colaboradores percebam o compromisso com a melhoria do clima organizacional. O acompanhamento contínuo permite avaliar a eficácia das ações e realizar ajustes quando necessário.

PRINCIPAIS FATORES QUE IMPACTAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Diversos fatores podem influenciar o clima organizacional, e é importante que o diagnóstico identifique como cada um deles é percebido pelos servidores. Alguns dos principais fatores incluem:

– **Liderança:** a liderança é um dos elementos mais influentes no clima organizacional. Líderes que promovem uma comunicação aberta, valorizam o trabalho dos servidores e dão feedback construtivo ajudam a criar um ambiente positivo. Na administração pública, a liderança pode ser ainda mais desafiadora devido à estrutura hierárquica rígida, o que exige habilidades de gestão e sensibilidade para entender as necessidades dos colaboradores.

– **Reconhecimento e Recompensas:** o reconhecimento do trabalho é um fator essencial para a motivação. Mesmo que a administração pública tenha limitações em relação a recompensas financeiras, é possível valorizar o trabalho dos servidores por meio de elogios, feedbacks e programas de reconhecimento.

– **Desenvolvimento e Capacitação:** a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional, como cursos, treinamentos e programas de capacitação, contribui para a

satisfação dos servidores e melhora o desempenho geral. Investir no crescimento dos colaboradores é uma forma de demonstrar que a organização valoriza o desenvolvimento contínuo.

– **Comunicação:** a comunicação clara e transparente é essencial para evitar mal-entendidos e criar um ambiente de confiança. Na administração pública, a comunicação eficaz ajuda a garantir que os servidores compreendam suas responsabilidades e os objetivos da instituição.

– **Condições de Trabalho:** condições físicas adequadas, equipamentos atualizados e acesso a recursos básicos são aspectos que influenciam o clima organizacional. Um ambiente confortável e funcional permite que os servidores desempenhem suas funções com qualidade e eficiência.

ESTRATÉGIAS PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir do diagnóstico do clima organizacional, a administração pública pode adotar várias estratégias para melhorar o ambiente de trabalho e aumentar o engajamento dos servidores. Algumas estratégias eficazes incluem:

– **Desenvolvimento de Programas de Capacitação e Qualificação:** oferecer capacitação contínua é uma forma de valorizar o servidor e de aprimorar o desempenho individual e coletivo. Além disso, treinamentos específicos ajudam a preparar os servidores para os desafios da administração pública e aumentam a confiança e o comprometimento com o trabalho.

– **Promoção de um Estilo de Liderança Participativo:** uma liderança que incentiva a participação dos servidores, que escuta suas sugestões e que oferece feedback frequente, promove um clima organizacional positivo. O estilo de liderança participativo é especialmente eficaz para resolver problemas de comunicação e engajar os colaboradores nas metas da organização.

– **Reconhecimento e Valorização:** mesmo em um ambiente com limitações de recursos, como a administração pública, é possível valorizar os servidores por meio de reconhecimento público, premiações simbólicas e programas de incentivo. O reconhecimento regular contribui para a satisfação e o sentimento de pertencimento dos colaboradores.

– **Incentivo à Comunicação Transparente:** criar canais de comunicação acessíveis e eficazes é fundamental para promover um ambiente de confiança. Reuniões periódicas, boletins informativos e encontros de feedback são formas de manter os servidores informados e de promover a clareza nas informações.

– **Criação de Programas de Qualidade de Vida:** programas voltados para a saúde e o bem-estar, como atividades físicas, apoio psicológico e incentivos à qualidade de vida, são fundamentais para um clima organizacional saudável. Oferecer suporte ao bem-estar físico e mental demonstra o compromisso da instituição com a qualidade de vida dos servidores.

– **Acompanhamento Contínuo do Clima Organizacional:** o clima organizacional é dinâmico e pode mudar ao longo do tempo. Por isso, é importante que o diagnóstico seja um processo contínuo, com avaliações regulares que permitam ajustar as ações conforme necessário e responder a novas demandas.

O diagnóstico e a melhoria do clima organizacional são passos essenciais para promover um ambiente de trabalho mais produtivo, saudável e motivador na administração pública. Ao realizar um diagnóstico detalhado, a instituição ganha uma

compreensão valiosa sobre as percepções e necessidades dos servidores, o que permite desenvolver estratégias direcionadas para aprimorar o ambiente de trabalho.

Investir na melhoria do clima organizacional não só aumenta o comprometimento dos servidores públicos, mas também contribui para a eficiência dos serviços prestados à população. Um clima organizacional positivo promove a satisfação e a motivação dos servidores, fortalecendo a imagem da instituição e resultando em benefícios para toda a sociedade.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A **cultura organizacional** é um conjunto de valores, crenças, normas e práticas que definem a identidade de uma empresa e guiam o comportamento de seus colaboradores. Ela representa o “jeito de ser” da organização, influenciando desde a forma como as decisões são tomadas até o modo como as pessoas interagem e se comunicam internamente. A cultura organizacional se manifesta no cotidiano por meio de atitudes, símbolos, linguagem e comportamentos que moldam o ambiente de trabalho e impactam diretamente o clima organizacional.

A importância da cultura organizacional está na sua capacidade de unir colaboradores em torno de um propósito e de objetivos comuns, além de influenciar o nível de engajamento, satisfação e produtividade da equipe. Uma cultura forte e bem definida ajuda a atrair talentos alinhados com os valores da empresa e a promover um ambiente colaborativo, onde os colaboradores sentem-se parte de algo significativo. Em contrapartida, uma cultura desajustada ou tóxica pode gerar insatisfação, alta rotatividade e baixa produtividade.

A **gestão de pessoas** é uma área profundamente influenciada pela cultura organizacional, uma vez que práticas como recrutamento, integração, desenvolvimento e retenção de talentos são moldadas por essa identidade corporativa. A cultura da empresa define o perfil dos profissionais buscados, o processo de acolhimento e adaptação dos novos colaboradores, a maneira como o desempenho é avaliado e o reconhecimento é concedido. Assim, uma cultura organizacional bem estruturada permite que a gestão de pessoas seja mais coerente e alinhada, promovendo uma relação de confiança entre a empresa e os colaboradores.

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A **cultura organizacional** é composta por uma série de elementos que definem a identidade e os valores de uma empresa, orientando o comportamento dos colaboradores e influenciando o clima organizacional. Esses elementos formam a base sobre a qual se constrói o ambiente de trabalho, afetando diretamente a comunicação, a motivação e as relações interpessoais dentro da organização. Cada componente contribui para a formação de uma cultura única, que molda tanto a percepção dos colaboradores quanto a imagem da empresa perante seus clientes e parceiros.

Os principais elementos que compõem a cultura organizacional são:

▪ **Valores:** Os valores são os princípios fundamentais que norteiam as ações e as decisões da empresa, refletindo aquilo que a organização considera importante. Esses valores geralmente estão alinhados com a missão e a visão da empresa, guiando comportamentos e servindo como referência para o

que é aceitável ou inaceitável dentro do ambiente corporativo. Valores como ética, inovação, qualidade, respeito e colaboração ajudam a orientar as interações e a fortalecer a identidade da organização. Quando bem definidos e integrados ao cotidiano, os valores promovem um ambiente de trabalho coeso e com propósito.

▪ **Normas e Regras:** As normas representam as diretrizes e os padrões de conduta esperados dentro da organização. Elas incluem tanto as normas formais, como políticas e procedimentos estabelecidos, quanto normas informais, que surgem naturalmente nas interações entre colaboradores. As normas determinam a maneira como as pessoas devem se comportar, definindo, por exemplo, práticas de comunicação, prazos de resposta e regras para a tomada de decisões. Normas claras ajudam a manter a ordem e a coerência no ambiente de trabalho, promovendo uma cultura de respeito e transparência.

▪ **Símbolos:** Símbolos são representações visuais ou comportamentais que transmitem a identidade da organização. Eles podem incluir logotipos, uniformes, slogans, decoração do ambiente de trabalho e até mesmo expressões ou termos que se tornam parte do vocabulário cotidiano. Os símbolos reforçam a cultura organizacional ao comunicar aos colaboradores e ao público externo o que a empresa valoriza e como deseja ser percebida. Um ambiente de trabalho decorado com cores e objetos que refletem os valores da empresa, por exemplo, ajuda a consolidar a cultura e a promover o sentimento de pertencimento.

▪ **Rituais e Práticas:** Rituais são atividades ou eventos que se repetem com regularidade e têm um significado especial para a organização. Eles incluem práticas como reuniões semanais, celebrações de conquistas, eventos de integração e treinamentos. Os rituais reforçam os valores e a identidade da empresa, promovendo a interação e o engajamento dos colaboradores. Práticas como o reconhecimento público de colaboradores, reuniões de feedback e premiações anuais também são exemplos de rituais que fortalecem o vínculo entre a equipe e a cultura organizacional.

▪ **Crenças e Assunções:** As crenças e assunções são as percepções e expectativas que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho, sobre o papel de cada um e sobre a própria organização. São visões compartilhadas que, muitas vezes, não estão formalizadas, mas que orientam as atitudes e a tomada de decisões. Por exemplo, em uma empresa onde a inovação é fortemente valorizada, existe a crença de que ideias criativas e ousadas são incentivadas. Essas crenças influenciam a forma como as pessoas percebem suas próprias responsabilidades e os limites dentro dos quais podem atuar.

Esses elementos atuam de forma interligada, criando uma estrutura cultural que molda o ambiente organizacional e orienta o comportamento dos colaboradores. Uma cultura organizacional bem definida e aplicada torna-se um ativo valioso para a empresa, pois facilita a atração de profissionais que compartilham dos mesmos valores e aumenta a motivação dos colaboradores ao promover um ambiente de trabalho alinhado às expectativas e ao propósito coletivo.

A compreensão e a integração desses elementos possibilitam que a organização construa uma cultura forte e coesa, capaz de guiar o comportamento dos colaboradores e fortalecer a identidade corporativa. Uma cultura organizacional

bem estruturada contribui para a satisfação e o engajamento das equipes, além de promover uma imagem positiva da empresa perante o mercado e a sociedade.

► Tipos de Cultura Organizacional

Os diferentes tipos de **cultura organizacional** refletem a forma como as empresas orientam seus valores, práticas e estilo de liderança, moldando o ambiente de trabalho e influenciando a maneira como as pessoas se relacionam e colaboram. Cada tipo de cultura organizacional tem características próprias e é mais adequado para determinados contextos e objetivos organizacionais. Compreender esses tipos ajuda as empresas a reconhecerem seu próprio estilo cultural e a ajustá-lo conforme as necessidades do mercado e as expectativas dos colaboradores.

Os principais tipos de cultura organizacional são:

▪ **Cultura de Poder:** A cultura de poder é caracterizada pela centralização das decisões em poucas pessoas, geralmente nos níveis mais altos da organização. Nesse modelo, a autoridade e o controle são concentrados, e os colaboradores seguem as diretrizes estabelecidas pelos líderes. Esse tipo de cultura valoriza a lealdade e o respeito à hierarquia, sendo comum em organizações com uma estrutura rígida e onde a rapidez na tomada de decisões é essencial. No entanto, pode limitar a autonomia e a criatividade dos colaboradores, o que pode impactar o engajamento e a inovação. Esse tipo de cultura é encontrado em empresas tradicionais, onde o controle e a disciplina são altamente valorizados.

▪ **Cultura de Tarefas:** A cultura de tarefas é orientada pela realização de projetos e pelo foco em resultados. Nesse modelo, a estrutura é mais flexível, e a organização dos times pode ser adaptada conforme a demanda e os objetivos de cada projeto. A competência e o desempenho dos colaboradores são altamente valorizados, e as equipes geralmente trabalham de forma colaborativa, com autonomia para solucionar problemas e alcançar as metas. Esse tipo de cultura é comum em empresas que operam com projetos dinâmicos, como consultorias e empresas de tecnologia, onde a adaptabilidade e a cooperação são fundamentais para o sucesso.

▪ **Cultura de Pessoas:** A cultura de pessoas coloca o bem-estar dos colaboradores no centro das decisões organizacionais, valorizando o respeito, a qualidade de vida e o desenvolvimento individual. A organização adota práticas de gestão de pessoas que promovem a satisfação, o engajamento e o crescimento profissional dos colaboradores, criando um ambiente acolhedor e humanizado. Nesse tipo de cultura, a empresa valoriza a transparência e a confiança mútua, o que contribui para um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Esse tipo de cultura é comumente encontrado em empresas que adotam políticas de responsabilidade social e que valorizam o capital humano como um diferencial competitivo.

▪ **Cultura de Inovação:** A cultura de inovação prioriza a criatividade, a flexibilidade e a experimentação. Empresas com esse tipo de cultura incentivam seus colaboradores a desenvolverem ideias novas e a desafiar o status quo, promovendo a inovação como um valor central. O erro é tratado como parte do aprendizado, e os colaboradores têm liberdade para explorar soluções e tomar iniciativas. Esse modelo é típico de startups e empresas do setor de tecnologia, onde a rapidez na adaptação e a capacidade de inovar são vitais para a

competitividade. A cultura de inovação promove um ambiente dinâmico e aberto a mudanças, onde a contribuição individual é altamente valorizada.

▪ **Cultura de Resultados:** A cultura de resultados é focada na obtenção de metas e no desempenho. Nesse tipo de cultura, a produtividade, a eficiência e o cumprimento de objetivos são os principais valores. Os colaboradores são incentivados a alcançar altos níveis de desempenho, e o reconhecimento é diretamente ligado ao alcance de resultados. Esse tipo de cultura pode ser estimulante para quem busca um ambiente competitivo, mas também pode gerar pressão, sendo ideal para organizações onde o foco em metas claras e a meritocracia são importantes. É comum em empresas de vendas, consultorias e organizações financeiras, onde os resultados financeiros e o desempenho individual têm grande peso.

Esses tipos de cultura organizacional representam diferentes abordagens para orientar o comportamento e as práticas no ambiente de trabalho. Cada tipo oferece vantagens e limitações, dependendo do perfil da empresa, do setor em que atua e das expectativas dos colaboradores. Empresas bem-sucedidas entendem a importância de escolher ou adaptar sua cultura organizacional de forma a alinhar-se aos seus objetivos estratégicos e ao perfil de seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho que promove tanto o bem-estar quanto o desempenho.

A compreensão dos tipos de cultura organizacional também ajuda os gestores a identificar as características culturais que podem fortalecer a competitividade da empresa e a ajustar aspectos que não estejam em sintonia com suas metas e valores. Culturas mistas, que combinam elementos de diferentes tipos, também são comuns e permitem que as organizações desenvolvam um ambiente mais completo e adaptável, integrando a busca por resultados com a valorização do capital humano e da inovação.

O PAPEL DA LIDERANÇA NA FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A **liderança** tem um papel central na formação, manutenção e transformação da cultura organizacional. Os líderes são os principais responsáveis por transmitir e reforçar os valores, normas e comportamentos que moldam o ambiente de trabalho e que definem a identidade cultural da empresa. Por meio de suas atitudes e decisões, os líderes exercem influência direta sobre a cultura, promovendo um ambiente de confiança, engajamento e colaboração, ou, em casos negativos, contribuindo para um clima de desmotivação e insegurança. A liderança é, portanto, uma peça fundamental para que a cultura organizacional se torne consistente e sólida, orientando os colaboradores e garantindo que os valores da empresa sejam vivenciados diariamente.

Os líderes têm como uma de suas principais responsabilidades **modelar comportamentos** que reflitam os valores e as práticas da cultura organizacional. Eles são exemplos para a equipe, e seu comportamento orienta como os colaboradores devem agir em diferentes situações. Quando os líderes demonstram integridade, compromisso, inovação e respeito, esses valores são mais facilmente absorvidos e replicados pelos colaboradores. Esse papel de modelo é crucial,

pois o que os líderes fazem em suas rotinas e nas interações com a equipe reforça os valores da empresa de maneira prática, tornando a cultura mais tangível e aplicável no cotidiano.

Outro aspecto importante do papel da liderança é o **reforço contínuo da cultura organizacional** por meio da comunicação e do reconhecimento. Os líderes precisam manter uma comunicação clara e consistente sobre os valores e objetivos da organização, assegurando que todos os colaboradores compreendam o papel que a cultura desempenha na orientação das decisões e no comportamento esperado. Além disso, ao reconhecer e recompensar atitudes que estão em alinhamento com a cultura, os líderes incentivam os colaboradores a agirem de acordo com os valores organizacionais. Práticas como feedbacks frequentes, celebrações de conquistas e valorização de comportamentos éticos e inovadores reforçam a cultura e motivam os colaboradores a aderirem a esses princípios.

A liderança também desempenha um papel crucial em processos de **mudança cultural**. Quando uma empresa decide transformar aspectos de sua cultura, os líderes precisam atuar como agentes de mudança, promovendo a transição e engajando os colaboradores para que aceitem e apoiem a nova direção. Esse processo de transformação exige dos líderes uma postura aberta e inclusiva, onde a comunicação sobre as razões da mudança e o impacto esperado seja clara e motivadora. A liderança deve construir confiança durante a mudança, promovendo diálogo e ouvindo o feedback dos colaboradores para ajustar práticas e garantir uma transição gradual e eficiente. Lideranças eficazes conseguem transformar a cultura sem rupturas, preservando os elementos positivos e introduzindo novos valores de forma integrada.

Além disso, o papel dos líderes é fundamental na **manutenção de um ambiente positivo e alinhado à cultura organizacional**. Eles devem zelar pela coerência entre o que a empresa afirma como valores e o que é realmente praticado, evitando o chamado “descompasso cultural” ou “cultura de fachada”. Quando os líderes mantêm o compromisso com a cultura e fazem da transparência uma prioridade, os colaboradores percebem que há uma relação de respeito e integridade, o que aumenta o nível de confiança e de engajamento dentro da equipe. Um ambiente alinhado à cultura organizacional proporciona estabilidade e reforça a identidade corporativa, facilitando a integração dos novos colaboradores e a retenção de talentos.

Em empresas com diferentes tipos de cultura – como a cultura de inovação, de pessoas, de poder ou de resultados –, a liderança precisa adaptar seu estilo para apoiar os aspectos específicos de cada cultura. Em uma **cultura de inovação**, por exemplo, o líder deve incentivar a criatividade e aceitar os erros como parte do processo de aprendizado. Já em uma **cultura de resultados**, a liderança deve focar em metas e desempenho, sempre buscando equilibrar essa orientação com o suporte e o reconhecimento dos colaboradores.

Por fim, o papel da liderança na cultura organizacional estende-se à **valorização da diversidade e da inclusão**. Líderes que promovem um ambiente onde diferentes perspectivas e origens são respeitadas e integradas enriquecem a cultura organizacional e criam um ambiente de maior inovação e adaptabilidade. A promoção da diversidade fortalece a cultura organizacional, pois os colaboradores sentem-se mais acolhidos e valorizados, independentemente de suas origens. A liderança

inclusiva, que promove equidade e empatia, contribui para um ambiente de trabalho onde todos têm espaço para contribuir e se desenvolver.

IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

A **cultura organizacional** tem um impacto profundo na **gestão de pessoas**, influenciando todas as práticas de recursos humanos, desde o recrutamento e a seleção até o desenvolvimento, a retenção e o engajamento dos colaboradores. Uma cultura bem definida e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa fortalece a gestão de pessoas, pois cria um ambiente de trabalho coeso, onde os colaboradores se sentem motivados a contribuir com seu máximo potencial. Em contrapartida, uma cultura disfuncional ou desalinhada pode resultar em altos índices de rotatividade, baixa produtividade e dificuldades para atrair e reter talentos.

Um dos primeiros pontos em que a cultura organizacional impacta a gestão de pessoas é no **processo de recrutamento e seleção**. Empresas com culturas fortes buscam atrair profissionais que se identifiquem com seus valores e com o propósito da organização. Nesse sentido, o alinhamento cultural passa a ser um critério importante na contratação, pois colaboradores que compartilham dos valores da empresa tendem a adaptar-se melhor e a contribuir de maneira mais significativa. Organizações que valorizam a inovação, por exemplo, priorizam candidatos com perfis criativos e abertos à mudança, enquanto empresas focadas em resultados buscam profissionais com orientação para metas e alto desempenho. Ao recrutar com base na cultura, a empresa constrói uma equipe mais coesa e alinhada com sua visão e missão.

A **integração e o onboarding** dos novos colaboradores também são influenciados pela cultura organizacional. Empresas com culturas bem estruturadas oferecem programas de integração que visam familiarizar os novos colaboradores com os valores, normas e práticas internas. Essa etapa é essencial para garantir que o colaborador se sinta acolhido e entenda a forma como a empresa opera e espera que ele se comporte. O onboarding alinhado à cultura organizacional acelera a adaptação, promovendo um sentimento de pertencimento e uma relação de confiança desde o início da jornada do colaborador. Quando os novos funcionários assimilam rapidamente a cultura, eles se integram com mais facilidade às equipes e se sentem motivados a contribuir para o sucesso coletivo.

No desenvolvimento de pessoas, a cultura organizacional orienta a maneira como a empresa investe no **crescimento e na capacitação dos colaboradores**. Organizações com uma cultura de aprendizado contínuo, por exemplo, incentivam o desenvolvimento constante e oferecem programas de treinamento e oportunidades de aprimoramento. Já empresas com culturas de inovação podem incentivar a experimentação e o desenvolvimento de novas ideias, enquanto aquelas com culturas orientadas para resultados focam em treinamentos que aumentem a eficiência e a produtividade. Quando a cultura da empresa valoriza o desenvolvimento, os colaboradores sentem-se estimulados a crescer profissionalmente, o que aumenta a retenção de talentos e o engajamento no trabalho.

A **motivação e o engajamento dos colaboradores** são altamente influenciados pela cultura organizacional. Em ambientes onde a cultura é positiva, com valores como

transparência, reconhecimento e valorização do trabalho, os colaboradores tendem a se sentir mais satisfeitos e motivados. Essa satisfação gera um alto nível de engajamento, pois os funcionários percebem que suas contribuições são valorizadas e que fazem parte de um propósito maior. Em uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar e a qualidade de vida, por exemplo, os colaboradores sentem-se mais incentivados a equilibrar suas responsabilidades pessoais e profissionais, o que impacta positivamente seu desempenho. O engajamento é fortalecido quando os colaboradores se identificam com os valores da empresa, criando um vínculo emocional que aumenta a produtividade e reduz a intenção de saída.

A **retenção de talentos** é outra área da gestão de pessoas fortemente impactada pela cultura organizacional. Empresas com culturas alinhadas e saudáveis conseguem manter seus colaboradores por mais tempo, pois eles se sentem motivados e veem perspectivas de crescimento e desenvolvimento dentro da organização. A retenção de talentos está ligada à percepção de que a empresa oferece um ambiente de trabalho que respeita e valoriza as contribuições individuais. Quando os colaboradores se identificam com a cultura organizacional, eles tendem a demonstrar lealdade e a permanecer na empresa, o que reduz a rotatividade e os custos associados a novas contratações e treinamentos.

Além disso, a cultura organizacional orienta as **práticas de reconhecimento e recompensa**, influenciando a forma como a empresa valoriza o desempenho e a dedicação dos colaboradores. Em uma cultura que valoriza o mérito, as recompensas e os reconhecimentos são alinhados ao desempenho e aos resultados obtidos, enquanto em culturas voltadas para o desenvolvimento humano o reconhecimento pode estar associado à contribuição para a equipe e ao engajamento com os valores organizacionais. Práticas de reconhecimento consistentes com a cultura reforçam o compromisso dos colaboradores e contribuem para um ambiente de trabalho motivador e justo.

A cultura organizacional impacta também a **gestão de conflitos** e o clima organizacional. Em empresas onde a cultura promove o diálogo aberto e a transparência, os conflitos tendem a ser resolvidos de maneira construtiva, com foco na cooperação e no respeito mútuo. Isso melhora o clima organizacional e reduz o estresse e a insatisfação, promovendo um ambiente saudável e colaborativo. A cultura influencia diretamente o modo como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, afetando o nível de confiança e de satisfação em relação à empresa e aos colegas.

Em resumo, a cultura organizacional é uma base essencial para uma gestão de pessoas eficaz, pois orienta as práticas de atração, desenvolvimento, motivação e retenção de talentos. Empresas com culturas fortes e bem definidas conseguem criar um ambiente de trabalho harmonioso, onde os colaboradores se sentem motivados, engajados e alinhados com os objetivos corporativos. Uma cultura organizacional positiva não só contribui para o sucesso da gestão de pessoas, mas também fortalece a imagem da empresa como empregadora, facilitando a atração de profissionais talentosos e comprometidos com seus valores.

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

A **transformação cultural** é um processo complexo que envolve a mudança dos valores, normas e práticas que compõem a cultura organizacional de uma empresa. Essa transformação pode ser necessária em vários contextos, como durante fusões e aquisições, em resposta a mudanças do mercado ou em iniciativas de modernização para adaptar a empresa às novas demandas tecnológicas e sociais. Apesar de ser essencial para o desenvolvimento e a competitividade, transformar a cultura organizacional apresenta desafios consideráveis, pois envolve lidar com resistências internas e adaptar práticas já consolidadas.

Um dos principais **desafios para a transformação cultural** é a **resistência dos colaboradores**, especialmente daqueles que já estão há muito tempo na empresa e que estão acostumados ao modelo anterior. Quando os colaboradores percebem uma mudança na cultura, eles podem sentir que as práticas e valores com os quais estavam familiarizados estão ameaçados, o que pode gerar insegurança e receio. Essa resistência pode ser manifestada por meio de comportamentos defensivos, como desmotivação, queda na produtividade e, em casos mais extremos, aumento da rotatividade. Para lidar com essa resistência, é essencial que a transformação cultural seja conduzida com uma comunicação clara e transparente, explicando o propósito das mudanças e os benefícios que elas trarão tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

A **falta de alinhamento entre líderes e gestores** também é um desafio frequente na transformação cultural. Os líderes desempenham um papel fundamental na mudança cultural, pois são eles que irão transmitir e modelar os novos comportamentos esperados. No entanto, se os líderes não estiverem totalmente comprometidos ou não entenderem a importância das mudanças, o processo de transformação pode ser prejudicado. A solução para esse desafio é o treinamento e a capacitação da liderança, para que ela se torne exemplo das novas práticas e valores e contribua de forma positiva para a consolidação da nova cultura.

A **integração dos novos valores e práticas** no cotidiano dos colaboradores também é um desafio importante. Uma transformação cultural bem-sucedida exige que os novos valores sejam incorporados às práticas diárias da empresa, de forma que a mudança seja genuína e sustentável. Muitas vezes, a cultura pode ser alterada no discurso, mas não se reflete no dia a dia dos colaboradores. Para garantir a integração da nova cultura, é necessário estabelecer práticas e rituais que reforcem os novos valores, como sessões de feedback, reuniões de equipe, programas de reconhecimento e políticas de desenvolvimento de talentos. Esses rituais ajudam a solidificar os novos comportamentos e a garantir que os valores da empresa sejam vivenciados diariamente.

As **estratégias para uma transformação cultural eficaz** incluem:

- **Comunicação Clara e Transparente:** A comunicação é um dos pilares da transformação cultural. Explicar o porquê da mudança, os benefícios esperados e as novas direções da empresa ajuda a reduzir a resistência e a aumentar o engajamento. É importante que os colaboradores entendam como a mudança impacta suas atividades e o que se espera

deles no novo contexto. Essa comunicação deve ser contínua, utilizando diversos canais (reuniões, e-mails, intranet) para alcançar todos os colaboradores.

- **Envolvimento e Participação dos Colaboradores:** Envolver os colaboradores no processo de transformação é fundamental para aumentar o senso de pertencimento e reduzir a resistência. Essa participação pode ser incentivada por meio de workshops, grupos de discussão e programas de embaixadores da cultura, onde alguns colaboradores são escolhidos para representar e divulgar os novos valores. Quando os colaboradores sentem que fazem parte do processo de mudança, eles tendem a se engajar mais e a apoiar a nova cultura.

- **Treinamento e Capacitação:** A transformação cultural exige que os colaboradores e líderes estejam preparados para adotar os novos valores e práticas. Programas de capacitação e desenvolvimento podem ajudar os colaboradores a desenvolver as competências necessárias para a nova cultura, como habilidades de comunicação, flexibilidade e colaboração. Além disso, o treinamento de líderes é essencial para garantir que eles estejam alinhados com os novos objetivos e preparados para atuar como facilitadores da mudança.

- **Reconhecimento e Recompensa Alinhados à Nova Cultura:** Recompensar os comportamentos que refletem os novos valores da cultura organizacional é uma maneira eficaz de consolidar a mudança. Programas de reconhecimento e recompensas devem estar alinhados com os novos objetivos, incentivando comportamentos que reforçam a cultura desejada. Por exemplo, se a nova cultura valoriza a inovação, colaboradores que contribuam com ideias e soluções criativas devem ser reconhecidos publicamente e recompensados. Isso reforça a mensagem de que a cultura não é apenas um discurso, mas uma prática valorizada e incentivada.

- **Monitoramento e Ajustes Contínuos:** A transformação cultural é um processo de longo prazo, que requer monitoramento e ajustes contínuos. É importante acompanhar como a nova cultura está sendo implementada e medir seu impacto no engajamento, no desempenho e na satisfação dos colaboradores. Pesquisas de clima organizacional e feedbacks periódicos ajudam a avaliar se a transformação está progredindo conforme o planejado ou se ajustes são necessários. Esse acompanhamento também permite que a empresa identifique obstáculos e oportunidades de melhoria no processo de mudança.

Transformar a cultura organizacional é um processo que demanda tempo, comprometimento e dedicação de todos os níveis hierárquicos. Quando conduzida de maneira estruturada e participativa, a transformação cultural contribui para criar um ambiente de trabalho mais alinhado aos objetivos estratégicos e que reflete os valores da organização. As estratégias para a transformação cultural ajudam a superar os desafios e a construir uma cultura forte e positiva, que engaja os colaboradores e fortalece a identidade da empresa no mercado.

**MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS; GESTÃO DE EQUIPES;
GESTÃO PARTICIPATIVA**

A gestão de pessoas é uma área central para o sucesso das organizações, sendo responsável por planejar, atrair, desenvolver e reter talentos de forma a alinhar o desempenho dos colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa.

Historicamente, a gestão de pessoas passou por transformações significativas, adaptando-se às demandas de cada época e refletindo mudanças nas expectativas e perfis dos trabalhadores. Hoje, o papel da gestão de pessoas transcende o simples cumprimento de tarefas e tem uma função estratégica, integrando-se aos planos de crescimento e inovação das organizações.

Desde os primeiros modelos de gestão, que focavam principalmente em controle e produtividade, até os modelos atuais, que buscam engajar e motivar os colaboradores, a gestão de pessoas evoluiu significativamente. Essa evolução foi impulsionada pela valorização do capital humano como um ativo essencial para a competitividade empresarial.

Os modelos mais recentes, como a Gestão Estratégica de Pessoas e a Gestão de Pessoas 4.0, refletem a crescente integração entre gestão de talentos, tecnologia e estratégia organizacional, respondendo à necessidade de flexibilidade, inovação e adaptação às novas dinâmicas de trabalho.

Com o avanço da tecnologia e a globalização, as organizações precisaram adotar uma abordagem mais humanizada e personalizada para a gestão de pessoas, criando um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e parte integral do sucesso organizacional.

Hoje, modelos de gestão de pessoas que promovem o bem-estar, a autonomia, o desenvolvimento contínuo e a diversidade são cada vez mais valorizados. Essa transformação exige das empresas uma abordagem flexível e proativa, ajustando práticas e políticas de acordo com o contexto e as demandas dos colaboradores.

Nos tópicos seguintes, serão abordadas as principais etapas da evolução dos modelos de gestão de pessoas, desde o enfoque tradicional, passando pelos modelos focados em relações humanas e em competências, até os modelos estratégicos e tecnológicos contemporâneos.

A análise dessas fases ajuda a compreender as práticas atuais e a importância de uma gestão de pessoas adaptativa, capaz de responder aos desafios de um ambiente de trabalho cada vez mais complexo e dinâmico.

MODELO TRADICIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

O modelo tradicional de gestão de pessoas, também conhecido como modelo burocrático ou clássico, surgiu no início do século XX e é fortemente influenciado pelas teorias de administração científica de Frederick Taylor e pela abordagem burocrática de Max Weber. Nesse modelo, a gestão de pessoas focava principalmente na produtividade e no controle rigoroso das atividades, buscando a eficiência por meio da supervisão direta e do cumprimento estrito das regras e procedimentos. A preocupação principal era maximizar a produção e reduzir custos, tratando os colaboradores mais como recursos produtivos do que como indivíduos com necessidades e potencialidades únicas.

Uma característica central desse modelo era a ênfase nas tarefas repetitivas e na padronização, com a divisão do trabalho sendo detalhada e estritamente seguida. O modelo tradicional via a organização como uma máquina, onde cada colaborador cumpria uma função específica e limitada, com pouco espaço para criatividade ou autonomia. As tarefas eram divididas de maneira detalhada e havia pouca variação no trabalho, o que fazia com que os trabalhadores executassem suas funções de maneira mecânica, de acordo com as instruções impostas pelos superiores. Esse modelo utilizava uma hierarquia rígida e uma estrutura verticalizada, onde os gestores tinham autoridade total sobre as decisões e os subordinados eram orientados a seguir ordens sem questionamento.

Nesse contexto, a relação entre a empresa e o trabalhador era bastante impessoal. A comunicação fluía em uma única direção – de cima para baixo – o que limitava a possibilidade de colaboração ou diálogo. Não havia incentivo para que os funcionários se engajassem ou participassem ativamente das decisões, uma vez que o foco era exclusivamente no cumprimento das tarefas de forma eficiente e padronizada. Essa estrutura visava manter a ordem e a previsibilidade, o que, para as necessidades da época, era considerado essencial para alcançar altos níveis de produtividade. No entanto, a pouca atenção ao bem-estar do colaborador, à motivação e à satisfação limitava o potencial criativo dos funcionários e gerava ambientes de trabalho marcados pela monotonia e baixa motivação.

O modelo tradicional de gestão de pessoas apresentava algumas vantagens, principalmente em contextos industriais em que a produção em massa era o objetivo central e o trabalho humano precisava ser padronizado e intensivo. A supervisão rígida e o controle direto sobre as operações ajudavam a assegurar que os processos fossem realizados de maneira uniforme e dentro dos padrões desejados. No entanto, esse modelo também trazia limitações significativas, especialmente em relação à satisfação dos colaboradores e à falta de espaço para o desenvolvimento humano. O foco no cumprimento de tarefas e na maximização da produção ignorava a complexidade do ser humano e reduzia as possibilidades de inovação e adaptabilidade.

A partir das décadas seguintes, os limites do modelo tradicional de gestão de pessoas começaram a se tornar mais evidentes, especialmente com o crescimento de estudos sobre motivação e comportamento humano. Problemas como alta rotatividade, desmotivação e falta de engajamento se tornaram mais frequentes e, com isso, surgiram novos modelos que buscavam valorizar o indivíduo e reconhecer a importância da satisfação e do bem-estar no ambiente de trabalho. Esse processo foi marcado pelo surgimento de uma visão mais humanizada, que começou a enxergar os colaboradores não apenas como recursos, mas como pessoas com capacidades, interesses e necessidades próprias.

O modelo tradicional de gestão de pessoas é, portanto, uma fase inicial da evolução da administração de pessoas, marcado pela busca da eficiência e pela centralização das decisões. Embora tenha sido adequado para o contexto industrial do século passado, suas limitações motivaram o desenvolvimento de novos modelos, que buscavam uma abordagem mais humana e estratégica. A transição do modelo tradicional para abordagens mais modernas reflete a evolução da administração de pessoas, que passou a considerar o colaborador como um ativo essencial e a buscar formas de estimular o desenvolvimento e a contribuição individual dentro das organizações. Essa mudança preparou o

terreno para a introdução de práticas de gestão mais colaborativas, flexíveis e focadas no desenvolvimento pessoal, que viriam a transformar radicalmente a maneira como as organizações gerenciam seus talentos.

MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RELAÇÕES HUMANAS

O modelo de gestão de pessoas com foco em relações humanas surgiu nas décadas de 1930 e 1940, como uma resposta ao modelo tradicional, que enfatizava a produtividade e o controle rígido, mas negligenciava o bem-estar e a motivação dos colaboradores. Esse novo modelo foi impulsionado principalmente pelos estudos da Escola de Relações Humanas, que, com nomes como Elton Mayo e Kurt Lewin, passaram a enfatizar a importância das condições psicológicas e sociais no ambiente de trabalho. A abordagem de relações humanas trouxe uma nova perspectiva à gestão, reconhecendo que o comportamento humano e as necessidades dos colaboradores influenciam diretamente a produtividade e o clima organizacional.

Uma das contribuições mais importantes desse modelo é a valorização do bem-estar, da motivação e da satisfação dos colaboradores. Diferente do modelo tradicional, que via os funcionários como “mão de obra” e limitava sua participação no processo decisório, o modelo de relações humanas começou a enxergar os colaboradores como indivíduos com sentimentos, expectativas e necessidades diversas. Estudos como o famoso Experimento de Hawthorne, conduzido por Elton Mayo, revelaram que a produtividade aumentava quando os trabalhadores se sentiam valorizados e que fatores como o reconhecimento e a interação social tinham um impacto significativo no desempenho. Esse experimento demonstrou que o aspecto humano é um fator-chave para o desempenho e que as relações interpessoais no ambiente de trabalho são fundamentais para o engajamento e a satisfação.

O foco nas relações humanas também trouxe à tona a importância da motivação como um fator determinante para o desempenho dos colaboradores. Com a teoria das necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a administração de pessoas passou a entender que a motivação não é impulsionada apenas por incentivos financeiros, mas também por aspectos emocionais e psicológicos. Elementos como o reconhecimento, a oportunidade de crescimento e a segurança no trabalho passaram a ser considerados cruciais para o engajamento dos colaboradores. Esse entendimento impulsionou a criação de práticas de gestão voltadas para o fortalecimento da autoestima dos trabalhadores e para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais humanizado e colaborativo.

Outro ponto importante do modelo de relações humanas é a valorização da comunicação e da participação dos colaboradores. Diferente do modelo tradicional, onde a comunicação era vertical e os subordinados apenas recebiam ordens, a gestão de relações humanas incentiva a troca de ideias e a criação de canais de diálogo entre líderes e equipes. A comunicação passou a ser bidirecional, e o feedback tornou-se uma prática comum, permitindo que os colaboradores compartilhassem suas opiniões e sugestões e se sentissem parte do processo decisório. Esse modelo promove um ambiente onde os colaboradores se sentem ouvidos e respeitados, o que aumenta a confiança e o senso de pertencimento. Essa mudança de perspectiva contribuiu para a

criação de um clima organizacional mais harmonioso e para a construção de relacionamentos saudáveis e produtivos no ambiente de trabalho.

A liderança também assumiu um papel diferenciado com a abordagem de relações humanas. Em vez de um chefe autoritário e controlador, esse modelo sugere um líder mais democrático e próximo da equipe, que encoraja a participação e promove um ambiente de apoio e colaboração. As habilidades de liderança começaram a ser reconhecidas como fundamentais para a criação de uma equipe motivada e integrada, e o desenvolvimento de líderes que valorizassem o relacionamento humano passou a ser uma prioridade nas organizações. A liderança passou a ser vista não apenas como a habilidade de gerenciar tarefas, mas como a capacidade de inspirar e orientar as pessoas, criando um ambiente onde os colaboradores sentem-se confortáveis para expressar suas ideias e explorar seu potencial.

O modelo de relações humanas trouxe diversas mudanças significativas para o ambiente de trabalho, incluindo políticas que valorizam a qualidade de vida dos colaboradores, como horários flexíveis, programas de bem-estar e atividades de integração. Esse enfoque permitiu que as empresas percebessem os colaboradores como ativos estratégicos, capazes de contribuir com ideias, soluções e inovação. Organizações que adotaram práticas humanizadas observaram melhorias no comprometimento e na produtividade de suas equipes, o que evidenciou a importância de um ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem respeitadas e valorizadas. Com isso, a gestão de pessoas passou a ter um papel estratégico, ajudando a empresa a reter talentos e a construir uma cultura organizacional saudável.

O modelo de relações humanas foi, assim, um marco na evolução da gestão de pessoas, ao demonstrar que aspectos psicológicos e sociais são fundamentais para o sucesso organizacional. Esse modelo serviu como base para o desenvolvimento de abordagens mais complexas e sofisticadas que surgiriam posteriormente, como o modelo de gestão por competências e o modelo de gestão estratégica de pessoas. A valorização das relações humanas dentro das organizações abriu caminho para a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e para a compreensão de que o bem-estar dos colaboradores é um componente essencial da produtividade e do crescimento sustentável.

MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O modelo de gestão por competências é uma abordagem que surgiu a partir das décadas de 1980 e 1990, refletindo a necessidade de integrar melhor as habilidades dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização. Diferente dos modelos anteriores, que focavam mais no controle das tarefas e nas relações interpessoais, a gestão por competências enfatiza a importância de identificar, desenvolver e alinhar as competências específicas de cada colaborador com as metas organizacionais. Nesse contexto, competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo possui e que são necessárias para desempenhar uma função ou alcançar resultados de alto desempenho.

A gestão por competências busca mapear as competências-chave para cada cargo ou setor, permitindo que a empresa direcione os esforços de capacitação e desenvolvimento de forma mais estratégica. Esse mapeamento inclui tanto competências técnicas (hard skills), que são habilidades específicas para a execução de tarefas, como competências comportamentais (soft

skills), que incluem capacidades de comunicação, liderança, trabalho em equipe e flexibilidade. Por meio da gestão por competências, as organizações conseguem identificar lacunas entre as competências atuais dos colaboradores e as habilidades necessárias para o cumprimento dos objetivos organizacionais, direcionando ações de treinamento, recrutamento e desenvolvimento para minimizar essas lacunas.

Um dos pilares da gestão por competências é o processo de mapeamento de competências, que envolve a identificação e a descrição das habilidades e conhecimentos essenciais para cada posição dentro da empresa. O mapeamento permite que a organização conheça o perfil ideal para cada cargo e desenvolva um plano claro para a formação e a capacitação dos colaboradores. Esse processo facilita a criação de programas de treinamento direcionados, que não apenas melhoram o desempenho individual, mas também aumentam a eficácia da equipe como um todo. Além disso, o mapeamento ajuda a empresa a antecipar as necessidades futuras, permitindo que se prepare para mudanças e desenvolva internamente as competências que serão exigidas pelo mercado.

O feedback contínuo e o desenvolvimento individual são elementos fundamentais no modelo de gestão por competências. Diferente de avaliações esporádicas, o feedback contínuo permite que os colaboradores tenham uma visão clara de seu desempenho e das áreas onde podem melhorar. Essa prática cria uma cultura de desenvolvimento, onde o crescimento profissional é visto como um processo constante e onde a empresa apoia seus colaboradores para que alcancem seu potencial máximo. Além do feedback, o modelo de competências frequentemente incorpora planos de desenvolvimento individual (PDI), que são planejamentos personalizados para o aprimoramento de competências específicas. Esses planos incluem metas e prazos específicos, promovendo um desenvolvimento direcionado e alinhado às necessidades tanto do colaborador quanto da organização.

A gestão por competências também impacta diretamente o processo de recrutamento e seleção. Ao conhecer as competências necessárias para cada cargo, a organização pode elaborar processos seletivos mais assertivos, buscando candidatos que possuam as habilidades e atitudes que melhor se alinhem à cultura e aos objetivos da empresa. Esse alinhamento aumenta as chances de que o novo colaborador tenha um bom desempenho e se integre rapidamente à equipe, reduzindo os custos e o tempo de adaptação. O foco no recrutamento por competências não só garante uma maior qualidade nas contratações, mas também favorece a retenção de talentos, uma vez que as expectativas de ambos os lados estão mais claramente definidas desde o início.

Outro aspecto importante do modelo de gestão por competências é sua contribuição para a motivação e engajamento dos colaboradores. Quando os colaboradores sabem que suas competências estão sendo valorizadas e que há oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, eles se sentem mais motivados e comprometidos com seus objetivos. A transparência nos critérios de avaliação e nas expectativas de desempenho aumenta a confiança e o senso de justiça entre os colaboradores, promovendo um ambiente onde todos têm clareza sobre o que é necessário para avançar. Esse modelo também promove a meritocracia, pois o reconhecimento e as promoções são baseados nas competências e no desempenho, o que incentiva uma cultura de esforço e aprimoramento contínuo.

O modelo de gestão por competências trouxe uma nova perspectiva para a gestão de pessoas ao integrar os processos de desenvolvimento de talentos com os objetivos estratégicos da organização. Essa abordagem permite que a empresa se adapte com maior rapidez às mudanças do mercado e às novas demandas, pois possui um quadro de colaboradores capacitado e alinhado às necessidades específicas da organização. Ao promover uma visão mais estruturada e estratégica sobre o desenvolvimento de habilidades, a gestão por competências cria um ambiente propício ao crescimento profissional, onde os colaboradores têm a oportunidade de se aprimorar e contribuir diretamente para o sucesso da empresa.

A gestão por competências é, portanto, um modelo essencial para organizações que desejam alinhar o potencial humano aos seus objetivos de forma eficaz e sustentável. Ela oferece ferramentas práticas e estruturadas para que o desenvolvimento e o aprimoramento dos colaboradores sejam direcionados, fortalecendo a capacidade da empresa de enfrentar os desafios do mercado e promovendo um ambiente de trabalho onde o aprendizado contínuo e a excelência são incentivados e valorizados. Esse modelo é um passo fundamental na evolução da gestão de pessoas, pois reconhece que o desenvolvimento humano é um componente estratégico e que as competências dos colaboradores são determinantes para a competitividade e a inovação organizacional.

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O modelo de gestão estratégica de pessoas representa uma fase avançada na evolução da administração de recursos humanos, integrando o desenvolvimento e a gestão de talentos aos objetivos estratégicos da organização. Esse modelo foi impulsionado a partir das décadas de 1990 e 2000, quando as empresas começaram a reconhecer que o capital humano é um diferencial competitivo essencial e que a gestão de pessoas não deve ser uma função isolada, mas uma parte central do planejamento organizacional. No modelo de gestão estratégica, o foco não está apenas no desenvolvimento de competências individuais, mas no alinhamento dessas competências com as metas corporativas, criando uma sinergia que contribui diretamente para a execução da estratégia da empresa.

A integração entre gestão de pessoas e estratégia organizacional é uma das principais características desse modelo. Em vez de se concentrar apenas em tarefas administrativas, como contratação e treinamento, a gestão estratégica de pessoas busca entender as metas de longo prazo da empresa e criar políticas de desenvolvimento que potencializem o alcance dessas metas. Isso envolve não só identificar as competências necessárias para o crescimento da organização, mas também trabalhar para que cada colaborador compreenda como seu papel contribui para os objetivos gerais. Assim, a gestão de pessoas torna-se uma parceira da liderança e dos setores de planejamento, contribuindo para decisões estratégicas, como fusões, expansões e adaptações a novas demandas do mercado.

Para implementar essa visão, o modelo de gestão estratégica de pessoas enfatiza o alinhamento das metas individuais dos colaboradores com os objetivos corporativos. Cada colaborador passa a ter metas pessoais e profissionais claras, que se conectam diretamente com os objetivos da empresa. A prática de desdobrar os objetivos estratégicos em metas de equipes e individuais, chamada de cascading goals, garante que todos es-

tenham trabalhando em direção a um propósito comum. Esse processo promove a clareza e o engajamento, pois os colaboradores compreendem como suas atividades diárias e o alcance de suas metas contribuem para o sucesso da organização como um todo. Ferramentas como o uso de OKRs (Objectives and Key Results) são frequentemente utilizadas para tornar esse alinhamento transparente e mensurável.

Outro aspecto fundamental do modelo de gestão estratégica de pessoas é a retenção e engajamento de talentos. Em um ambiente de alta competitividade, a capacidade de reter colaboradores qualificados e comprometidos é um grande diferencial. Para isso, o modelo estratégico promove práticas que valorizam os talentos internos, oferecem planos de carreira bem estruturados e criam oportunidades de crescimento e desenvolvimento contínuo. A retenção de talentos está diretamente ligada ao reconhecimento, ao feedback e às oportunidades de ascensão dentro da empresa. Além disso, as empresas que adotam esse modelo buscam criar uma cultura organizacional forte e alinhada aos valores corporativos, onde os colaboradores se identificam com a missão e a visão da organização. Essa cultura é reforçada por meio de práticas de comunicação clara, políticas de inclusão e diversidade e ações que valorizem a ética e a transparência.

O desenvolvimento de uma liderança estratégica também é um pilar essencial do modelo de gestão estratégica de pessoas. A liderança desempenha um papel central ao guiar a equipe para o alcance das metas organizacionais e ao promover um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. Esse modelo enfatiza a importância de líderes que saibam inspirar, motivar e envolver seus colaboradores, promovendo o comprometimento com os objetivos corporativos. Programas de desenvolvimento de liderança e sucessão são comuns nesse modelo, garantindo que a empresa tenha líderes preparados para sustentar o crescimento e para enfrentar desafios futuros. Líderes estratégicos também atuam como facilitadores, ajudando a comunicar as metas da organização e garantindo que cada membro da equipe compreenda seu papel no alcance dessas metas.

A mensuração do desempenho e o uso de indicadores estratégicos também são essenciais na gestão estratégica de pessoas. Esse modelo utiliza métricas e KPIs (Key Performance Indicators) que vão além das avaliações de desempenho individual, medindo o impacto das ações de gestão de pessoas sobre os resultados organizacionais. Indicadores como nível de engajamento, retenção de talentos, satisfação dos colaboradores e produtividade das equipes permitem que a organização avalie a eficácia de suas políticas de RH e faça ajustes estratégicos. A análise de dados permite que a gestão de pessoas identifique tendências e áreas de melhoria, tomando decisões embasadas e orientadas para o alcance dos objetivos estratégicos.

O modelo de gestão estratégica de pessoas traz também uma abordagem preventiva para a gestão de talentos, antecipando necessidades futuras e preparando a empresa para mudanças de mercado. Em vez de reagir a problemas pontuais, esse modelo promove o planejamento de longo prazo, como o desenvolvimento de novas competências e a preparação para sucessão em cargos-chave. Esse planejamento preventivo fortalece a resiliência organizacional e permite que a empresa se adapte rapidamente a mudanças, mantendo-se competitiva e preparada para crescer de maneira sustentável.

A gestão estratégica de pessoas permite que a empresa fortaleça sua capacidade de inovação, uma vez que, ao alinhar o talento humano à estratégia organizacional, ela cria um ambiente onde a criatividade e as novas ideias são incentivadas e aplicadas para o alcance dos objetivos. A empresa passa a contar com colaboradores engajados e com uma visão clara do que pode ser aprimorado para alcançar resultados superiores, promovendo uma cultura de inovação alinhada ao desenvolvimento contínuo.

Esse modelo representa um avanço significativo em relação aos anteriores, pois enxerga os colaboradores não apenas como trabalhadores que cumprem funções, mas como parceiros estratégicos que agregam valor à organização e contribuem para sua visão de longo prazo. O modelo de gestão estratégica de pessoas mostra que o sucesso de uma empresa não depende apenas de recursos financeiros e tecnológicos, mas também do potencial humano, sendo esse um fator essencial para o crescimento e para a capacidade de enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais complexo e globalizado.

TENDÊNCIAS ATUAIS E O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS 4.0

O modelo de Gestão de Pessoas 4.0 representa a fase mais recente da evolução na administração de talentos, surgindo em resposta às mudanças impulsionadas pela transformação digital e pela quarta revolução industrial. Esse modelo integra profundamente a tecnologia na gestão de pessoas, utilizando ferramentas como inteligência artificial, analytics e big data para aperfeiçoar processos de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e engajamento. A Gestão de Pessoas 4.0 reflete um contexto organizacional que valoriza a flexibilidade, a inovação e a personalização, atendendo às expectativas de uma nova geração de trabalhadores mais conectada e que busca experiências profissionais significativas e adaptáveis.

A tecnologia é a base desse modelo, permitindo que as organizações otimizem suas práticas de recrutamento e seleção. Ferramentas de inteligência artificial e machine learning ajudam a identificar e atrair talentos de forma mais precisa e rápida, analisando grandes volumes de dados de candidatos e cruzando informações com o perfil desejado pela empresa. O uso de algoritmos para triagem de currículos e entrevistas digitais automatizadas possibilita uma seleção mais assertiva, reduzindo o tempo de contratação e ampliando a diversidade. Além disso, o uso de analytics e dados preditivos facilita a criação de perfis de candidatos que vão além das competências técnicas, identificando também habilidades comportamentais e características que podem contribuir para o desenvolvimento e o engajamento no ambiente de trabalho.

Na Gestão de Pessoas 4.0, a personalização da experiência do colaborador é uma das principais tendências. Diferente dos modelos tradicionais, que ofereciam políticas e benefícios padronizados, esse novo modelo permite que a gestão de pessoas crie experiências adaptadas às necessidades individuais dos colaboradores, levando em conta suas preferências e aspirações de carreira. Programas de benefícios flexíveis, opções de trabalho remoto e oportunidades de desenvolvimento personalizadas são alguns exemplos de como a Gestão de Pessoas 4.0 busca atender aos diferentes perfis dentro da organização. Essa personalização valoriza o colaborador como um indivíduo único, promovendo

maior satisfação e retenção, uma vez que ele sente que suas necessidades são atendidas e que possui autonomia sobre sua trajetória profissional.

Outra característica central desse modelo é a flexibilidade e a adaptabilidade nas práticas de trabalho. A Gestão de Pessoas 4.0 entende que o ambiente de trabalho tradicional, baseado em horários rígidos e estruturas fixas, já não atende mais às expectativas dos novos profissionais. O trabalho remoto e o modelo híbrido ganharam relevância, oferecendo aos colaboradores maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Empresas que adotam essa flexibilidade tornam-se mais atraentes para talentos que valorizam autonomia e liberdade. Além disso, a flexibilidade permite que as organizações sejam mais adaptáveis a mudanças, mantendo a produtividade e a colaboração mesmo em cenários de crise ou transformações no mercado.

A capacitação e o desenvolvimento contínuo também são fortalecidos pela tecnologia no modelo de Gestão de Pessoas 4.0. A educação corporativa evoluiu com o uso de plataformas digitais de aprendizado, que permitem que os colaboradores adquiram novas habilidades de forma autônoma, acessando conteúdos sob demanda e personalizando seu aprendizado de acordo com as necessidades e interesses pessoais. Ferramentas como gamificação e realidade aumentada tornam o aprendizado mais interativo e atraente, o que amplia o engajamento e a retenção do conteúdo. O modelo de capacitação contínua torna-se essencial em um contexto de rápidas transformações tecnológicas, onde novas habilidades são constantemente exigidas e a resiliência frente às mudanças é um diferencial competitivo.

A cultura de dados é outro aspecto essencial da Gestão de Pessoas 4.0. O uso de people analytics permite que as empresas monitorem indicadores de desempenho, engajamento, satisfação e rotatividade com base em dados precisos e em tempo real. Com essas informações, os gestores de RH podem tomar decisões embasadas e antecipar tendências, como a necessidade de retenção em determinadas áreas ou a identificação de fatores que causam desmotivação. A análise de dados amplia a capacidade preditiva da organização, permitindo ações preventivas, como ajustes de clima organizacional, programas de reconhecimento e políticas de desenvolvimento que atendam a demandas específicas. Esse modelo gera um RH mais estratégico e proativo, que contribui de forma significativa para a sustentabilidade da empresa.

A gestão de diversidade e inclusão é um elemento amplamente valorizado no modelo de Gestão de Pessoas 4.0. Empresas modernas reconhecem a importância de um ambiente inclusivo, onde profissionais de diferentes origens, culturas e perspectivas possam colaborar e contribuir de forma igualitária. Ferramentas digitais permitem que o RH monitore e promova a diversidade no recrutamento e nas políticas internas, incentivando práticas de inclusão e a criação de um ambiente de respeito. A diversidade não é apenas um diferencial ético, mas também estratégico, uma vez que equipes diversas são mais inovadoras e capazes de atender a uma ampla gama de clientes e mercados.

Outro ponto marcante da Gestão de Pessoas 4.0 é a liderança digital, que demanda novas competências dos líderes para gerenciar equipes remotamente, promover o engajamento virtual e inspirar inovação. A liderança digital exige uma comunicação eficaz, que mantenha a coesão da equipe mesmo à distância, e a capacidade de utilizar ferramentas tecnológicas para acompanhar o desempenho e apoiar o desenvolvimento dos colaboradores.

Líderes digitais devem estar preparados para lidar com mudanças rápidas e para criar uma cultura de colaboração e inovação, onde todos os membros da equipe se sintam valorizados e motivados a contribuir com ideias.

A Gestão de Pessoas 4.0 representa uma transformação na maneira como as empresas administram seus talentos, integrando tecnologia, personalização e flexibilidade para criar um ambiente de trabalho alinhado às demandas contemporâneas. Esse modelo permite que a empresa responda rapidamente a mudanças de mercado e mantenha colaboradores engajados e satisfeitos, fortalecendo o capital humano como um dos principais diferenciais competitivos. A implementação desse modelo exige uma visão estratégica e um comprometimento com a inovação, para que a organização possa se adaptar às novas realidades e promover um ambiente onde o desenvolvimento profissional e a experiência do colaborador estejam no centro das práticas de gestão de pessoas.

EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO

EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO

► Princípios do Empreendedorismo Governamental

O empreendedorismo governamental é uma abordagem que busca modernizar a administração pública por meio de práticas inovadoras, inspiradas na eficiência do setor privado, mas adaptadas ao contexto estatal. Essa visão propõe um governo mais dinâmico, eficiente e centrado no cidadão. Para isso, alguns princípios fundamentais orientam a gestão pública empreendedora.

Governo Catalisador:

Em vez de ser apenas o provedor direto de serviços, o governo atua como facilitador, incentivando a participação da iniciativa privada e da sociedade civil na solução de problemas públicos. Essa abordagem permite maior flexibilidade e criatividade na gestão dos recursos e na prestação de serviços.

Governo Comunitário:

A descentralização do poder e a valorização da participação cidadã são essenciais para um governo comunitário. Esse princípio defende a transferência de responsabilidades para comunidades locais, associações e entidades sociais, permitindo que os cidadãos tenham maior controle sobre os serviços que impactam diretamente suas vidas.

Governo Competitivo:

A introdução da concorrência dentro do setor público estimula a melhoria da qualidade e a redução de custos. Isso pode ocorrer por meio da terceirização, parcerias público-privadas (PPPs) ou da criação de mecanismos que permitam comparar o desempenho de diferentes órgãos governamentais.

Governo Orientado por Missão:

Os órgãos públicos devem ter clareza sobre sua missão e foco em seus objetivos principais, evitando a dispersão de esforços em atividades secundárias. Essa abordagem garante maior eficiência e permite que os recursos sejam direcionados para áreas prioritárias.

Governo Orientado por Resultados:

A gestão pública empreendedora enfatiza a importância de medir e avaliar o desempenho dos programas governamentais. O estabelecimento de metas e indicadores de eficiência, eficácia e economicidade possibilita a prestação de contas à sociedade e a melhoria contínua dos serviços.

Governo Voltado para o Cidadão:

Os cidadãos devem ser o foco principal da administração pública. Isso significa oferecer serviços de qualidade, acessíveis e adaptados às necessidades reais da população. A transparência, a escuta ativa e a simplificação de processos são estratégias essenciais para garantir a satisfação do usuário.

Governo Empreendedor:

O setor público precisa buscar novas formas de financiamento e arrecadação, reduzindo a dependência exclusiva dos impostos. Isso pode ocorrer por meio da exploração de ativos públicos, parcerias estratégicas e inovação na captação de recursos.

Os princípios do empreendedorismo governamental visam tornar a administração pública mais eficiente, inovadora e centrada nas necessidades da sociedade. A adoção dessas diretrizes, aliada a novas lideranças no setor público, pode gerar transformações significativas na prestação de serviços e na gestão dos recursos estatais.

EMPREENDEADORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO

► Novas Lideranças no Setor Público

A implementação do empreendedorismo governamental exige uma nova geração de líderes públicos, capazes de conduzir mudanças estruturais, estimular a inovação e transformar a administração pública em um modelo mais ágil e eficiente. Essas novas lideranças se destacam por competências específicas que permitem modernizar a gestão pública e alinhar as políticas governamentais às demandas da sociedade.

Visão Estratégica e Capacidade de Antecipação:

Os novos líderes do setor público precisam ter uma visão de longo prazo, antecipando desafios e oportunidades para garantir que as políticas públicas sejam eficazes e sustentáveis. Essa habilidade envolve a análise de tendências sociais, econômicas e tecnológicas, bem como a formulação de estratégias inovadoras para enfrentar problemas complexos.

Mentalidade Inovadora e Cultura da Experimentação:

A inovação é um pilar fundamental para as novas lideranças no setor público. Elas devem estar abertas à experimentação de novos modelos de gestão, tecnologias emergentes e formas mais eficazes de prestação de serviços. Isso significa incentivar

ambientes que permitam a criatividade e a implementação de soluções inovadoras, mesmo diante de desafios burocráticos e regulatórios.

Foco no Cidadão e na Participação Social:

A administração pública moderna exige líderes comprometidos com a transparência, a escuta ativa e a construção de políticas centradas no cidadão. Isso envolve mecanismos de participação social, consulta pública e utilização de ferramentas digitais para aproximar a população das decisões governamentais.

Habilidade de Gestão Colaborativa e Trabalho em Rede:

A complexidade dos desafios públicos exige cooperação entre diferentes setores e instituições. As novas lideranças devem ser capazes de articular parcerias entre governos, sociedade civil e iniciativa privada, promovendo uma gestão integrada e colaborativa. A capacidade de negociação e o trabalho em rede são essenciais para a formulação e implementação de políticas públicas eficazes.

Gestão Baseada em Resultados e Indicadores de Desempenho:

Os gestores públicos modernos devem adotar uma abordagem orientada por resultados, estabelecendo metas claras, monitorando indicadores de desempenho e promovendo a accountability (prestação de contas) perante a sociedade. O uso de métricas de eficiência e eficácia permite ajustes contínuos e a otimização dos recursos públicos.

Ética, Transparência e Responsabilidade Pública:

As novas lideranças no setor público devem atuar com integridade, promovendo práticas éticas e garantindo que as decisões sejam tomadas com base no interesse coletivo. A transparência na gestão e o compromisso com a responsabilidade pública são fatores essenciais para fortalecer a confiança da sociedade nas instituições governamentais.

A transformação da administração pública depende da capacidade dessas novas lideranças de romper com paradigmas tradicionais, incentivar a inovação e adotar uma abordagem mais dinâmica e eficiente. O sucesso do empreendedorismo governamental está diretamente ligado à atuação desses líderes, que devem estar preparados para os desafios da modernização do Estado.

EMPREENDEADORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO

A implementação do empreendedorismo governamental e o fortalecimento das novas lideranças no setor público enfrentam desafios significativos, mas também apresentam oportunidades transformadoras. A modernização da administração pública exige superar barreiras estruturais e culturais para tornar o governo mais eficiente, inovador e centrado no cidadão.

► **Desafios do Empreendedorismo Governamental**

Resistência à Mudança e Cultura Burocrática:

A administração pública, historicamente marcada por processos rígidos e hierarquizados, enfrenta dificuldades na adoção de práticas inovadoras. Muitos servidores e gestores ainda resistem a mudanças que alteram rotinas estabelecidas, o que pode dificultar a implementação de políticas mais ágeis e eficientes.

Rigidez da Estrutura Legal e Regulamentar:

As normas e regulamentos que regem a administração pública, muitas vezes, impõem restrições à adoção de novas práticas gerenciais. Modelos inovadores de gestão podem esbarrar em legislações desatualizadas que não contemplam a flexibilidade necessária para processos mais dinâmicos.

Dificuldade de Captação e Gestão de Recursos:

O financiamento de projetos inovadores no setor público pode ser um obstáculo, especialmente em tempos de restrição orçamentária. Além disso, a alocação eficiente de recursos exige líderes preparados para otimizar gastos, reduzir desperdícios e buscar fontes alternativas de financiamento, como parcerias público-privadas.

Falta de Capacitação e Desenvolvimento de Lideranças:

A formação de servidores e gestores públicos ainda é um desafio, pois muitas vezes não há programas estruturados para desenvolver habilidades como inovação, gestão baseada em resultados e liderança colaborativa. A falta de capacitação pode limitar a adoção do empreendedorismo governamental.

Baixa Participação Cidadã e Transparência:

Apesar dos avanços tecnológicos, muitos governos ainda não conseguem engajar efetivamente a população na formulação e no acompanhamento das políticas públicas. A falta de mecanismos de transparência e participação ativa da sociedade compromete a legitimidade e a efetividade das ações governamentais.

► **Oportunidades para a Transformação da Gestão Pública**

Digitalização e Governo Aberto:

O avanço da tecnologia proporciona ferramentas que permitem maior transparência, automação de processos e melhoria na prestação de serviços. A digitalização da administração pública, por meio de governos eletrônicos e inteligência artificial, facilita a gestão de dados e melhora a comunicação com os cidadãos.

Novos Modelos de Gestão e Inovação:

A adoção de metodologias ágeis, design thinking e laboratórios de inovação no setor público tem possibilitado soluções mais criativas e eficazes para desafios complexos. Esses novos modelos permitem experimentação e ajustes contínuos na formulação de políticas públicas.

Fortalecimento das Parcerias Público-Privadas (PPPs):

As PPPs representam uma alternativa viável para ampliar investimentos e melhorar a infraestrutura e os serviços públicos. A colaboração com o setor privado permite maior eficiência e aproveitamento de expertise externa, sem comprometer o controle estatal sobre setores estratégicos.

Desenvolvimento de Novas Lideranças:

O incentivo à formação de líderes inovadores, por meio de programas de capacitação e incentivo à cultura empreendedora, é uma grande oportunidade para transformar a gestão pública. A renovação do quadro de gestores e servidores públicos pode trazer uma mentalidade mais alinhada com os desafios contemporâneos.

Maior Participação Social e Controle Cidadão:

Com a ampliação do acesso à informação e a criação de plataformas digitais, os cidadãos podem atuar como coautores das políticas públicas. Ferramentas de democracia digital, orçamento participativo e consultas públicas permitem que a sociedade influencie as decisões governamentais de maneira mais direta.

O empreendedorismo governamental e as novas lideranças no setor público enfrentam desafios significativos, mas as oportunidades para inovação e transformação são igualmente expressivas. O sucesso dessa abordagem depende da capacidade de modernizar processos, capacitar gestores, engajar a sociedade e superar barreiras burocráticas. Se bem implementado, esse modelo pode tornar o setor público mais eficiente, transparente e voltado para o cidadão.

**PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE GESTÃO PÚBLICA
:CONSELHOS DE GESTÃO, ORÇAMENTO PARTICIPATIVO,
PARCERIA ENTRE GOVERNO E SOCIEDADE**

Processos Participativos de Gestão Pública

Os Processos Participativos de Gestão Pública, são formas de gestão política que expandem o processo de tomada de decisão da sociedade, entendendo que a democracia não se dá apenas nos processos eleitorais, que ocorrem de quatro em quatro anos, mas também na construção das bases orientadoras da política, na definição de prioridades e controle social de sua implementação².

A legislação brasileira, após a implantação da Constituição Federal em 1988, assegurou várias possibilidades de participação na gestão pública para os cidadãos. São exemplos de processos participativos previstos na legislação:

- Os conselhos de políticas públicas;
- As conferências;
- As audiências;
- As consultas públicas.

O texto constitucional de 1988 é um marco na democratização e no reconhecimento dos direitos sociais, articulada com tais princípios, a CF alargou o projeto de democracia, compatibilizando princípios da Democracia Representativa e da Democracia Participativa, e reconhecendo a participação social como um dos elementos-chave na organização das políticas públicas.

De fato, com a CF a participação social passa a ser valorizada não apenas quanto ao controle do Estado, mas também no processo de decisão das políticas sociais e na sua implementação, em caráter complementar à ação estatal. Desde então, a participação social tem sido reafirmada no Brasil como um fundamento

² <http://www.deolhonosplanos.org.br/processos-participativos/>

dos mecanismos institucionais que visam garantir a efetiva proteção social contra riscos e vulnerabilidades, assim como a vigência dos direitos sociais.

Com maior ou menor sucesso, esta foi uma das importantes inovações institucionais ocorridas no Brasil pós-Constituinte. A garantia de direitos sociais nos campos da educação, saúde, assistência social, previdência social e trabalho foi acompanhada da consolidação de uma nova institucionalidade com o objetivo principal de assegurar a presença de múltiplos atores sociais, seja na formulação, na gestão, na implementação ou no controle das políticas sociais.

Três enunciados resumem os sentidos que passam a tomar a participação no que se refere aos direitos sociais, à proteção social e à democratização das instituições que lhes correspondem:

- 1) A participação social promove transparência na deliberação e visibilidade das ações, democratizando o sistema decisório;
- 2) A participação social permite maior expressão e visibilidade das demandas sociais, provocando um avanço na promoção da igualdade e da equidade nas políticas públicas;
- 3) A sociedade, por meio de inúmeros movimentos e formas de associativismo, permeia as ações estatais na defesa e alargamento de direitos, demanda ações e é capaz de executá-las no interesse público.

A importância da Participação da Sociedade

A ampliação dos processos participativos está pautada pelos princípios da inclusão, do pluralismo e da justiça social, procurando responder problemas não resolvidos pela democracia representativa, ou seja, a não representação de vários interesses existentes na sociedade.

Apesar de vivermos em uma democracia, o acesso aos serviços de garantia dos direitos sociais, por exemplo, ainda não se dá de forma equitativa em nossa sociedade. Os processos participativos, neste contexto, podem captar interesses e informações por vezes não percebidos nos processos representativos, embora fundamentais para garantir os direitos dos cidadãos.

Se por um lado os processos participativos são importantes para captar melhor as demandas, interesses e problemas sociais, por outro, permitem a formação dos cidadãos, ampliando a visão acerca da realidade, bem como dos aspectos que limitam ou facilitam a ação dos governos. A participação social teria, portanto, um papel relevante tanto no que diz a respeito à expressão de demandas como em relação à democratização da gestão e da execução das políticas sociais.

A consolidação desta participação, na última década, efetivou-se principalmente por meio dos diferentes formatos de conselhos e dos diversos mecanismos de parceria colocados em prática nas políticas sociais. A constituição de conselhos e parcerias no interior destas políticas responde a impulsos variados que atuaram sobre sua criação e desenvolvimento.

Os conselhos surgem, sobretudo, das demandas de democratização da sociedade em face do processo decisório que permeia as políticas sociais. Já as parcerias, por sua vez, inspiram-se em uma demanda de reorganização da intervenção do Estado no campo social, em busca de maior igualdade, equidade ou eficiência.

Estes impulsos, entretanto, longe de convergirem em torno de princípios comuns, tendem a se contradizer em diversos aspectos, consolidando importantes tensões tanto internas (tensões que se desenvolvem no interior de cada um destes espaços

de participação), quanto externas (tensões que se estabelecem entre os dois espaços, conselhos e parcerias). No primeiro caso, a demanda de democratização implicou a reafirmação da ideia da democracia participativa, de representação social junto às instâncias do Poder Executivo, como também a ampliação desses espaços decisórios.

A necessidade de representação da pluralidade de atores junto a uma determinada política pública, reduzindo a lacuna entre aqueles que atuam nos diversos níveis de decisão e seus beneficiários, passou a ser amplamente reconhecida. A demanda pela participação social nos processos decisórios das políticas sociais consolidou-se, na CF, por meio da determinação da gestão democrática e participativa, e institucionalizou-se na esfera federal com a criação de Conselhos Nacionais.

Estes colegiados, criados ou reorganizados durante a década de 1990, foram integrados por representantes do Estado e da sociedade, e ocupam um espaço, no interior do aparato estatal, de apresentação e processamento de demandas, expressão e articulação de interesses, concertação e negociação, de acompanhamento e controle da política e, em muitos casos, de decisão.

Sendo assim, podemos concluir que por trás do aparente consenso em torno da relevância da participação social, existem divergências de concepções sobre suas virtualidades e dificuldades e, em especial, sobre a capacidade de somar-se ao Estado em busca de uma maior justiça social.

Conselhos de Gestão³

Os conselhos gestores de políticas públicas são institutos importantes de participação pública e decorrentes da Constituição Federal de 1988. O objetivo principal desses conselhos é aproximar a sociedade do Estado e influenciá-lo numa atuação segundo demandas sociais. São de composição plural e paritária, assim, devem funcionar como um colegiado institucionalizado, federal, estadual ou municipal, de forma a incentivar troca de experiências e fiscalização, onde a sociedade pode cobrar e colaborar com programas, projetos e ações voltadas à implantação e efetivação de políticas públicas.

Os princípios constitucionais de participação popular, as legislações regulamentadoras das políticas sociais e o processo de descentralização estimularam a implantação de diversos conselhos setoriais nos estados e municípios. De uma maneira mais simples, o autor explica que os conselhos são canais de participação que articulam representantes da população e membros do poder público estatal em práticas que dizem respeito à gestão pública.⁴

Os Conselhos de Gestão, ou também chamados de Conselhos Gestores, se originam de demandas populares e de pressões da sociedade civil pela redemocratização do país, é por isso que eles possuem uma grande importância atualmente. Esses conselhos estão inscritos na CF na qualidade de instrumentos de expressão, representação e participação da população.

As novas estruturas inserem-se, portanto, na esfera pública e, por força de lei, integram-se com os órgãos públicos vinculados ao poder executivo, voltados para políticas públicas específicas, assim sendo responsáveis pela assessoria e suporte ao

3 <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/urbano/gohn.pdf>

4 GOHN, Maria da Glória. *Os Conselhos de Educação e a Reforma do Estado. Em Conselhos Gestores de Políticas Públicas*. São Paulo, Pólis, 2000.

funcionamento das áreas onde atuam. Eles são compostos por representantes do poder público e da sociedade civil organizada e integram-se aos órgãos públicos vinculados ao Executivo.

Sendo novos instrumentos de expressão, representação e participação, os conselhos de gestão são dotados de potencial de transformação política. Se efetivamente representativos, poderão imprimir um novo formato às políticas sociais pois relacionam-se ao processo de formação das políticas e à tomada de decisões.

Com os conselhos, é gerado uma nova institucionalidade pública, pois eles são capazes de criar uma nova esfera social pública ou pública não-estatal. Isto é, um novo padrão de relações entre Estado e sociedade porque viabilizam a participação de segmentos sociais na formulação de políticas sociais, e possibilitam à população o acesso aos espaços onde se tomam as decisões políticas.

A legislação em vigor no nosso país atualmente preconiza, desde o ano de 1996, que, para o recebimento de recursos destinados às áreas sociais, os municípios devem criar seus conselhos. Esta aí a explicação porque a maioria dos conselhos municipais surgiu após esta data. Nos municípios, as áreas básicas dos conselhos gestores são: educação, assistência social, saúde, habitação, criança e adolescente.

Orçamento Participativo⁵

O orçamento participativo (OP) é um mecanismo governamental de democracia participativa que permite aos cidadãos influenciar ou decidir sobre os orçamentos públicos, geralmente o orçamento de investimentos de prefeituras municipais para assuntos locais, através de processos de participação da comunidade. Os resultados costumam ser obras de infraestrutura, saneamento, serviços para todas as regiões da cidade.

O sistema federativo brasileiro assegura aos municípios a transferência de cerca de 15% de todos os gastos públicos, o que ajuda a explicar por que movimentos sociais, ONGs, associações comunitárias e políticos dedicam tanta atenção aos orçamentos municipais. Os prefeitos dispõem de considerável autonomia, o que permite que desenvolvam novos programas com um grau mínimo de interferência por parte das instâncias legislativas municipais, as câmaras de vereadores⁶.

Benefícios do Orçamento Participativo

No orçamento participativo, o poder de decisão passa da alta burocracia e de pessoas influentes para toda a sociedade, e isso reforça a vontade popular para a execução das políticas públicas, outro benefício do orçamento participativo é a prestação de contas do Estado aos cidadãos.

O OP reforça a transparência por meio da publicação de informações orçamentárias e pela prestação de contas das autoridades e dos delegados, esses mecanismos geram confiança e melhoram a qualidade da governança nas cidades, e assim, contribuem para reduzir a corrupção e o mau gasto dos recursos públicos. Porém, os maiores benefícios são o desenvolvimento de

uma cultura democrática dentro da comunidade e fortalecimento da sociedade local, inclusive na criação de lideranças locais que representam a vontade das suas comunidades.

Sendo um processo decisório, o Orçamento Participativo se estende por todo o ano fiscal. Em assembleias organizadas com esse fim, os cidadãos se engajam, juntamente com funcionários da administração, em negociações sobre a alocação de gastos que envolvam novos investimentos de capital em projetos, tais como clínicas de assistência médica, escolas e pavimentação de vias públicas.⁷

Ocorrendo por meio de assembleias abertas e periódicas, o orçamento participativo, incluem etapas de negociação direta com o governo. Depois, as deliberações nessas assembleias são consideradas na elaboração da proposta da Lei Orçamentária Anual (LOA), que será enviada para a câmara municipal.

Ele é um programa inovador, pois suas regras promovem justiça social ao assegurar mais recursos para áreas mais pobres, ao encorajar a participação através da distribuição de recursos para cada uma das regiões do município em função da mobilização dos membros das respectivas comunidades e ao estabelecer novos mecanismos de responsabilização que acabam desvendando e inviabilizando procedimentos orçamentários obscuros.

Nos casos em que o programa foi aplicado com mais sucesso, os cidadãos têm autoridade para tomar importantes decisões em relação às políticas públicas, o que realça seu potencial para transformar o processo decisório de base na política brasileira. Os programas de OP combinam elementos de democracia direta (por exemplo a mobilização direta de cidadãos em assembleias decisórias) e de democracia representativa (como a eleição de delegados).

Parceria entre Governo e Sociedade Civil

A Lei nº 13.019 de 2014 institui o Termo de Colaboração e o Termo de Fomento, que são instrumentos pelo qual são formalizadas as parcerias estabelecidas entre governo e sociedade civil, essa lei permite que organizações, movimentos sociais e cidadãos enviem propostas durante etapas de políticas públicas.

Tanto o termo de colaboração quanto o termo de fomento visam regularizar as parcerias entre as instituições sem fins lucrativos, as chamadas Organizações da Sociedade Civil (OSC) e as instituições do poder público. Essa lei previa a substituição dos antigos convênios, pelos termos de colaboração e de fomento. Esses instrumentos devem ser usados para todas as relações que envolverem a transferência de recursos financeiros, e essas medidas foram adotadas visando diminuir os esquemas de corrupção que haviam.

Termo de Colaboração

O termo de colaboração delimita as parcerias feitas entre as OSC e o poder público, onde a própria organização pública traça a proposta e a questão que ela deseja resolver. No termo de colaboração, cabe ao governo estipular quais são os objetivos, metas, qual será o prazo para atingi-los e qual será o valor repassado para a OSC resolver o problema.

⁵ WAMPLER, Brian. *A difusão do Orçamento Participativo brasileiro: "boas práticas" devem ser promovidas?* Opin. Publica, Campinas, 2008.

⁶ MONTERO, A.; SAMUELS, D. *Decentralization and democracy in Latin America*. Notre Dame: University of Notre Dame Press. 2004.

⁷ WAMPLER, B.; *Orçamento participativo: uma explicação para as amplas variações nos resultados*. In: AVRITZER, L. & NAVARRO, Z. (orgs.). *A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo*. São Paulo: Cortez.

A OSC escolhida irá trabalhar em conjunto com o governo para sanar aquele problema identificado previamente pela organização pública. Vale lembrar que o termo de colaboração serve apenas para quando há algum repasse financeiro, em casos onde há apenas o trabalho, sem quaisquer verbas, a parceria é formalizada através do Acordo de Cooperação.

Termo de Fomento

Se no termo de Colaboração, fica a cargo do poder público realizar a proposta apresentando o problema que deseja suprir, no caso do termo de fomento a questão se inverte. Cabem as OSC, aos cidadãos e aos movimentos sociais apresentarem propostas que não estejam inseridas em nenhum programa de governo, expondo seus objetivos e metas, quais os prazos e custos estimados da ação. Essa proposta elaborada é apresentada ao governo, que caso tenha interesse e verba disponível, poderão entregar oficialmente os planos governamentais dos anos seguintes.

TRANSPARÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ACCOUNTABILITY; GOVERNABILIDADE E GOVERNANÇA

TRANSPARÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O princípio da transparência é decorrência lógica da publicidade e deve estar presente em toda atuação do gestor e agente públicos, inclusive no procedimento de licitação e de contratação administrativa.

No Estado Democrático de Direito a transparência, mais que indispensável instrumento de controle social sobre os gastos públicos, deve consagrar-se como princípio de ética e moralidade públicas que, por sua vez, consubstanciam a austeridade e a eficácia da gestão pública em todas as instâncias de poder.

Encontra-se previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei complementar 101/00), no seu art. 48, que a transparência será assegurada mediante a “liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público”.

Já segundo a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), a prefeitura deve disponibilizar informações, que vão além das de execução financeira e orçamentária.

O art. 8º, § 1º, da LAI, Lei 12.527/2011, determina que devem estar à disposição da sociedade, independentemente de solicitação, no mínimo, as seguintes informações: registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público; registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros; registros das despesas; informações referentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados; dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e respostas às perguntas mais frequentes da sociedade. Essas informações podem ser disponibilizadas para a sociedade em outro espaço virtual, como, por exemplo, no portal da própria prefeitura.

O objetivo é aumentar a transparência da gestão pública, permitindo que o cidadão acompanhe como os recursos públicos estão sendo utilizados, e ajude a fiscalizar. Essas informações que a prefeitura divulga sem que ninguém tenha solicitado é a denominada transparência ativa.

A transparência, referente à possibilidade de acesso do cidadão a informações governamentais, é elemento essencial para o controle do aparelho do Estado pela sociedade.

A transparência[Matias-Pereira, José. Administração Pública, 5ª edição. Grupo GEN, 2018.] do Estado, expressa na possibilidade de acesso do cidadão à informação governamental, constitui um requisito fundamental. Configurada como um direito e, simultaneamente, projeto de igualdade, o acesso à informação governamental somou-se a outras perspectivas democratizantes.

A democratização do Estado apresentava como um dos pressupostos o controle do seu aparelho pela sociedade civil. Assim, a transparência do Estado, expressa na possibilidade de acesso do cidadão à informação governamental, constituía um requisito essencial. A esse respeito ensina Bresser Pereira que, “eficiência administrativa e democracia são dois objetivos políticos maiores da sociedade contemporânea, ainda que vistos como contraditórios pelo saber convencional. Pois bem, uma tese fundamental que orientou a Reforma Gerencial de 1995 contradiz tal saber: a maior eficiência por ela buscada só se efetivará se o regime político for democrático”.

É perceptível que a prática da democracia no Brasil tem se manifestado, entre outros aspectos, pela cobrança cada vez mais intensa de ética e transparência na condução dos negócios públicos. Visando responder a essas demandas, os instrumentos já existentes na administração federal foram reforçados e outros foram criados. Ao nível de discurso o governo demonstra que está consciente que a corrupção drena recursos que seriam destinados a produzir e realizar bens e serviços públicos em favor da sociedade, a gerar negócios e a criar e manter empregos. A corrupção e a má administração das verbas e recursos públicos são vistos como enormes obstáculos ao desenvolvimento nacional, porque implicam diretamente na redução da atividade econômica e diminuição da qualidade de vida da população.

A transparência no serviço público não se restringe apenas disponibilizar informações verídicas, é um conjunto de metodologias que obrigam todas as entidades públicas a prestar contas com a população, utilizando a internet como meio principal, divulgando as ações do governo em relação ao uso da verba, às atitudes políticas e de planejamento. Não apenas isso, mas também informações disponíveis, com linguagem acessível à população.

O Portal da Transparência do Governo Federal[Disponível em: <https://portal.datransparencia.gov.br/sobre/o-que-e-e-como-funciona>. Acesso em 04.01.2024] é um exemplo de disponibilização de informações. É um site de acesso livre, no qual o cidadão pode encontrar informações sobre como o dinheiro público é utilizado, além de se informar sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil. Desde a criação, a ferramenta ganhou novos recursos, aumentou a oferta de dados ano após ano e consolidou-se como importante instrumento de controle social, com reconhecimento dentro e fora do país.

Importante:

Publicidade: Obrigação do Estado em divulgar seus atos (salvo sigilosos).

Transparência: Forma como o Estado deve se comprometer em divulgar. Está acima da mera publicidade. A informação deve ser clara, precisa, disponível, acessível, verídica e de linguagem acessível.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS: GOVERNABILIDADE, GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY

A compreensão dos conceitos de governabilidade, governança e accountability é essencial para a análise do funcionamento do Estado contemporâneo. Essas três categorias, embora distintas, compõem uma estrutura integrada de sustentação da boa administração pública e estão entre os temas mais cobrados em provas de concursos, especialmente quando se trata de administração pública e controle social.

► **Governabilidade: capacidade política de condução do Estado**

A governabilidade refere-se à capacidade política de um governo conduzir seus programas e tomar decisões, contando com o apoio das instituições e da sociedade. Está intimamente ligada à legitimidade do poder político. Ou seja, um governo só possui governabilidade quando é aceito e reconhecido por diferentes setores da sociedade, o que lhe dá condições de implementar políticas públicas com respaldo social e político.

Segundo Paludo (2013), a governabilidade não depende apenas da existência de apoio parlamentar, mas envolve a articulação com os diversos segmentos sociais, como partidos políticos, movimentos sociais, associações civis e demais atores coletivos. Dessa forma, um governo legitimado consegue estabelecer alianças e pactos sociais que viabilizam seus objetivos.

A principal fonte da governabilidade são os cidadãos e suas organizações representativas, pois é a partir da participação popular que se constrói a base de legitimidade necessária para o exercício do poder.

▪ **Exemplo prático:** um governo que estabelece diálogo permanente com conselhos municipais e promove conferências de políticas públicas demonstra esforços em consolidar sua governabilidade, ao buscar apoio social para seus projetos.

► **Governança: capacidade técnica e administrativa de implementação**

Enquanto a governabilidade diz respeito à dimensão política, a governança se refere à capacidade técnica e administrativa de execução das políticas públicas. Um governo pode ser legítimo e ter amplo apoio político, mas ainda assim ser ineficiente na entrega de resultados por carecer de boa governança.

A governança é inspirada no conceito de governança corporativa, originado na administração privada, e que visa assegurar que as decisões de gestão estejam alinhadas com os interesses dos “donos” – no caso da administração pública, os cidadãos.

Entre os pilares da boa governança estão a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Na esfera pública, isso significa utilizar adequadamente os recursos, respeitar as regras institucionais e buscar a entrega de serviços de forma eficaz.

Paludo (2013) classifica a governança como “instrumental”, pois é o braço técnico da governabilidade. Ela depende da competência dos servidores públicos, da existência de processos eficientes e da utilização racional dos recursos públicos.

▪ **Exemplo prático:** um governo que implementa sistemas de controle interno, adota gestão por resultados e promove capacitação contínua dos servidores está desenvolvendo uma estrutura sólida de governança.

► **Accountability: dever de prestar contas e responsabilização**

O termo accountability não tem tradução direta para o português, mas é geralmente associado à prestação de contas, transparência e responsabilidade dos agentes públicos. No entanto, sua abrangência vai além desses conceitos, sendo um componente fundamental para a democracia e a boa governança.

A accountability pode ser analisada em três dimensões principais:

▪ **Prestação de contas:** refere-se à obrigação do Estado de informar sobre seus atos, decisões e utilização de recursos. Instrumentos como o Relatório de Gestão Fiscal, exigido pela Lei de Responsabilidade Fiscal, exemplificam esse mecanismo.

▪ **Responsabilização dos agentes públicos:** envolve a apuração de irregularidades e a imposição de sanções quando houver desvio de conduta. A Lei de Improbidade Administrativa, por exemplo, estabelece punições para gestores que atuem contra o interesse público.

▪ **Responsividade governamental:** representa a capacidade do Estado de responder às demandas da sociedade, implementando políticas que atendam às necessidades coletivas. Um governo responsivo escuta, dialoga e age conforme os interesses da população.

Além disso, a accountability pode ser classificada em dois tipos fundamentais:

▪ **Accountability horizontal:** ocorre entre instituições do Estado, como o controle exercido pelos Tribunais de Contas, Ministério Público e Controladorias sobre a atuação de gestores e órgãos públicos. Nessa relação, não há hierarquia, mas sim uma fiscalização mútua e autônoma.

▪ **Accountability vertical:** refere-se ao controle exercido pela sociedade sobre o Estado, principalmente por meio do voto, da participação em conselhos de políticas públicas e de ações da sociedade civil organizada. A vertical pode ser dividida em duas formas:

▪ **Eleitoral:** expressão do controle cidadão nas urnas, ao escolher e substituir representantes.

▪ **Societal:** controle mais direto e contínuo, exercido por ONGs, conselhos e associações comunitárias.

▪ **Exemplo prático:** quando cidadãos denunciam irregularidades por meio de ouvidorias ou acompanham portais de transparência, estão exercendo a accountability vertical societal.

GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A governança na administração pública é um dos pilares da boa gestão contemporânea. Em concursos, é comum que esse conceito seja cobrado em conjunto com governabilidade e accountability, mas com foco em sua dimensão operacional e técnica.

Ao contrário da governabilidade, que se relaciona com apoio político, a governança foca na capacidade de gerir, implementar e entregar políticas públicas com qualidade e responsabilidade.

► Origem e fundamentos da governança

O conceito de governança pública deriva da governança corporativa, que surgiu no setor privado como resposta à necessidade de controlar os gestores em nome dos acionistas.

A Teoria da Agência, frequentemente mencionada nesse contexto, trata justamente da relação entre o “principal” (proprietário) e o “agente” (gestor). No setor público, essa lógica se adapta: o cidadão é o principal, e o gestor público, o agente. A governança, nesse caso, busca garantir que o gestor atue conforme o interesse público.

A governança pública passou a incorporar práticas do setor privado, como controle de processos, transparência e medição de desempenho, porém adaptadas à natureza pública da administração, que visa o bem comum e não o lucro.

► Elementos estruturantes da governança pública

A boa governança está sustentada em pilares fundamentais, reconhecidos por organismos internacionais e por marcos legais brasileiros:

- **Transparência:** garantir acesso às informações de forma clara, objetiva e tempestiva.
- **Prestação responsável de contas (accountability):** os gestores devem estar preparados para justificar suas ações à sociedade e aos órgãos de controle.
- **Participação cidadã:** é essencial que o processo decisório incorpore a escuta da sociedade civil organizada.
- **Equidade e integridade:** tratamento justo entre os diferentes grupos sociais e atuação ética por parte dos servidores.

Esses elementos estão presentes em marcos normativos importantes, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12527/2011), que reforça a transparência; e as diretrizes do TCU sobre governança, que norteiam a gestão pública em todos os níveis.

► Governança como instrumento da gestão moderna

A governança pública está intimamente ligada à modernização do Estado. Desde a década de 1990, com o avanço das reformas administrativas, ela se consolidou como um modelo gerencial pós-burocrático, que busca alinhar recursos, competências e resultados.

No Brasil, esse processo foi fortalecido com a implantação da Nova Gestão Pública, marcada por práticas como:

- Descentralização administrativa
- Foco no cidadão como usuário dos serviços públicos
- Gestão orientada por metas e indicadores de desempenho
- Valorização da qualidade do gasto público

O papel da governança, nesse contexto, é assegurar que as decisões públicas sejam bem fundamentadas, que os serviços sejam entregues com qualidade e que haja avaliação contínua de resultados.

► Governança e stakeholders no setor público

Assim como na iniciativa privada, a governança pública deve considerar os diversos stakeholders envolvidos: cidadãos, servidores, empresas, organizações da sociedade civil, entes federativos e organismos internacionais.

A atuação em rede, com múltiplos atores, é uma característica importante da governança pública moderna. Isso exige capacidade de articulação, negociação e coordenação interinstitucional, principalmente em políticas públicas complexas, como saúde, educação e meio ambiente.

▪ **Exemplo prático:** em um programa intersetorial de combate à pobreza, a governança envolve o governo federal, estadual e municipal, além de ONGs, empresas privadas e movimentos sociais, que devem atuar de forma coordenada para alcançar resultados comuns.

► Governança como processo contínuo

A governança não se resume a estruturas formais, como conselhos ou comissões. Ela é um processo dinâmico e contínuo de tomada de decisões, que antecipa, organiza, executa e avalia ações públicas. É um instrumento que permite ao Estado:

- Melhorar sua capacidade de resposta
- Promover a inovação nos serviços
- Integrar políticas públicas
- Garantir maior controle social

Essa abordagem se contrapõe ao modelo burocrático, no qual o foco estava em processos internos e hierarquias rígidas. A governança promove uma lógica mais flexível, estratégica e orientada a resultados.

► Papel dos servidores públicos na governança

No setor público, os servidores têm papel central na construção da governança. São eles os responsáveis pela implementação das políticas e pelo funcionamento das estruturas administrativas.

A profissionalização do serviço público, a valorização da meritocracia, a capacitação continuada e a estabilidade funcional contribuem para fortalecer a governança, tornando o Estado mais eficiente e confiável.

▪ **Exemplo prático:** programas de capacitação em gestão pública, como os oferecidos pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), são ferramentas importantes para o desenvolvimento da governança institucional.

ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO ESTATAL

A consolidação de uma administração pública moderna, eficiente e comprometida com o interesse público depende de dois pilares essenciais: accountability e transparência.

Esses conceitos, cada vez mais valorizados no cenário nacional e internacional, contribuem para o fortalecimento da democracia, para o controle social e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

► **Conceito ampliado de accountability**

A accountability pode ser entendida como o dever de prestar contas, assumir responsabilidades e responder por decisões e ações adotadas na gestão pública. Mais do que mera prestação de contas, o conceito envolve uma relação ética entre o gestor público e a sociedade, sustentada por mecanismos formais e informais de controle.

Três dimensões estruturam o conceito de accountability:

▪ **Prestação de contas:** é o dever de informar sobre o uso dos recursos públicos e sobre os resultados obtidos. O gestor precisa disponibilizar dados claros, acessíveis e tempestivos à sociedade e aos órgãos de controle. A transparência orçamentária e os relatórios de gestão são instrumentos típicos dessa dimensão.

▪ **Responsabilização:** refere-se à possibilidade de punição dos agentes públicos por desvios, negligências ou má gestão. Aqui, entram leis como a Lei de Improbidade Administrativa e a atuação de órgãos como o Ministério Público, os Tribunais de Contas e a Controladoria-Geral da União.

▪ **Responsividade:** diz respeito à capacidade do governo de escutar a sociedade e reagir às suas demandas, adaptando políticas e serviços para atender aos interesses coletivos.

Portanto, a accountability não é apenas um conjunto de regras. É um compromisso institucional com a ética pública, que depende da existência de sistemas transparentes, controle social ativo e cultura organizacional voltada ao serviço público.

► **Tipos de accountability**

Do ponto de vista das relações institucionais, a accountability pode ser classificada em:

▪ **Accountability horizontal:** ocorre entre órgãos estatais que fiscalizam uns aos outros. É uma relação sem hierarquia, mas com autonomia funcional entre as partes. São exemplos:

▪ Atuação do Tribunal de Contas da União sobre o Poder Executivo

- Controle exercido pelo Ministério Público
- Auditorias internas e externas
- Comissões parlamentares de inquérito

▪ **Accountability vertical:** é exercida de baixo para cima, ou seja, pela sociedade em relação ao governo. Pode ser dividida em:

▪ **Eleitoral:** realizada por meio do voto, quando a população avalia os governos e decide pela renovação ou permanência dos representantes.

▪ **Societal:** exercida por conselhos de políticas públicas, ONGs, associações civis e cidadãos organizados. Envolve mecanismos contínuos de participação e controle social, como audiências públicas e denúncias em ouvidorias.

Há ainda discussões doutrinárias sobre a existência de uma accountability vertical de cima para baixo, quando superiores hierárquicos fiscalizam e punem subordinados, mas essa não é uma classificação dominante nas provas.

► **Transparência pública como instrumento de controle social**

A transparência é o principal instrumento para garantir o acesso da sociedade à informação e, consequentemente, viabilizar a accountability. Um governo transparente permite que os cidadãos acompanhem o uso dos recursos, compreendam as políticas públicas e exerçam seu papel fiscalizador de forma ativa e fundamentada.

A Constituição Federal de 1988 já estabelece, no artigo 37, que a publicidade é um dos princípios da administração pública. Esse princípio foi reforçado por diversas legislações posteriores, especialmente:

▪ **Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000):** determina a divulgação de relatórios fiscais e a transparência da gestão financeira.

▪ **Lei de Acesso à Informação (Lei 12527/2011):** assegura o direito de todo cidadão de acessar dados públicos, salvo em casos de sigilo legalmente previsto.

▪ **Lei da Transparência (Lei Complementar 131/2009):** obriga a divulgação, em tempo real, das receitas e despesas da União, estados e municípios.

Essas normas criaram obrigação legal de transparência ativa, ou seja, o poder público deve publicar informações de forma espontânea, sem depender de solicitação prévia.

▪ **Exemplo prático:** o Portal da Transparência do Governo Federal permite o acompanhamento de gastos públicos, salários de servidores, execução de emendas parlamentares e contratos públicos.

► **Instrumentos de accountability no Brasil**

A accountability no Brasil é sustentada por uma infraestrutura institucional complexa, que envolve diversos órgãos e mecanismos, entre eles:

▪ **Controladoria-Geral da União (CGU):** atua na prevenção e combate à corrupção, realizando auditorias e promovendo a integridade pública.

▪ **Tribunais de Contas:** exercem controle externo sobre a administração pública, analisando a legalidade e economicidade dos atos administrativos.

▪ **Ministério Público:** defende os interesses coletivos e pode atuar judicialmente contra gestores públicos.

▪ **Ouvidorias e conselhos de políticas públicas:** canais diretos de escuta e diálogo com a sociedade.

▪ **Portais de transparência:** ferramentas digitais de acesso à informação.

Esses mecanismos garantem a responsabilização de gestores e ampliam a capacidade de intervenção social na condução das políticas públicas.

► **Transparência, participação e cultura democrática**

A transparência e a accountability não são apenas instrumentos técnicos, mas também expressões de uma cultura democrática. Um governo transparente é mais acessível, mais confiável e mais eficiente, pois atua sob constante observação da sociedade e dos órgãos de controle.

Por outro lado, a participação cidadã fortalece a accountability societal. A presença ativa da sociedade nas decisões públicas — por meio de conselhos, conferências e fóruns — é essencial para garantir que as políticas públicas reflitam as reais necessidades da população.

▪ **Exemplo prático:** o orçamento participativo é um mecanismo de transparência e accountability, pois permite que a população decida, de forma direta, sobre a alocação de recursos públicos.

TRANSIÇÃO PARA UMA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

A transição de um modelo burocrático para um modelo gerencial na administração pública representou uma mudança de paradigma na forma de pensar, estruturar e executar as atividades estatais.

A Nova Gestão Pública (NGP), ou New Public Management, surge como resposta às críticas ao modelo tradicional, oferecendo novas práticas voltadas à eficiência, à orientação para resultados e ao foco no cidadão. Este processo marcou o esforço global por uma administração mais leve, transparente e eficaz.

► Críticas ao modelo burocrático tradicional

A administração burocrática, embora tenha sido um avanço necessário no início do século XX, passou a ser vista como engessada, ineficiente e excessivamente formalista. Seus principais problemas identificados eram:

- Centralização extrema das decisões
- Excesso de normas e regulamentos, muitas vezes contraditórios
- Foco nos meios e procedimentos, em detrimento dos resultados
- Rigidez organizacional, com pouca capacidade de inovação
- Baixa orientação ao cidadão, visto mais como súdito do que como usuário dos serviços públicos

Esse modelo foi amplamente utilizado no Brasil, principalmente após a Constituição de 1934, mas mostrou-se incompatível com as demandas de um Estado democrático e eficiente, especialmente diante das crises fiscais e da pressão por qualidade nos serviços públicos nas décadas de 1980 e 1990.

► Fundamentos da nova gestão pública

A Nova Gestão Pública se consolida como uma resposta às limitações do modelo burocrático, buscando um Estado mais ágil, flexível e orientado para a entrega de resultados à sociedade. Seus fundamentos principais incluem:

- Eficiência na gestão dos recursos públicos
- Descentralização das decisões
- Valorização da meritocracia e da capacitação dos servidores
- Foco na qualidade dos serviços prestados ao cidadão
- Controle baseado em resultados e não apenas em processos

Diferente da simples reprodução da lógica privada, a NGP se propõe a adaptar boas práticas empresariais ao setor público, respeitando as especificidades da administração estatal.

► Características do modelo gerencial

As principais características do modelo gerencial, quando comparado ao modelo burocrático, podem ser resumidas nos seguintes eixos:

- **Modelo de gestão:** passa de rígido e centralizado para flexível e descentralizado
- **Ênfase:** deixa de focar em processos e passa a privilegiar resultados
- **Foco:** desloca-se do poder estatal para o cidadão como titular de direitos
- **Indicadores de desempenho:** passam a medir efetividade, eficácia e eficiência
- **Controle:** de prévio e formal (a priori), migra para controle posterior baseado em metas (a posteriori)
- **Perfil do servidor público:** valorização por competência, com incentivo à formação continuada e à inovação

Essa mudança de perspectiva exige que a administração pública atue com planejamento estratégico, adote ferramentas de gestão por projetos e implemente modelos de avaliação de desempenho.

► Fases e abordagens da nova gestão pública

A implementação da NGP não ocorreu de forma homogênea. Diversos autores identificam três fases ou abordagens principais, que refletem diferentes ênfases:

- **Gerencialismo puro:** foco na eficiência e na redução de custos. A lógica é “fazer mais com menos”, com atenção especial à eliminação de desperdícios e à racionalização de processos.
- **Consumerismo:** enfatiza a qualidade dos serviços e a satisfação do usuário, adotando ferramentas de gestão orientadas para o cidadão como “cliente”. Aqui, busca-se “fazer melhor”.
- **Serviço orientado ao cidadão:** propõe “fazer o que deve ser feito”, integrando valores democráticos como equidade, participação e justiça social. Essa abordagem supera a visão puramente gerencial, incorporando os princípios da accountability, da transparência e da corresponsabilidade cidadã.

► Práticas e instrumentos da nova gestão pública

Entre as práticas e instrumentos adotados no modelo gerencial, destacam-se:

- **Descentralização administrativa:** transferência de competências e recursos para níveis locais, promovendo maior autonomia e agilidade.
- **Contratualização de resultados:** celebração de contratos de gestão entre gestores e administrações superiores, com metas claras e mensuráveis.
- **Auditorias de desempenho:** além das auditorias financeiras, são introduzidas auditorias que avaliam a efetividade das políticas públicas.
- **Remuneração por desempenho:** adoção de incentivos baseados em mérito e resultados atingidos, como estratégia para motivar os servidores.
- **Planejamento estratégico e indicadores:** ferramentas modernas para garantir o alinhamento entre objetivos, recursos e entregas.

▪ **Exemplo prático:** a adoção de Organizações Sociais (OS) para a gestão de hospitais públicos é uma estratégia de gestão contratual com metas de desempenho, típica da lógica gerencial.

► **Mudança de cultura organizacional**

A transição para o modelo gerencial requer também uma mudança cultural profunda dentro das organizações públicas. De servidores com estabilidade e foco em tarefas repetitivas, espera-se agora profissionais com visão estratégica, proatividade, espírito de colaboração e compromisso com o cidadão.

A lógica do controle hierárquico e da impessoalidade excessiva dá lugar à responsabilidade por resultados e à valorização do trabalho em equipe. O servidor passa a ser visto como um agente transformador, e não apenas um executor de normas.

CONTROLE SOCIAL E CIDADANIA

Cidadania⁸ é a prática do indivíduo em exercer seus direitos e deveres, no âmbito de uma sociedade do Estado. Não se restringe somente ao ato de votar e ser votado, como pensado por muitos, mas envolve viver em sociedade, cumprir seus deveres e ter seus direitos garantidos, por meio da justiça social.

A cidadania deve garantir a plena emancipação dos indivíduos que, por meio de seus deveres com a sociedade, têm seus direitos inerentes à vida, como saúde, assistência social, educação, moradia, renda, alimentação, entre outros garantidos pelas políticas sociais. Tendo em vista que cidadania é sinônimo de garantia de direitos, podemos considerar que, no Brasil, temos vivenciado uma cidadania relativa, ou regulada, para descrever uma “cidadania restrita e sempre vigiada pelo Estado”.

A cidadania brasileira, nesse sentido, permanece em uma constante construção, num movimento de ampliação e encolhimento das políticas sociais, à medida que, em muitos momentos históricos, inclusive atualmente, muitos indivíduos não têm o direito de ter suas necessidades básicas garantidas ou, nem mesmo, o mínimo necessário para sua subsistência e da família.

Em momentos de crise, as políticas sociais sofrem um encolhimento e focalizam suas ações, violando a condição de cidadãos, à medida que parcelas significativas da população têm seus direitos violados — direitos estes já adquiridos, pelo que deveria ser a cidadania, por meio do que chamamos de Constituição Cidadã: a Constituição Federal de 1988. É por meio do exercício da cidadania, assumindo o papel de cidadãos, que se dará a ampliação dos direitos mediante políticas sociais. As ações coletivas, nesse sentido, são mais eficazes do que as individuais, e o que é conquistado por meio do coletivo fortalece a cidadania de todos.

Tendo em vista o conceito de cidadania, que é a prática do indivíduo em exercer seus direitos e deveres, no âmbito de uma sociedade, e tendo seus direitos inerentes à vida garantidos mediante políticas sociais, o desenvolvimento das políticas sociais está diretamente relacionado à concepção de cidadania, com cidadãos portadores de direitos e deveres.

A conquista da cidadania perpassa a efetivação dos direitos sociais, políticos e civis, dentro de uma perspectiva de universalização dos direitos, por meio das políticas sociais. A partir do momento em que os indivíduos reconheceram-se como cidadãos pertencentes a um grupo social e ansiando pela sua condição de cidadania, passaram a enfrentar, sobretudo em

coletivo, a forma de organização e produção da sociedade, sendo que os padrões de proteção social e as políticas sociais são as respostas para esses enfrentamentos.

A noção de cidadania passa a ser garantia de direitos políticos, civis e sociais. A Constituição Federal de 1988 foi chamada de Constituição Cidadã, tendo em vista que foi um marco nos direitos políticos, civis e sociais dos cidadãos brasileiros, após duas décadas de Ditadura Militar e muita repressão. Com ela, a concepção de cidadania e as políticas sociais, ao menos na lei, foram ampliadas. Assim, os direitos sociais expressos na Constituição visavam a ajustar as desigualdades existentes, à medida que afirma que a sua natureza jurídica é o direito à igualdade, logo que todos os cidadãos são iguais e têm os mesmos direitos e a mesma condição de cidadania.

É justamente por meio das políticas sociais que nos aproximamos do princípio de igualdade, dignidade e cidadania, tendo em vista que podemos, a partir da garantia de nossos direitos, viver com dignidade e nossas necessidades básicas garantidas.

É a sociedade⁹ — de maneira organizada ou por cada indivíduo — que deve atuar nas primeiras trincheiras de defesa daquilo que é comum, da execução e do gerenciamento das atividades estatais e de toda ação do Estado que, de alguma forma, reflete em suas vidas. Destarte, o controle social da Administração desponta como a atividade proativa de quem é cidadão participativo e ativo para o seu desenvolvimento individual e intersubjetivo. A operacionalização desse meio de controle da Administração é arma importante da luta contra o desvio do poder, da garantia do exercício do ideal de justiça no Estado onde vive e do almejado desenvolvimento socioeconômico dos participantes desse Estado.

O grau de difusão de informação — qualitativa e quantitativamente — ao cidadão é o meio efetivo para aferir a extensão do exercício de controle democrático de determinado Estado. A qualidade e a quantidade de informação irão traduzir o tipo e a intensidade da participação na vida social e política. Quem estiver mal informado nem por isso estará impedido de participar, mas a qualidade de sua participação será prejudicada. A ignorância gera apatia ou inércia dos que teriam legitimidade para participar.

Controle social

Consoante leciona Norberto Bobbio, é o conjunto de meios de intervenção, quer positivos, quer negativos, acionados por cada sociedade ou grupo social a fim de induzir os próprios membros a se conformarem às normas que a caracterizam, de impedir e desestimular os comportamentos contrários às mencionadas normas, de restabelecer condições de conformação, também em relação a uma mudança do sistema normativo.

Para Fernando Herren Aguillar, há basicamente duas frentes de avaliação da capacidade de controle social dos serviços públicos. De um lado, o controle que efetivamente caiba a setores da sociedade diretamente sobre serviços públicos, sejam eles desempenhados por empresas privadas ou pelo próprio Estado. De outro lado, o poder de que desfrute a sociedade para interferir nas decisões estatais a respeito dos órgãos reguladores, na sua composição e modelagem.

8 Filho, Artur R. I., L. et al. *Ética e Cidadania*. (2nd edição). Grupo A, 2018.

9 França, Phillip G. *Controle da administração pública*. (4th edição). Editora Saraiva, 2016.

A prática do controle social, deve ocorrer em três momentos:

a) anterior ao ato: é obrigação da Administração – consequentemente, na aplicação ora sugerida, das agências reguladoras – promover um amplo esclarecimento aos administrados e estabelecer meios que simplifiquem esses esclarecimentos para o maior alcance social possível, tendo papel ativo os representantes técnicos da sociedade na prestação dessas informações elucidativas do ato a ser exarado para, em um momento posterior, viabilizar a consulta social necessária para conferir legitimidade do respectivo ato;

b) anterior ao ato: é dever indisponível da Administração consultar a sociedade sobre o ato administrativo a ser emanado (consulta direta ou por meio de órgãos representativos) para que este possa vestir-se do manto de legitimação social. Por certo que o impulso estatal de promoção de uma consulta pública deve ser proporcional ao impacto social que o respectivo ato resultará.

c) após o ato: deve a Administração, com destaque à sua atividade regulatória, apresentar um programa que atenda ao princípio do menor impacto econômico do cidadão do ato administrativo emitido, no sentido de viabilizar que este ato, no futuro, não traga efeitos negativos à sociedade que o autorizou naquele dado momento. Como exemplo clássico desse mister, tem-se a escolha de índices de reajustes de preços de determinadas tarifas da prestação de serviço de telecomunicações. É obrigação da Administração Pública manter o canal aberto para o permanente controle social de sua atuação e dos seus efeitos ao longo do tempo – sempre de forma dialógica.

Logicamente que tais momentos devem ser observados de acordo com os critérios de racionalidade, eficiência, economicidade e proporcionalidade, no sentido de viabilizar a aplicabilidade do controle almejado. Como posto, na dificuldade do Judiciário em conceber um instrumento viável de promoção da revisão do ato administrativo, indica-se o auxílio da verificação da respectiva legitimação social, realizada com base no princípio democrático e, por conseguinte, na efetiva participação do cidadão esclarecido na produção e manutenção do ato normativo.

Para viabilizar o controle social dos atos do Executivo, inclusive no que concerne à sua moralidade, não se pode esquecer do atendimento ao princípio constitucional da publicidade dos atos da Administração Pública, como forma de demonstrar – sendo este seu dever – que está agindo sempre de forma proba, correta, conforme os padrões esperados para, assim, viabilizar o seu controle, também obrigatório.

Podemos dizer que controle social é entendido como a atuação de cidadãos, organizados ou não, no acompanhamento e fiscalização dos atos da Administração Pública, ou seja, da aplicação dos recursos públicos e da execução das políticas públicas. A sociedade também pode atuar influenciando na formulação das políticas públicas, e deve fazê-lo ocupando os espaços de participação previstos.

Com relação ao tempo dos atos e fatos de gestão que se deseja controlar, o Controle Social pode ser:

CONTROLE SOCIAL	
Prévio	Aquele exercido antes da prática, ou anteriormente à conclusão do ato administrativo. Ex: Participação nas audiências abertas e em reuniões de planejamento das políticas e do orçamento público.
	Exercido à medida que os atos ou atividades são executados, objetivando a adoção de medidas saneadoras Ex: Acompanhamento, fiscalização e denúncia durante a execução dos programas e gastos governamentais.
	É aquele realizado posteriormente à edição dos atos administrativos. Tem o objetivo de rever os atos já praticados para corrigi-los, desfazê-los ou somente confirmá-los. Ex: Avaliação de resultados, desempenho e eficiência da gestão de determinado agente.

Todo poder emana do povo, que o exerce diretamente ou por meio de representantes. Assim, os agentes políticos são representantes que exercem um poder que é de titularidade do povo. Também os servidores públicos recebem poderes que devem ser exercidos tendo em vista a consecução de interesses coletivos.

O controle popular ou social é decorrência do primado da democracia. Segundo expõe Eneida Desiree Salgado, a noção de democracia como fundamento do poder “é um dos pilares do Estado contemporâneo, ao lado da ideia de limitação do poder pelo Direito e da força normativa da Constituição como parâmetro de aferição para as demais regras jurídicas e para o agir do Poder Público”.

Além do efetivo controle feito pela opinião pública, que acaba exercendo pressão no governo, há órgãos que possuem atribuições específicas para receber reclamações, como as ouvidorias, e mecanismos de participação ou influência do povo na condução dos assuntos políticos, como:

- A ação popular;
- As consultas públicas;
- As audiências públicas;
- O plebiscito; e
- O referendo.

A Lei nº 9.784/99 prevê nos arts. 31 e 32 mecanismos como a consulta pública e a audiência popular para a discussão de processos que envolvam interesses coletivos.

Também na seara do planejamento, já é prática de inúmeros Municípios a realização dos orçamentos participativos, onde o povo irá discutir quais são as prioridades dos gastos orçamentários.

Interessante mencionar que, de acordo com o § 2º do art. 74 da Constituição: “qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da

União”. Quando o cidadão denuncia essas irregularidades, ele estará, a partir do controle social da Administração, provocando um controle que será feito pelo Tribunal de Contas.

A denúncia deve ser veiculada em protocolo eletrônico do TCU, via formulário da ouvidoria, pessoalmente ou via postal, sendo necessário que a pessoa relate de forma pormenorizada quais são os fatos irregulares. Irregularidades que envolvam recursos estaduais e municipais, por sua vez, devem ser formuladas aos Tribunais de Contas estaduais ou municipais respectivos.

Podem ser mencionados os seguintes mecanismos de controle social:

- Art. 2º, II, do Estatuto da Cidade que prevê a obrigatoriedade da gestão democrática nos planos de desenvolvimento urbano;
- O art. 37, § 3º, da Constituição, que determina a edição de lei que discipline formas de participação do usuário na Administração;
- O art. 198, III, da Constituição, que prevê a participação da comunidade nos serviços de saúde;
- O art. 194, VII, da seguridade social, no qual é mencionado o caráter democrático e de cogestão; e
- O art. 2º, IV, da Lei nº 11.445/2007, que prevê o controle social dos serviços públicos de saneamento básico, sendo este considerado: “conjunto de mecanismos e procedimentos que garantem à sociedade informações, representações técnicas e participação nos processos de formulação de políticas, de planejamento e de avaliação relacionados com os serviços públicos de saneamento básico”.

EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A busca pela excelência nos serviços públicos é um dos principais desafios da administração pública moderna. Com o avanço da sociedade e o crescimento das demandas por serviços mais ágeis, eficientes e acessíveis, torna-se essencial aprimorar os processos de gestão para garantir maior qualidade e satisfação dos cidadãos. A excelência na gestão pública não se trata apenas de cumprir obrigações legais, mas de adotar estratégias inovadoras que aumentem a eficiência, reduzam desperdícios e promovam um atendimento mais humanizado.

Nos últimos anos, diversas iniciativas têm sido implementadas para elevar o padrão da administração pública, incluindo modelos de governança, a adoção de tecnologias digitais, a valorização dos servidores e o fortalecimento da transparência e participação social.

Dessa forma, garantir serviços públicos de excelência significa promover uma gestão eficiente dos recursos, melhorar o atendimento à população e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições governamentais.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

A excelência na gestão dos serviços públicos está fundamentada em princípios que buscam otimizar a administração, elevar a qualidade dos serviços prestados e garantir o uso eficiente dos recursos disponíveis.

Esses fundamentos servem como diretrizes para que as organizações públicas possam aprimorar seu desempenho e aumentar a satisfação dos cidadãos. Entre os principais fundamentos, destacam-se:

► Foco no Cidadão e na Sociedade

A administração pública existe para atender às necessidades da sociedade. Dessa forma, a busca pela excelência deve colocar o cidadão no centro das decisões e garantir que os serviços sejam prestados de forma acessível, eficiente e transparente. É essencial que haja um canal contínuo de diálogo com os usuários, permitindo a adaptação dos serviços às reais demandas da população.

► Liderança Transformadora

A atuação dos gestores públicos deve ser pautada pela visão estratégica e pela capacidade de promover mudanças que beneficiem a coletividade. Líderes transformadores incentivam a inovação, a participação dos servidores e a cultura da melhoria contínua. Além disso, devem atuar de forma ética e responsável, garantindo a credibilidade da gestão pública.

► Gestão por Processos e Informações

A excelência na gestão pública exige que os processos sejam bem estruturados, organizados e monitorados por meio de indicadores de desempenho. A tomada de decisão deve ser baseada em dados concretos, evitando o improviso e permitindo a implementação de melhorias com base em evidências.

► Transparência e Prestação de Contas

O princípio da transparência garante que os cidadãos tenham acesso às informações sobre o funcionamento da administração pública, permitindo o controle social e a fiscalização das ações governamentais. A prestação de contas é essencial para fortalecer a confiança nas instituições e assegurar a correta aplicação dos recursos públicos.

► Inovação e Sustentabilidade

A adoção de novas tecnologias e a implementação de práticas inovadoras são fundamentais para modernizar a administração pública. Além disso, a sustentabilidade deve ser considerada em todas as decisões, promovendo o uso racional dos recursos naturais e financeiros.

► Valorização dos Servidores Públicos

Os servidores públicos são agentes fundamentais para a prestação de serviços de qualidade. Portanto, investir em capacitação, boas condições de trabalho e políticas de valorização profissional é essencial para garantir o engajamento e a eficiência das equipes.

Esses fundamentos formam a base para a construção de uma administração pública mais eficiente, ágil e comprometida com a entrega de serviços de qualidade à população.

MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

A busca pela excelência na gestão dos serviços públicos tem levado governos a adotarem modelos estruturados de gestão que visam aprimorar a eficiência administrativa, a transparência e a qualidade dos serviços prestados.

Esses modelos oferecem diretrizes e metodologias que auxiliam na implementação de boas práticas, alinhadas a princípios como eficiência, inovação e foco no cidadão. A seguir, destacam-se os principais modelos de excelência adotados na administração pública.

► Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEG-Tr)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEG-Tr), promovido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e adaptado ao setor público pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), orienta organizações públicas na implementação de práticas inovadoras e na melhoria contínua dos serviços. Esse modelo é estruturado em princípios fundamentais como:

- Pensamento sistêmico
- Liderança transformadora
- Comprometimento com as pessoas
- Orientação por processos
- Geração de valor público

O MEG-Tr adota uma metodologia baseada no ciclo PDCA (Planejar, Executar, Controlar e Agir), garantindo que as melhorias sejam contínuas e sustentáveis.

► Gestão Pública para Resultados (GpR)

A Gestão Pública para Resultados (GpR) é um modelo baseado no princípio da eficiência na alocação de recursos e no foco em entregas de valor à sociedade.

Ele busca integrar o planejamento estratégico com a execução das políticas públicas, utilizando indicadores de desempenho para medir a efetividade das ações governamentais. Esse modelo é amplamente adotado em governos estaduais e municipais para melhorar a gestão fiscal, a transparência e a prestação de contas.

► Balanced Scorecard (BSC) Aplicado ao Setor Público

Originalmente desenvolvido para o setor privado, o Balanced Scorecard (BSC) tem sido adaptado para a administração pública como um modelo estratégico de gestão. Ele permite alinhar metas institucionais aos objetivos do governo por meio de quatro perspectivas fundamentais:

- **Perspectiva do Cidadão:** Avaliação da satisfação e do impacto dos serviços prestados.
- **Perspectiva de Processos Internos:** Eficiência operacional e otimização dos processos administrativos.
- **Perspectiva de Aprendizado e Inovação:** Capacitação de servidores e adoção de novas tecnologias.
- **Perspectiva Financeira:** Uso eficiente dos recursos públicos para garantir equilíbrio fiscal.

O BSC permite que as organizações públicas estabeleçam um mapa estratégico, facilitando o monitoramento e a melhoria do desempenho institucional.

► Modelo Europeu de Excelência em Gestão (EFQM – European Foundation for Quality Management)

O modelo EFQM, amplamente utilizado na União Europeia, é baseado em nove critérios de excelência, agrupados em duas grandes dimensões: habilitadores e resultados. Entre os principais pilares desse modelo destacam-se:

- Liderança forte e engajada

- Estratégia clara e bem definida
- Gestão eficiente de parcerias e recursos
- Processos otimizados para entregar valor ao cidadão

Este modelo tem sido referência para diversos países, incluindo o Brasil, na formulação de estratégias para aprimorar a governança pública.

► ISO 9001 na Gestão Pública

A certificação ISO 9001 é um dos padrões internacionais mais reconhecidos para gestão da qualidade e tem sido aplicada no setor público para garantir processos mais organizados, reduzir falhas e aumentar a confiabilidade dos serviços.

A adoção desse modelo ajuda a promover a cultura da melhoria contínua e o fortalecimento dos mecanismos de controle e avaliação de desempenho.

Os modelos de excelência na gestão pública são essenciais para a modernização do setor público e a melhoria da prestação de serviços à população.

A escolha do modelo adequado depende das características e necessidades de cada organização, mas todos compartilham um objetivo comum: tornar a administração pública mais eficiente, transparente e centrada no cidadão.

PRÁTICAS PARA A MELHORIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A busca por serviços públicos de excelência exige a adoção de práticas inovadoras e eficazes, que garantam a qualidade, a eficiência e a transparência na administração pública.

Essas práticas não apenas otimizam os processos internos das instituições, mas também elevam a satisfação dos cidadãos e promovem o uso responsável dos recursos públicos. A seguir, são apresentadas algumas das principais práticas para a melhoria dos serviços públicos.

► Digitalização e Governo Eletrônico

A transformação digital tem sido um dos principais impulsores da modernização do setor público. A digitalização dos serviços permite reduzir burocracias, aumentar a transparência e facilitar o acesso dos cidadãos a serviços essenciais.

- Implementação de portais de serviços públicos para solicitação de documentos, consultas e agendamentos online.
- Uso de assinatura digital e certificação eletrônica para desburocratizar processos administrativos.
- Aplicação de inteligência artificial e chatbots para atendimento automatizado e solução de dúvidas.

A digitalização melhora a eficiência da gestão pública, reduz custos e promove maior comodidade para a população.

► Gestão por Indicadores de Desempenho

A mensuração do desempenho das instituições públicas é fundamental para identificar pontos de melhoria e otimizar os serviços prestados. O uso de indicadores de desempenho (KPIs – Key Performance Indicators) permite o monitoramento constante da qualidade dos serviços.

- Tempo médio de atendimento ao cidadão
- Índice de satisfação dos usuários
- Eficiência na execução do orçamento público
- Nível de transparência das informações governamentais

Com base nesses indicadores, a administração pública pode tomar decisões estratégicas embasadas em dados, corrigindo falhas e aprimorando os serviços oferecidos.

► Capacitação e Valorização dos Servidores Públicos

Os servidores públicos são os principais responsáveis pela prestação de serviços à sociedade. Investir em treinamentos contínuos e programas de valorização profissional contribui diretamente para a melhoria da eficiência e da qualidade dos atendimentos.

- Realização de cursos de aperfeiçoamento e workshops sobre inovação na gestão pública.
- Criação de políticas de reconhecimento e incentivo ao bom desempenho dos servidores.
- Promoção de ambientes de trabalho colaborativos, que estimulem a troca de conhecimento e a inovação.

A valorização dos servidores públicos aumenta a motivação e o engajamento, refletindo positivamente na qualidade do atendimento ao cidadão.

► Simplificação e Desburocratização de Processos

Muitos serviços públicos ainda são marcados pela burocracia excessiva, dificultando o acesso da população a direitos e benefícios. A simplificação dos processos administrativos reduz filas, tempo de espera e custos operacionais.

- Revisão e eliminação de procedimentos desnecessários.
- Integração de bancos de dados governamentais para evitar a exigência de documentos duplicados.
- Criação de atendimentos integrados, permitindo que o cidadão resolva várias demandas em um único local.

Com uma administração mais ágil e eficiente, o serviço público se torna mais acessível e confiável para a sociedade.

► Fomento à Participação Social e Controle Externo

O envolvimento da sociedade na gestão pública é essencial para garantir maior transparência e efetividade das políticas públicas. Mecanismos de participação social e controle externo fortalecem a democracia e a confiança nas instituições.

- Implementação de ouvidorias digitais e canais de atendimento para reclamações e sugestões.
- Realização de audiências públicas e consultas populares para a formulação de políticas públicas.
- Criação de fóruns e conselhos municipais para acompanhamento das ações governamentais.

Ao permitir que a população participe ativamente da tomada de decisões, a administração pública garante maior alinhamento entre as políticas implementadas e as reais necessidades da sociedade.

► Uso de Tecnologia para Aumento da Transparência

A transparência é um dos pilares da boa governança pública. O uso de tecnologia facilita o acesso da população às informações governamentais e amplia o controle social sobre o uso dos recursos públicos.

- Disponibilização de portais de transparência com dados sobre gastos públicos e contratos governamentais.
- Criação de plataformas de fiscalização cidadã, permitindo que os cidadãos acompanhem a execução de obras e serviços.

- Utilização de blockchain para garantir a segurança e a rastreabilidade das transações públicas.

Com maior transparência, o governo reforça sua credibilidade e reduz riscos de corrupção e má gestão.

A excelência nos serviços públicos depende da adoção de práticas inovadoras e eficientes, que melhorem o atendimento à população e garantam o uso responsável dos recursos. A digitalização, o uso de indicadores de desempenho, a valorização dos servidores e o fortalecimento da participação social são estratégias fundamentais para uma administração pública moderna e eficaz.

Ao implementar essas práticas, os governos conseguem oferecer serviços mais rápidos, acessíveis e de qualidade, promovendo um ambiente de confiança e satisfação para os cidadãos.

DESAFIOS NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A busca pela excelência na gestão pública enfrenta uma série de desafios que dificultam a implementação de boas práticas e a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Apesar dos avanços tecnológicos e das metodologias de governança adotadas, ainda existem obstáculos estruturais, culturais e administrativos que impactam a eficiência do setor público.

► Burocracia Excessiva e Rigidez dos Processos

A burocracia, embora necessária para garantir segurança jurídica e padronização, muitas vezes se torna um entrave para a eficiência dos serviços públicos. Processos excessivamente lentos e rígidos dificultam a modernização e a adaptação da administração às necessidades da população.

- Excesso de normas e regulamentos que tornam os trâmites administrativos morosos.
- Dificuldade na revisão de processos que não agregam valor ao cidadão.
- Resistência à digitalização e à adoção de novas tecnologias por parte de algumas instituições.

Para superar esse desafio, é fundamental investir na simplificação de processos, na revisão de normas obsoletas e na digitalização dos serviços.

► Falta de Recursos Financeiros e Orçamentários

A restrição orçamentária é um dos maiores desafios da administração pública, impactando diretamente a qualidade dos serviços prestados. Muitas organizações públicas enfrentam falta de investimentos, dificuldades na gestão fiscal e desperdício de recursos, dificultando a implementação de melhorias.

- Orçamentos limitados para inovação e capacitação de servidores.
- Mau planejamento financeiro, resultando em cortes abruptos e ineficiência na execução orçamentária.
- Uso ineficiente dos recursos disponíveis, muitas vezes direcionados para áreas menos prioritárias.

A solução passa pelo planejamento estratégico eficaz, pela adoção de modelos de gestão por resultados e pelo fortalecimento do controle financeiro.

► **Resistência à Mudança e Cultura Organizacional Engessada**

A inovação na gestão pública frequentemente esbarra na resistência dos servidores e gestores às mudanças. Muitos profissionais estão acostumados a processos tradicionais e veem as novas metodologias como um desafio ou uma ameaça.

- Medo da inovação e da adoção de novas tecnologias.
- Falta de incentivo para a modernização dos processos administrativos.
- Dificuldade na implementação de novas práticas de gestão e governança.

Para superar essa barreira, é essencial capacitar os servidores, promover a cultura da inovação e estimular um ambiente de trabalho colaborativo e aberto a mudanças.

► **Deficiências na Capacitação e Valorização dos Servidores**

A qualidade dos serviços públicos depende diretamente do desempenho dos servidores. No entanto, muitos órgãos enfrentam problemas como falta de treinamentos, planos de carreira pouco atrativos e desmotivação dos profissionais.

- Baixo investimento na qualificação contínua dos servidores.
- Falta de incentivos para o bom desempenho e reconhecimento profissional.
- Dificuldade na retenção de talentos, devido a carreiras pouco estruturadas e salários não competitivos.

A solução envolve a criação de programas de capacitação, melhoria dos planos de carreira e implementação de políticas de valorização dos servidores.

► **Falhas na Transparência e no Controle Social**

Apesar dos avanços na transparência governamental, ainda há dificuldades na disponibilização de informações claras e acessíveis à população. Muitos cidadãos desconhecem seus direitos e os serviços oferecidos pelo governo, o que compromete a eficácia da gestão pública.

- Dificuldade no acesso às informações sobre gastos públicos e políticas governamentais.
- Falta de canais de comunicação eficazes entre governo e sociedade.
- Baixa participação social no planejamento e fiscalização das políticas públicas.

O fortalecimento dos portais de transparência, a criação de mecanismos de controle social mais acessíveis e o incentivo à participação cidadã são medidas fundamentais para superar esse desafio.

► **Ineficiência na Coordenação entre Órgãos e Esferas de Governo**

A fragmentação da administração pública gera sobreposição de competências e falta de integração entre órgãos e esferas governamentais, resultando em ineficiência na prestação de serviços.

- Falta de comunicação entre órgãos federais, estaduais e municipais.
- Dificuldade na implementação de políticas públicas inter-setoriais.

- Desperdício de recursos devido à duplicação de esforços e projetos.

Para melhorar a coordenação governamental, é necessário investir na integração de sistemas, compartilhamento de informações e fortalecimento da cooperação interinstitucional.

A busca pela excelência nos serviços públicos enfrenta desafios que vão desde a burocracia e a resistência à mudança até restrições orçamentárias e falhas na transparência. Para superá-los, é fundamental que a administração pública adote práticas mais ágeis, inovadoras e eficientes, garantindo que os serviços sejam prestados com qualidade, acessibilidade e transparência.

A modernização do setor público depende de um esforço conjunto entre gestores, servidores e a sociedade, tornando a administração mais eficiente e voltada para as reais necessidades da população.

GESTÃO POR RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

A Gestão por Resultados (GPR) é uma abordagem gerencial que visa alinhar as atividades e os recursos de uma organização em torno de objetivos estratégicos previamente definidos, garantindo que todos os esforços sejam direcionados para a obtenção de resultados mensuráveis. Esse modelo de gestão surge como uma resposta à necessidade crescente de eficácia e eficiência em ambientes corporativos e públicos, onde a pressão por desempenho e responsabilidade é constante. A GPR não apenas foca na obtenção de resultados, mas também promove uma cultura organizacional baseada na transparência, na responsabilização e na melhoria contínua.

Neste contexto, a Gestão por Resultados se apresenta como uma ferramenta crucial para a implementação de estratégias, permitindo que gestores e colaboradores tenham uma visão clara dos objetivos a serem alcançados e das métricas que serão utilizadas para avaliar o sucesso. Ao enfatizar a importância do planejamento, monitoramento e avaliação, a GPR torna-se um diferencial competitivo, pois garante que a organização não apenas alcance seus objetivos, mas também se adapte rapidamente às mudanças do mercado e do ambiente operacional.

— **Fundamentos da Gestão por Resultados**

A Gestão por Resultados (GPR) é uma abordagem que se baseia na definição clara de metas, no monitoramento contínuo do progresso e na responsabilização dos envolvidos pelos resultados alcançados.

Seus fundamentos consistem em práticas gerenciais que visam alinhar os recursos e esforços de uma organização com seus objetivos estratégicos, garantindo que cada atividade contribua diretamente para o cumprimento das metas estabelecidas. Abaixo, são detalhados os principais pilares que sustentam a GPR:

Definição Clara de Objetivos

A base da GPR está na definição de objetivos claros, específicos e mensuráveis. Esses objetivos, geralmente descritos em termos de resultados concretos e prazos determinados, devem ser desdobrados em metas menores e distribuídos entre as diferentes áreas e equipes da organização. A clareza na definição

desses objetivos é crucial, pois ela permite que todos os colaboradores compreendam exatamente o que se espera deles e como suas ações se alinham com a visão estratégica da organização.

– **Objetivos SMART:** Na GPR, é comum a utilização do conceito de objetivos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), que ajuda a garantir que as metas sejam claras, viáveis e alinhadas ao contexto organizacional.

– **Desdobramento de Metas:** Esse processo envolve dividir os objetivos estratégicos em metas menores e atribuíveis a diferentes níveis da organização, garantindo que cada departamento, equipe ou colaborador saiba exatamente como contribuir para o sucesso global.

Monitoramento Contínuo e Indicadores de Desempenho

O monitoramento contínuo é outro fundamento crucial da GPR. Ele permite que os gestores acompanhem o progresso das metas estabelecidas e façam ajustes conforme necessário. Esse monitoramento é realizado por meio de indicadores de desempenho, também conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators), que são métricas objetivas utilizadas para medir o progresso em direção aos objetivos.

– **Indicadores de Desempenho (KPIs):** Os KPIs devem ser cuidadosamente selecionados para refletir os aspectos mais importantes do desempenho organizacional, fornecendo uma visão clara de como a organização está progredindo em direção às suas metas.

– **Relatórios e Análises Regulares:** O uso de relatórios periódicos e análises de desempenho permite que os gestores identifiquem áreas que necessitam de melhorias e tomem decisões baseadas em dados concretos.

Responsabilização e Alinhamento Organizacional

Na GPR, a responsabilização é um elemento chave. Cada colaborador, desde o nível mais alto até o mais operacional, deve entender seu papel na organização e como suas ações contribuem para os resultados globais. Isso implica em um claro alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais.

– **Cultura de Responsabilidade:** A GPR promove uma cultura onde os indivíduos são responsabilizados pelo cumprimento de suas metas e resultados. Isso incentiva uma maior proatividade e comprometimento por parte dos colaboradores.

– **Feedback Contínuo:** O fornecimento de feedback regular é essencial para manter os colaboradores informados sobre seu desempenho e alinhá-los continuamente com os objetivos da organização.

Feedback e Ajustes Constantes

A GPR não é um processo estático; ela requer flexibilidade e capacidade de adaptação. O feedback contínuo e os ajustes constantes nas estratégias e táticas são necessários para garantir que a organização se mantenha no caminho certo para alcançar seus objetivos.

– **Revisão e Melhoria Contínua:** Ao analisar os resultados alcançados em comparação com as metas estabelecidas, a organização pode identificar falhas ou oportunidades de melhoria e ajustar suas abordagens para otimizar o desempenho.

– **Ciclos de Avaliação:** Esses ciclos são momentos periódicos em que se revisa o progresso, se ajustam as metas se necessário e se implementam novas estratégias para enfrentar desafios emergentes.

Integração de Tecnologia e Ferramentas de Gestão

A tecnologia desempenha um papel fundamental na GPR, fornecendo as ferramentas necessárias para o monitoramento e análise de dados em tempo real, além de facilitar a comunicação e o alinhamento entre as diferentes partes da organização.

– **Sistemas de Informação Gerencial:** Ferramentas como softwares de gestão e plataformas de análise de dados ajudam a centralizar informações e proporcionar insights valiosos para a tomada de decisões.

– **Automatização de Processos:** A automatização pode melhorar a eficiência na coleta e análise de dados, permitindo que os gestores se concentrem em atividades estratégicas de maior valor.

Os fundamentos da Gestão por Resultados são alicerces essenciais para qualquer organização que busca melhorar sua eficiência, responsabilidade e capacidade de atingir metas estratégicas. A implementação bem-sucedida dessa abordagem requer uma compreensão profunda desses princípios e um compromisso constante com a adaptação e a melhoria contínua.

Vantagens da Gestão por Resultados

A Gestão por Resultados (GPR) oferece uma série de vantagens significativas para as organizações que a adotam, sejam elas do setor público ou privado.

Essa abordagem não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fortalece a cultura organizacional, promove a transparência e a responsabilidade, e facilita a tomada de decisões estratégicas. A seguir, discutimos as principais vantagens associadas à GPR.

Maior Eficiência Operacional

Uma das vantagens mais notáveis da GPR é o aumento da eficiência operacional. Ao definir metas claras e mensuráveis, a organização pode alinhar seus recursos e esforços de maneira mais eficaz, eliminando desperdícios e concentrando-se nas atividades que realmente agregam valor.

– **Foco nas Prioridades:** A GPR ajuda a identificar e priorizar atividades que são essenciais para o cumprimento dos objetivos estratégicos, garantindo que os recursos sejam direcionados para as áreas de maior impacto.

– **Otimização de Recursos:** Com a GPR, os recursos — sejam eles financeiros, humanos ou materiais — são utilizados de forma mais racional, evitando alocação inadequada e contribuindo para a redução de custos operacionais.

Transparência e Responsabilidade

A transparência e a responsabilidade são pilares da GPR, e a implementação dessa abordagem promove uma cultura organizacional onde todos os colaboradores têm clareza sobre seus papéis e responsabilidades.

– **Visão Clara dos Objetivos:** Com objetivos bem definidos e compartilhados, todos na organização compreendem as metas a serem alcançadas e as expectativas associadas a cada função.

– **Responsabilização Individual e Coletiva:** A GPR incentiva uma cultura de responsabilidade, onde cada membro da equipe é responsável por suas contribuições e pelo impacto que estas têm nos resultados gerais da organização.

Melhoria Contínua e Aprendizado Organizacional

A GPR não é apenas uma ferramenta de gestão de desempenho, mas também um mecanismo para promover a melhoria contínua e o aprendizado dentro da organização.

– **Feedback Constante:** A prática regular de monitoramento e avaliação dos resultados fornece um fluxo constante de feedback, que pode ser utilizado para ajustar processos, melhorar estratégias e desenvolver novas competências dentro da equipe.

– **Adaptação às Mudanças:** Com a GPR, a organização se torna mais ágil e capaz de responder rapidamente a mudanças no ambiente de negócios, ajustando suas metas e estratégias conforme necessário.

Melhoria na Tomada de Decisões

A GPR proporciona uma base sólida de dados e informações que são essenciais para a tomada de decisões informadas e estratégicas.

– **Dados Confiáveis e Relevantes:** Através de indicadores de desempenho (KPIs) e relatórios detalhados, os gestores têm acesso a informações precisas sobre o progresso em direção aos objetivos, permitindo que decisões sejam tomadas com base em evidências concretas.

– **Redução de Riscos:** Ao basear as decisões em dados e na análise contínua de resultados, a GPR ajuda a reduzir incertezas e mitigar riscos associados a decisões mal informadas.

Motivação e Engajamento dos Colaboradores

Outro benefício significativo da GPR é o aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores. Quando os funcionários compreendem claramente como seu trabalho contribui para os resultados gerais da organização, eles tendem a se sentir mais valorizados e motivados.

– **Alinhamento de Incentivos:** A GPR permite que as metas individuais estejam alinhadas com as metas organizacionais, criando um ambiente onde o sucesso pessoal e o sucesso coletivo estão interligados.

– **Reconhecimento de Desempenho:** Através da GPR, é possível identificar e recompensar de maneira mais justa o desempenho dos colaboradores, o que reforça comportamentos positivos e aumenta a moral da equipe.

Fortalecimento da Cultura Organizacional

A implementação da GPR contribui para o fortalecimento da cultura organizacional ao promover valores como responsabilidade, transparência e foco nos resultados.

– **Cultura de Alto Desempenho:** Organizações que adotam a GPR tendem a desenvolver uma cultura voltada para o alto desempenho, onde a busca por resultados se torna parte integrante do ethos organizacional.

– **Colaboração e Trabalho em Equipe:** Ao alinhar objetivos em toda a organização, a GPR facilita a colaboração entre departamentos e equipes, incentivando um ambiente de trabalho mais coeso e cooperativo.

A Gestão por Resultados oferece uma série de vantagens que podem transformar a maneira como as organizações operam e atingem seus objetivos. Desde a melhoria na eficiência operacional até o fortalecimento da cultura organizacional, a GPR se apresenta como uma abordagem robusta e eficaz para gestores que buscam maximizar o desempenho e a competitividade de suas organizações.

Essas vantagens não apenas proporcionam benefícios tangíveis a curto prazo, mas também contribuem para o desenvolvimento sustentável e o sucesso a longo prazo.

— Desafios na Implementação da Gestão por Resultados

Apesar das inúmeras vantagens que a Gestão por Resultados (GPR) oferece, sua implementação pode ser desafiadora. Esses desafios podem surgir em várias fases do processo, desde a definição de metas até a execução e monitoramento das atividades. Entender esses obstáculos é fundamental para que os gestores possam antecipá-los e desenvolver estratégias eficazes para superá-los. A seguir, são discutidos os principais desafios enfrentados na implementação da GPR.

Resistência à Mudança

A transição para uma cultura de Gestão por Resultados pode enfrentar resistência significativa, especialmente em organizações com culturas organizacionais estabelecidas. Essa resistência pode vir tanto dos níveis gerenciais quanto dos colaboradores, que podem sentir insegurança ou desconforto com as novas expectativas e práticas.

– **Inércia Cultural:** Organizações com uma cultura tradicional ou hierárquica podem achar difícil adotar uma abordagem mais transparente e orientada para resultados, onde todos são responsabilizados por seu desempenho.

– **Medo da Avaliação:** Colaboradores podem temer a avaliação constante e a responsabilização individual, o que pode gerar um ambiente de ansiedade e resistência à GPR.

– **Comunicação Ineficiente:** A falta de uma comunicação clara sobre os benefícios e o propósito da GPR pode aumentar a resistência, pois os colaboradores podem não entender como essa mudança os afetará positivamente.

Definição de Indicadores de Desempenho Adequados

A definição de indicadores de desempenho (KPIs) que realmente reflitam os objetivos estratégicos da organização é um dos maiores desafios na GPR. KPIs mal definidos podem levar a uma avaliação incorreta do desempenho, distorcendo a percepção do progresso real em direção às metas.

– **Complexidade na Escolha de KPIs:** Identificar quais métricas realmente capturam o desempenho essencial pode ser complexo, especialmente em organizações grandes e diversificadas.

– **Risco de Simplificação Excessiva:** Há o perigo de simplificar excessivamente os KPIs para facilitar o monitoramento, o que pode resultar na perda de nuances importantes e na avaliação inadequada do desempenho.

– **Alinhamento com Metas Estratégicas:** Garantir que os KPIs estejam diretamente alinhados com os objetivos estratégicos e não apenas com tarefas operacionais diárias pode ser desafiador.

Cultura Organizacional e Mudança de Mentalidade

A mudança para uma cultura de GPR exige uma transformação na mentalidade dos colaboradores e líderes. Isso envolve não apenas aceitar a responsabilidade individual, mas também adotar uma abordagem mais orientada para a colaboração e a transparência.

– **Desalinhamento de Valores:** Se os valores e crenças subjacentes da organização não estão alinhados com os princípios da GPR, isso pode criar um conflito interno que dificulta a implementação.

– **Necessidade de Liderança Forte:** A GPR exige uma liderança que possa motivar, inspirar e guiar os colaboradores através das mudanças necessárias, o que nem sempre é fácil de encontrar ou desenvolver.

Capacitação e Desenvolvimento de Competências

Implementar a GPR requer que todos os membros da organização compreendam as ferramentas, técnicas e métodos utilizados. Isso exige um investimento significativo em capacitação e desenvolvimento de competências, o que pode ser um desafio, especialmente em organizações com recursos limitados.

– **Necessidade de Treinamento Extensivo:** Todos os colaboradores precisam ser treinados não apenas nas novas ferramentas e processos, mas também na interpretação dos dados de desempenho e na aplicação prática dos feedbacks recebidos.

– **Diferenças de Competências:** As diferentes competências e níveis de experiência dos colaboradores podem criar desafios na uniformização da compreensão e utilização das práticas de GPR.

Monitoramento e Sustentação da GPR

Após a implementação inicial da GPR, manter o foco e a consistência na aplicação dos princípios ao longo do tempo é um desafio contínuo. Isso envolve monitorar continuamente os resultados, ajustar estratégias e garantir que a GPR permaneça relevante.

– **Manutenção do Compromisso:** Com o tempo, pode ser difícil manter o entusiasmo e o compromisso dos colaboradores com a GPR, especialmente se os resultados desejados não forem imediatamente visíveis.

– **Ajustes e Flexibilidade:** A GPR exige flexibilidade para ajustar metas e estratégias em resposta a mudanças no ambiente externo ou interno, o que pode ser difícil se a organização for muito rígida ou resistente a mudanças.

Integração com Sistemas e Processos Existentes

A implementação da GPR pode exigir a integração com sistemas de informação, processos e práticas já existentes na organização. Essa integração pode ser complexa e dispendiosa, especialmente se os sistemas atuais não foram projetados para suportar uma abordagem orientada para resultados.

– **Compatibilidade de Sistemas:** Garantir que os sistemas de TI e as ferramentas de gestão existentes possam suportar os requisitos de monitoramento e análise da GPR pode ser um desafio técnico significativo.

– **Complexidade de Processos:** Organizações com processos estabelecidos podem achar difícil reconfigurar ou redesenhar esses processos para se alinharem aos princípios da GPR.

Embora a Gestão por Resultados ofereça inúmeros benefícios, sua implementação bem-sucedida exige uma compreensão clara dos desafios potenciais e a adoção de estratégias proativas para enfrentá-los.

A resistência à mudança, a definição adequada de KPIs, a transformação da cultura organizacional, o desenvolvimento de competências, a manutenção da GPR e a integração com sistemas existentes são obstáculos que precisam ser cuidadosamente gerenciados.

Superar esses desafios é fundamental para que a GPR cumpra seu potencial de melhorar a eficiência, a transparência e o desempenho organizacional.

— Estratégias para Implementação Eficaz da Gestão por Resultados

Implementar a Gestão por Resultados (GPR) de maneira eficaz requer um planejamento cuidadoso e a adoção de estratégias que garantam a adesão de toda a organização ao novo modelo. Para que a GPR seja bem-sucedida, é necessário alinhar os objetivos estratégicos com as atividades operacionais, capacitar colaboradores, e promover uma cultura de transparência e responsabilidade. A seguir, são apresentadas estratégias essenciais para a implementação eficaz da GPR.

Planejamento e Definição Clara de Objetivos

O primeiro passo para uma implementação eficaz da GPR é o planejamento detalhado e a definição clara de objetivos. Esses objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido (SMART).

– **Definição de Metas SMART:** Estabelecer metas que sigam o modelo SMART garante que os objetivos sejam claros e viáveis, o que facilita o monitoramento e a avaliação do progresso.

– **Alinhamento Estratégico:** As metas devem estar diretamente alinhadas com a visão e missão da organização, assegurando que todas as ações contribuam para os objetivos de longo prazo.

– **Desdobramento de Metas:** É importante que os objetivos estratégicos sejam desdobrados em metas menores e distribuídos por todos os níveis da organização, desde a alta gestão até os colaboradores operacionais.

Comunicação Eficaz

A comunicação clara e constante é vital para o sucesso da GPR. Todos os colaboradores devem estar cientes dos objetivos, das metas e dos indicadores de desempenho (KPIs) que serão utilizados.

– **Transparência nas Metas e Indicadores:** Compartilhar abertamente os objetivos e os KPIs com todos os membros da organização promove um entendimento comum do que precisa ser alcançado.

– **Canal de Feedback:** Criar canais de comunicação bidirecionais onde os colaboradores possam expressar suas preocupações, sugestões e feedbacks em relação ao processo de GPR é essencial para manter o alinhamento e a motivação.

– **Engajamento da Liderança:** A liderança deve estar diretamente envolvida na comunicação dos objetivos e na demonstração de compromisso com a GPR, servindo como modelo para o restante da organização.

Capacitação e Desenvolvimento de Competências

Capacitar a equipe é uma estratégia crucial para garantir que todos compreendam e saibam utilizar as ferramentas e metodologias da GPR.

– **Treinamento Contínuo:** Oferecer programas de treinamento que abranjam desde a definição de metas até o uso de ferramentas de monitoramento de desempenho, garantindo que todos os colaboradores estejam bem preparados para participar do processo.

– **Desenvolvimento de Habilidades:** Focar no desenvolvimento de habilidades analíticas e de gestão, para que os colaboradores possam interpretar corretamente os KPIs e agir com base nos resultados obtidos.

– **Mentoria e Suporte:** Implementar programas de mentoria e suporte contínuo pode ajudar a reforçar o aprendizado e assegurar que a GPR seja compreendida e aplicada corretamente.

Utilização de Tecnologia e Ferramentas de Gestão

A tecnologia desempenha um papel fundamental na GPR, facilitando o monitoramento de metas e o acompanhamento de KPIs em tempo real.

– **Sistemas de Gestão Integrados:** Adotar sistemas de informação que integrem todos os dados relevantes, desde o planejamento estratégico até a execução das atividades diárias, permite um monitoramento mais eficaz dos resultados.

– **Automatização de Processos:** A automatização pode melhorar a eficiência dos processos de monitoramento e análise, liberando tempo para que os gestores se concentrem em tarefas estratégicas.

– **Plataformas de Análise de Dados:** Utilizar plataformas que ofereçam visualização de dados e relatórios detalhados ajuda na interpretação dos resultados e na tomada de decisões informadas.

Monitoramento Contínuo e Feedback Regular

A GPR exige um processo contínuo de monitoramento e feedback, para garantir que a organização esteja no caminho certo para atingir seus objetivos.

– **Avaliações Periódicas:** Realizar avaliações periódicas do progresso em direção às metas, utilizando os KPIs definidos, permite que os gestores façam ajustes necessários nas estratégias e táticas.

– **Reuniões de Revisão:** Estabelecer reuniões regulares para discutir os resultados e o progresso com toda a equipe promove a transparência e facilita a identificação precoce de problemas ou oportunidades de melhoria.

– **Ajustes Baseados em Dados:** Utilizar os dados obtidos a partir do monitoramento contínuo para ajustar metas e estratégias conforme necessário, garantindo que a organização permaneça ágil e adaptável.

Criação de uma Cultura de Resultados e Responsabilidade

Para que a GPR seja eficaz a longo prazo, é necessário promover uma cultura organizacional que valorize a obtenção de resultados e a responsabilização individual e coletiva.

– **Incentivos e Reconhecimento:** Implementar sistemas de reconhecimento e recompensa que incentivem o alcance das metas e o bom desempenho, reforçando comportamentos desejáveis.

– **Cultura de Transparência:** Promover uma cultura onde os resultados e os processos sejam abertamente discutidos e onde os colaboradores se sintam confortáveis em assumir responsabilidades pelos seus desempenhos.

– **Responsabilização e Aprendizado:** Criar mecanismos que não apenas responsabilizem os colaboradores pelos resultados, mas também promovam o aprendizado a partir de erros e sucessos, incentivando a melhoria contínua.

A implementação eficaz da Gestão por Resultados requer uma combinação de planejamento estratégico, comunicação clara, capacitação, uso adequado de tecnologia e a criação de uma cultura organizacional que valorize a transparência e a responsabilidade.

Ao adotar essas estratégias, as organizações podem maximizar os benefícios da GPR, alcançando maior eficiência, melhor desempenho e um alinhamento mais forte entre as atividades diárias e os objetivos estratégicos.

O sucesso da GPR depende de um compromisso contínuo com a melhoria e a adaptação, garantindo que a organização esteja sempre pronta para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

— Estudos de Caso e Exemplos Práticos da Gestão por Resultados

A aplicação da Gestão por Resultados (GPR) em organizações dos setores público e privado tem demonstrado resultados positivos em diversos contextos. A seguir, são apresentados estudos de caso e exemplos práticos que ilustram como a GPR pode ser implementada com sucesso, evidenciando seus benefícios e as lições aprendidas ao longo do processo.

Setor Público: Reforma na Gestão Pública Brasileira

Um exemplo relevante de aplicação da GPR no setor público é o programa de reforma administrativa implementado pelo governo brasileiro durante os anos 1990, particularmente sob a gestão do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). O programa teve como objetivo melhorar a eficiência dos serviços públicos e aumentar a transparência e a responsabilidade dos gestores públicos.

– **Desafios Enfrentados:** Antes da implementação da GPR, o setor público brasileiro era marcado por uma gestão burocrática, com foco em processos e cumprimento de normas, mas sem ênfase nos resultados. Esse modelo gerava ineficiência e insatisfação entre os cidadãos.

– **Implementação da GPR:** A reforma adotou a GPR como um dos pilares para transformar a gestão pública. Foram estabelecidas metas claras para diferentes órgãos e agências, e sistemas de monitoramento de desempenho foram implementados para garantir que os objetivos fossem alcançados.

– **Resultados Alcançados:** A aplicação da GPR resultou em melhorias na prestação de serviços públicos, maior controle sobre os gastos governamentais e maior transparência. Órgãos públicos passaram a ser avaliados com base em seus resultados e não apenas em suas atividades, o que incentivou a eficiência e a responsabilidade.

– **Lições Aprendidas:** O estudo de caso destaca a importância da liderança e do comprometimento político para o sucesso da GPR no setor público. Além disso, mostrou que é crucial desenvolver sistemas de monitoramento eficazes e capacitar servidores para a nova abordagem.

Setor Privado: Implementação da GPR na Ambev

No setor privado, a Ambev, uma das maiores empresas de bebidas do mundo, é um exemplo de sucesso na implementação da GPR. A empresa adota uma cultura fortemente orientada para resultados, que se reflete em sua abordagem de gestão.

– **Desafios Enfrentados:** Como uma empresa em constante crescimento e com operações em diversos países, a Ambev enfrentava o desafio de manter a consistência e a eficiência em suas operações globais, garantindo ao mesmo tempo que seus objetivos estratégicos fossem alcançados.

– **Implementação da GPR:** A Ambev implementou a GPR ao estabelecer metas agressivas e altamente mensuráveis para todas as áreas da empresa. Indicadores de desempenho (KPIs) foram usados para monitorar o progresso de perto, e a empresa adotou um sistema de recompensas baseado no alcance de metas.

– **Resultados Alcançados:** A GPR na Ambev resultou em uma cultura de alta performance, com forte foco na eficiência operacional e no alcance de metas financeiras. A empresa conseguiu manter um crescimento sustentável e uma forte presença no mercado global, enquanto maximizava a produtividade e minimizava os custos.

– **Lições Aprendidas:** Este exemplo destaca a importância de alinhar os incentivos com os resultados esperados, assegurando que todos os colaboradores estejam motivados a alcançar os objetivos organizacionais. Além disso, mostra que a GPR pode ser uma ferramenta poderosa para sustentar o crescimento em ambientes competitivos.

Organizações Sem Fins Lucrativos: UNICEF

A GPR também é utilizada em organizações sem fins lucrativos para garantir que os recursos limitados sejam empregados de forma eficaz e que os objetivos humanitários sejam alcançados. O UNICEF, a agência das Nações Unidas para a infância, implementou a GPR para melhorar a gestão de seus programas e maximizar o impacto de suas ações globais.

– **Desafios Enfrentados:** Como uma organização que opera em contextos complexos e muitas vezes desafiadores, o UNICEF precisava garantir que seus programas fossem eficientes e que os resultados fossem monitorados e avaliados para assegurar o cumprimento de seus objetivos de desenvolvimento.

– **Implementação da GPR:** O UNICEF adotou a GPR ao definir metas específicas para seus programas e projetos, utilizando KPIs para monitorar o progresso e fazer ajustes conforme necessário. A organização também incorporou a GPR em seu planejamento estratégico e nos processos de alocação de recursos.

– **Resultados Alcançados:** A aplicação da GPR ajudou o UNICEF a melhorar a eficácia de suas intervenções, aumentando a transparência e a responsabilidade em seus programas. Isso permitiu à organização direcionar recursos de maneira mais eficaz e demonstrar claramente o impacto de suas ações para seus financiadores e stakeholders.

– **Lições Aprendidas:** O caso do UNICEF ilustra a importância de adaptar a GPR às necessidades específicas do setor social, onde o foco pode não estar apenas em resultados financeiros, mas também em impactos sociais e humanitários. A flexibilidade na definição de metas e a capacidade de resposta a contextos em mudança são fundamentais.

Empresas de Tecnologia: Google

O Google é um exemplo icônico de uma empresa que utiliza a GPR de forma inovadora, especialmente através do uso de Objectives and Key Results (OKRs), uma metodologia que se alinha com os princípios da GPR.

– **Desafios Enfrentados:** Como uma empresa em constante inovação, o Google enfrentava o desafio de alinhar seus diversos projetos e iniciativas com suas metas estratégicas de longo prazo, sem perder a flexibilidade necessária para a inovação.

– **Implementação da GPR:** O Google adotou a metodologia de OKRs, onde cada colaborador define objetivos ambiciosos (mas atingíveis) e estabelece resultados-chave mensuráveis que indicam se os objetivos foram alcançados. Essa abordagem permite uma clara definição de prioridades e uma medição contínua do progresso.

– **Resultados Alcançados:** A implementação de OKRs ajudou o Google a manter o foco em metas estratégicas, enquanto permitia a flexibilidade necessária para a inovação. A empresa conseguiu sustentar seu crescimento, lançar novos produtos e manter sua liderança no mercado de tecnologia.

– **Lições Aprendidas:** O Google demonstra como a GPR pode ser adaptada para ambientes de alta inovação, onde a flexibilidade e a capacidade de ajustar metas são essenciais. A transparência e a comunicação clara de objetivos também se destacam como fatores críticos para o sucesso.

Os exemplos práticos e estudos de caso apresentados mostram que a Gestão por Resultados pode ser eficaz em diferentes setores, desde o público até o privado e o terceiro setor. Cada exemplo ilustra a importância da adaptação da GPR ao contexto específico da organização, a necessidade de liderança forte e o valor de uma cultura organizacional que apoie a transparência, a responsabilidade e o foco em resultados. As lições aprendidas desses casos fornecem insights valiosos para qualquer organização que esteja considerando implementar ou aprimorar sua própria abordagem de GPR.

Tendências e Futuro da Gestão por Resultados

A Gestão por Resultados (GPR) continua a evoluir em resposta às mudanças no ambiente de negócios, à inovação tecnológica e às novas demandas sociais. À medida que as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos, a GPR se adapta para permanecer relevante e eficaz.

Integração com Inteligência Artificial e Análise de Dados

Uma das tendências mais marcantes no futuro da GPR é a integração com a inteligência artificial (IA) e a análise de dados avançada. Essas tecnologias estão revolucionando a maneira como as organizações coletam, analisam e utilizam dados para tomar decisões.

– **Previsão de Desempenho:** A IA pode ser utilizada para prever o desempenho futuro com base em dados históricos e tendências, permitindo que as organizações antecipem desafios e oportunidades.

– **Personalização de Metas:** Com a ajuda de algoritmos de IA, as metas e KPIs podem ser ajustados de forma dinâmica e personalizada, levando em consideração o contexto específico de diferentes equipes ou departamentos.

– **Automatização do Monitoramento:** Ferramentas de IA podem automatizar o monitoramento de KPIs, alertando os gestores sobre desvios em tempo real e recomendando ações corretivas com base em análises preditivas.

Adaptação ao Trabalho Remoto e Híbrido

Com a crescente adoção de modelos de trabalho remoto e híbrido, a GPR está se adaptando para gerenciar o desempenho em ambientes descentralizados. A flexibilidade e a necessidade de manter a coesão da equipe exigem novas abordagens na definição e monitoramento de resultados.

– **Ferramentas de Colaboração Digital:** O uso de plataformas digitais de colaboração e comunicação é essencial para manter a transparência e o alinhamento de metas entre equipes dispersas geograficamente.

– **Gestão de Desempenho à Distância:** A GPR precisa incorporar métodos para acompanhar o desempenho e fornecer feedback de forma eficaz, mesmo quando as interações face a face são limitadas.

– **Flexibilidade nas Metas:** Organizações estão adotando metas mais flexíveis e ajustáveis para se adaptarem às mudanças nas condições de trabalho e nas expectativas dos colaboradores.

Foco na Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Outra tendência importante é a incorporação de objetivos de sustentabilidade e responsabilidade social dentro da estrutura da GPR. Organizações estão cada vez mais integrando metas ambientais, sociais e de governança (ESG) em seus processos de gestão por resultados.

– **KPIs Sustentáveis:** As empresas estão desenvolvendo KPIs que medem não apenas o desempenho financeiro, mas também o impacto ambiental e social de suas operações.

– **Relatórios Integrados:** A GPR está se expandindo para incluir relatórios integrados que abordam o desempenho financeiro e os resultados de sustentabilidade em uma única narrativa coesa.

– **Alinhamento com Objetivos Globais:** Muitas organizações estão alinhando suas metas de GPR com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, promovendo uma abordagem mais holística para o sucesso organizacional.

Evolução dos OKRs (Objectives and Key Results)

Os Objectives and Key Results (OKRs) têm se tornado uma prática amplamente adotada dentro da GPR, e a tendência é que continuem evoluindo para se adequar às necessidades das organizações modernas.

– **OKRs Dinâmicos:** A flexibilidade dos OKRs está sendo ampliada para permitir ajustes mais frequentes, refletindo a necessidade de adaptação rápida em ambientes de negócios voláteis.

– **OKRs Colaborativos:** As organizações estão promovendo OKRs que incentivam a colaboração interdepartamental, quebrando silos e alinhando esforços em toda a organização.

– **Integração com Tecnologia:** A implementação de OKRs está sendo facilitada por plataformas digitais que permitem o acompanhamento em tempo real e a integração com outras ferramentas de gestão.

Expansão do Uso em Setores Diversificados

Embora a GPR tenha sido amplamente adotada em setores corporativos e governamentais, há uma tendência crescente de expansão para outros setores, como educação, saúde e organizações sem fins lucrativos.

– **Educação:** Instituições educacionais estão adotando a GPR para melhorar o desempenho acadêmico, gestão de recursos e resultados de aprendizagem.

– **Saúde:** Hospitais e clínicas estão implementando GPR para melhorar a qualidade dos serviços de saúde, a eficiência operacional e a satisfação dos pacientes.

– **Organizações Sem Fins Lucrativos:** A GPR está sendo utilizada para garantir que as iniciativas dessas organizações estejam alinhadas com suas missões e que os recursos sejam utilizados de forma eficaz.

Cultura de Aprendizado Contínuo e Inovação

Finalmente, a GPR está se integrando a uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo e a inovação. As organizações estão percebendo que, para se manterem competitivas, é necessário fomentar uma cultura onde o aprendizado e a adaptação são contínuos.

– **Ciclos Rápidos de Feedback:** A GPR está evoluindo para incluir ciclos mais rápidos e frequentes de feedback, que incentivam ajustes e melhorias contínuas.

– **Inovação Orientada por Resultados:** Empresas estão integrando a GPR com práticas de inovação, incentivando equipes a experimentar novas ideias e medindo o impacto dessas inovações de forma estruturada.

– **Foco no Desenvolvimento de Talentos:** A GPR está sendo usada para identificar e desenvolver talentos internos, alinhando o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização.

A Gestão por Resultados está em constante evolução, adaptando-se às novas realidades do mercado e às mudanças nas expectativas sociais e tecnológicas. A integração com tecnologias avançadas como a inteligência artificial, a adaptação a novos modelos de trabalho, e o foco crescente em sustentabilidade e responsabilidade social são apenas algumas das tendências que moldarão o futuro da GPR. À medida que as organizações continuam a enfrentar desafios complexos, a capacidade de inovar, aprender e se adaptar se tornará cada vez mais crucial, fazendo da GPR uma ferramenta indispensável para a gestão eficaz e o sucesso sustentável a longo prazo.

COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS

— A Comunicação organizacional do século XXI no setor público

No campo das organizações públicas, o interesse em entender e dissipar as práticas ligadas às redes de computadores surgiu mais tardiamente e de forma irregular, porém está cada vez mais notória a importância dessa modalidade de gestão na condução da administração estratégica desses órgãos e entidades. A incor-

poração de processos de inovação na gestão pública costuma ser lenta e pouco expressiva devido aos regimes de governo que se instauram por vários anos¹⁰.

Mesmo assim, os gestores públicos foram gradativamente compreendendo a função dessas ferramentas digitais de comunicação na organização do século XXI e, dessa forma, estimulando que esse tipo de técnica conquiste mais áreas dentro do ambiente organizacional. Esse entendimento é uma das exigências implícitas da Nova Administração Pública (NAP), cada vez mais direcionada para as demandas dos cidadãos e que reforça a busca de resultados.

A necessidade de inovação no setor público superou assim a morosidade da renovação e a falta de interesse político nos avanços tecnológicos. Por isso, nos dias atuais, as organizações públicas estão ampliando a participação na rede de internet, não só por meio de um website corporativo ou de um portal institucional, mas também utilizando ferramentas mais modernas e complexas a exemplo dos sites de redes sociais.

Nesse caso, podem-se destacar o Instagram e o Facebook, como ferramentas populares nesse segmento de organização, mas não se pode desprezar também o uso de blogs, do Twitter, do Youtube, do LinkedIn, do Pinterest, entre outros. A utilização de mídias sociais pelos organismos públicos pode ser traduzida como uma maneira de se ampliar as ferramentas de comunicação, representando para o Estado uma plataforma onde ocorre a interação com a sociedade com a finalidade de se divulgar informações públicas e também para o controle social dos atos da Administração Pública.

Em outras palavras, esses canais digitais favorecem a democratização da comunicação, dando aos indivíduos acesso a um maior campo de informações. O uso das ferramentas digitais pelas organizações possui papel administrativo essencial: a função informacional.

Essa atribuição é um dos pilares da gestão estratégica contemporânea. Estabelecer a informação/comunicação entre a organização e seus públicos interno (funcionários) e externo (clientes/usuários, sociedade, imprensa) coloca a organização em posição de destaque, seja ela pública ou privada.

Sendo assim, o fortalecimento da comunicação organizacional alcança particularmente uma característica interna da organização, aquela responsável pela comunicabilidade. Em outras palavras, a atividade comunicacional da organização, quando bem planejada, executada e monitorada, pode ser considerada como um dos pontos fortes na matriz SWOT, uma das ferramentas mais utilizadas na gestão das organizações, principalmente as privadas, o que, em tese, auxilia na construção dos resultados estratégicos.

Esse reforço na gestão interna da organização é que deve garantir uma vantagem competitiva. No entanto, quando se refere às organizações públicas, precisa-se ter a devida noção de que elas têm o dever de prestar as informações pertinentes à sociedade, como forma, inclusive, de prestação de contas da gestão.

Nesse caso, trata-se do cumprimento de ditames normativos específicos, aos quais os gestores e as instituições estão submetidos por força de lei, a exemplo da Lei da Transparência, Lei Complementar 131/2009, e da Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527/2011. Um dos grandes objetivos pretendidos com a

publicação da LAI foi que a sociedade tenha noção do que ocorre no interior da Gestão Pública e consiga assim um maior controle sobre as ações de Estado.

Ou seja, a comunicação é uma forma de *accountability* necessária aos entes públicos de maneira geral. Então, numa análise a respeito dos aspectos da gestão pública, não se pode desconsiderar a especificidade da natureza das organizações públicas, pois estas devem observar certos requisitos dispostos em determinadas normas, diferentemente da margem de “liberdade” das entidades privadas.

Esse aspecto pode ser considerado um ponto limitador para o avanço mais vigoroso do setor público no tocante ao uso da nova comunicação organizacional contemporânea.

— O papel do gestor na condução da nova comunicação organizacional

Os gestores públicos precisam levar em consideração a gama de características da nova comunicação organizacional do século XXI para que possam preparar seus órgãos e entidades, além de qualificar seus servidores a fim de que exerçam a atividade comunicacional de forma profícua, diante dessa nova realidade organizacional. Uma vez introduzidos os novos formatos e modelos digitais de comunicação, estes substituirão ou, adaptarão, algumas práticas e técnicas tradicionais de comunicação.

Para isso, faz-se de extrema necessidade o preparo adequado da organização (orgânico, pessoas, equipamentos, cultura organizacional) para essa nova fase, caso contrário poder-se-á converter num desafio. Nesse espectro, a formação profissional dos agentes de comunicação torna-se uma variável determinante na qualificação das estratégias de comunicação e, por conseguinte, em sua devida execução no ambiente organizacional.

Uma equipe mal preparada (ou completamente despreparada) para as novas tecnologias e sem o devido conhecimento desse cenário virtual não deve corresponder satisfatoriamente ao processo de comunicação esperado pela organização pública. Assim tonifica-se a relevância dos trabalhos desenvolvidos por instituições responsáveis pelo preparo de técnicos e dirigentes, a exemplo da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (Iseb).

Como em qualquer organização, a atualização e o aperfeiçoamento dos processos internos de gestão, especialmente aqueles ligados à área da comunicação, podem ser abrangentes ou diminutos em razão de uma série de fatores no ambiente organizacional. Isso quer dizer que a falta de uma estrutura material, a exemplo de computadores, acesso à internet, representa um empecilho para o desenvolvimento de um modelo digital de comunicação.

Esse quadro pode ser ainda mais complexo em tempos de travessia de dificuldade financeira pelas entidades públicas, como a vivência atualmente. Outra questão é a cultura organizacional, compreendida como um conjunto de normas, valores e crenças contido no ambiente organizacional que resulta num sistema de ideias e significados partilhados, formas expressivas e manifestações da consciência humana.

Ela também precisa ser moldada para o prisma digital. Uma das dificuldades enfrentadas nos órgãos e entidades públicas, por exemplo, é a presença de servidores públicos que, mesmo tendo participado de cursos de informática e de ferramentas di-

10 <https://ebap.online/ebap/index.php/ebap/viebab/paper/view-File/587/173>

gitais, se recusam a utilizá-las no dia a dia da organização, por diversos motivos, inclusive, por estarem habituados a executar as operações de outra maneira.

A tarefa de influenciar e motivar esses servidores a mudar as práticas diárias demanda muita habilidade do gestor. A gestão tem que ocupar-se com os seres humanos envolvidos na instituição, incentivando suas forças e tornando irrelevantes suas fraquezas.

Dessa forma, a alta gestão organizacional assume o papel de controlar e direcionar sua equipe para o desenvolvimento de práticas inovadoras, estimulando seu fortalecimento. Diante das atuais mudanças no macro ambiente, política, social, ambiental, e a busca constante por inovação, ressalta-se que o gestor público recebeu o desafio de acompanhar a evolução e reorganizar o processo de administração, dirigindo as mudanças, a inserção da participação da sociedade e o estabelecimento de estratégias mais complexas e contínuas.

Portanto, cabe ao gestor público o papel de catalisador de ações inovadoras e de fomentador de iniciativas transformadoras no âmbito de sua organização, objetivando implementar estratégias em busca de melhorias contínuas e permanentes. É de sua responsabilidade associar as práticas organizacionais, nesse caso, as relacionadas à comunicação, às tecnologias de ponta disponíveis no mercado, sempre com o objetivo maior de conquistar os propósitos estratégicos da organização de maneira profícua.

Diante dessa macro conjuntura, podem-se formular algumas medidas a serem guardadas no campo da gestão pública no intuito de se assimilar as modificações paradigmáticas recentes, especialmente relacionadas ao segmento comunicacional:

- (1) institucionalizar o uso de sites de redes sociais nas práticas comunicacionais interna e externa;
- (2) fomentar a criação de aplicativos institucionais de comunicação e gestão;
- (3) formar grupos institucionais para comunicação via mensageiro instantâneo;
- (4) readequar os atuais atos de comunicação organizacional para os moldes digitais;
- (5) elaborar um guia/manual específico sobre a comunicação organizacional digital no ambiente institucional.

Ressalta-se, por fim, que a comunicação organizacional contemporânea ou digital traz vantagens à instituição, a exemplo da diminuição de custos vinculados aos sistemas de produção e veiculação, além de ter o potencial de alcançar um público mais amplo, porém, se não for adequadamente administrada, com métodos que permitam a pronta resposta, a comunicação participativa e interativa, e a construção de uma comunicação flexível, essa modalidade de comunicação poderá se tornar inepta, ineficiente, sem representatividade e sem as esperadas contribuições à gestão pública.

— Governança na Administração Pública por meio de redes

A rede interorganizacional é um tipo de rede social, com caráter técnico e operacional. Entre suas características, destaca-se pouca hierarquia e grande interatividade entre seus atores. A essência de uma rede é o fenômeno da coopetição, ou seja, cooperação e competição entre empresas. Os elementos fundamentais da rede são os atores e as relações que são estabelecidas entre eles¹¹.

O governo em rede pode ser entendido como um sistema interligado, uma rede complexa de relações temporárias destinadas à solução dos problemas que a todo instante surgem; uma rede ligada por canais informais de comunicação, cujo lema seria conectar, comunicar e colaborar. Rede é uma estrutura de organização capaz de reunir pessoas e instituições em torno de objetivos comuns.

Sua base da formação é o compartilhamento da informação. O conjunto de redes do governo matricial envolve alinhamento horizontal e vertical. No alinhamento horizontal, as redes podem conter ligações simples, quando programas intrasetoriais são implementados por uma única organização, ou podem ser ligações complexas, em que os programas multisetoriais são implementados por múltiplas organizações, incluindo entidades não governamentais e entes de outras esferas do governo.

Uma rede não tem centro, e sim nós de diferentes dimensões e com relações internodais diferenciadas. Cada nó é necessário para a existência da rede.

A tecnologia da informação e comunicação é que podem proporcionar a articulação cotidiana de uma rede de instituições complexas, pois, de outra forma, a interatividade dos participantes estaria prejudicada. O funcionamento em rede, assegurando descentralização e coordenação na mesma organização complexa, é um privilégio da era da informação.

Quando se discute redes, destaca-se também a criação e compartilhamento do conhecimento entre as organizações que se relacionam, seja esse relacionamento próximo ou distante, por meio de vínculos fracos, mas de grande alcance.

Uma análise mais aprofundada acerca da gestão de redes é necessária para se verificar como as redes podem ser utilizadas para desenvolver políticas que busquem solucionar os problemas mais complexos. As organizações entendem que a cooperação é a melhor maneira de atingir objetivos comuns.

Os vários laços fracos mantidos por um indivíduo são mais importantes que os laços fortes na manutenção das redes sociais, uma vez que possibilitam a interação com vários outros grupos mais dispersos. Sem estes laços fracos, os grupos seriam como ilhas isoladas e não uma rede.

Existe uma ordem na organização das redes, ou seja, elas não são simplesmente randômicas. O desenvolvimento da confiança entre os membros de uma rede é um pressuposto para um estado de cooperação.

A estrutura de uma rede de atores é composta por fios e nós, sendo os fios as expectativas, objetivos e demandas acerca da atuação dos atores e os nós seriam os próprios atores e sua atuação conjunta. Também expõem que a função de uma rede é reunir atores com interesses diferenciados, ou até conflitantes, para trabalharem em conjunto, buscando agir de acordo com interesses do grupo, e não particulares.

Os membros da rede devem negociar os interesses, ajustando-se uns aos outros. Mas o que leva as instituições a se organizarem em rede, tendo em vista essa limitação dos interesses particulares? A resposta a esta questão é que as redes protegem os atores, ou seja, isso quer dizer que elas possibilitam aos atores a resolução de problemas que representariam uma carga excessiva para um ator isolado, único.

11 http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_

Em outras palavras: quem trabalha sozinho sucumbe. As redes evitam a queda; possibilitam a solução dos problemas, acima de tudo, pela ação conjunta. Sua estabilidade resulta, assim, da pressão por cooperação e do bom êxito da cooperação.

A governança pública não pode ser imposta: é um processo de troca que oscila entre o topo e a base em toda a organização. Portanto, a nova cultura de governança deve estar impregnada em todas as organizações participantes da estrutura de governança. Desse modo, os parceiros, liderando uma coalizão em rede ou uma aliança, irão construir efetivamente as bases para o desenvolvimento de uma confiança mútua.

Os estudos preliminares sobre redes de Políticas Públicas, por volta dos anos 60 do século XX, focavam na importância das relações de cooperação entre organizações, na forma como elas trabalhavam e no impacto dessas relações na estrutura e comportamento organizacional. Recentemente, o foco de estudo foi ampliado, buscando verificar a efetividade das atividades da rede, considerando as várias interações entre os atores.

Acerca dessa questão da efetividade da atuação das redes, aponta-se que pairam dúvidas não somente sobre as bases de cooperação entre esses atores, mas também sobre seus resultados. Ressalta-se também a importância de se avaliar e controlar o desempenho das alianças de cooperação.

INTERMEDIÇÃO DE INTERESSES (CLIENTELISMO, CORPORATIVISMO E NEOCORPORATIVISMO)

A intermediação de interesses é um conceito fundamental para compreender as dinâmicas de poder e influência na Administração Pública. No cenário político e administrativo, os interesses de diferentes grupos e indivíduos frequentemente entram em competição, buscando moldar as políticas públicas de acordo com suas necessidades e objetivos. Essa intermediação, no entanto, pode assumir diferentes formas e manifestações, que variam em função das características culturais, políticas e sociais de cada sociedade.

Dentro desse contexto, três modelos se destacam por sua relevância histórica e teórica: clientelismo, corporativismo e neocorporativismo. Cada um deles representa uma maneira distinta de como os interesses são organizados, negociados e implementados no espaço público. Enquanto o clientelismo se caracteriza por uma relação direta e muitas vezes personalizada entre agentes políticos e seus eleitores ou seguidores, o corporativismo propõe uma estrutura mais organizada e institucionalizada para a representação de interesses coletivos. Já o neocorporativismo surge como uma evolução ou adaptação do corporativismo, refletindo as mudanças nas estruturas políticas e econômicas do século XX.

Compreender esses modelos é essencial para analisar as práticas de governança e os processos decisórios na Administração Pública. Eles não apenas moldam a maneira como as políticas são formuladas e implementadas, mas também têm profundas implicações para a democracia, a eficiência administrativa e a justiça social.

O clientelismo, por exemplo, pode levar à perpetuação de práticas políticas corruptas e ineficientes, enquanto o corporativismo, dependendo de sua forma, pode fortalecer a participação organizada de grupos na formulação de políticas, mas também pode criar barreiras para outros grupos de interesse.

— Intermediação de Interesses na Administração Pública

A intermediação de interesses na Administração Pública refere-se ao processo pelo qual diferentes grupos e indivíduos buscam influenciar a formulação e implementação de políticas públicas de acordo com suas necessidades e objetivos específicos.

Esse processo é central para a governança democrática, pois garante que os diversos setores da sociedade tenham voz e representação nas decisões governamentais. No entanto, a maneira como essa intermediação ocorre pode variar significativamente, influenciando tanto a eficácia quanto a equidade das políticas públicas.

Definição Geral de Intermediação de Interesses

A intermediação de interesses envolve a articulação e a negociação de demandas por parte de diferentes atores sociais — como cidadãos, grupos de interesse, organizações não governamentais (ONGs), sindicatos, empresas e outros. Esses atores procuram influenciar as decisões do governo para obter benefícios específicos, que podem variar desde legislações favoráveis a setores econômicos até políticas públicas que atendam a necessidades sociais ou culturais.

Na prática, a intermediação de interesses ocorre através de uma variedade de canais, como lobby, consultas públicas, participação em conselhos governamentais, protestos e campanhas de mídia. A eficácia desses canais depende de vários fatores, incluindo a organização e o poder econômico dos grupos de interesse, a receptividade das instituições governamentais e o contexto político e social mais amplo.

Papel dos Atores na Intermediação de Interesses

Os atores envolvidos na intermediação de interesses desempenham papéis cruciais no processo de governança. Eles podem ser divididos em dois grandes grupos: atores institucionais e atores não institucionais.

- **Atores Institucionais:** Estes incluem os próprios órgãos governamentais, como ministérios, secretarias e agências reguladoras, bem como representantes eleitos, como deputados, senadores e vereadores. Esses atores têm a autoridade formal para criar e implementar políticas públicas. Sua interação com grupos de interesse pode ocorrer por meio de audiências públicas, consultas e negociações diretas.

- **Atores Não Institucionais:** Incluem sindicatos, associações empresariais, ONGs, movimentos sociais e o setor privado. Esses grupos representam interesses específicos e tentam influenciar os atores institucionais para que as políticas reflitam suas demandas. Por exemplo, sindicatos podem pressionar por melhores condições de trabalho, enquanto empresas podem buscar incentivos fiscais.

A relação entre atores institucionais e não institucionais pode ser cooperativa ou conflituosa, dependendo dos interesses em jogo. Além disso, o grau de organização dos grupos de interesse e sua capacidade de mobilização podem determinar

o sucesso de suas demandas. Grupos mais bem organizados e com acesso a recursos tendem a ser mais influentes no processo decisório.

Impacto na Formulação e Implementação de Políticas Públicas

A intermediação de interesses desempenha um papel decisivo na formulação e implementação de políticas públicas. Por meio da pressão exercida pelos grupos de interesse, as políticas públicas podem ser moldadas de maneira a atender a demandas específicas, o que pode beneficiar determinados setores da sociedade. Contudo, esse processo também pode levar à exclusão de outros grupos, especialmente os que têm menos poder ou organização, criando desigualdades na distribuição de recursos e benefícios.

Por exemplo, em um cenário onde o corporativismo predomina, grupos organizados como sindicatos e associações empresariais têm uma presença formal e reconhecida no processo decisório. Isso pode resultar em políticas públicas que atendam de forma mais direta às necessidades desses grupos, mas também pode marginalizar outros setores menos organizados ou que não têm representação formal.

Por outro lado, em um ambiente clientelista, a intermediação de interesses pode ser menos institucionalizada e mais baseada em relações pessoais e troca de favores. Isso pode levar a uma distribuição ineficaz e injusta de recursos públicos, beneficiando indivíduos ou grupos que têm uma conexão direta com o poder político em detrimento do interesse público mais amplo.

Desafios e Oportunidades

A intermediação de interesses apresenta tanto desafios quanto oportunidades para a Administração Pública. Entre os desafios, destaca-se o risco de captura do Estado por grupos poderosos, que podem distorcer as políticas públicas em seu favor, gerando ineficiências e desigualdades. Além disso, a opacidade no processo de intermediação pode levar à corrupção e ao desvio de recursos.

Por outro lado, a intermediação de interesses também oferece oportunidades para fortalecer a democracia, aumentando a participação social e garantindo que as políticas públicas reflitam uma diversidade de vozes e interesses. Quando feita de forma transparente e inclusiva, a intermediação de interesses pode resultar em políticas mais justas, eficazes e alinhadas com as necessidades reais da população.

Neste sentido, a Administração Pública deve buscar equilibrar os interesses de diferentes grupos, garantindo que o processo de intermediação seja transparente, justo e voltado para o bem comum. Este equilíbrio é crucial para a promoção de uma governança eficiente e democrática, que possa atender de forma equitativa às demandas de toda a sociedade.

— Clientelismo

O clientelismo é uma forma de intermediação de interesses caracterizada pela troca de favores entre atores políticos e cidadãos ou grupos específicos. Neste sistema, a relação entre os atores não se baseia em uma estrutura institucionalizada ou transparente, mas sim em acordos informais e personalistas, onde os benefícios concedidos são diretamente proporcionais ao apoio político recebido.

O clientelismo é uma prática historicamente presente em diversas sociedades, especialmente em contextos de desigualdade social e fragilidade institucional.

Definição e Origem Histórica do Clientelismo

O clientelismo pode ser definido como uma relação de troca entre políticos e seus apoiadores, onde bens, serviços ou outras vantagens são oferecidos em troca de apoio eleitoral ou político. Diferente de um sistema democrático ideal, onde as políticas públicas são formuladas e implementadas com base em critérios de interesse coletivo, o clientelismo privilegia interesses privados e de curto prazo.

Historicamente, o clientelismo tem suas raízes em sociedades pré-modernas, onde a ausência de um Estado forte e centralizado levava indivíduos e comunidades a dependerem de líderes locais para a obtenção de recursos e proteção. Esses líderes, por sua vez, usavam sua influência para consolidar poder e manter controle sobre suas bases de apoio. Com a consolidação dos Estados modernos, o clientelismo persistiu como uma prática adaptada aos novos contextos políticos, muitas vezes florescendo em ambientes onde as instituições democráticas são fracas ou estão em processo de consolidação.

No Brasil, o clientelismo tem uma longa história, remontando ao período colonial e se perpetuando ao longo do tempo em diferentes formas. As relações entre coronéis e seus eleitores no período da República Velha são um exemplo clássico de clientelismo, onde o voto era trocado por favores pessoais e proteção. Ainda hoje, essa prática pode ser observada em várias regiões do país, especialmente em contextos de pobreza e exclusão social.

Características Principais do Clientelismo

O clientelismo é marcado por algumas características fundamentais que o diferenciam de outras formas de intermediação de interesses:

- **Personalismo:** As relações clientelistas são baseadas em vínculos pessoais e diretos entre os políticos e seus eleitores ou seguidores. Não há mediação institucional formal; o vínculo é direto e muitas vezes informal.

- **Troca de Favores:** No coração do clientelismo está a troca de favores. Os políticos oferecem benefícios tangíveis, como empregos públicos, cestas básicas, favores administrativos ou acesso a serviços, em troca de apoio político, geralmente na forma de votos.

- **Assimetria de Poder:** As relações clientelistas são caracterizadas por uma clara assimetria de poder, onde o político tem mais recursos e controle, enquanto o eleitor ou seguidor é dependente desses recursos para atender suas necessidades imediatas.

- **Segmentação:** Ao invés de políticas públicas universais, o clientelismo tende a segmentar a distribuição de benefícios, favorecendo grupos ou indivíduos específicos que fazem parte da rede de apoio do político.

- **Manutenção do Status Quo:** O clientelismo tende a perpetuar a desigualdade social e política, pois mantém a dependência dos eleitores em relação aos políticos, desestimulando a organização coletiva para reivindicações de direitos mais amplos.

Exemplos Práticos de Clientelismo na Administração Pública

O clientelismo pode se manifestar de diversas maneiras na Administração Pública, muitas vezes de forma disfarçada, sob a aparência de ações legítimas. Alguns exemplos incluem:

- **Distribuição de Cargos Públicos:** Políticos podem nomear aliados e eleitores leais para cargos públicos, não com base na competência, mas como recompensa por apoio político. Essa prática compromete a eficiência e a qualidade do serviço público.
- **Concessão de Benefícios Sociais:** Em alguns casos, benefícios como moradia, bolsas de estudo ou cestas básicas são distribuídos seletivamente, beneficiando grupos que apoiam o político no poder, em vez de serem distribuídos de forma universal e baseada em critérios de necessidade.
- **Obras Públicas Localizadas:** A construção de obras públicas, como pavimentação de ruas ou instalação de iluminação pública, pode ser direcionada para áreas onde o político tem maior apoio, em detrimento de áreas com maior necessidade, mas menos importância eleitoral.

Consequências do Clientelismo para a Gestão Pública e a Sociedade

As práticas clientelistas têm consequências profundas e, em grande medida, negativas para a Administração Pública e para a sociedade como um todo. Entre as principais consequências estão:

- **Erosão da Confiança nas Instituições:** O clientelismo mina a confiança pública nas instituições, pois as decisões políticas são percebidas como motivadas por interesses pessoais e não pelo bem comum.
- **Ineficácia das Políticas Públicas:** A alocação de recursos baseada em interesses clientelistas leva à ineficácia das políticas públicas, uma vez que estas não são formuladas de acordo com critérios técnicos ou necessidades reais, mas sim com base em interesses particulares.
- **Perpetuação da Desigualdade:** O clientelismo contribui para a perpetuação das desigualdades sociais, pois favorece a manutenção de um sistema onde o acesso a benefícios e recursos públicos depende de conexões pessoais, e não de direitos universais.
- **Obstáculo à Democracia:** O clientelismo representa um obstáculo ao pleno desenvolvimento democrático, pois distorce o processo eleitoral e a representação política, concentrando poder nas mãos de poucos e enfraquecendo a participação cidadã.

Em resumo, o clientelismo é uma prática que, embora comum em muitos contextos, traz sérios desafios para a boa governança e para o desenvolvimento social. Ao priorizar interesses pessoais e de curto prazo, ele compromete a eficiência, a justiça e a transparência na Administração Pública.

A superação do clientelismo exige não apenas o fortalecimento das instituições democráticas, mas também a promoção de uma cultura política que valorize o interesse público e a igualdade de acesso aos recursos e benefícios públicos.

— Corporativismo

O corporativismo é uma forma de intermediação de interesses onde grupos organizados, como sindicatos, associações empresariais, profissionais e outros corpos intermediários, participam de maneira estruturada e formal no processo de formulação e implementação de políticas públicas.

Diferente do clientelismo, que é baseado em trocas pessoais e informais, o corporativismo busca institucionalizar a representação de interesses através de estruturas organizadas e reconhecidas pelo Estado.

Definição e Evolução Histórica do Corporativismo

O corporativismo pode ser definido como um sistema político e econômico onde grupos de interesse, especialmente relacionados a setores econômicos e sociais específicos, têm uma representação formal e institucionalizada no processo decisório. Isso significa que o Estado reconhece oficialmente esses grupos e lhes confere o poder de participar diretamente da formulação de políticas públicas, principalmente em áreas relacionadas aos interesses que representam.

Historicamente, o corporativismo surgiu como uma resposta às tensões sociais e econômicas que marcaram o final do século XIX e início do século XX. Durante esse período, a industrialização e a urbanização criaram novas classes sociais e setores econômicos, como os trabalhadores industriais e as grandes corporações, que passaram a demandar uma representação mais eficaz em suas relações com o Estado.

Na Europa, especialmente em países como a Itália e Portugal, o corporativismo foi adotado como um modelo de governança durante regimes autoritários do início do século XX. Esses regimes viam no corporativismo uma maneira de integrar e controlar os interesses sociais e econômicos de maneira a evitar conflitos de classe e garantir a estabilidade política. No entanto, o corporativismo também se desenvolveu em contextos democráticos, como em algumas democracias europeias, onde foi visto como uma maneira de facilitar a cooperação entre o governo, trabalhadores e empresários.

Estruturação dos Interesses de Grupos Organizados

No sistema corporativista, a estruturação dos interesses se dá através de entidades ou corporações que representam segmentos específicos da sociedade, como sindicatos de trabalhadores, associações empresariais, conselhos profissionais e outras organizações. Esses grupos são reconhecidos oficialmente pelo Estado e participam diretamente de conselhos, comitês e outras instâncias de tomada de decisão.

A participação desses grupos pode ocorrer de várias formas, incluindo:

- **Negociação Coletiva:** Sindicatos e associações empresariais negociam diretamente com o governo questões como salários mínimos, condições de trabalho, regulamentações setoriais e políticas econômicas.
- **Conselhos Tripartites:** Em muitos sistemas corporativistas, existem conselhos tripartites, que incluem representantes do governo, dos empregadores e dos trabalhadores, com o objetivo de discutir e decidir sobre questões socioeconômicas.
- **Consultas Formais:** Antes da implementação de novas políticas ou leis, o governo consulta os grupos corporativos para assegurar que suas preocupações e interesses sejam considerados.

Essa estrutura organizacional tem como objetivo criar um sistema de governança mais cooperativo, onde os conflitos sociais e econômicos são geridos através da negociação e do compromisso, ao invés de confrontos diretos.

Diferenciação entre Corporativismo Estatal e Societal

O corporativismo pode ser classificado em dois tipos principais: corporativismo estatal e corporativismo societal.

- **Corporativismo Estatal:** Neste modelo, o Estado exerce um controle mais direto sobre os grupos corporativos, determinando quem pode ser representado e como a representação deve ocorrer. O corporativismo estatal é frequentemente associado a regimes autoritários, onde o governo busca integrar e controlar as organizações sociais para garantir a estabilidade política e econômica. Exemplos incluem o regime fascista na Itália e o Estado Novo em Portugal, onde o corporativismo foi utilizado como ferramenta de controle social.

- **Corporativismo Societal:** No corporativismo societal, a participação dos grupos de interesse é mais autônoma, e o Estado atua como mediador, facilitando a negociação entre os diferentes grupos. Esse modelo é mais comum em democracias onde a negociação entre trabalhadores, empregadores e o governo é vista como uma maneira eficaz de garantir a paz social e o desenvolvimento econômico. Países como Alemanha e Áustria são exemplos onde o corporativismo societal tem sido historicamente importante na formulação de políticas econômicas e sociais.

Impactos do Corporativismo na Formulação de Políticas Públicas

O corporativismo tem impactos significativos na formulação de políticas públicas, tanto positivos quanto negativos, dependendo do contexto em que é aplicado.

- **Vantagens:**

- **Estabilidade Social:** Ao incorporar formalmente os interesses de trabalhadores e empresários no processo de tomada de decisão, o corporativismo pode reduzir conflitos sociais e promover um ambiente de cooperação e paz social.

- **Políticas Mais Equilibradas:** Como os grupos organizados têm uma participação direta no processo decisório, as políticas públicas tendem a ser mais equilibradas, refletindo um consenso entre as partes envolvidas. Isso pode resultar em políticas mais realistas e implementáveis.

- **Eficiência na Implementação:** A participação dos grupos corporativos no processo decisório pode levar a uma implementação mais eficaz das políticas, já que esses grupos são frequentemente responsáveis pela execução das políticas nas suas respectivas áreas.

- **Desvantagens:**

- **Exclusão de Grupos Não Representados:** Um dos principais problemas do corporativismo é que ele tende a privilegiar os interesses dos grupos que têm representação formal, muitas vezes em detrimento de outros segmentos da sociedade que não estão organizados ou não são reconhecidos oficialmente.

- **Rigidez:** A institucionalização dos grupos de interesse pode levar à rigidez no processo decisório, dificultando a adaptação rápida a novas realidades ou necessidades emergentes.

- **Captura do Estado:** Existe o risco de que grupos corporativos poderosos capturem o processo político, utilizando sua posição para garantir benefícios que atendem seus próprios interesses, em detrimento do interesse público mais amplo.

O corporativismo, enquanto sistema de intermediação de interesses, oferece uma abordagem estruturada e organizada para a participação de grupos sociais e econômicos na formulação de políticas públicas. Embora possa contribuir para a estabilidade social e para a elaboração de políticas mais equilibradas, também apresenta desafios significativos, como a exclusão de grupos menos organizados e o risco de captura do Estado.

A eficácia do corporativismo depende, em grande parte, do equilíbrio entre a autonomia dos grupos de interesse e a capacidade do Estado de mediar os diferentes interesses de forma equitativa.

A compreensão do corporativismo e de suas implicações para a Administração Pública é essencial para avaliar o funcionamento das democracias contemporâneas e para identificar os desafios e oportunidades que esse modelo apresenta para a governança moderna.

— Neocorporativismo

O neocorporativismo é uma evolução do corporativismo tradicional, adaptado ao contexto das democracias contemporâneas e das economias de mercado. Esse modelo de intermediação de interesses mantém a ideia de participação organizada de grupos sociais e econômicos na formulação de políticas públicas, mas com uma estrutura mais flexível e aberta à negociação entre os diferentes atores envolvidos, incluindo o Estado, empregadores e trabalhadores.

O neocorporativismo busca equilibrar os interesses diversos em uma sociedade complexa e interconectada, promovendo a cooperação social e a estabilidade econômica.

Conceito de Neocorporativismo

O neocorporativismo pode ser definido como um sistema de governança onde o Estado, sindicatos, associações empresariais e outros grupos de interesse trabalham conjuntamente na elaboração e implementação de políticas públicas. Diferente do corporativismo estatal, onde o governo exerce controle sobre os grupos, no neocorporativismo esses grupos atuam com maior autonomia, e o Estado assume um papel de facilitador e mediador das negociações.

Esse modelo é caracterizado por uma institucionalização parcial dos grupos de interesse, que são consultados regularmente pelo governo para garantir que as políticas públicas reflitam um consenso entre as principais forças sociais e econômicas. O neocorporativismo é, portanto, uma forma de democracia concertada, onde o diálogo social e a negociação tripartite (governo, empregadores e trabalhadores) são centrais para o processo de tomada de decisão.

Contexto Histórico e Político do Neocorporativismo

O neocorporativismo surgiu em meados do século XX, principalmente na Europa Ocidental, como uma resposta às crises econômicas e aos conflitos sociais que marcaram o período do pós-guerra. Durante esse tempo, muitos países buscaram formas

de garantir a paz social e promover o crescimento econômico através de uma maior cooperação entre o Estado e os atores sociais e econômicos.

Em países como a Alemanha, Suécia, Áustria e Países Baixos, o neocorporativismo se desenvolveu como um sistema onde sindicatos fortes, associações empresariais influentes e um Estado ativo cooperavam na formulação de políticas macroeconômicas, especialmente em áreas como negociação salarial, previdência social, e regulação do mercado de trabalho. Este modelo foi particularmente eficaz em garantir baixos níveis de desemprego, altos padrões de vida e estabilidade social durante as décadas de 1950 a 1970.

A partir dos anos 1980, com a globalização e as crises econômicas, o neocorporativismo enfrentou desafios significativos, mas ainda assim, continuou a influenciar a forma como muitos países europeus gerenciam suas economias e resolvem conflitos sociais.

Características Principais do Neocorporativismo

O neocorporativismo apresenta várias características que o diferenciam tanto do corporativismo tradicional quanto de outros modelos de intermediação de interesses:

- **Negociação Tripartite:** Um dos elementos centrais do neocorporativismo é a negociação entre três partes principais: o governo, os empregadores e os trabalhadores (geralmente representados por sindicatos). Essas negociações resultam em acordos sobre questões-chave como salários, condições de trabalho e políticas sociais.

- **Autonomia Relativa dos Grupos:** Diferente do corporativismo estatal, onde o Estado controla rigidamente os grupos de interesse, no neocorporativismo esses grupos têm maior autonomia para se organizar e representar seus interesses. O Estado atua como um mediador, facilitando o diálogo entre as partes.

- **Flexibilidade e Adaptabilidade:** O neocorporativismo é mais flexível que o corporativismo tradicional, permitindo que as políticas sejam adaptadas rapidamente às mudanças econômicas e sociais. Essa adaptabilidade é crucial para responder a crises econômicas e garantir a continuidade do crescimento e da estabilidade social.

- **Integração de Interesses Diversos:** Este modelo busca integrar uma ampla gama de interesses sociais e econômicos, garantindo que as políticas públicas resultem de um processo de consenso entre os principais atores envolvidos. Isso evita a exclusão de grupos significativos e promove uma governança mais inclusiva.

- **Diálogo Social:** O neocorporativismo promove o diálogo social como uma forma essencial de resolver conflitos e tomar decisões. Este diálogo ocorre em fóruns institucionais e é baseado na cooperação mútua e na busca por soluções que beneficiem todos os lados.

Exemplos de Neocorporativismo na Prática Administrativa

O neocorporativismo tem sido implementado de diversas maneiras em diferentes contextos nacionais. Aqui estão alguns exemplos de como esse modelo se manifesta na prática administrativa:

- **Acordos Salariais Nacionais:** Em países como a Alemanha e a Áustria, os acordos salariais nacionais são negociados entre sindicatos, associações de empregadores e o governo. Esses acordos definem os níveis salariais e outras condições de traba-

lho para amplos setores da economia, garantindo estabilidade e previsibilidade tanto para empregadores quanto para empregados.

- **Conselhos Econômicos e Sociais:** Em muitos países neocorporativistas, existem conselhos econômicos e sociais que incluem representantes de trabalhadores, empregadores e do governo. Esses conselhos têm o papel de aconselhar o governo em questões de políticas econômicas e sociais, assegurando que as decisões reflitam um amplo consenso social.

- **Reformas da Previdência Social:** No contexto do neocorporativismo, as reformas previdenciárias frequentemente são negociadas com a participação ativa dos sindicatos e associações empresariais, resultando em reformas que são aceitas por todos os principais grupos de interesse, reduzindo o risco de conflitos sociais.

Implicações para a Governança e o Processo de Tomada de Decisão

O neocorporativismo tem implicações significativas para a governança e o processo de tomada de decisão. Por um lado, ele pode aumentar a legitimidade das decisões políticas ao garantir que estas resultem de um processo de consulta ampla e de negociação entre as principais partes interessadas. Por outro lado, o neocorporativismo pode enfrentar desafios em contextos de globalização, onde as pressões externas (como as de mercados globais e organizações internacionais) podem limitar a capacidade dos governos nacionais de negociar acordos internamente.

• Vantagens:

- **Estabilidade Social e Econômica:** O neocorporativismo pode promover estabilidade ao integrar os principais atores econômicos e sociais na tomada de decisões, o que reduz a possibilidade de greves, protestos e outros conflitos sociais.

- **Políticas Mais Inclusivas:** Como o processo neocorporativista envolve a consulta de vários grupos de interesse, as políticas tendem a ser mais inclusivas, refletindo uma gama maior de interesses e necessidades da sociedade.

- **Adaptabilidade às Crises:** A flexibilidade inerente ao neocorporativismo permite que as políticas sejam adaptadas rapidamente em resposta a crises econômicas, como a de 2008, quando muitos países europeus usaram mecanismos neocorporativistas para mitigar os impactos da recessão.

• Desvantagens:

- **Complexidade e Lenteza no Processo Decisório:** A necessidade de consenso pode tornar o processo de tomada de decisão mais lento e complexo, especialmente em situações que exigem respostas rápidas.

- **Possível Exclusão de Grupos Menores ou Não Organizados:** Embora mais inclusivo que o corporativismo tradicional, o neocorporativismo ainda pode excluir grupos que não são bem organizados ou que não têm representação formal nas negociações.

- **Dependência do Contexto Nacional:** A eficácia do neocorporativismo depende fortemente do contexto político e econômico de cada país. Em sociedades com forte tradição sindical e uma cultura de diálogo social, o neocorporativismo tende a ser mais eficaz. Em outros contextos, sua implementação pode ser mais difícil.

O neocorporativismo representa uma tentativa de modernizar e adaptar o modelo corporativista tradicional às realidades das democracias contemporâneas e das economias globais. Embora ofereça uma abordagem estruturada e cooperativa para a formulação de políticas públicas, ele também enfrenta desafios significativos, particularmente em um mundo cada vez mais interconectado e dinâmico.

Para que o neocorporativismo funcione de maneira eficaz, é essencial que os grupos de interesse sejam representativos e que o processo de negociação seja transparente e inclusivo. Além disso, o Estado deve atuar como um mediador imparcial, garantindo que as políticas públicas resultem de um equilíbrio justo entre os interesses envolvidos.

Este modelo continua a ser uma ferramenta valiosa para a governança em muitos países, especialmente na Europa, onde sua capacidade de promover estabilidade social e adaptação econômica é altamente valorizada. No entanto, a sua relevância e eficácia dependem de um contexto onde o diálogo social e a cooperação entre os setores público e privado sejam valores centrais.

— Comparação entre Clientelismo, Corporativismo e Neocorporativismo

A intermediação de interesses na Administração Pública pode ocorrer de várias formas, dependendo do contexto histórico, político e social. Entre as principais formas de intermediação, destacam-se o clientelismo, o corporativismo e o neocorporativismo.

Cada um desses modelos oferece uma maneira distinta de entender como os interesses de diferentes grupos são representados e negociados dentro do Estado. Abaixo, exploraremos as semelhanças e diferenças entre esses modelos, bem como suas vantagens e desvantagens.

Semelhanças

Apesar de suas diferenças, clientelismo, corporativismo e neocorporativismo compartilham algumas características comuns:

- **Representação de Interesses:** Todos os três modelos lidam com a maneira como os interesses de diferentes grupos são representados no processo de tomada de decisão pública. Seja através de redes pessoais (no caso do clientelismo), de estruturas organizadas (corporativismo) ou de negociações estruturadas (neocorporativismo), o objetivo central é a influência sobre as políticas públicas.

- **Busca de Benefícios:** Em todos os modelos, os grupos envolvidos buscam obter benefícios específicos para si. No clientelismo, esses benefícios são frequentemente diretos e pessoais; no corporativismo, os benefícios são direcionados a setores organizados; e no neocorporativismo, o foco é em acordos mais amplos que buscam conciliar os interesses de diferentes grupos.

- **Impacto na Governança:** Todos os três modelos têm implicações significativas para a governança. Eles influenciam como as políticas são formuladas e implementadas e afetam a relação entre o Estado e a sociedade. Além disso, todos podem gerar distorções, como a exclusão de grupos não representados ou o favorecimento de certos interesses em detrimento do bem comum.

Diferenças

Apesar das semelhanças, clientelismo, corporativismo e neocorporativismo diferem em aspectos cruciais:

• Estruturação e Formalidade:

- **Clientelismo:** É marcado por relações informais e personalizadas, onde os benefícios são distribuídos com base em lealdades pessoais. Não há uma estrutura formal para a representação de interesses, o que torna o processo opaco e muitas vezes ligado à corrupção.

- **Corporativismo:** Aqui, os interesses são estruturados em grupos formais, como sindicatos e associações empresariais, que têm uma representação institucionalizada no processo decisório. Esse modelo é mais organizado e transparente que o clientelismo, mas pode ser rígido e excludente.

- **Neocorporativismo:** Similar ao corporativismo, mas com maior flexibilidade e uma ênfase na negociação tripartite. O neocorporativismo envolve um diálogo mais aberto entre o Estado, empregadores e trabalhadores, promovendo uma forma de governança mais adaptável e inclusiva.

• Origem Histórica e Contexto Político:

- **Clientelismo:** Tem raízes em sociedades pré-modernas e persiste em contextos de fragilidade institucional e desigualdade social. É comum em democracias jovens ou em sistemas políticos onde as instituições são fracas.

- **Corporativismo:** Surgiu como uma resposta aos conflitos sociais e econômicos da industrialização, sendo associado tanto a regimes autoritários quanto a democracias que buscam estabilidade social através da inclusão de grupos organizados no processo político.

- **Neocorporativismo:** Desenvolveu-se no contexto do pós-guerra, principalmente na Europa, como uma adaptação do corporativismo às democracias modernas e às economias de mercado globalizadas. Ele reflete uma tentativa de equilibrar interesses em um cenário mais complexo e interconectado.

• Impacto na Eficiência e Justiça Social:

- **Clientelismo:** Geralmente compromete a eficiência administrativa e a justiça social, pois favorece interesses particulares em detrimento do bem comum. A distribuição de benefícios é desigual e frequentemente ligada à perpetuação de desigualdades.

- **Corporativismo:** Pode promover uma maior eficiência e justiça social ao integrar formalmente os interesses de grandes grupos no processo decisório, mas também corre o risco de excluir aqueles que não estão organizados ou representados.

- **Neocorporativismo:** Busca equilibrar eficiência e justiça social através de uma abordagem mais inclusiva e adaptável, envolvendo um maior número de grupos no diálogo social. No entanto, também enfrenta desafios na manutenção desse equilíbrio em um contexto de pressões globais e mudanças rápidas.

— Vantagens e Desvantagens

Cada modelo apresenta vantagens e desvantagens específicas:

• **Clientelismo:**

- Vantagens: Pode ser eficaz em contextos onde as instituições formais são fracas, permitindo que grupos marginalizados obtenham acesso a recursos. Pode também ser usado para consolidar apoio político rapidamente.

- Desvantagens: Promove ineficiência, corrupção e perpetuação de desigualdades. A governança é opaca, e as políticas resultantes frequentemente não refletem o interesse público.

• **Corporativismo:**

- Vantagens: Pode garantir estabilidade social ao integrar formalmente os interesses de grupos organizados no processo de tomada de decisão. Pode também resultar em políticas públicas mais equilibradas e consensuais.

- Desvantagens: Pode ser rígido e excludente, deixando de fora grupos não organizados. Também corre o risco de ser capturado por interesses poderosos, distorcendo as políticas em seu favor.

• **Neocorporativismo:**

- Vantagens: Promove um diálogo mais inclusivo e adaptável, podendo resultar em políticas mais justas e equilibradas. Também pode melhorar a eficácia das políticas públicas ao integrar diferentes interesses de forma consensual.

- Desvantagens: A busca por consenso pode tornar o processo decisório lento e complexo. Além disso, há o risco de exclusão de grupos menores ou menos organizados, e a eficácia do modelo pode ser comprometida em contextos de globalização.

A intermediação de interesses é uma parte vital da governança democrática, e os modelos de clientelismo, corporativismo e neocorporativismo oferecem diferentes abordagens para esse processo. Cada um deles tem suas próprias vantagens e desvantagens, e sua eficácia depende do contexto em que são aplicados.

Enquanto o clientelismo pode ser útil em contextos de fragilidade institucional, ele tende a comprometer a eficiência e a justiça social. O corporativismo, por sua vez, pode promover estabilidade e inclusão, mas corre o risco de rigidez e exclusão. O neocorporativismo busca um equilíbrio mais adaptável e inclusivo, mas enfrenta desafios em um mundo globalizado.

A escolha entre esses modelos, ou a combinação de elementos de cada um, deve ser feita com cuidado, levando em consideração as particularidades do contexto político e social, e os objetivos de longo prazo para a governança e o desenvolvimento social.

A intermediação de interesses desempenha um papel crucial na formulação e implementação de políticas públicas, influenciando diretamente a qualidade da governança e o desenvolvimento social.

O clientelismo, embora comum em contextos de fragilidade institucional, tende a perpetuar práticas políticas ineficazes e injustas, favorecendo relações personalistas e a manutenção de desigualdades sociais. Sua prática compromete a transparência e a eficiência da Administração Pública, gerando políticas públicas

que muitas vezes não refletem os interesses coletivos, mas sim os interesses de pequenos grupos ou indivíduos conectados ao poder.

O corporativismo, por outro lado, oferece uma estrutura mais organizada e institucionalizada para a intermediação de interesses, promovendo uma maior estabilidade social ao integrar formalmente grupos organizados no processo decisório. No entanto, ele também apresenta riscos, como a exclusão de grupos não representados e a potencial rigidez nas políticas, o que pode dificultar a adaptação às mudanças sociais e econômicas.

O neocorporativismo surge como uma evolução do corporativismo, adaptado às necessidades das democracias contemporâneas. Esse modelo busca uma maior flexibilidade e inclusão, promovendo o diálogo social entre o Estado, empregadores e trabalhadores. Embora mais adaptável e inclusivo, o neocorporativismo também enfrenta desafios, especialmente em um contexto de globalização, onde a pressão externa pode complicar as negociações internas e a implementação de políticas consensuais.

Ao comparar esses modelos, fica evidente que cada um deles oferece uma abordagem única para lidar com a complexidade da intermediação de interesses na Administração Pública. O clientelismo pode ser rápido e eficaz em contextos específicos, mas a longo prazo, compromete a justiça social e a transparência. O corporativismo e o neocorporativismo, por outro lado, procuram equilibrar a eficiência e a inclusão, mas enfrentam desafios em termos de flexibilidade e representatividade.

Portanto, a escolha entre esses modelos deve considerar as particularidades do contexto político e social em que se inserem. Em sociedades onde as instituições são fortes e a participação democrática é valorizada, o neocorporativismo pode oferecer uma abordagem mais equilibrada e adaptável. Em contrapartida, em contextos onde a desigualdade é elevada e as instituições são frágeis, há um risco maior de que o clientelismo prevaleça, com consequências negativas para a governança e o desenvolvimento social.

O sucesso da intermediação de interesses depende da capacidade do Estado e da sociedade civil de promover um diálogo aberto, transparente e inclusivo, onde os interesses de todos os grupos, especialmente os mais vulneráveis, sejam levados em consideração. Somente assim será possível formular políticas públicas que realmente atendam às necessidades da população e promovam um desenvolvimento justo e sustentável.

O CICLO DO PLANEJAMENTO EM ORGANIZAÇÕES (PDCA); BALANCED SCORECARD (BSC)

PDCA (O CICLO DO PLANEJAMENTO EM ORGANIZAÇÕES)

O PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, é uma metodologia de melhoria contínua nos processos de gestão empresarial que se baseia em quatro etapas: Planejamento (Plan), Execução (Do), Verificação (Check) e Ação (Action). Essa abordagem tem como objetivo promover

melhorias contínuas em processos e produtos, mantendo um fluxo constante e sem interrupções. O PDCA está profundamente associado aos princípios da Filosofia Kaizen, uma cultura japonesa centrada na melhoria dos processos de administração e qualidade. Ambos, o PDCA e o Kaizen, compartilham os seguintes princípios:

- 1) Busca constante por melhorias, identificando as causas dos problemas e propondo soluções.
- 2) Realização de atividades planejadas e recorrentes, sem um fim pré-determinado.

O PDCA começa com a etapa de Planejamento (Plan), na qual se desenvolve uma estratégia em etapas para alcançar os objetivos. Em seguida, passa-se para a fase de Execução (Do), na qual o plano é colocado em prática. Após a execução, segue-se para a etapa de Verificação (Check), na qual se avalia se as metas planejadas foram atingidas. Por fim, a metodologia avança para a Ação (Action), que envolve a tomada de medidas ativas para resolver quaisquer problemas identificados durante o processo.



Plan – Planejamento

Na fase inicial do ciclo, o foco é estabelecer um plano alinhado com as diretrizes da empresa. Aqui, é essencial definir claramente os objetivos, metas e prazos para abordar eficazmente os desafios de gestão. Essa etapa assegura a continuidade inerente ao PDCA, dando origem a um Plano de Ação.

Neste estágio, é crucial determinar os caminhos e métodos a serem seguidos durante o processo do PDCA. Perguntas importantes a serem respondidas incluem:

- Quem participará na realização das metas?
- Quais ferramentas serão empregadas?
- Que alterações nos processos são antecipadas?
- Quais indicadores serão utilizados para avaliar os resultados?

Além disso, é nesta fase que qualquer problema relacionado ao planejamento deve ser identificado e solucionado, a fim de não afetar as etapas subsequentes do ciclo.

Do – Execução

A segunda fase do ciclo envolve a ação prática. Neste ponto, é hora de implementar todas as medidas planejadas anteriormente dentro do prazo estabelecido. É crucial seguir estritamente as etapas definidas, garantindo assim que o projeto saia do estágio de planejamento e entre em execução. Somente dessa forma será possível obter os indicadores essenciais para a próxima etapa do ciclo.

Check – Verificação

Após a fase de planejamento e execução, é hora de realizar uma verificação detalhada. Neste estágio, a comparação entre o que foi planejado e o que foi realmente alcançado é fundamental para validar a eficácia do processo e entender as transformações que ele gerou.

A análise dos indicadores coletados é crucial nesta etapa. Os dados devem ser minuciosamente examinados com o objetivo de identificar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, proporcionando uma visão abrangente dos processos da empresa.

Act – Ação

Os termos “Do” e “Act,” que podem ser traduzidos como “Fazer” e “Agir” em português, às vezes podem gerar confusão para os gestores. Portanto, é importante distinguir claramente essas etapas no ciclo PDCA: “Do” se refere à implementação do plano, enquanto “Act” envolve a correção de falhas identificadas ao longo do ciclo por meio de ações proativas.

Nesta fase, é fundamental identificar qualquer desvio que tenha impedido o processo de alcançar a meta estabelecida. Deve-se investigar as causas dessas irregularidades e encontrar soluções metodológicas ou práticas para ajustar o ciclo. Geralmente, existem duas respostas principais nesta etapa:

1) O ciclo foi eficaz: os gargalos foram reduzidos com as práticas estabelecidas, e esses processos devem ser integrados à cultura da empresa.

2) O ciclo não atendeu aos objetivos: nesse caso, é necessário recomençar o PDCA a partir da etapa de Planejamento, revisando e redefinindo os processos para reiniciar o ciclo.

As vantagens do ciclo PDCA

O PDCA é amplamente reconhecido como uma das primeiras abordagens de gestão de qualidade, proporcionando eficácia e um maior controle sobre uma variedade de processos em sua empresa. Isso resulta na adição de confiabilidade a cada etapa do processo de tomada de decisão.

Devido à sua estrutura intuitiva, baseada em fases simples presentes em qualquer processo - Planejamento, Execução, Verificação e Ação Corretiva - a aplicação do PDCA é descomplicada. Consequentemente, sua incorporação à cultura da empresa ocorre de maneira mais fluida do que outros métodos.

Entre as aplicações bem-sucedidas do PDCA, destacam-se:

- Redução de acidentes;
- Diminuição de não conformidades de produtos;
- Melhoria dos indicadores de monitoramento ambiental;
- Aprimoramento na gestão de resíduos;
- Capacidade de empreender com maior confiança nos resultados;
- Aperfeiçoamento na gestão financeira;
- Aumento da eficiência no atendimento ao cliente;
- Crescimento nas vendas;
- Maior controle sobre o estoque.

BSC (BALANCED SCORECARD)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, com o objetivo de traduzir a visão e a estratégia de uma organização em objetivos e indicadores mensuráveis. Diferente de modelos que focam exclusivamente em indicadores financeiros, o BSC promoo-

ve uma visão mais ampla e integrada da performance organizacional, equilibrando resultados de curto prazo com a sustentabilidade no longo prazo.

A metodologia se baseia em quatro perspectivas principais, cada uma com seus próprios objetivos estratégicos e indicadores de desempenho:

1) Financeira – Foca na satisfação dos acionistas e nos resultados financeiros da empresa. Indicadores comuns incluem lucro, rentabilidade, retorno sobre investimento (ROI), crescimento de receita e redução de custos. É a perspectiva que mostra se a estratégia está contribuindo para a saúde econômica da organização.

2) Clientes e Mercado – Avalia o nível de satisfação, fidelização e percepção dos clientes sobre a marca. Perguntas-chave envolvem: “Estamos entregando valor ao cliente?” ou “Como os clientes nos veem?”. Indicadores podem incluir índice de satisfação (NPS), taxa de recompra, participação de mercado e tempo de atendimento.

3) Processos Internos – Busca otimizar os processos críticos da organização, aqueles que mais impactam a experiência do cliente e os resultados financeiros. Aqui, avaliam-se aspectos como qualidade, eficiência operacional, inovação e conformidade. É nesta perspectiva que se identifica onde é possível reduzir desperdícios, eliminar gargalos e melhorar a entrega de valor.

4) Aprendizado e Crescimento (Recursos Humanos) – Refere-se à capacidade da organização de aprender, inovar e se adaptar. Está relacionada à motivação, capacitação e alinhamento dos colaboradores com a estratégia. Indicadores frequentes incluem clima organizacional, rotatividade, investimento em treinamento e engajamento.

Essas quatro perspectivas são interligadas e formam um mapa estratégico que permite às empresas alinhar seus objetivos em todos os níveis — do operacional ao estratégico. O BSC, portanto, não é apenas uma ferramenta de medição, mas um sistema de gestão que conecta metas, ações e resultados.

Vantagens do BSC:

- Clareza na comunicação da estratégia para toda a empresa;
- Alinhamento entre diferentes departamentos e equipes;
- Monitoramento de desempenho mais abrangente;
- Melhor tomada de decisão baseada em dados equilibrados;
- Incentivo à melhoria contínua e à inovação;
- Acompanhamento integrado entre resultados financeiros e operacionais.

Aplicações práticas do BSC incluem:

- Lançamento de novos produtos com controle de riscos;
- Monitoramento da satisfação dos clientes em tempo real;
- Redução da rotatividade de pessoal por meio de estratégias de engajamento;
- Aumento da eficiência em processos internos, reduzindo falhas e retrabalho;
- Fortalecimento da cultura organizacional com foco em resultados estratégicos.

Assim como o PDCA, o BSC também se insere dentro de uma abordagem de melhoria contínua, mas com ênfase na execução estratégica e no desdobramento de metas em toda a organização.

PRINCIPAIS CONCEITOS, APLICAÇÕES, MAPA ESTRATÉGICO, PERSPECTIVAS, TEMAS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO, INDICADORES, METAS, INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A implementação da estratégia é uma das etapas mais críticas no processo de gestão estratégica, pois envolve a execução dos planos formulados para alcançar os objetivos organizacionais. Enquanto a formulação da estratégia envolve a criação de planos e a definição de metas, a implementação é o processo de colocar esses planos em prática para gerar resultados.

A eficácia da implementação da estratégia é o que, em última análise, determina o sucesso ou o fracasso de uma organização em alcançar seus objetivos. Este texto explora os principais métodos de implementação da estratégia, os desafios comuns enfrentados durante a implementação e as melhores práticas para garantir uma execução bem-sucedida.

Comunicação e Alinhamento Organizacional

A comunicação clara e o alinhamento organizacional são fundamentais para a implementação eficaz da estratégia. Para que a estratégia seja bem-sucedida, todos os níveis da organização precisam entender a visão, os objetivos e os planos de ação associados. Isso envolve:

- **Comunicação Clara:** os líderes devem comunicar a estratégia de forma clara e concisa a todos os membros da organização. Isso inclui a explicação dos objetivos estratégicos, das metas a serem alcançadas, e do papel de cada colaborador no processo de implementação. A comunicação eficaz ajuda a criar um senso de propósito e motivação entre os funcionários.

- **Alinhamento de Metas:** as metas organizacionais devem ser alinhadas com os objetivos estratégicos. Isso significa que as metas de departamento e individuais precisam refletir a estratégia global da organização. Ao alinhar as metas, os líderes garantem que todos os esforços estejam direcionados para os mesmos resultados estratégicos.

- **Incorporação da Estratégia na Cultura Organizacional:** para que a estratégia seja eficazmente implementada, ela deve ser incorporada à cultura da organização. Isso envolve a criação de uma cultura que apoie e recompense comportamentos e decisões que estão alinhados com a estratégia. A liderança desempenha um papel crucial em moldar essa cultura através de suas ações e decisões diárias.

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional de uma empresa desempenha um papel significativo na implementação da estratégia. A estrutura deve ser desenhada para suportar a execução eficaz da estratégia, facilitando a coordenação e a comunicação entre diferentes partes da organização. Métodos relacionados à estrutura organizacional incluem:

- **Estruturas Funcionais:** uma estrutura funcional organiza a empresa em departamentos especializados, como marketing, finanças, operações, etc. Essa abordagem é eficaz quando a empresa busca eficiência e especialização em suas operações. No entanto, pode criar barreiras de comunicação entre departamentos, o que pode dificultar a implementação de estratégias que requerem colaboração interdepartamental.

- **Estruturas Divisórias:** as estruturas divisórias são organizadas em torno de produtos, geografias ou mercados específicos. Essa abordagem permite maior flexibilidade e foco em unidades de negócios individuais, facilitando a implementação de estratégias adaptadas às necessidades específicas de cada divisão.

- **Estruturas Matriciais:** uma estrutura matricial combina elementos de estruturas funcionais e divisórias, permitindo que os funcionários trabalhem em diferentes projetos e reportem-se a mais de um gerente. Essa abordagem é útil para empresas que precisam coordenar projetos complexos e que requerem colaboração entre diferentes departamentos e divisões.

- **Estruturas Planas e Ágeis:** em um ambiente de negócios dinâmico, algumas empresas adotam estruturas mais planas e ágeis, que permitem decisões rápidas e maior flexibilidade. Essas estruturas são eficazes para a implementação de estratégias que exigem inovação rápida e adaptação contínua.

Alocação de Recursos

A alocação eficaz de recursos é essencial para a implementação bem-sucedida da estratégia. Recursos financeiros, humanos e tecnológicos precisam ser distribuídos de acordo com as prioridades estratégicas. Métodos para alocação de recursos incluem:

- **Orçamento Baseado em Estratégia:** em vez de alocar recursos com base em orçamentos históricos, as empresas devem adotar um orçamento baseado em estratégia, onde os recursos são alocados de acordo com as prioridades estratégicas. Isso garante que os projetos e iniciativas mais alinhados com a estratégia recebam financiamento adequado.

- **Revisão e Realocação Contínua de Recursos:** as necessidades de recursos podem mudar à medida que a estratégia é implementada. Portanto, é importante revisar regularmente a alocação de recursos e fazer ajustes conforme necessário. Isso pode incluir a redistribuição de pessoal, a reavaliação de projetos em andamento ou a aquisição de novos recursos.

- **Investimento em Capacidades Críticas:** algumas estratégias exigem o desenvolvimento de novas capacidades, como tecnologia, habilidades especializadas ou infraestrutura. As empresas devem estar dispostas a investir nesses recursos críticos para garantir a execução eficaz da estratégia.

Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas

A implementação de estratégias muitas vezes envolve a execução de projetos e iniciativas específicas que precisam ser gerenciadas de forma eficaz para alcançar os objetivos estratégicos. Métodos de gestão de projetos incluem:

- **Definição de prioridades:** as empresas devem identificar e priorizar os projetos e iniciativas mais críticos para a implementação da estratégia. Isso ajuda a garantir que os recursos sejam concentrados nas áreas de maior impacto.

– **Estabelecimento de Marcos e Metas:** a implementação da estratégia deve ser dividida em marcos e metas claras e mensuráveis. Isso permite que a empresa acompanhe o progresso e faça ajustes conforme necessário para manter o foco na realização dos objetivos estratégicos.

– **Gerenciamento de Riscos:** a gestão eficaz de projetos também envolve a identificação e mitigação de riscos que possam impedir a implementação bem-sucedida da estratégia. Isso pode incluir a criação de planos de contingência para lidar com possíveis obstáculos.

– **Uso de Ferramentas de Gestão de Projetos:** as empresas podem utilizar ferramentas e software de gestão de projetos para coordenar as atividades, monitorar o progresso e comunicar atualizações. Essas ferramentas ajudam a manter todos os membros da equipe informados e alinhados com os objetivos do projeto.

Monitoramento e Avaliação de Desempenho

O monitoramento contínuo e a avaliação de desempenho são cruciais para garantir que a implementação da estratégia esteja no caminho certo. Métodos de monitoramento incluem:

– **Indicadores de Desempenho (KPIs):** os Key Performance Indicators (KPIs) são métricas específicas que medem o progresso em relação aos objetivos estratégicos. Os KPIs devem ser claros, mensuráveis e alinhados com os principais objetivos da estratégia. A empresa deve monitorar esses indicadores regularmente para identificar desvios e tomar medidas corretivas.

– **Painéis de Controle:** os painéis de controle são ferramentas visuais que permitem que os líderes acompanhem o progresso da implementação da estratégia em tempo real. Eles fornecem uma visão geral das métricas de desempenho e ajudam a identificar áreas que precisam de atenção.

– **Revisões Periódicas:** as revisões periódicas da estratégia permitem que a liderança da empresa avalie o progresso e ajuste a estratégia conforme necessário. Isso pode incluir reuniões trimestrais ou anuais para discutir o desempenho e fazer ajustes com base nas mudanças no ambiente interno ou externo.

– **Feedback Contínuo:** o feedback contínuo de funcionários, clientes e outros stakeholders é valioso para ajustar a estratégia e melhorar a implementação. As empresas devem criar canais de comunicação abertos para garantir que as ideias e preocupações sejam ouvidas e abordadas.

Liderança e Envolvimento de Stakeholders

A liderança eficaz é fundamental para a implementação bem-sucedida da estratégia. Os líderes devem não apenas comunicar a visão e os objetivos estratégicos, mas também inspirar e motivar toda a organização a se comprometer com a execução. Métodos de liderança incluem:

– **Liderança pelo Exemplo:** os líderes devem demonstrar um forte compromisso com a estratégia, alinhando suas próprias ações e decisões com os objetivos estratégicos. Isso inclui a transparência na comunicação, a tomada de decisões estratégicas e o apoio à inovação.

– **Envolvimento dos Stakeholders:** a implementação da estratégia requer o apoio e o envolvimento de diversos stakeholders, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e investidores. Os líderes devem identificar e envolver esses

stakeholders de maneira proativa, garantindo que suas necessidades e expectativas sejam consideradas na execução da estratégia.

– **Desenvolvimento de Capacidades de Liderança:** para que a estratégia seja implementada com sucesso, é importante desenvolver líderes em todos os níveis da organização. Isso inclui treinamento e desenvolvimento de habilidades de liderança, bem como a criação de oportunidades para que novos líderes emergam e assumam responsabilidades estratégicas.

Cultura Organizacional e Gestão da Mudança

A cultura organizacional desempenha um papel vital na implementação da estratégia, pois molda as atitudes e comportamentos dos funcionários. Métodos para alinhar a cultura com a estratégia incluem:

– **Criação de uma Cultura de Alinhamento Estratégico:** a cultura organizacional deve ser alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Isso envolve promover valores e comportamentos que apoiem a execução da estratégia, como inovação, colaboração, foco no cliente e excelência operacional.

– **Gestão da Mudança:** Implementar uma nova estratégia muitas vezes requer mudanças significativas na organização. A gestão da mudança é o processo de preparar, apoiar e ajudar os indivíduos, equipes e a organização como um todo a fazer a transição para novos modos de operação. Isso inclui a comunicação eficaz das razões para a mudança, a formação e apoio aos funcionários durante a transição, e a mitigação de qualquer resistência.

– **Recompensas e Incentivos:** alinhar os sistemas de recompensa e incentivo com a estratégia é crucial para motivar os funcionários a contribuir para a implementação bem-sucedida. Isso pode incluir bônus baseados em desempenho, reconhecimento público e outras formas de recompensa que incentivem comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos.

A implementação da estratégia é um processo complexo que requer uma abordagem multifacetada, envolvendo comunicação eficaz, estrutura organizacional adequada, alocação de recursos, gestão de projetos, monitoramento de desempenho e liderança forte. Cada um desses métodos desempenha um papel vital na tradução dos planos estratégicos em ações concretas que impulsionam o sucesso organizacional.

Ao aplicar esses métodos de forma eficaz, as empresas podem superar os desafios comuns da implementação da estratégia e garantir que seus objetivos estratégicos sejam alcançados de maneira eficiente e sustentável. A chave para o sucesso na implementação da estratégia reside na capacidade da organização de adaptar-se continuamente às mudanças, aprender com o processo e alinhar todos os seus recursos e esforços em direção a um objetivo comum.

REFERENCIAL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

O referencial estratégico é um conjunto de diretrizes fundamentais que orientam a atuação e o desenvolvimento de uma organização. No contexto da Administração Pública, ele assume um papel ainda mais relevante, pois define a missão, a visão, os valores e os objetivos que guiarão as ações da instituição para

o cumprimento de suas responsabilidades perante a sociedade. O referencial estratégico não é apenas uma formalidade; ele é essencial para garantir que as atividades da organização estejam alinhadas com as expectativas dos cidadãos e com as políticas públicas estabelecidas pelos governos.

A formulação de um referencial estratégico robusto é crucial para qualquer organização, mas na Administração Pública, essa prática adquire uma dimensão especial. A razão disso está na complexidade e na natureza diversa dos serviços prestados ao público, que exigem uma orientação clara e consistente para garantir a eficiência, a transparência e a responsabilidade. Um referencial estratégico bem definido ajuda as organizações públicas a se adaptarem às mudanças no ambiente externo, a responderem às demandas sociais emergentes e a promoverem a sustentabilidade institucional a longo prazo.

— Elementos do Referencial Estratégico

O referencial estratégico de uma organização é composto por elementos fundamentais que definem sua identidade, orientam suas ações e delineiam o caminho para o alcance de seus objetivos.

Esses elementos são especialmente importantes na Administração Pública, onde a clareza de propósito e a coerência entre as ações e as políticas públicas são essenciais para o bom funcionamento das instituições. Nesta seção, abordaremos cada um dos principais componentes do referencial estratégico — missão, visão, valores, objetivos estratégicos, diretrizes e metas —, destacando sua importância e aplicabilidade no contexto público.

Missão

A missão de uma organização é a declaração que define sua razão de existir, ou seja, o propósito fundamental que justifica sua atuação. No âmbito da Administração Pública, a missão reflete o compromisso da instituição com a sociedade, explicitando os serviços que pretende prestar e as necessidades que busca atender. Uma missão bem formulada é concisa, clara e orientada para o serviço ao cidadão, servindo como base para todas as decisões estratégicas.

• **Importância:** A missão é crucial para orientar o comportamento e as decisões dos servidores públicos, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos maiores da instituição. Ela também comunica aos cidadãos e às partes interessadas o papel da organização, criando expectativas claras sobre o que pode ser esperado em termos de serviços e resultados.

• **Exemplo:** A missão de um órgão de saúde pública pode ser “promover e proteger a saúde da população, assegurando o acesso universal e equitativo aos serviços de saúde com qualidade e humanização.”

Visão

A visão de uma organização representa o estado futuro desejado que a instituição almeja alcançar. É uma projeção aspiracional do que a organização pretende se tornar ou como deseja ser percebida em um horizonte de tempo específico. No setor público, a visão deve estar alinhada com as metas governamentais de longo prazo, refletindo o desejo de excelência no serviço prestado à sociedade.

• **Importância:** A visão orienta o planejamento estratégico de longo prazo, inspirando e motivando os servidores a trabalharem em direção a objetivos comuns. Ela serve como um norte que guia as transformações necessárias para que a organização evolua e se adapte às novas demandas sociais.

• **Exemplo:** A visão de um departamento de educação pode “ser referência nacional em educação de qualidade, garantindo acesso igualitário e formação integral a todos os cidadãos.”

Valores

Os valores organizacionais são princípios éticos e morais que orientam o comportamento dos servidores e as decisões da instituição. Eles representam os padrões de conduta que são esperados na realização das atividades diárias e na interação com os cidadãos, colegas de trabalho e outras partes interessadas.

• **Importância:** Em um ambiente público, os valores são essenciais para assegurar que as ações dos servidores sejam guiadas por integridade, transparência, respeito e responsabilidade. Eles ajudam a criar uma cultura organizacional sólida, onde todos os membros da instituição compartilham um compromisso comum com a ética e o serviço público.

• **Exemplo:** Valores como “transparência”, “equidade”, “responsabilidade social” e “compromisso com o cidadão” podem ser adotados por um órgão de governo para assegurar que suas ações estejam sempre alinhadas com os princípios democráticos e os direitos dos cidadãos.

Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são metas amplas e de longo prazo que a organização pretende alcançar, geralmente derivadas da missão e da visão. Na Administração Pública, esses objetivos estão frequentemente ligados à implementação de políticas públicas, ao aprimoramento dos serviços oferecidos e à promoção do bem-estar social.

• **Importância:** Os objetivos estratégicos fornecem uma direção clara para a alocação de recursos, a definição de prioridades e a tomada de decisões estratégicas. Eles são fundamentais para garantir que a organização avance em direção à concretização de sua visão, sempre com foco no atendimento das demandas sociais.

• **Exemplo:** Um objetivo estratégico de uma secretaria de meio ambiente pode ser “reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 20% até 2030, promovendo o desenvolvimento sustentável.”

Diretrizes e Metas

As diretrizes são orientações específicas que detalham como os objetivos estratégicos serão atingidos, enquanto as metas são os resultados quantitativos ou qualitativos que a organização espera alcançar em determinado período. Juntos, esses elementos formam o plano de ação da instituição, guiando suas atividades cotidianas.

• **Importância:** As diretrizes traduzem a estratégia em ações concretas, enquanto as metas permitem medir o progresso e avaliar a eficácia das ações implementadas. Na Administração Pública, é crucial que as metas sejam claras, mensuráveis e alinhadas com os objetivos estratégicos para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente.

• **Exemplo:** Uma diretriz para um órgão de segurança pública pode ser “fortalecer a atuação comunitária nas áreas de maior vulnerabilidade social”, com uma meta associada de “reduzir em 15% os índices de criminalidade nessas áreas em dois anos.”

— Processo de Formulação do Referencial Estratégico

O processo de formulação do referencial estratégico é um passo crucial para qualquer organização, especialmente no setor público, onde as diretrizes estratégicas devem refletir tanto os objetivos institucionais quanto as necessidades e expectativas da sociedade. Esse processo envolve a definição clara da missão, visão, valores, objetivos estratégicos, diretrizes e metas, elementos que orientarão todas as atividades da organização.

Diagnóstico Organizacional

O processo de formulação do referencial estratégico começa com um diagnóstico organizacional, que é a análise aprofundada da situação atual da organização. Esse diagnóstico envolve a avaliação de fatores internos e externos que influenciam o desempenho da instituição.

• **Fatores Internos:** A análise dos pontos fortes e fracos da organização, como recursos humanos, financeiros, tecnológicos, cultura organizacional e processos internos. Ferramentas como a Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) são amplamente utilizadas para esse propósito.

• **Fatores Externos:** A identificação das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, como mudanças na legislação, demandas sociais, condições econômicas e políticas públicas em vigor. O monitoramento de tendências e cenários futuros também é essencial para essa análise.

Esse diagnóstico é fundamental para entender o contexto em que a organização opera e para identificar as áreas que necessitam de melhorias ou mudanças estratégicas. Ele serve como base para a definição de uma missão, visão e valores que sejam realistas e alinhados com a realidade da instituição.

Definição da Missão, Visão e Valores

Com o diagnóstico realizado, a organização está preparada para definir ou revisar sua missão, visão e valores, que constituem o núcleo do referencial estratégico.

• **Missão:** Deve ser formulada de forma clara e concisa, refletindo a razão de ser da organização e o impacto que ela pretende gerar na sociedade. A missão deve ser capaz de engajar os servidores e ser facilmente comunicada aos cidadãos.

• **Visão:** A visão deve ser aspiracional, descrevendo o futuro desejado para a organização. Ela deve ser alcançável, mas ao mesmo tempo desafiadora, servindo como um guia para o planejamento estratégico de longo prazo.

• **Valores:** Os valores organizacionais devem refletir os princípios éticos e morais que guiarão a conduta dos servidores e as decisões institucionais. Esses valores devem ser compartilhados por todos e incorporados à cultura da organização.

O envolvimento dos principais stakeholders — que incluem servidores, gestores, cidadãos e outros atores relevantes — é essencial durante essa fase, garantindo que o referencial estratégico reflita as expectativas e necessidades de todos os interessados.

Definição dos Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são definidos com base na missão e na visão estabelecidas e devem estar alinhados com as políticas públicas e os compromissos assumidos pela organização.

• **Critérios para os Objetivos:** Os objetivos devem ser SMART — Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e baseados em um Tempo específico. Esses critérios garantem que os objetivos sejam claros, que possam ser monitorados e avaliados, e que contribuam diretamente para a realização da missão e visão da organização.

• **Alinhamento com as Políticas Públicas:** No setor público, é essencial que os objetivos estratégicos estejam em sintonia com as diretrizes governamentais e com os compromissos internacionais, quando aplicável. Isso garante a coerência entre as ações da organização e as prioridades nacionais ou regionais.

• **Exemplo de Objetivo Estratégico:** Um objetivo estratégico para um órgão de saúde pode ser “reduzir a mortalidade infantil em 20% nos próximos cinco anos, através da ampliação do acesso aos cuidados de saúde primários.”

Formulação de Diretrizes e Metas

As diretrizes estratégicas orientam as ações específicas que a organização deve adotar para alcançar seus objetivos estratégicos. Elas traduzem a estratégia em termos operacionais, detalhando como cada área da organização contribuirá para o cumprimento das metas.

• **Diretrizes:** São orientações gerais que indicam o caminho a ser seguido pela organização. Devem ser claras e baseadas em dados do diagnóstico organizacional. Por exemplo, uma diretriz pode ser “fortalecer a capacitação contínua dos servidores públicos.”

• **Metas:** As metas são as expressões quantitativas ou qualitativas dos resultados esperados em um prazo específico. Elas permitem a medição do progresso e o ajuste das ações conforme necessário. Uma meta pode ser, por exemplo, “aumentar em 30% o número de atendimentos nos postos de saúde até o final do próximo ano.”

• **Plano de Ação:** As diretrizes e metas são consolidadas em um plano de ação, que descreve as atividades específicas, os responsáveis, os recursos necessários e os prazos para a implementação das estratégias definidas.

Envolvimento das Partes Interessadas (Stakeholders)

A formulação do referencial estratégico não pode ser um processo isolado, restrito apenas aos altos escalões da administração. É vital envolver todas as partes interessadas (stakeholders) — incluindo servidores, gestores, sindicatos, cidadãos e outros grupos impactados pelas ações da organização.

• **Consultas Públicas e Participação:** Em muitas instituições públicas, a realização de consultas públicas, audiências e outros mecanismos de participação popular são práticas recomendadas para assegurar que o referencial estratégico reflita verdadeiramente as necessidades da sociedade.

• **Comunicação Transparente:** Durante todo o processo, a comunicação deve ser clara e acessível, permitindo que todos os envolvidos compreendam as decisões tomadas e as razões por trás delas.

Revisão e Validação do Referencial Estratégico

Após a formulação inicial, o referencial estratégico deve ser revisado e validado pelos principais atores da organização. Isso inclui a revisão por parte da alta administração, a consulta aos servidores e, em alguns casos, a aprovação por órgãos colegiados ou legislativos.

- **Revisão Crítica:** Essa etapa permite que ajustes sejam feitos para garantir a viabilidade do referencial estratégico, considerando os recursos disponíveis e as condições atuais.

- **Validação:** A validação formaliza o referencial estratégico, permitindo que ele seja implementado e comunicado amplamente.

— Implementação e Monitoramento do Referencial Estratégico

A formulação de um referencial estratégico sólido é apenas o primeiro passo para o sucesso de uma organização pública. O verdadeiro desafio reside na sua implementação eficaz e no monitoramento contínuo dos resultados, para garantir que as diretrizes estratégicas sejam traduzidas em ações concretas e produzam os impactos desejados.

Desdobramento do Referencial Estratégico em Planos de Ação

A implementação do referencial estratégico começa com o desdobramento dos objetivos e diretrizes em planos de ação específicos. Esses planos devem detalhar as atividades necessárias para atingir os resultados esperados e garantir que todos na organização saibam exatamente o que precisa ser feito, quando e como.

- **Plano de Ação:** Um plano de ação bem estruturado deve incluir as seguintes informações:

- **Atividades Específicas:** Ações concretas que devem ser realizadas para atingir cada objetivo estratégico.

- **Responsáveis:** Indicação clara de quem é responsável por cada atividade, o que facilita o acompanhamento e a prestação de contas.

- **Recursos Necessários:** Identificação dos recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) necessários para a execução das atividades.

- **Prazos:** Estabelecimento de prazos realistas para a conclusão de cada atividade, garantindo que o plano de ação se mantenha no cronograma.

- **Descentralização:** É importante que o plano de ação seja desdobrado para todas as áreas da organização, garantindo que cada setor ou departamento tenha um papel claro e contribua para o alcance dos objetivos globais.

- **Alinhamento:** O plano de ação deve estar alinhado com o orçamento e os recursos disponíveis, para que as atividades planejadas possam ser executadas de forma viável e eficaz.

Monitoramento e Avaliação de Desempenho

O monitoramento contínuo e a avaliação de desempenho são processos críticos para assegurar que o referencial estratégico está sendo implementado de acordo com o planejado e para identificar eventuais desvios ou necessidades de ajustes.

- **Monitoramento:** O monitoramento envolve a coleta e análise sistemática de dados sobre o progresso das atividades planejadas e o alcance das metas estabelecidas. Ferramentas como

dashboards e relatórios periódicos são úteis para acompanhar indicadores-chave de desempenho (KPIs) e assegurar a transparência do processo.

- **Indicadores de Desempenho (KPIs):** Os KPIs são métricas quantitativas ou qualitativas que permitem avaliar o sucesso das ações implementadas. Na Administração Pública, os KPIs podem incluir indicadores como nível de satisfação do cidadão, eficiência no uso de recursos, cumprimento de prazos, e impacto social das políticas implementadas.

- **Avaliação:** A avaliação vai além do monitoramento, focando na análise crítica dos resultados obtidos e na identificação de áreas para melhoria. A avaliação pode ser realizada em momentos específicos, como ao final de um ciclo de planejamento ou após a execução de um projeto estratégico.

- **Relatórios de Avaliação:** Relatórios de avaliação são produzidos para comunicar os resultados do monitoramento e da avaliação, recomendando ações corretivas quando necessário e proporcionando insights para futuras revisões do referencial estratégico.

Feedback e Ajustes

O feedback é uma parte essencial do processo de monitoramento e avaliação, pois permite que a organização ajuste suas ações em tempo real, garantindo a efetividade do referencial estratégico.

- **Reuniões de Revisão:** Reuniões periódicas de revisão estratégica devem ser realizadas para discutir os resultados do monitoramento, analisar o progresso em relação aos objetivos e ajustar as estratégias conforme necessário.

- **Ciclo de Melhoria Contínua:** A implementação do referencial estratégico deve seguir o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), onde as atividades são planejadas, executadas, monitoradas e ajustadas continuamente. Isso garante que a organização esteja sempre aprimorando suas estratégias e adaptando-se às mudanças no ambiente externo.

- **Participação dos Stakeholders:** O feedback de servidores, gestores e cidadãos deve ser incorporado ao processo de ajuste do referencial estratégico, garantindo que as mudanças sejam relevantes e alinhadas com as expectativas de todas as partes interessadas.

Revisão Periódica do Referencial Estratégico

Apesar de o referencial estratégico ser uma diretriz de longo prazo, ele deve ser revisado periodicamente para garantir que continue alinhado com as condições internas e externas da organização.

- **Periodicidade das Revisões:** podem ocorrer anualmente ou ao final de ciclos estratégicos mais longos (por exemplo, a cada quatro anos), dependendo das características da organização e do ambiente em que opera.

- **Crítérios de Revisão:** Durante a revisão, a organização deve considerar fatores como mudanças significativas no ambiente externo, novos desafios ou oportunidades, e o desempenho passado em relação às metas estratégicas.

- **Reformulação:** Quando necessário, a missão, visão, valores, objetivos e metas podem ser reformulados para melhor refletir a nova realidade da organização. Isso assegura que o referencial estratégico permaneça relevante e efetivo ao longo do tempo.

Comunicação e Transparência na Implementação

A comunicação é fundamental para o sucesso da implementação do referencial estratégico. Todos os membros da organização precisam estar cientes de suas responsabilidades e do papel que desempenham na execução das estratégias.

- **Transparência Interna:** A organização deve promover a comunicação interna clara e aberta, garantindo que todos os servidores entendam os objetivos estratégicos e saibam como suas atividades contribuem para o sucesso global.

- **Comunicação Externa:** No setor público, a transparência externa é igualmente importante. Cidadãos e outras partes interessadas devem ser informados sobre o progresso da organização em relação ao seu referencial estratégico, através de relatórios públicos, audiências e outros meios de comunicação.

- **Engajamento:** A comunicação eficaz não só informa, mas também engaja os servidores e stakeholders, promovendo um maior compromisso com os objetivos estratégicos e com a missão institucional.

Com a implementação e o monitoramento eficazes, o referencial estratégico deixa de ser apenas um documento formal e passa a ser uma ferramenta dinâmica que orienta todas as ações da organização pública. O sucesso na gestão estratégica depende da capacidade de adaptar-se continuamente às novas realidades, sempre mantendo o foco no atendimento das necessidades da sociedade.

— Desafios na Aplicação do Referencial Estratégico na Administração Pública

A implementação do referencial estratégico nas organizações públicas enfrenta diversos desafios que podem comprometer a eficácia das estratégias e o alcance dos objetivos estabelecidos. Esses desafios decorrem tanto das características inerentes à administração pública quanto das particularidades de cada instituição e do ambiente em que operam.

Resistência à Mudança

A resistência à mudança é um dos maiores desafios na implementação de qualquer estratégia, especialmente no setor público, onde a estabilidade e a tradição frequentemente predominam.

- **Cultura Conservadora:** Muitas organizações públicas possuem uma cultura organizacional arraigada, onde os servidores estão habituados a certos padrões e processos. A introdução de novas diretrizes estratégicas pode ser vista como uma ameaça à estabilidade, gerando resistência tanto passiva quanto ativa.

- **Falta de Envolvimento:** A resistência aumenta quando os servidores não se sentem parte do processo de formulação estratégica. Se os colaboradores não são consultados ou informados adequadamente, tendem a se opor às mudanças, especialmente quando não compreendem como essas mudanças podem beneficiá-los ou melhorar o serviço público.

- **Gestão da Mudança:** Para superar a resistência, é fundamental adotar práticas de gestão da mudança, que incluem a comunicação clara e constante, a capacitação dos servidores para novas funções e responsabilidades, e a criação de uma visão compartilhada que demonstre os benefícios da nova estratégia.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional representa os valores, crenças e práticas compartilhadas dentro da instituição, e pode ser um fator tanto facilitador quanto limitador na implementação do referencial estratégico.

- **Alinhamento Cultural:** A eficácia da implementação do referencial estratégico depende do grau de alinhamento entre a cultura organizacional existente e os novos valores e objetivos propostos. Quando há um descompasso, pode ocorrer uma resistência interna que dificulta a adoção das novas diretrizes.

- **Mudança Cultural:** Em muitos casos, a implementação bem-sucedida do referencial estratégico requer uma mudança cultural significativa, o que envolve a reconfiguração de atitudes e comportamentos. Esse processo é longo e exige liderança forte, comunicação clara e treinamento adequado.

- **Exemplo:** Se uma organização pública valoriza a hierarquia rígida e a conformidade, a introdução de práticas mais colaborativas e inovadoras pode enfrentar resistência até que a cultura interna seja ajustada para valorizar esses novos princípios.

Alinhamento entre Planejamento e Execução

Outro desafio crítico é garantir que o planejamento estratégico seja efetivamente traduzido em ações concretas e resultados mensuráveis. Muitas vezes, há um descompasso entre o que é planejado e o que é executado.

- **Gap entre Estratégia e Operação:** A falha em conectar o planejamento estratégico com a execução operacional é um problema comum. As diretrizes e metas definidas no referencial estratégico podem não ser devidamente incorporadas nos processos diários, levando a uma implementação superficial ou ineficaz.

- **Capacitação e Recursos:** A falta de capacitação dos servidores e de recursos adequados pode dificultar a execução das estratégias. Se os servidores não têm as habilidades ou os recursos necessários para implementar as novas diretrizes, o planejamento estratégico pode não sair do papel.

- **Monitoramento Insuficiente:** Sem um monitoramento rigoroso e contínuo, torna-se difícil identificar e corrigir desvios entre o planejamento e a execução. A falta de dados e relatórios confiáveis também compromete a capacidade de avaliar o progresso e ajustar as estratégias conforme necessário.

Limitações Estruturais e Operacionais

As estruturas e operações das organizações públicas muitas vezes apresentam rigidez, o que pode dificultar a implementação eficaz do referencial estratégico.

- **Burocracia:** A burocracia excessiva é uma característica marcante do setor público que pode retardar ou complicar a implementação das estratégias. Processos lentos e altamente formalizados tornam difícil a adaptação rápida às mudanças estratégicas.

- **Fragmentação Organizacional:** Em muitos órgãos públicos, a fragmentação entre departamentos ou unidades pode dificultar a coordenação e a colaboração necessárias para implementar uma estratégia de forma integrada. Essa falta de coesão organizacional pode levar à duplicação de esforços ou à omissão de ações essenciais.

• **Falta de Flexibilidade:** A rigidez nas estruturas hierárquicas e nos processos operacionais pode limitar a capacidade da organização de responder a novas demandas ou ajustar suas estratégias em tempo hábil. Isso é particularmente desafiador em ambientes dinâmicos, onde a capacidade de adaptação é crucial.

Pressões Políticas e Mudanças de Governo

As organizações públicas operam em um ambiente altamente influenciado por decisões políticas e mudanças governamentais, o que pode criar desafios significativos para a continuidade e a eficácia das estratégias.

• **Ciclos Eleitorais:** As mudanças de governo podem resultar em alterações abruptas nas prioridades e diretrizes estratégicas, dificultando a continuidade de planos de longo prazo. O referencial estratégico pode ser alterado ou abandonado em função das novas diretrizes políticas, o que compromete a implementação eficaz.

• **Influência Política:** A interferência política pode levar à priorização de objetivos de curto prazo, que atendem a interesses imediatos, em detrimento de estratégias de longo prazo que são essenciais para o desenvolvimento sustentável da organização.

• **Exemplo:** Um programa estratégico de saúde pública planejado para ser executado em cinco anos pode ser descontinuado ou ter seu orçamento reduzido com a mudança de governo, dificultando a continuidade das ações planejadas.

Gestão de Recursos e Orçamento

A alocação adequada de recursos financeiros e humanos é fundamental para a implementação do referencial estratégico, mas no setor público, essa tarefa é frequentemente cercada de desafios.

• **Limitações Orçamentárias:** As restrições orçamentárias podem impedir a execução de todas as iniciativas planejadas, forçando a organização a priorizar certas ações em detrimento de outras. Isso pode levar a resultados aquém do esperado ou à implementação parcial das estratégias.

• **Distribuição de Recursos:** A distribuição ineficiente ou desigual dos recursos dentro da organização também pode comprometer a execução das estratégias. Departamentos ou projetos que não recebem o apoio necessário tendem a falhar em atingir suas metas.

• **Controle e Fiscalização:** No setor público, a execução do orçamento é frequentemente sujeita a controles rígidos e processos de fiscalização, que, embora importantes para garantir a transparência e a responsabilidade, podem adicionar camadas de complexidade à implementação das estratégias.

Capacitação e Desenvolvimento de Competências

A implementação eficaz de um referencial estratégico depende da capacidade dos servidores públicos em executar as ações planejadas, o que exige um investimento contínuo em capacitação e desenvolvimento de competências.

• **Necessidade de Capacitação:** Servidores que não estão devidamente capacitados para desempenhar suas funções dentro do novo referencial estratégico podem se tornar obstáculos ao progresso. O desenvolvimento de novas habilidades e a atualização de conhecimentos são essenciais para superar essa barreira.

• **Recursos Limitados para Treinamento:** Muitas organizações públicas enfrentam dificuldades para alocar recursos suficientes para programas de capacitação, o que pode resultar em uma força de trabalho despreparada para implementar as mudanças necessárias.

• **Mudança de Competências:** A evolução das demandas sociais e tecnológicas exige que os servidores públicos adquiram novas competências de forma contínua. A gestão estratégica deve incluir planos de capacitação que estejam alinhados com as novas exigências do ambiente organizacional.

O referencial estratégico é uma ferramenta vital para o sucesso das organizações públicas, servindo como a base para o alinhamento das ações institucionais com a missão, visão e valores estabelecidos. Ele orienta a tomada de decisões, o planejamento de longo prazo e a execução de políticas públicas que atendam às necessidades e expectativas da sociedade. No entanto, a implementação eficaz desse referencial enfrenta uma série de desafios que exigem atenção cuidadosa e estratégias de gestão bem definidas.

A eficácia do referencial estratégico depende não apenas de sua formulação, mas também de sua execução rigorosa e do monitoramento contínuo. As organizações públicas precisam adotar uma abordagem de gestão estratégica que seja flexível o suficiente para se adaptar às mudanças no ambiente externo, mas também robusta para assegurar a continuidade das políticas e a realização dos objetivos a longo prazo. A capacidade de revisar e ajustar o referencial estratégico em resposta a novos desafios e oportunidades é crucial para manter a relevância e a eficácia da estratégia institucional.

Além disso, o sucesso na implementação do referencial estratégico exige uma liderança comprometida e capacitada, capaz de inspirar e mobilizar todos os níveis da organização para alcançar as metas estabelecidas. A comunicação clara, o envolvimento ativo dos servidores e a transparência nas ações são fundamentais para superar a resistência à mudança e promover uma cultura organizacional que valorize a inovação e a melhoria contínua.

No contexto da Administração Pública, onde as organizações operam em ambientes altamente complexos e sujeitos a diversas influências externas, a aplicação eficaz do referencial estratégico pode ser a diferença entre uma gestão pública eficaz e uma que falha em atender às demandas da sociedade. Portanto, é essencial que os gestores públicos reconheçam a importância dessa ferramenta e invistam no desenvolvimento de competências e processos que garantam a sua correta aplicação.

Por fim, à medida que as demandas sociais e os contextos econômicos e políticos continuam a evoluir, as organizações públicas devem estar preparadas para ajustar seu referencial estratégico de forma proativa, garantindo que suas ações continuem alinhadas com as necessidades da sociedade e os objetivos de desenvolvimento sustentável. Essa adaptabilidade e o compromisso contínuo com a excelência na gestão pública são os pilares para o fortalecimento das instituições e a melhoria do serviço público.

**ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO: FERRAMENTAS
DE ANÁLISE DE AMBIENTE**

No contexto da Administração Pública, a análise dos ambientes interno e externo é uma prática essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes e para a promoção de uma gestão eficiente. A capacidade de compreender os fatores que influenciam diretamente ou indiretamente o desempenho das organizações públicas é fundamental para que gestores possam tomar decisões informadas, alocar recursos de maneira otimizada e, principalmente, responder adequadamente às demandas da sociedade.

Ambiente interno refere-se aos elementos dentro da organização que podem ser controlados, como recursos humanos, cultura organizacional, processos internos e tecnologias utilizadas. Já o ambiente externo abrange os fatores que estão fora do controle direto da organização, mas que exercem influência significativa sobre suas atividades, tais como questões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, legais e ambientais.

A importância dessas análises se torna ainda mais evidente quando consideramos o cenário atual de constantes mudanças e incertezas que caracteriza a esfera pública. Governos e instituições precisam estar sempre preparados para enfrentar crises, mudanças na legislação, oscilações econômicas e transformações sociais. Neste sentido, o conhecimento aprofundado dos ambientes interno e externo permite que as organizações públicas se antecipem a desafios e aproveitem oportunidades, garantindo maior eficiência e eficácia em suas operações.

— Análise do Ambiente Interno: Ferramentas e Aplicações

A análise do ambiente interno é uma etapa crucial no processo de planejamento estratégico da administração pública, pois fornece uma compreensão aprofundada dos recursos, capacidades e limitações dentro da organização. Esse conhecimento é fundamental para que os gestores possam alavancar pontos fortes, corrigir fraquezas e, em última instância, melhorar a eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade. A seguir, serão exploradas algumas das principais ferramentas utilizadas para a análise do ambiente interno, bem como suas aplicações práticas na administração pública.

Conceito de Ambiente Interno e Sua Relevância na Administração Pública

O ambiente interno de uma organização refere-se a todos os elementos que estão sob seu controle direto, incluindo recursos humanos, infraestrutura, cultura organizacional, processos internos e tecnologias. Na administração pública, a análise do ambiente interno é particularmente importante porque as organizações precisam otimizar o uso dos recursos disponíveis para atender às necessidades da população de maneira eficiente.

Além disso, a compreensão das capacidades internas permite que as instituições públicas se adaptem mais rapidamente a mudanças e desafios emergentes.

A análise do ambiente interno ajuda a identificar os fatores que contribuem para o sucesso da organização, como competências dos servidores, qualidade dos processos e inovação tecnoló-

gica. Ao mesmo tempo, essa análise revela áreas que necessitam de melhorias, como deficiências em capacitação, processos ineficientes ou falta de recursos.

Ferramentas de Análise do Ambiente Interno

Diversas ferramentas podem ser utilizadas para realizar uma análise abrangente do ambiente interno. Entre as mais comuns estão a Análise SWOT, a análise de recursos e capacidades, e o diagnóstico da cultura organizacional.

— **Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):** Embora a SWOT também seja amplamente utilizada para analisar o ambiente externo, é uma ferramenta valiosa para avaliar o ambiente interno de uma organização. No contexto da administração pública, a análise SWOT permite que os gestores identifiquem as forças (Strengths) e fraquezas (Weaknesses) internas, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias que maximizem os pontos fortes e mitiguem as fraquezas. Por exemplo, um órgão público pode identificar como força a alta qualificação de seus servidores, mas também pode reconhecer como fraqueza a burocracia excessiva que atrasa processos.

— **Análise de Recursos e Capacidades:** Essa ferramenta foca na avaliação dos recursos tangíveis e intangíveis da organização, como capital humano, infraestrutura, tecnologia e conhecimento. A administração pública pode utilizar essa análise para identificar os recursos disponíveis e avaliar como eles podem ser usados de maneira mais eficiente. Por exemplo, ao avaliar o capital humano, um órgão público pode identificar a necessidade de treinamento e desenvolvimento profissional para seus servidores, visando melhorar a prestação de serviços.

— **Diagnóstico da Cultura Organizacional:** A cultura organizacional é um componente crucial do ambiente interno, pois influencia o comportamento dos servidores, a comunicação interna e o processo de tomada de decisões. Na administração pública, compreender a cultura organizacional pode ajudar a identificar barreiras à mudança e desenvolver estratégias para promover uma cultura mais alinhada com os objetivos institucionais. Um exemplo prático é a identificação de uma cultura organizacional que resista à inovação, o que pode exigir a implementação de programas de mudança cultural para incentivar a adoção de novas práticas e tecnologias.

Exemplos Práticos de Aplicação na Administração Pública

A aplicação das ferramentas de análise do ambiente interno na administração pública pode resultar em diversas melhorias operacionais e estratégicas. Por exemplo:

— **Reforma Administrativa:** Ao utilizar a análise SWOT, um órgão governamental pode identificar áreas onde a reforma administrativa é necessária, como a eliminação de processos redundantes, a modernização da infraestrutura de TI ou a reestruturação organizacional para melhorar a eficiência.

— **Capacitação de Servidores:** A análise de recursos e capacidades pode revelar a necessidade de capacitação contínua para os servidores públicos, especialmente em áreas emergentes como a gestão de dados e a governança digital. Com base nessa análise, programas de treinamento específicos podem ser desenvolvidos para preencher essas lacunas, resultando em uma força de trabalho mais competente e preparada.

– **Mudança Cultural:** Em um exemplo de diagnóstico de cultura organizacional, um órgão público pode identificar uma cultura de aversão ao risco que impede a inovação. Com esse diagnóstico, pode-se implementar iniciativas para promover uma cultura mais aberta à experimentação e à adoção de novas práticas, como a criação de laboratórios de inovação dentro do serviço público.

A análise do ambiente interno é uma etapa fundamental para qualquer processo de planejamento estratégico na administração pública. Por meio de ferramentas como a análise SWOT, a avaliação de recursos e capacidades, e o diagnóstico da cultura organizacional, os gestores públicos podem obter uma visão clara das forças e fraquezas internas, permitindo que tomem decisões mais informadas e implementem melhorias eficazes.

Ao aplicar essas ferramentas de maneira sistemática e contínua, as organizações públicas podem não apenas aprimorar suas operações internas, mas também aumentar sua capacidade de resposta às necessidades e expectativas da sociedade.

— Análise do Ambiente Externo: Métodos e Abordagens

A análise do ambiente externo é um processo essencial para que as organizações públicas compreendam e se adaptem às forças que, embora estejam além de seu controle direto, influenciam profundamente suas operações e o alcance de seus objetivos.

No contexto da administração pública, essa análise é ainda mais crítica, dado que os órgãos governamentais operam em um ambiente dinâmico e multifacetado, onde mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas podem ter implicações diretas na formulação e execução de políticas públicas.

Definição e Importância do Ambiente Externo para a Administração Pública

O ambiente externo de uma organização abrange todos os fatores externos que podem impactar suas atividades, mas que estão fora de seu controle direto. Para a administração pública, esses fatores incluem mudanças na legislação, flutuações econômicas, transformações sociais, avanços tecnológicos, e até questões ambientais que podem influenciar a implementação de políticas e a prestação de serviços.

A análise do ambiente externo é crucial porque permite que os gestores públicos identifiquem oportunidades que podem ser aproveitadas para melhorar o desempenho organizacional e ameaças que precisam ser mitigadas para evitar impactos negativos. Um exemplo seria a antecipação de mudanças na legislação que podem exigir ajustes nas políticas públicas ou nas operações de órgãos governamentais.

Ferramentas de Análise do Ambiente Externo

Existem diversas ferramentas e abordagens metodológicas que podem ser utilizadas para realizar uma análise eficaz do ambiente externo. As mais comumente empregadas na administração pública incluem a análise PESTEL, a análise de stakeholders e a análise de cenários.

– **Análise PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal):** A análise PESTEL é uma ferramenta abrangente que ajuda os gestores públicos a avaliar os fatores macroambientais que podem afetar a organização. Cada componente do PESTEL aborda uma dimensão específica do ambiente externo:

– **Político:** Envolve a análise de políticas governamentais, estabilidade política, e mudanças na legislação que podem impactar a administração pública.

– **Econômico:** Considera fatores como taxas de crescimento econômico, inflação, desemprego e políticas fiscais, que podem influenciar os orçamentos públicos e a alocação de recursos.

– **Social:** Refere-se às tendências demográficas, mudanças nos valores sociais e comportamentos que podem afetar a demanda por serviços públicos.

– **Tecnológico:** Envolve a análise de inovações tecnológicas e sua potencial aplicação na melhoria dos serviços públicos.

– **Ecológico:** Inclui questões ambientais e regulamentações relacionadas ao meio ambiente que podem impactar políticas públicas e operações governamentais.

– **Legal:** Analisa mudanças na legislação e regulamentações que afetam diretamente o setor público.

Um exemplo prático da aplicação da análise PESTEL na administração pública seria a avaliação do impacto de novas regulamentações ambientais sobre as políticas de desenvolvimento urbano de um município.

– **Análise de Stakeholders:** Essa abordagem concentra-se em identificar e avaliar os interesses, influências e expectativas de diferentes grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelas atividades da organização pública. Na administração pública, os stakeholders podem incluir cidadãos, empresas, ONGs, outros órgãos governamentais, e a mídia. Compreender as expectativas desses grupos é essencial para formular políticas que sejam amplamente aceitas e eficazes.

Por exemplo, ao implementar uma nova política de saúde pública, é fundamental entender as necessidades e preocupações dos principais stakeholders, como profissionais de saúde, pacientes, associações de defesa do consumidor, e fornecedores de medicamentos.

– **Análise de Cenários:** A análise de cenários é uma técnica prospectiva que ajuda os gestores públicos a explorar possíveis futuros e suas implicações. Essa abordagem envolve a construção de diferentes cenários baseados em variáveis externas que podem impactar a organização. Na administração pública, essa ferramenta é particularmente útil para planejamento de longo prazo em áreas como políticas ambientais, educação e segurança.

Por exemplo, ao planejar uma política de mudança climática, um governo pode usar a análise de cenários para prever como diferentes níveis de aquecimento global poderiam afetar a infraestrutura, a saúde pública e a economia, permitindo que se preparem estratégias adaptativas.

Impactos das Mudanças no Ambiente Externo Sobre a Administração Pública

As mudanças no ambiente externo podem ter impactos significativos nas operações e na formulação de políticas públicas. Por exemplo:

– **Impactos Políticos e Legais:** Alterações nas leis e regulamentações podem exigir que os órgãos públicos ajustem suas operações ou implementem novas políticas. Uma mudança na legislação trabalhista, por exemplo, pode obrigar os órgãos governamentais a revisar contratos de trabalho e processos de contratação.

– **Impactos Econômicos:** Flutuações econômicas, como recessões ou períodos de crescimento, afetam diretamente o orçamento público, influenciando a alocação de recursos e a priorização de projetos. Durante uma recessão, pode ser necessário reavaliar programas de assistência social ou investir em iniciativas que promovam o crescimento econômico.

– **Impactos Sociais:** Mudanças nos valores sociais e demográficos podem criar novas demandas por serviços públicos ou alterar as prioridades de políticas públicas. O envelhecimento da população, por exemplo, pode exigir maior investimento em saúde pública e serviços de assistência social.

– **Impactos Tecnológicos:** Avanços tecnológicos podem apresentar tanto oportunidades quanto desafios para a administração pública. A adoção de novas tecnologias pode melhorar a eficiência dos serviços públicos, mas também pode exigir investimentos em infraestrutura e capacitação de servidores.

A análise do ambiente externo é uma ferramenta indispensável para a administração pública, permitindo que os gestores identifiquem e se adaptem a mudanças que podem impactar as operações governamentais e a formulação de políticas.

Utilizando métodos como a análise PESTEL, a análise de stakeholders e a análise de cenários, os gestores podem desenvolver uma compreensão mais profunda dos fatores externos e planejar de forma mais eficaz para garantir que suas organizações estejam preparadas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

A aplicação sistemática dessas ferramentas contribui para uma gestão pública mais proativa, capaz de responder às demandas da sociedade com maior eficiência e eficácia.

— Integração das Análises Interna e Externa: Estratégias e Planejamento

Na administração pública, a efetividade das políticas e das operações governamentais depende da capacidade dos gestores de integrarem as análises de ambiente interno e externo no processo de planejamento estratégico.

Essa integração permite que as organizações públicas alinhem suas capacidades internas com as condições externas, garantindo que as estratégias adotadas sejam tanto viáveis quanto relevantes para o contexto em que atuam.

Como as Análises de Ambiente Interno e Externo se Complementam

As análises de ambiente interno e externo são duas faces de uma mesma moeda, ambas indispensáveis para a formulação de estratégias eficazes. Enquanto a análise do ambiente interno foca nos recursos, capacidades e fraquezas da organização, a análise do ambiente externo concentra-se em identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente mais amplo em que a organização opera.

– **Sinergia entre os Ambientes Interno e Externo:** A verdadeira eficácia estratégica surge quando as forças internas de uma organização são direcionadas para aproveitar as oportunidades externas ou para mitigar as ameaças identificadas. Por exemplo, se um órgão público identifica uma forte capacidade interna em inovação tecnológica (ambiente interno) e percebe uma oportunidade crescente para a digitalização de serviços públicos (ambiente externo), ele pode desenvolver uma estratégia focada na transformação digital para melhorar a eficiência dos serviços prestados à população.

– **Equilíbrio e Alinhamento:** A integração das análises permite que as organizações equilibrem suas capacidades internas com as demandas externas, evitando situações em que forças internas sejam desperdiçadas em iniciativas que não respondem adequadamente ao contexto externo. Um exemplo seria um departamento de saúde pública com fortes capacidades em campanhas de vacinação (ambiente interno) que decide, com base na análise de ameaças externas, priorizar estratégias de comunicação voltadas para combater a hesitação vacinal em uma determinada região.

Ferramentas para Integração das Análises Interna e Externa

Existem várias ferramentas e abordagens metodológicas que facilitam a integração das análises interna e externa, ajudando os gestores a criar estratégias coesas e eficazes. As mais utilizadas na administração pública incluem a matriz SWOT expandida, a análise de GAP, e o Balanced Scorecard (BSC).

– **Matriz SWOT Expandida:** A SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta que, ao ser expandida, permite não apenas identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas também explorar as interações entre esses elementos. Na administração pública, a matriz SWOT expandida pode ser usada para criar estratégias que maximizem o uso das forças internas para aproveitar as oportunidades externas, ou que utilizem essas forças para minimizar as ameaças. Além disso, permite a formulação de planos para corrigir fraquezas internas que poderiam prejudicar a organização em face das ameaças externas.

Por exemplo, um órgão público pode utilizar a matriz SWOT expandida para planejar o desenvolvimento de um novo serviço de atendimento ao cidadão, identificando como suas forças internas (como uma equipe de TI competente) podem ser alavancadas para explorar a oportunidade externa de financiamento governamental para a inovação.

– **Análise de GAP (Análise de Lacunas):** A análise de GAP é uma ferramenta que ajuda a identificar a diferença entre a situação atual da organização e onde ela deseja estar, considerando tanto os fatores internos quanto os externos. Na administração pública, a análise de GAP pode ser usada para desenvolver estratégias que fechem essas lacunas, alinhando as capacidades internas da organização às exigências do ambiente externo.

Um exemplo de aplicação da análise de GAP seria em um município que identifica uma lacuna entre a capacidade atual de resposta a emergências (interno) e o aumento das exigências de resposta rápida devido a mudanças climáticas (externo). A partir dessa análise, o município pode planejar a aquisição de novos equipamentos e o treinamento de pessoal para atender às demandas emergentes.

– **Balanced Scorecard (BSC):** O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que ajuda a traduzir a visão e a estratégia de uma organização em um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho, integrando as análises interna e externa. No contexto da administração pública, o BSC pode ser utilizado para alinhar os objetivos internos com as realidades externas, garantindo que as metas estratégicas sejam alcançadas de maneira coordenada.

Por exemplo, uma secretaria de educação pode utilizar o BSC para alinhar suas metas de melhoria da qualidade do ensino (ambiente interno) com as demandas externas, como novas diretrizes curriculares estabelecidas pelo governo federal.

Estudos de Caso: Implementação e Resultados na Administração Pública

A aplicação das ferramentas de integração das análises interna e externa na administração pública tem gerado resultados significativos, especialmente em termos de eficiência e adaptação às mudanças. A seguir, alguns exemplos ilustrativos:

– **Transformação Digital no Setor Público:** Um ministério que utilizou a matriz SWOT expandida identificou como força interna sua capacidade técnica em gestão de projetos de TI e percebeu uma oportunidade externa no aumento de investimentos federais em digitalização de serviços. Com base nisso, desenvolveu um plano estratégico para transformar a maioria de seus serviços em plataformas digitais, resultando em uma melhora substancial na eficiência operacional e na satisfação dos cidadãos.

– **Resposta a Desastres Naturais:** Um governo estadual utilizou a análise de GAP para identificar que, embora possuísse um forte sistema de gestão de crises (interno), havia uma lacuna significativa em sua capacidade de resposta rápida a desastres naturais exacerbados por mudanças climáticas (externo). Como resultado, implementou um plano de ação que incluiu a compra de novos equipamentos e a criação de parcerias com organizações não governamentais especializadas em resposta a desastres.

– **Planejamento Estratégico na Saúde Pública:** Uma secretaria de saúde estadual empregou o BSC para alinhar seus recursos internos com as demandas externas decorrentes de uma nova legislação de saúde. Com o BSC, a secretaria conseguiu monitorar e ajustar suas iniciativas de acordo com as mudanças externas, garantindo que as metas de melhoria de saúde pública fossem atingidas de maneira eficaz.

Benefícios da Integração das Análises para a Administração Pública

A integração das análises interna e externa oferece vários benefícios significativos para a administração pública, incluindo:

– **Maior Eficácia Estratégica:** Ao alinhar as capacidades internas com as condições externas, as estratégias adotadas têm maior probabilidade de sucesso, pois são baseadas em uma compreensão abrangente e equilibrada dos fatores que afetam a organização.

– **Adaptação Proativa:** A integração das análises permite que os gestores antecipem mudanças no ambiente externo e ajustem suas operações internas de maneira proativa, em vez de reagir apenas quando as mudanças já ocorreram.

– **Alocação Otimizada de Recursos:** Com uma visão clara das forças internas e das oportunidades externas, os recursos podem ser alocados de forma mais eficiente, maximizando o impacto das políticas públicas e a utilização do orçamento.

– **Tomada de Decisões Informada:** A combinação das análises interna e externa fornece uma base sólida para a tomada de decisões, garantindo que as escolhas estratégicas sejam bem fundamentadas e alinhadas com a realidade do ambiente em que a organização opera.

A integração das análises de ambiente interno e externo é um componente essencial do planejamento estratégico na administração pública. Ao utilizar ferramentas como a matriz SWOT expandida, a análise de GAP e o Balanced Scorecard, os gestores públicos podem desenvolver estratégias que não apenas aproveitem as forças internas, mas também respondam adequadamente às oportunidades e ameaças externas. Essa abordagem

integrada não só melhora a eficácia das políticas públicas, mas também garante que as organizações públicas estejam bem preparadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades em um ambiente dinâmico e em constante mudança.

Desafios na Implementação das Análises de Ambiente

A implementação das análises de ambiente interno e externo é fundamental para a formulação de estratégias eficazes na administração pública. No entanto, essa tarefa não está isenta de desafios. A complexidade do setor público, as limitações institucionais, a resistência à mudança e a própria natureza das ferramentas de análise podem dificultar a aplicação dessas metodologias de maneira eficiente.

Obstáculos Comuns na Análise de Ambientes Internos e Externos

Diversos fatores podem dificultar a execução eficaz das análises de ambiente na administração pública. A seguir, destacam-se alguns dos desafios mais comuns:

– **Complexidade e Dinamismo do Ambiente Externo:** O ambiente externo da administração pública é altamente complexo e dinâmico, caracterizado por mudanças constantes em fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Essa volatilidade pode dificultar a realização de uma análise precisa e atualizada, especialmente em cenários onde as mudanças ocorrem rapidamente e em várias frentes simultaneamente. Por exemplo, alterações nas políticas econômicas globais podem ter impactos imediatos e de longo prazo em políticas locais, exigindo uma capacidade de análise e adaptação que nem sempre está presente nas organizações públicas.

– **Resistência à Mudança e Cultura Organizacional:** A cultura organizacional pode representar um grande obstáculo na implementação de análises de ambiente, especialmente quando a cultura vigente é resistente a mudanças ou inovação. Em muitos casos, os servidores públicos podem estar acostumados a processos tradicionais e podem ver a introdução de novas ferramentas de análise como uma ameaça ao status quo. Essa resistência pode manifestar-se na forma de falta de engajamento, subutilização das ferramentas ou até mesmo sabotagem passiva das iniciativas de análise.

– **Falta de Capacitação e Recursos:** A realização eficaz de análises de ambiente requer habilidades específicas e, em muitos casos, o uso de ferramentas analíticas avançadas. No entanto, muitos órgãos públicos enfrentam desafios relacionados à falta de capacitação adequada e à escassez de recursos tecnológicos e financeiros. A ausência de formação técnica entre os servidores responsáveis pela condução das análises pode resultar em avaliações superficiais ou incorretas, comprometendo a qualidade das decisões estratégicas baseadas nessas análises.

– **Limitações Institucionais e Burocráticas:** A administração pública é frequentemente caracterizada por processos burocráticos que podem limitar a agilidade na condução de análises de ambiente. Essas limitações institucionais podem incluir a necessidade de cumprir com rigorosas regulamentações, procedimentos internos demorados, e a dificuldade em acessar informações críticas em tempo hábil. Além disso, a própria estrutura organizacional pode não ser propícia para a colaboração interdepartamental, essencial para a realização de análises abrangentes e integradas.

– **Sobrecarga de Informações e Dificuldade na Interpretação de Dados:** No contexto atual, as organizações públicas são inundadas por uma grande quantidade de dados, tanto internos quanto externos. No entanto, a capacidade de filtrar, processar e interpretar esses dados de maneira eficaz é frequentemente limitada. A sobrecarga de informações pode levar à paralisia na tomada de decisões ou à interpretação equivocada dos dados, resultando em estratégias mal fundamentadas.

Limitações das Ferramentas de Análise no Contexto da Administração Pública

Embora as ferramentas de análise, como SWOT, PESTEL e análise de stakeholders, sejam amplamente utilizadas, elas também apresentam limitações que podem afetar sua aplicação na administração pública:

– **SWOT e a Subjetividade na Identificação de Fatores:** A análise SWOT, por exemplo, depende da identificação precisa de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No entanto, essa identificação é frequentemente subjetiva e pode variar dependendo da perspectiva dos analistas envolvidos. Na administração pública, onde diferentes partes interessadas podem ter interesses e percepções divergentes, essa subjetividade pode levar a análises que não refletem adequadamente a realidade.

– **PESTEL e a Dificuldade de Previsão de Fatores Externos:** A análise PESTEL, que visa examinar fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, enfrenta o desafio de prever como esses fatores podem evoluir e impactar a organização no futuro. Na administração pública, onde as políticas e regulamentações podem mudar rapidamente, a capacidade de previsão pode ser limitada, resultando em análises que rapidamente se tornam obsoletas.

– **Análise de Stakeholders e a Complexidade das Relações:** A análise de stakeholders é crucial para entender as influências e expectativas das partes interessadas, mas pode ser extremamente complexa na administração pública. A variedade de stakeholders, que inclui desde cidadãos até organizações internacionais, pode tornar difícil mapear e priorizar interesses de maneira eficaz. Além disso, a dinâmica entre esses grupos pode mudar rapidamente, complicando ainda mais a análise.

Estratégias para Superar os Desafios

Para enfrentar os desafios na implementação das análises de ambiente na administração pública, algumas estratégias podem ser adotadas:

– **Capacitação e Desenvolvimento de Competências:** Investir em treinamento e capacitação contínuos para os servidores públicos é essencial para melhorar a qualidade das análises de ambiente. Programas de formação que abordem tanto o uso das ferramentas analíticas quanto a interpretação de dados podem ajudar a reduzir a subjetividade e aumentar a precisão das análises. Além disso, a criação de equipes multidisciplinares pode promover uma análise mais holística e integrada.

– **Promoção de uma Cultura Organizacional Aberta à Inovação:** Transformar a cultura organizacional para ser mais aberta à inovação e à mudança é um passo fundamental para o sucesso das análises de ambiente. Isso pode ser feito por meio de programas de sensibilização, incentivo à participação em processos de inovação e reconhecimento dos servidores que adotam novas práticas de análise e planejamento estratégico.

– **Adoção de Ferramentas Tecnológicas e Melhoria de Processos:** A tecnologia pode desempenhar um papel crucial na superação das limitações institucionais e na melhoria da eficiência das análises. A adoção de ferramentas de business intelligence (BI), por exemplo, pode ajudar a processar grandes volumes de dados de maneira eficaz e fornecer insights acionáveis. Além disso, a digitalização de processos e a simplificação de procedimentos burocráticos podem aumentar a agilidade e a precisão das análises.

– **Engajamento dos Stakeholders:** A complexidade da análise de stakeholders pode ser mitigada por meio de um engajamento mais proativo e contínuo com as partes interessadas. Isso inclui a realização de consultas regulares, a criação de fóruns de discussão e a transparência na comunicação dos objetivos e desafios da organização. Dessa forma, é possível construir um entendimento mais claro e atualizado das expectativas e influências dos stakeholders.

– **Integração de Métodos e Abordagens:** A integração de diferentes métodos de análise pode ajudar a superar as limitações individuais de cada ferramenta. Por exemplo, combinar a análise SWOT com a análise de cenários pode fornecer uma visão mais abrangente e ajudar a mitigar a subjetividade inerente ao SWOT. Além disso, utilizar abordagens complementares pode melhorar a capacidade de prever mudanças e se adaptar a novos desafios.

Superando as Limitações para uma Análise Eficaz

Embora os desafios na implementação das análises de ambiente sejam significativos, é possível superá-los com uma abordagem estratégica e coordenada. Ao investir em capacitação, promover uma cultura de inovação, adotar tecnologias avançadas e engajar os stakeholders de maneira efetiva, as organizações públicas podem realizar análises mais precisas e úteis, que orientem a formulação de políticas e estratégias eficazes.

A superação dessas barreiras não só melhora a qualidade das análises, mas também contribui para uma gestão pública mais responsiva e adaptativa, capaz de lidar com as complexidades e incertezas do ambiente externo e, ao mesmo tempo, otimizar o uso dos recursos internos.

A implementação das análises de ambiente na administração pública enfrenta desafios significativos, desde a complexidade do ambiente externo até as limitações institucionais e culturais dentro das organizações. No entanto, com as estratégias corretas, esses desafios podem ser superados, permitindo que as organizações públicas aproveitem ao máximo as análises de ambiente para formular políticas e estratégias mais eficazes.

Ao investir em capacitação, promover uma cultura organizacional aberta, adotar tecnologias adequadas e integrar diferentes métodos de análise, as administrações públicas podem transformar desafios em oportunidades, garantindo uma gestão mais eficiente e eficaz em benefício da sociedade.

A análise dos ambientes interno e externo é um componente essencial para a formulação de estratégias eficazes na administração pública. Essas análises fornecem aos gestores públicos uma compreensão aprofundada dos recursos, capacidades, oportunidades e ameaças que influenciam o desempenho organizacional e a eficácia das políticas públicas.

No entanto, a implementação dessas análises não é isenta de desafios, que variam desde a complexidade e dinamismo do ambiente externo até as limitações institucionais e culturais dentro das organizações.

A integração das análises de ambiente interno e externo, quando realizada de maneira eficaz, oferece inúmeros benefícios para a administração pública. Entre esses benefícios, destacam-se a maior eficácia estratégica, a capacidade de adaptação proativa às mudanças, a alocação otimizada de recursos e a tomada de decisões mais informadas. Ao alinhar as capacidades internas com as condições externas, as organizações públicas podem formular estratégias que não apenas respondam às demandas imediatas, mas também contribuam para o desenvolvimento sustentável e para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

A capacidade das organizações públicas de realizar análises de ambiente de forma eficaz é crucial para enfrentar os desafios atuais e futuros da gestão pública. Ao aplicar de forma rigorosa e integrada as ferramentas de análise disponíveis, e ao superar os obstáculos inerentes à sua implementação, a administração pública pode melhorar significativamente sua capacidade de planejar, executar e ajustar políticas que atendam às necessidades da população de forma eficiente e eficaz.

Assim, o compromisso contínuo com a análise de ambientes deve ser visto não apenas como uma prática recomendada, mas como uma necessidade fundamental para o sucesso e a legitimidade das organizações públicas em um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico.

ANÁLISE SWOT, ANÁLISE DE CENÁRIOS, MATRIZ GUT

A ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica essencial para empresas, organizações e até indivíduos que buscam entender melhor seus ambientes interno e externo para a tomada de decisões informadas e o desenvolvimento de estratégias robustas. A sigla SWOT representa as palavras em inglês: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Esta análise é amplamente aplicada no planejamento estratégico, marketing, desenvolvimento de produtos, e outras áreas de gestão e liderança.

Origem da Análise SWOT

Desenvolvida nos anos 1960 por Albert Humphrey durante seu trabalho na Stanford Research Institute, a análise SWOT foi criada como parte de um projeto de pesquisa destinado a identificar por que os planos corporativos falhavam. Desde então, tornou-se uma das ferramentas mais populares e eficazes para análise estratégica, utilizada por uma variedade de organizações em todo o mundo.

— Componentes da Análise SWOT

Forças (Strengths)

São os atributos internos e positivos que uma organização possui e que são fundamentais para o alcance de seus objetivos. Incluem recursos como:

- Expertise e habilidades específicas.
- Vantagens competitivas únicas.
- Recursos financeiros, humanos, tecnológicos e físicos.
- Relacionamentos fortes com clientes e parceiros.

Identificar essas forças permite que as organizações maximizem seu potencial e desenvolvam estratégias que alavancem esses pontos positivos.

Fraquezas (Weaknesses)

São características internas que podem impedir ou diminuir a eficácia da organização na execução de sua missão. Podem incluir:

- Recursos insuficientes.
- Falta de expertise específica.
- Estruturas internas ineficientes.
- Reputação fraca no mercado.

Reconhecer as fraquezas é crucial para o desenvolvimento de estratégias que as minimizem ou as corrijam.

Oportunidades (Opportunities)

São condições externas que podem ser exploradas para o benefício da organização. Incluem:

- Tendências de mercado favoráveis;
- Mudanças tecnológicas;
- Políticas governamentais que podem ser aproveitadas;
- Mudanças demográficas ou sociais.

As oportunidades oferecem caminhos para o crescimento e a expansão, e uma análise atenta pode ajudar a organização a posicionar-se estrategicamente para aproveitá-las.

Ameaças (Threats)

São elementos externos que podem causar problemas para a organização. Incluem:

- Concorrência acirrada;
- Mudanças regulatórias adversas;
- Instabilidades econômicas;
- Tecnologias disruptivas que ameaçam modelos de negócio estabelecidos.

Identificar ameaças é vital para a criação de estratégias defensivas que protejam a organização contra potenciais prejuízos.

Aplicação da Análise SWOT

A realização de uma análise SWOT geralmente começa com brainstormings e reuniões com várias partes interessadas para coletar as informações mais precisas e relevantes. Esta análise é frequentemente visualizada em uma matriz SWOT, que divide claramente as quatro áreas e ajuda na visualização das relações entre elas.

Uso Estratégico da SWOT

— **Alinhamento e Planejamento Estratégico:** A análise ajuda as organizações a alinhar suas estratégias com suas capacidades internas e o ambiente externo.

— **Desenvolvimento de Produtos e Mercado:** Identificar onde estão as oportunidades de crescimento e quais fraquezas precisam ser superadas para lançar novos produtos.

— **Gestão de Risco:** Ao identificar ameaças, as organizações podem desenvolver planos para mitigar riscos antes que eles se materializem.

– **Otimização de Recursos:** Maximizar o uso de forças e minimizar o impacto de fraquezas.

Limitações da Análise SWOT

Apesar de ser uma ferramenta extremamente útil, a análise SWOT não está livre de limitações. Algumas das críticas incluem:

– **Subjetividade na Identificação de Elementos:** O processo pode ser altamente subjetivo, e diferentes pessoas podem ter percepções distintas sobre o que constitui uma força, fraqueza, oportunidade ou ameaça.

– **Falta de Priorização:** A SWOT não oferece um meio direto para priorizar as questões identificadas, o que pode levar a ações estratégicas dispersas.

– **Necessidade de Atualização Contínua:** As condições internas e externas mudam constantemente, exigindo atualizações regulares da análise para que ela permaneça relevante.

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica poderosa que, quando usada corretamente, pode fornecer insights valiosos para o planejamento e a execução de estratégias empresariais eficazes. Embora tenha suas limitações, quando combinada com outras ferramentas analíticas, pode ajudar os líderes a navegar em ambientes complexos e dinâmicos, maximizando o sucesso e minimizando os riscos.

MATRIZ GUT

Gravidade + Urgência + Tendência

Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

Urgência: Quando ocorrerá o problema.

Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

Determinar essas 3 métricas plicando uma nota de 1-5, sendo 5 mais crítico, impactante e 1 menos crítico e com menos impacto. Somando essas notas. Levando em consideração o problema que obtiver maior total.

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
X	1	3	3	7
Y	3	2	1	6

NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO DE FUTURO, VALORES

Um dos desafios mais significativos na formulação de estratégias em organizações públicas é o ambiente dinâmico e, muitas vezes, imprevisível no qual essas organizações operam. Fatores como mudanças políticas, restrições orçamentárias e demandas sociais emergentes exigem uma abordagem estratégica que seja ao mesmo tempo firme em sua direção, mas flexível na execução. Nesse sentido, a capacidade de articular uma estratégia que equilibre estabilidade e adaptabilidade é um diferencial para gestores públicos.

— Negócio: Definição e Propósito

O conceito de “negócio” é amplamente discutido no contexto empresarial, mas também desempenha um papel fundamental na Administração Pública, embora com nuances específicas. No setor privado, o termo “negócio” está frequentemente associado à atividade principal de uma empresa, ou seja, ao conjunto de produtos ou serviços que ela oferece com o objetivo de gerar lucro. Já na esfera pública, a definição de negócio está ligada à razão de existir da organização, ou seja, ao seu propósito central e às funções que desempenha em prol da sociedade.

Definição de Negócio na Administração Pública

No âmbito da Administração Pública, o negócio de uma organização pode ser entendido como a base de sua atuação, aquilo que justifica sua existência e direciona suas atividades. É o ponto de partida para qualquer processo estratégico, pois define o escopo de atuação do órgão ou entidade, delimitando claramente o que deve ser feito para atender às demandas públicas. Diferente do setor privado, onde o objetivo é o lucro, no setor público o foco está na entrega de valor para a sociedade, seja por meio de serviços, políticas públicas ou regulação.

A definição do negócio na Administração Pública envolve responder a perguntas essenciais, como: “Qual é o propósito dessa organização?”, “Quais necessidades sociais ela se propõe a atender?”, e “Quais são as suas principais atividades?”. Essas perguntas ajudam a clarificar o papel da organização e a alinhar suas ações com as expectativas da população e as diretrizes do governo.

Diferença entre Negócio em Empresas Privadas e no Setor Público

A principal diferença entre o conceito de negócio no setor privado e no setor público reside no objetivo final de cada tipo de organização. No setor privado, o negócio é orientado para a obtenção de lucro e o aumento do valor para os acionistas. As empresas privadas definem seus negócios a partir das oportunidades de mercado, buscando sempre maximizar a rentabilidade e a competitividade.

Por outro lado, no setor público, o conceito de negócio é direcionado para a criação de valor público. Isso significa que a organização pública deve concentrar seus esforços em oferecer serviços que atendam às necessidades da sociedade, promovendo o bem comum. A eficiência e a eficácia das operações são medidas não pelo lucro, mas pela capacidade da organização de cumprir sua missão e alcançar os resultados esperados pela sociedade e pelos governantes.

Exemplos de Definição de Negócio em Órgãos Públicos

Para ilustrar a aplicação prática do conceito de negócio na Administração Pública, podemos considerar alguns exemplos de diferentes esferas governamentais:

• **Ministério da Saúde:** O negócio do Ministério da Saúde pode ser definido como “promover a saúde e garantir o acesso universal e equitativo a serviços de saúde de qualidade para toda a população”. Esse propósito direciona todas as ações do ministério, desde a formulação de políticas públicas até a execução de programas de saúde.

• **Departamento de Trânsito:** Um departamento de trânsito estadual pode definir seu negócio como “garantir a segurança e a fluidez do trânsito, por meio da fiscalização, regulação e educação para o trânsito”. Esse propósito orienta as atividades de fiscalização, emissão de licenças e campanhas educativas, todas voltadas para a melhoria da mobilidade e segurança nas vias.

• **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA):** O negócio da ANVISA pode ser resumido como “proteger e promover a saúde da população, por meio da regulação e controle sanitário de produtos e serviços”. Esse foco define o escopo de suas atividades regulatórias e fiscalizatórias, garantindo que produtos comercializados no Brasil atendam a padrões de segurança e qualidade.

Importância da Definição Clara de Negócio

Uma definição clara de negócio é crucial para qualquer organização pública, pois estabelece um fundamento sólido para o desenvolvimento de todas as estratégias subsequentes. Quando uma organização entende claramente seu propósito e papel na sociedade, ela pode alinhar seus recursos, processos e pessoas para cumprir sua missão de maneira mais eficaz.

Além disso, uma definição precisa de negócio facilita a comunicação com os cidadãos, que podem entender melhor o que esperar da organização e avaliar seu desempenho com base no valor que ela entrega à sociedade.

— Missão: Rumo e Propósito da Organização

A missão de uma organização pública é o elemento central que orienta todas as suas ações e decisões. Ela define o propósito essencial da instituição, ou seja, a razão pela qual ela existe e os objetivos que busca alcançar em benefício da sociedade.

Em outras palavras, a missão é o norte que guia a organização em direção ao cumprimento de seu papel dentro do sistema público, garantindo que seus recursos e esforços estejam sempre alinhados com as demandas da população e as diretrizes governamentais.

O que é a Missão Organizacional?

A missão organizacional pode ser definida como uma declaração clara e concisa que descreve o propósito fundamental da entidade pública, o que ela faz, para quem faz e como faz.

Diferente do setor privado, onde a missão pode estar relacionada à maximização dos lucros, na Administração Pública, a missão está invariavelmente vinculada ao serviço público, ao bem-estar social e ao desenvolvimento coletivo.

Uma missão bem definida responde a questões-chave, como:

- Qual é o propósito da organização?
- Que serviços ou produtos ela oferece?
- Quem são os beneficiários de suas atividades?
- Quais são os princípios que orientam seu trabalho?

Ao responder essas perguntas, a missão fornece um quadro de referência que orienta não apenas a formulação de estratégias, mas também a execução diária das atividades da organização.

Função da Missão na Administração Pública

Na Administração Pública, a missão desempenha um papel essencial em vários aspectos:

• **Orientação Estratégica:** A missão fornece um foco claro para a definição de metas e objetivos estratégicos, garantindo que as ações da organização estejam sempre alinhadas com sua razão de existir. Isso ajuda a evitar desvios e a concentrar os esforços em atividades que realmente contribuem para o cumprimento do propósito institucional.

• **Tomada de Decisão:** A missão serve como um guia para as decisões gerenciais e operacionais. Quando os gestores enfrentam dilemas ou desafios, a missão ajuda a determinar qual curso de ação é mais coerente com o propósito da organização, assegurando que as escolhas feitas contribuam para o bem comum.

• **Motivação e Cultura Organizacional:** Uma missão inspiradora pode ser uma fonte poderosa de motivação para os servidores públicos. Quando a missão é clara e alinhada com os valores pessoais dos funcionários, ela cria um senso de propósito compartilhado, promovendo uma cultura organizacional coesa e dedicada ao serviço público.

• **Comunicação com a Sociedade:** A missão também desempenha um papel crucial na comunicação com o público. Ela permite que os cidadãos compreendam claramente o papel da organização, o que facilita a construção de confiança e o engajamento com as atividades governamentais.

Como a Missão Orienta as Atividades e Decisões

A missão de uma organização pública não deve ser apenas uma declaração teórica; ela deve ser um guia prático para a atuação diária da instituição. Isso significa que todas as atividades, programas e políticas devem ser concebidos e implementados de maneira a contribuir para o cumprimento da missão.

Por exemplo, se a missão de uma Secretaria de Educação é “garantir educação de qualidade e acessível para todos os cidadãos”, então todas as suas ações, desde a alocação de recursos até a implementação de programas educacionais, devem estar focadas em alcançar esse objetivo. Isso implica em priorizar investimentos em áreas que melhoram a qualidade do ensino, expandem o acesso às escolas e promovem a equidade educacional.

Exemplos Práticos de Missões em Organizações Governamentais

Aqui estão alguns exemplos de missões em diferentes organizações públicas que ilustram como essa declaração orienta suas atividades:

- **Secretaria de Saúde:** “Promover a saúde da população, prevenindo doenças e oferecendo cuidados médicos acessíveis e de qualidade para todos.” Esta missão indica que a Secretaria deve concentrar-se na prevenção e no tratamento de doenças, com ênfase na acessibilidade e na qualidade dos serviços de saúde.

- **Instituto Nacional de Seguro Social (INSS):** “Garantir a proteção social dos trabalhadores brasileiros por meio de benefícios previdenciários e assistenciais.” A missão do INSS orienta a organização a se concentrar na concessão de benefícios que garantam a segurança social, com foco na justiça e na proteção dos direitos dos cidadãos.

- **Polícia Federal:** “Proteger e promover a segurança e a ordem pública no Brasil, combatendo crimes federais e atuando na preservação dos direitos dos cidadãos.” Essa missão destaca o papel da Polícia Federal na manutenção da segurança e no combate a crimes que afetam a esfera federal, orientando suas operações de maneira a assegurar a justiça e a ordem pública.

A Importância de Atualizar e Revisar a Missão

À medida que as demandas sociais e as condições externas mudam, é essencial que as organizações públicas revisem periodicamente sua missão para garantir que ela continue relevante e alinhada com as necessidades atuais. Essa revisão não significa mudar a essência da missão, mas ajustá-la para refletir novos desafios, prioridades ou contextos.

Por exemplo, uma organização que tinha como missão “digitalizar serviços para melhorar o atendimento ao cidadão” pode precisar ajustar essa missão à medida que a tecnologia avança, incluindo novos objetivos relacionados à cibersegurança ou à inclusão digital.

Uma missão bem definida e consistentemente aplicada é vital para o sucesso de qualquer organização pública. Ela não só orienta as estratégias e ações, mas também serve como um elo entre a organização e os cidadãos que ela serve.

Ao manter a missão como o núcleo de todas as atividades, as organizações públicas podem assegurar que estão sempre trabalhando em direção ao bem comum, promovendo o desenvolvimento social e atendendo às expectativas da população.

— Visão: O Futuro Desejado

A visão de uma organização é a representação clara e inspiradora do que ela aspira se tornar no futuro. No contexto da Administração Pública, a visão desempenha um papel crucial na orientação do planejamento estratégico de longo prazo, fornecendo um horizonte que guia os esforços da organização em direção a objetivos ambiciosos, mas alcançáveis.

Enquanto a missão define o propósito e as atividades atuais, a visão projeta a imagem de onde a organização deseja estar em um período determinado, geralmente de cinco a dez anos à frente.

Conceito de Visão Organizacional

A visão organizacional é uma declaração estratégica que expressa as aspirações mais elevadas da instituição. Ela funciona como um farol que ilumina o caminho para o futuro desejado, motivando os servidores públicos e outros stakeholders a trabalhar em conjunto para transformar essa visão em realidade.

Uma visão eficaz é aquela que é clara, inspiradora e capaz de mobilizar todos os envolvidos em torno de um objetivo comum.

Ao formular uma visão, a organização deve considerar:

- Onde queremos estar no futuro?
- Como será nossa organização quando tivermos sucesso?
- Que impacto desejamos ter na sociedade?
- Quais mudanças ou melhorias queremos promover?

Ao responder a essas perguntas, a visão fornece um direcionamento que ajuda a alinhar as decisões estratégicas com um objetivo de longo prazo, mantendo a organização focada em seu desenvolvimento contínuo.

Importância da Visão para o Planejamento de Longo Prazo

A visão é um componente essencial do planejamento estratégico, especialmente na Administração Pública, onde as mudanças e desafios podem ser constantes e imprevisíveis. Ela oferece um ponto de referência para a formulação de políticas e programas, garantindo que as iniciativas da organização estejam sempre voltadas para o cumprimento de suas aspirações futuras.

Aqui estão alguns dos principais benefícios de uma visão bem definida:

- **Direcionamento Estratégico:** A visão fornece uma orientação clara para todas as atividades de planejamento e execução. Ela ajuda a organização a definir suas prioridades e a alocar recursos de maneira que impulse o progresso em direção ao futuro desejado.

- **Inspiração e Motivação:** Uma visão inspiradora tem o poder de motivar os servidores públicos, criando um senso de propósito e um compromisso compartilhado em alcançar algo significativo. Isso é particularmente importante no setor público, onde a missão de servir à sociedade pode ser uma fonte poderosa de inspiração.

- **Coesão Organizacional:** A visão ajuda a unificar todos os membros da organização em torno de uma meta comum. Isso promove uma maior coesão e colaboração, facilitando o trabalho em equipe e a execução de iniciativas estratégicas.

- **Avaliação de Desempenho:** A visão também serve como um benchmark para avaliar o progresso da organização ao longo do tempo. Ao estabelecer metas claras para o futuro, a organização pode medir seu desempenho e ajustar suas estratégias conforme necessário para garantir que está no caminho certo.

Como Definir uma Visão Clara e Inspiradora na Administração Pública

Definir uma visão clara e inspiradora na Administração Pública requer uma abordagem cuidadosa e colaborativa, que envolva diferentes níveis da organização e considere as expectativas da sociedade. A seguir, estão alguns passos fundamentais para a construção de uma visão eficaz:

- **Análise do Contexto Atual:** Antes de definir a visão, é importante entender o contexto em que a organização opera. Isso inclui uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) que podem impactar o futuro da organização.

• **Engajamento de Stakeholders:** A visão deve ser construída com a participação ativa dos principais stakeholders, incluindo servidores públicos, líderes governamentais e, quando possível, a sociedade civil. O envolvimento desses grupos garante que a visão reflita as aspirações coletivas e seja amplamente aceita.

• **Definição de Metas Ambiciosas, mas Realistas:** A visão deve ser ambiciosa o suficiente para inspirar, mas também realista o bastante para ser alcançável. Isso requer um equilíbrio entre idealismo e pragmatismo, levando em conta os recursos e capacidades disponíveis.

• **Clareza e Simplicidade:** A visão deve ser expressa de forma clara e simples, para que todos na organização possam entendê-la e se identificar com ela. Evitar jargões técnicos e focar em uma linguagem que seja acessível a todos é fundamental.

• **Foco no Impacto Social:** Na Administração Pública, a visão deve sempre refletir o impacto positivo que a organização deseja ter na sociedade. Isso pode incluir metas relacionadas à melhoria da qualidade de vida, promoção da justiça social, ou avanços em áreas como saúde, educação e segurança.

Exemplos de Visões em Organizações Governamentais

Aqui estão alguns exemplos de visões em organizações públicas que ilustram como essas declarações projetam o futuro desejado:

• **Ministério da Educação:** “Ser referência em educação de qualidade e equidade, promovendo a inclusão e o desenvolvimento integral de todos os cidadãos.” Esta visão projeta um futuro onde a educação é acessível e de alta qualidade para todos, com foco na equidade e inclusão.

• **Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL):** “Ser reconhecida como uma agência reguladora de excelência, assegurando energia elétrica sustentável, acessível e segura para toda a população.” Essa visão reflete o compromisso com a sustentabilidade e a segurança energética, buscando um impacto positivo no desenvolvimento do país.

• **Prefeitura de uma Capital:** “Transformar nossa cidade em um modelo de sustentabilidade urbana, com qualidade de vida elevada, inclusão social e inovação tecnológica.” Esta visão projeta a cidade como um exemplo de urbanização sustentável, priorizando o bem-estar dos cidadãos e a inovação.

A Implementação da Visão no Dia a Dia

Para que a visão se torne uma realidade, ela deve ser integrada ao cotidiano da organização. Isso envolve traduzir a visão em metas estratégicas claras e ações concretas. Cada departamento ou unidade deve compreender seu papel na realização da visão e trabalhar de forma coordenada para alcançar os objetivos estabelecidos.

Além disso, a visão deve ser comunicada de forma consistente a todos os níveis da organização, garantindo que todos entendam sua importância e se sintam parte do processo de transformação. Workshops, treinamentos e comunicações internas são ferramentas úteis para manter a visão presente na mente de todos os servidores.

A visão é um componente vital da estratégia organizacional na Administração Pública, fornecendo um quadro de referência para o planejamento de longo prazo e a tomada de decisões. Uma visão bem definida inspira, motiva e orienta a organização, assegurando que todos trabalhem em direção a um futuro comum e desejado.

Ao projetar um futuro ideal, a visão não apenas guia a organização, mas também fortalece o compromisso com o serviço público e o impacto positivo na sociedade.

— Valores: Princípios que Guiam a Organização

Os valores organizacionais são os princípios fundamentais que orientam o comportamento, as decisões e as ações de uma organização. Na Administração Pública, os valores desempenham um papel essencial, pois estabelecem as bases éticas e morais que devem nortear a conduta dos servidores públicos e o funcionamento das instituições.

Eles refletem o compromisso da organização com determinados padrões de excelência, integridade e responsabilidade, sendo fundamentais para a construção de uma cultura organizacional sólida e coerente.

Definição de Valores Organizacionais

Valores organizacionais podem ser definidos como crenças e princípios fundamentais que a organização adota e que guiam o comportamento de seus membros. Eles servem como uma bússola moral, orientando as atitudes e decisões em direção ao cumprimento da missão e visão da organização. Esses valores são, em essência, o “código de ética” que deve ser observado por todos os integrantes da organização, independentemente do cargo ou função que ocupam.

Na Administração Pública, os valores são particularmente importantes porque os servidores públicos estão frequentemente envolvidos em decisões que afetam diretamente a vida dos cidadãos. Assim, os valores ajudam a assegurar que essas decisões sejam tomadas de maneira justa, ética e transparente, promovendo a confiança e a credibilidade nas instituições públicas.

Importância dos Valores na Administração Pública

Os valores na Administração Pública são importantes por várias razões:

• **Orientação Ética e Moral:** Os valores proporcionam uma base ética sólida para a tomada de decisões, garantindo que as ações dos servidores públicos sejam sempre pautadas pelo respeito aos direitos dos cidadãos e pelo compromisso com o bem-estar social.

• **Coesão e Identidade Organizacional:** Valores compartilhados contribuem para a coesão interna da organização, promovendo um senso de identidade comum entre os servidores. Isso fortalece a cultura organizacional e facilita o trabalho em equipe, a comunicação e a cooperação.

• **Alinhamento Comportamental:** Os valores ajudam a alinhar o comportamento dos servidores com os objetivos e a missão da organização. Quando todos compreendem e adotam os mesmos valores, há uma maior consistência nas ações e nas decisões, o que aumenta a eficiência e a eficácia do serviço público.

• **Confiança e Legitimidade:** A adoção e prática de valores éticos reforçam a confiança do público nas instituições. Quando os cidadãos percebem que uma organização pública opera com transparência, integridade e responsabilidade, a legitimidade dessa instituição é fortalecida.

• **Resiliência Organizacional:** Em tempos de crise ou mudança, valores fortes podem servir como âncoras que mantêm a organização firme em suas convicções e princípios, ajudando-a a navegar por desafios complexos sem perder sua direção ética.

Como os Valores Influenciam a Cultura e as Práticas na Administração Pública

Os valores organizacionais influenciam diretamente a cultura da instituição e suas práticas cotidianas. Eles são refletidos em políticas, procedimentos e na forma como os servidores públicos interagem entre si e com o público. Abaixo estão algumas maneiras pelas quais os valores impactam a cultura organizacional e as práticas na Administração Pública:

- **Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos:** Os valores servem como referência para a criação de políticas internas e procedimentos operacionais. Por exemplo, se um dos valores centrais de uma organização pública é a “transparência”, isso se refletirá em políticas que garantam o acesso público à informação e a prestação de contas.

- **Tomada de Decisão:** Em situações de tomada de decisão, os valores ajudam a guiar as escolhas feitas pelos gestores e servidores. Decisões difíceis, especialmente aquelas que envolvem dilemas éticos, são mais fáceis de resolver quando a organização possui valores claros que norteiam a conduta.

- **Atendimento ao Público:** Os valores influenciam a maneira como os servidores públicos interagem com os cidadãos. Se a “cortesia” e o “respeito” são valores centrais, os servidores serão incentivados a tratar todos os cidadãos com dignidade, independentemente de sua origem ou condição social.

- **Gestão de Pessoas:** Na Administração Pública, os valores também orientam as práticas de gestão de pessoas, incluindo recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional. Organizações que valorizam a “equidade” e a “meritocracia” buscarão adotar práticas que promovam a justiça e o reconhecimento do mérito individual.

- **Resolução de Conflitos:** Em situações de conflito interno ou externo, os valores servem como base para a mediação e resolução. Um valor como “justiça”, por exemplo, pode orientar a organização a resolver disputas de maneira equitativa e imparcial.

Exemplos de Valores em Diferentes Esferas Governamentais

Os valores podem variar entre diferentes organizações públicas, dependendo de suas missões, visões e contextos específicos. No entanto, existem alguns valores que são amplamente compartilhados em toda a Administração Pública. Abaixo estão alguns exemplos de valores comuns e como eles se aplicam em diferentes esferas governamentais:

- **Integridade:** Este é um dos valores mais fundamentais na Administração Pública. Refere-se ao compromisso com a honestidade e a retidão em todas as ações. Um exemplo de aplicação prática desse valor pode ser encontrado em órgãos de controle, como tribunais de contas, onde a integridade é essencial para garantir a fiscalização rigorosa e imparcial dos recursos públicos.

- **Transparência:** A transparência é crucial para a construção de confiança entre a administração pública e a sociedade. Um exemplo é a Lei de Acesso à Informação (LAI), que impõe às entidades públicas a obrigação de fornecer informações de interesse coletivo ou geral de forma clara e acessível.

- **Equidade:** Refere-se ao tratamento justo e igualitário de todos os cidadãos. Organizações como defensorias públicas incorporam este valor em suas operações diárias, assegurando que todos os indivíduos tenham acesso igualitário à justiça, independentemente de sua situação econômica.

- **Responsabilidade Social:** Esse valor destaca o compromisso da organização em contribuir para o bem-estar social e o desenvolvimento sustentável. Agências ambientais, como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), exemplificam esse valor ao atuar na preservação do meio ambiente para as gerações futuras.

- **Excelência:** Valoriza a busca contínua pela qualidade e melhoria dos serviços públicos. Instituições de ensino público, como universidades federais, frequentemente adotam a excelência como um valor central, promovendo a educação de alta qualidade e a inovação científica.

A Implementação dos Valores na Administração Pública

Para que os valores organizacionais sejam efetivamente implementados, é necessário que eles sejam amplamente divulgados, compreendidos e integrados nas práticas diárias da organização. Aqui estão algumas estratégias para garantir que os valores se tornem parte integrante da cultura organizacional:

- **Comunicação Clara e Consistente:** Os valores devem ser comunicados de maneira clara a todos os membros da organização. Isso pode ser feito por meio de campanhas internas, workshops, e na inclusão dos valores em todos os documentos e comunicações oficiais.

- **Treinamento e Desenvolvimento:** Oferecer programas de treinamento que ajudem os servidores a entenderem e incorporarem os valores no seu trabalho diário. Esses treinamentos podem incluir estudos de caso, simulações e discussões sobre dilemas éticos.

- **Liderança pelo Exemplo:** Os líderes da organização devem exemplificar os valores em suas ações e decisões. A liderança ética é crucial para inspirar confiança e garantir que os valores sejam realmente praticados em todos os níveis.

- **Avaliação e Reconhecimento:** Incorporar os valores nos sistemas de avaliação de desempenho e recompensar comportamentos que estejam alinhados com esses valores. Isso reforça a importância dos valores e motiva os servidores a segui-los.

Os valores organizacionais na Administração Pública são mais do que meras palavras em um documento; eles são os pilares que sustentam a ética, a integridade e a eficácia do serviço público. Ao aderir a valores sólidos, as organizações públicas não apenas garantem o cumprimento de suas missões e visões, mas também promovem uma cultura de respeito, transparência e responsabilidade. Esses valores, quando vividos e praticados diariamente, ajudam a construir instituições fortes, capazes de servir ao público com justiça, equidade e excelência.

— Mapa Estratégico: Conexão entre os Elementos

O mapa estratégico é uma ferramenta visual que desempenha um papel crucial na Administração Pública ao conectar e alinhar os diversos elementos da estratégia organizacional, como missão, visão, valores, objetivos e iniciativas. Ele oferece uma representação clara e estruturada de como uma organização planeja alcançar suas metas de longo prazo, facilitando a comunicação e o entendimento de sua estratégia por todos os níveis hierárquicos.

Além disso, o mapa estratégico serve como uma base para a implementação, monitoramento e avaliação da estratégia, garantindo que todos os esforços estejam coesos e direcionados para o cumprimento do propósito institucional.

O que é um Mapa Estratégico e Como Ele Funciona

Um mapa estratégico é, essencialmente, um diagrama que ilustra as relações de causa e efeito entre os diferentes componentes de uma estratégia organizacional. Ele organiza os objetivos estratégicos em perspectivas ou dimensões, que são interligadas para mostrar como as ações em uma área influenciam os resultados em outra.

Originalmente popularizado pelo modelo Balanced Scorecard (BSC), o mapa estratégico permite uma visão integrada da estratégia, facilitando a compreensão de como as metas de curto prazo se alinham com os objetivos de longo prazo.

Na Administração Pública, as perspectivas comuns no mapa estratégico geralmente incluem:

- **Perspectiva Financeira ou de Recursos:** Relacionada à gestão eficiente dos recursos públicos.
- **Perspectiva de Processos Internos:** Focada na melhoria contínua dos processos e na eficiência operacional.
- **Perspectiva dos Cidadãos e da Sociedade:** Voltada para a satisfação dos cidadãos e o impacto social das políticas públicas.
- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Centrada no desenvolvimento das capacidades dos servidores e na inovação.

Essas perspectivas são interconectadas no mapa estratégico para demonstrar como o aprimoramento em uma área pode levar a melhorias em outras, criando um ciclo virtuoso que impulsiona a organização em direção à sua visão.

Etapas para a Construção de um Mapa Estratégico no Setor Público

Criar um mapa estratégico eficaz na Administração Pública envolve várias etapas que garantem que todos os elementos da estratégia sejam bem representados e conectados. A seguir, são descritas essas etapas principais:

- **Definição da Missão, Visão e Valores:** O primeiro passo é garantir que a missão, visão e valores da organização estejam claramente definidos e compreendidos. Esses elementos são fundamentais, pois orientam todo o processo estratégico e devem estar no centro do mapa.

- **Identificação dos Objetivos Estratégicos:** Com base na missão e na visão, a organização deve identificar os objetivos estratégicos que deseja alcançar. Esses objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART), e devem cobrir todas as perspectivas relevantes.

- **Agrupamento dos Objetivos por Perspectivas:** Os objetivos identificados são então organizados em diferentes perspectivas, de acordo com o modelo de mapa estratégico adotado (como o BSC). Essa organização facilita a visualização das áreas de foco da estratégia.

- **Desenvolvimento das Relações de Causa e Efeito:** Em seguida, a organização deve mapear as relações de causa e efeito entre os objetivos. Por exemplo, melhorar a capacitação dos servidores (perspectiva de aprendizado e crescimento) pode levar a processos internos mais eficientes, que, por sua vez, melhoram a qualidade do serviço oferecido aos cidadãos.

- **Criação do Diagrama do Mapa Estratégico:** Com os objetivos e suas relações bem definidos, é hora de criar o diagrama visual do mapa estratégico. Esse diagrama deve ser claro e fácil de interpretar, utilizando setas para indicar as conexões entre os diferentes objetivos e como eles contribuem para o alcance da visão.

- **Comunicação e Implementação:** O mapa estratégico deve ser amplamente comunicado dentro da organização, garantindo que todos os servidores compreendam suas responsabilidades e como seu trabalho contribui para os objetivos globais. A implementação do mapa envolve a alocação de recursos, definição de indicadores de desempenho e monitoramento contínuo.

- **Monitoramento e Revisão:** Por fim, o mapa estratégico não é estático; ele deve ser revisado e ajustado periodicamente com base nos resultados alcançados e nas mudanças no ambiente externo. Isso garante que a estratégia permaneça relevante e eficaz ao longo do tempo.

Benefícios do Mapa Estratégico para a Implementação da Estratégia

O uso de um mapa estratégico na Administração Pública oferece inúmeros benefícios, que ajudam a garantir que a estratégia seja mais do que apenas um plano, mas algo que se traduz em ação concreta e resultados mensuráveis:

- **Visão Integrada da Estratégia:** O mapa estratégico oferece uma visão unificada da estratégia organizacional, mostrando como os diferentes objetivos se interconectam para alcançar a visão. Isso facilita a compreensão e o engajamento de todos os envolvidos.

- **Alinhamento de Recursos e Esforços:** Com o mapa estratégico, é possível alinhar recursos, processos e pessoas de maneira mais eficiente. Todos na organização sabem como suas atividades contribuem para os objetivos maiores, o que melhora a coordenação e a colaboração.

- **Facilita a Comunicação Interna:** O mapa estratégico é uma ferramenta poderosa de comunicação, simplificando a complexidade da estratégia em uma representação visual que pode ser facilmente compartilhada e entendida por todos os níveis da organização.

- **Melhora o Monitoramento e Avaliação:** A clareza das relações de causa e efeito no mapa estratégico facilita o monitoramento do progresso. Isso permite que a organização avalie continuamente o desempenho, identifique áreas de melhoria e ajuste sua estratégia conforme necessário.

- **Foco na Melhoria Contínua:** Ao conectar objetivos em diferentes perspectivas, o mapa estratégico incentiva a busca contínua por melhorias em todas as áreas da organização, garantindo que a estratégia esteja sempre evoluindo para atender às necessidades da sociedade.

- **Promove a Responsabilização:** Com um mapa estratégico bem definido, cada departamento ou unidade sabe exatamente quais são suas metas e como serão avaliados, o que promove uma cultura de responsabilização e compromisso com os resultados.

Exemplos Práticos de Mapas Estratégicos na Administração Pública

Vamos considerar alguns exemplos práticos de como mapas estratégicos podem ser aplicados em diferentes contextos da Administração Pública:

- **Secretaria de Saúde:** Um mapa estratégico para uma Secretaria de Saúde pode incluir objetivos como “Reduzir o tempo de espera nos hospitais” (Perspectiva de Processos Internos), “Capacitar profissionais de saúde” (Perspectiva de Aprendizado e Crescimento), “Aumentar a satisfação dos pacientes” (Perspectiva dos Cidadãos), e “Otimizar o uso de recursos financeiros”

(Perspectiva de Recursos). Esses objetivos seriam interligados para demonstrar como melhorias na capacitação e nos processos internos levam a uma melhor experiência dos pacientes e a uma utilização mais eficiente dos recursos.

- **Agência de Proteção Ambiental:** Para uma agência como o IBAMA, um mapa estratégico pode focar em “Fortalecer a fiscalização ambiental” (Processos Internos), “Promover educação ambiental” (Cidadãos e Sociedade), “Desenvolver competências em gestão ambiental” (Aprendizado e Crescimento), e “Garantir a sustentabilidade financeira das operações” (Recursos). As relações de causa e efeito ajudariam a ilustrar como cada objetivo contribui para a proteção e preservação ambiental.

- **Tribunal de Contas:** Um Tribunal de Contas poderia ter um mapa estratégico com objetivos como “Aprimorar a auditoria de contas públicas” (Processos Internos), “Capacitar auditores e servidores” (Aprendizado e Crescimento), “Garantir a transparência nas ações” (Cidadãos e Sociedade), e “Otimizar a gestão orçamentária” (Recursos). O mapa mostraria como a capacitação dos auditores leva a melhores auditorias, que por sua vez melhoram a transparência e o uso eficiente dos recursos públicos.

O mapa estratégico é uma ferramenta poderosa na Administração Pública, permitindo uma gestão estratégica mais eficaz, integrada e transparente. Ele conecta todos os elementos-chave da estratégia, desde a missão e visão até os objetivos específicos, facilitando a implementação e o monitoramento das ações necessárias para alcançar os resultados desejados.

Ao adotar e utilizar mapas estratégicos, as organizações públicas não só aumentam sua capacidade de entregar resultados de alta qualidade para a sociedade, mas também fortalecem sua cultura organizacional, promovendo a coesão, a responsabilidade e o compromisso com o serviço público.

A formulação de estratégias na Administração Pública é um processo fundamental para garantir que as organizações governamentais cumpram suas missões de maneira eficaz e alinhada com as necessidades da sociedade.

A missão define o propósito essencial da organização, servindo como um guia para todas as suas atividades e decisões. Ela é o alicerce sobre o qual se constrói a estratégia, garantindo que todas as ações estejam alinhadas com o objetivo central de servir à sociedade. A visão, por sua vez, projeta o futuro desejado, inspirando e motivando a organização a alcançar metas ambiciosas e promover melhorias contínuas. Valores são os princípios éticos e morais que sustentam a cultura organizacional, assegurando que todas as ações sejam conduzidas com integridade, transparência e responsabilidade.

O mapa estratégico emerge como uma ferramenta indispensável para conectar esses elementos e traduzir a estratégia em ações práticas. Ele oferece uma visão integrada da estratégia, demonstrando como os diferentes objetivos se interrelacionam e contribuindo para a coesão e a clareza no cumprimento da missão e visão organizacionais. Ao alinhar os recursos, processos e pessoas, o mapa estratégico não apenas facilita a implementação da estratégia, mas também promove uma cultura de melhoria contínua, responsabilidade e inovação.

Para as organizações públicas, a adoção de uma abordagem estratégica bem definida e estruturada é crucial para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do ambiente governamental. Em um contexto onde as demandas da sociedade estão em cons-

tante evolução e onde a eficiência e a transparência são imperativos, a capacidade de formular e executar estratégias eficazes pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Portanto, é essencial que as instituições públicas invistam no desenvolvimento de competências estratégicas, garantindo que seus líderes e servidores estejam capacitados para pensar e agir estrategicamente. Isso inclui não apenas a elaboração de estratégias robustas, mas também o comprometimento com a implementação eficaz dessas estratégias, monitorando continuamente o progresso e ajustando as ações conforme necessário.

A formulação estratégica na Administração Pública não é um fim em si mesmo, mas um meio para atingir resultados que realmente façam a diferença na vida dos cidadãos. Quando bem conduzida, essa prática fortalece a confiança da sociedade nas instituições públicas, promove a justiça social e contribui para o desenvolvimento sustentável. Assim, ao adotar uma abordagem estratégica integrada e focada no bem comum, as organizações públicas podem assegurar que estão verdadeiramente cumprindo seu papel como agentes de transformação social.

INDICADORES DE DESEMPENHO: TIPOS DE INDICADORES; VARIÁVEIS COMPONENTES DOS INDICADORES

Indicadores de desempenho funcionam como um método de avaliação organizacional. Eles são elementos cruciais que agem em prol do funcionamento adequado de uma empresa. Através dos indicadores de desempenho, uma organização pode facilmente visualizar e tomar conhecimentos de seus pontos fortes e fracos, a fim de incentivar e aprimorar a equipe em direção à objetivos concretos.

Os fatores que determinam os indicadores de desempenho estão pautados nas singulares necessidades de cada empresa de modo a medir quão bem-sucedido o negócio tem sido em termos financeiros e administrativos, a fim de implantar melhorias na gestão a partir da identificação de pontos a serem reestruturados e repensados quanto à administração, visando alcançar metas e objetivos ligados à lucro, produtividade, melhor qualidade de trabalho, erros, acertos, entre outros aspectos relevantes à empresa como um todo.

Como base para seus negócios, muitas empresas tomam indicadores de desempenho pré-estabelecidos que as auxiliarão no processo de avaliação e otimização dos processos. No entanto, deve-se observar que ainda que um indicador seja previamente estabelecido ou adaptado de outras organizações, ele jamais deverá ser imutável, pois cada empresa está ambientada em seu próprio contexto e em sua própria realidade, sendo assim, a flexibilização de indicadores e a criação de novos é natural e pode ocorrer alinhados à necessidade de cada empresa.

Os principais tipos de indicadores

1. Lucratividade

Apesar de não ser o único e nem o principal, consideramos lucratividade o primeiro indicador de desempenho a se observar durante a gestão. Há diversos modos de realizar a avaliação dos lucros de uma organização (planilhas de cálculos, percentuais, cálculos de lucro operacional etc.)

Este indicador é responsável por demonstrar se a empresa gera valores maiores do que os iniciais de modo a gerar uma perspectiva de lucratividade para os próximos meses ou anos. Ele ajuda a empresa a se precaver contra riscos e dívidas.

2. Produtividade

O indicador de produtividade avalia a entrega da equipe quanto ao serviço que prestam ou produto que confeccionam. Este indicador é útil para que uma organização possa ter um claro panorama dos tipos de atividades ou comportamentos que aumentam ou diminuem a produtividade, bem como as ações causadoras de problemas.

A baixa produtividade pode estar relacionada a diversos fatores, como falta de incentivo e benefícios, desmotivação da equipe, baixa remuneração, falta de recursos para a execução do trabalho, más condições de trabalho. A identificação do motivo por trás de um alto ou baixo índice de produtividade auxilia a empresa a tomar ações em prol de sua equipe.

3. Qualidade

Um importante indicador de desempenho em uma empresa é o indicador de qualidade. Ele facilita a identificação dos pontos a serem aprimorados em um produto, serviço ou nos processos produtivos. A qualidade é um fator que muito influencia qualquer outro ponto do desempenho de uma organização, portanto age como um indicador crucial para toda e qualquer empresa.

4. Estratégia

Ações em prol de melhorias são estratégias estabelecidas por um gestor que podem ou não funcionar a curto, médio ou longo prazo. O indicador de estratégia permite à equipe uma compreensão da aplicabilidade e utilidade de determinados procedimentos estabelecidos no mundo corporativo, ele garante à equipe a validação da capacidade dos líderes e gestores de serem em prática estratégias eficazes e rentáveis.

5. Eficiência

O indicador de eficiência é estabelecido com o propósito de averiguar o índice de alcance de metas, ou seja, avalia se os objetivos propostos estão sendo atingidos do modo como foram estabelecidos, além do lado financeiro. Mede-se a eficiência de uma empresa através de comparação direta de metas e prazos, erros e acertos.

6. Custos fixos

Custos como o salário dos funcionários, impostos, contas de luz, água, telefonia, matéria-prima, entre outros, são chamados custos fixos, são os custos com os quais a organização arca mês a mês. A avaliação por meio deste indicador serve para que o administrador saiba quão proporcional é o crescimento da empresa com relação às suas contas fixas, de modo a precaver-se contra possíveis dívidas e problemas financeiros em geral.

7. Faturamento

Faturamento se trata da soma de todos os valores obtidos com vendas de produtos ou serviços em uma empresa em um período de tempo (anual, semestral, mensal, semanal). A análise deste indicador é feita por meio de um levantamento de tudo que entrou em caixa e tudo o que saiu durante aquele período de tempo (determinado de acordo com as necessidades de cada

empresa), deste modo é possível ter noção se os índices de venda, compra e produção estão de fato alinhados para que se possa cumprir as metas e objetivos definidos pela gestão.

8. Recebimento

Recebimento é o indicador de desempenho responsável por demonstrar se o que a organização recebe é proporcional ao que vende. Pagamentos como cheques e notar promissórias impedem que as empresas recebam o valor do produto ou serviço imediatamente após a compra, o que pode gerar dívidas e inadimplências. Algumas soluções, como propor novas formas de pagamento (cartões, à vista etc) poderia melhorar o desempenho de uma empresa como um todo, bem como outras medidas que podem ser aplicadas como alteração no valor do produto, mudança no fornecedor de matéria-prima com valor mais barato, entre outras opções que aumentam o faturamento.

9. Aumento de vendas

Obviamente, o aumento no número de vendas é um ótimo indicador de desempenho para se analisar, pois avalia o sucesso da empresa baseando-se em atividades que promovem as vendas. O sucesso neste índice representa um ótimo retorno ao cliente, pois gera valor ao mercado e incentiva a continuidade exponte do crescimento. Não apenas por uma questão financeira, mas pela qualidade ou pela estratégia no setor de vendas, pela forma como o serviço é executado ou o profissionalismo dos colaboradores, o aumento nas vendas pode ter diversas causas e é sempre um fator indicador de bom desempenho de uma empresa.

10. Turnover

Para concluir, o último indicador pré-determinado é o turnover. Ele está diretamente ligado ao quadro de colaboradores da empresa analisando índices de admissões e demissões de funcionários. Quando há muitas demissões em determinado período de tempo, pode-se identificar problemas na empresa, tais como mal recrutamento, técnicas de entrevistas inadequadas, incapacidade de tomar decisões que sejam pertinentes ao cargo, dificuldades em distribuir tarefas adequadas às funções, entre outros. Estas falhas são um indicativo do desempenho da empresa, não só selecionar e contratar, mas reter bons funcionários é sinal de uma empresa saudável e estável.

**RESOLUÇÃO Nº 325/2020 (DISPÕE SOBRE O
PLANEJAMENTO E A GESTÃO ESTRATÉGICA NO ÂMBITO DO
PODER JUDICIÁRIO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS)**

RESOLUÇÃO Nº 325, DE 29 DE JUNHO DE 2020.

Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências.

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, no uso de suas atribuições legais e regimentais;

CONSIDERANDO a competência do CNJ, como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, para coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO a unicidade do Poder Judiciário, a exigir a implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de seus órgãos;

CONSIDERANDO os princípios de gestão participativa e democrática previstos na Resolução CNJ no 221/2016;

CONSIDERANDO os resultados dos relatórios de Acompanhamento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário e do relatório de Acompanhamento da Execução das Metas Nacionais, bem como dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do Comitê Gestor Nacional da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário para revisão da Estratégia Nacional do Judiciário, nos termos da Portaria CNJ no 59/2019;

CONSIDERANDO os resultados da consulta pública dirigida aos cidadãos, magistrados, servidores, advogados e demais membros da sociedade para auxiliar na proposição de Macrodesafios ao Poder Judiciário para o ciclo 2021-2026, posteriormente aprovados pelos presidentes dos tribunais no XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, ocorrido em Maceió-AL, em novembro de 2019;

CONSIDERANDO a celebração do Pacto pela Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 no Poder Judiciário e no Ministério Público, assinado pelo presidente do CNJ em 19 de agosto de 2019, no I Encontro Ibero-Americano da Agenda 2030 no Poder Judiciário, com vistas a internalizar, difundir e auxiliar o processo de implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, subscrita pela República Federativa do Brasil;

CONSIDERANDO a deliberação do Plenário do CNJ no Procedimento de Ato Normativo no 0004411-18.2020.2.00.0000, na 312ª Sessão Ordinária, realizada em 23 de junho de 2020;

RESOLVE:

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Instituir a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026, aplicável aos tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal e aos Conselhos de Justiça, nos termos do Anexo I desta Resolução, sintetizada nos seguintes componentes:

- I– missão;
- II– visão;
- III– valores;
- IV– macrodesafios do Poder Judiciário; e
- V– indicadores de desempenho.

Parágrafo único. Os atos normativos e as políticas judiciárias nacionais produzidos pelo CNJ serão fundamentados, no que couber, na Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

Art. 2º Consideram-se, para os efeitos desta Resolução:

I– órgãos do Poder Judiciário: os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal; o Conselho Nacional de Justiça – CNJ; o Conselho da Justiça Federal – CJF; e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT;

II– Metas Nacionais do Poder Judiciário: compromissos, realizados anualmente, dos órgãos do Poder Judiciário com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando aprimorar os resultados dos indicadores de desempenho dos Macrodesafios definidos nesta Resolução, sob monitoramento do CNJ;

III– Metas específicas: compromissos, realizados anualmente, dos órgãos do Poder Judiciário para alcance de objetivos comuns ao segmento de justiça ou ao Tribunal Superior, que deverão monitorá-los e comunicá-los ao CNJ;

IV– diretriz estratégica: orientações, instruções ou indicações norteadoras da execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário ou da efetivação de uma Meta Nacional ou de programas, projetos ou ações;

V– política judiciária nacional: política instituída pelo CNJ, de caráter contínuo ou de vigência determinada, que impulse o desenvolvimento pelos órgãos do Poder Judiciário de programas, projetos ou ações voltados à efetivação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

CAPÍTULO II
DO ALINHAMENTO À ESTRATÉGIA NACIONAL DO
PODER JUDICIÁRIO 2021-2026

Art. 3º Os órgãos do Poder Judiciário deverão alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, atendendo aos seguintes aspectos:

I– ter horizonte de seis anos, compreendendo o mesmo período de vigência da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, de 2021 a 2026; e

II– observar o conteúdo temático dos Macrodesafios e das diretrizes Estratégicas Nacionais do Poder Judiciário.

§ 1º Os planos estratégicos poderão incorporar os indicadores de desempenho dos Macrodesafios do Poder Judiciário, conforme Anexo II desta Resolução.

§ 2º Na elaboração dos seus planos estratégicos, os tribunais e conselhos deverão se pautar pelas diretrizes estabelecidas em Resoluções, Recomendações e políticas judiciárias nacionais instituídas pelo CNJ para concretização da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e, no que couber, pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, conforme correlação apresentada no Anexo III desta Resolução.

§ 3º As propostas orçamentárias dos tribunais e dos conselhos de justiça deverão estar alinhadas aos seus respectivos planos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.

Art. 4º É facultativa a instituição de plano estratégico de segmento de justiça, observado o disposto no art. 3º, sem prejuízo da obrigatoriedade da instituição de plano estratégico do tribunal e do conselho de justiça.

Art. 5º Os órgãos do Poder Judiciário deverão promover a participação de magistrados de primeiro e segundo graus, ministros, servidores e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe na elaboração de seus planejamentos estratégicos, garantida a contribuição da sociedade.

CAPÍTULO III
DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER
JUDICIÁRIO 2021-2026

Art. 6º A execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário é de responsabilidade de ministros, conselheiros, magistrados de primeiro e segundo graus, servidores e colaboradores do Poder Judiciário.

Parágrafo único. A Estratégia do Judiciário é executada de forma colaborativa e participativa sob a coordenação da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.

Art. 7º A execução da Estratégia do Judiciário consistirá na implementação de políticas judiciárias nacionais e de programas, projetos e ações dos órgãos do Poder Judiciário.

Parágrafo único. Os órgãos do Poder Judiciário poderão utilizar as práticas publicadas no Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário, para melhoria contínua da sua gestão administrativa e da sua prestação jurisdicional.

Art. 8º Os órgãos do Poder Judiciário manterão unidade de gestão estratégica para assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico.

§ 1º A unidade de gestão estratégica referida no caput também atuará nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e, a critério do órgão, produção e análise de dados estatísticos.

§ 2º As unidades das áreas jurisdicionais e administrativas deverão prestar, à unidade de gestão estratégica, as informações de sua competência pertinentes ao plano estratégico.

Art. 9º Os órgãos do Poder Judiciário realizarão Reuniões de Análise da Estratégia – RAE, pelo menos quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados, buscando possíveis subsídios para o aprimoramento do desempenho institucional.

Art. 10. Os órgãos do Poder Judiciário deverão publicar, em seus portais eletrônicos, os seus planos estratégicos e respectivos resultados.

Parágrafo único. Na divulgação de dados estatísticos pertinentes à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e ao respectivo Plano Estratégico, os órgãos do Poder Judiciário, sempre que possível, deverão utilizar painel interativo.

CAPÍTULO IV DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO 2021-2026

Art. 11. O monitoramento e a avaliação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário dar-se-ão por meio dos seguintes instrumentos, sem prejuízo de outros:

I – análise dos indicadores de desempenho da Estratégia do Judiciário;

II – análise dos resultados das Metas Nacionais e Metas Específicas do segmento de justiça; e

III – verificação da realização de programas, projetos ou ações implementados pelos órgãos do Poder Judiciário que promovam o alcance dos Macrodesafios do Poder Judiciário, dos seus respectivos indicadores de desempenho e das Metas Nacionais.

§ 1º Os relatórios de monitoramento e avaliação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário serão consolidados pelo CNJ e disponibilizados no seu Portal eletrônico.

§ 2º O monitoramento de políticas judiciárias nacionais do CNJ, observada a pertinência temática, será de responsabilidade da respectiva comissão permanente ou temporária constituída no âmbito do Conselho Nacional de Justiça, devendo ser integradas ao Plano Estratégico do CNJ, no que couber.

§ 3º O monitoramento de objetivos, metas, indicadores e iniciativas previstas nos planos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário e dos segmentos de justiça são de responsabilidade dos respectivos órgãos de competência.

Art. 12. As Metas Nacionais do Poder Judiciário serão elaboradas, prioritariamente, a partir dos indicadores relacionados a cada um dos Macrodesafios de que trata o Anexo II desta Resolução.

§ 1º A formulação das Metas Nacionais é regulamentada por ato do Presidente do CNJ.

§ 2º As Metas Nacionais e as Metas Específicas poderão ser de natureza processual ou de gestão administrativa.

§ 3º Os dados relativos às Metas Nacionais de natureza processual serão extraídos da Base Nacional de Dados Processuais do Poder Judiciário – Datajud.

§ 4º Os dados relativos às demais Metas Nacionais deverão ser informados periodicamente ao CNJ.

§ 5º O Departamento de Gestão Estratégica – DGE do CNJ divulgará o relatório anual do desempenho das Metas Nacionais até o final do primeiro semestre do ano subsequente.

Art. 13. A Meta Nacional 1 – Julgar mais processos que os distribuídos – e a Meta Nacional 2 – Julgar processos mais antigos –, que visam, respectivamente, à prevenção de formação de estoque e à redução de passivo processual, comporão obrigatoriamente o monitoramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021 - 2026.

Parágrafo único. Das metas de que trata o caput deste artigo, somente os percentuais e períodos de referência da Meta Nacional 2 serão revisadas anualmente nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário.

Art. 14. O glossário dos indicadores de desempenho da Estratégia Nacional do Judiciário, estabelecidos no Anexo II desta Resolução, será publicado no Portal do CNJ.

Parágrafo único. O glossário referido no caput deste artigo poderá ser atualizado, sempre que houver necessidade, pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, após parecer técnico do DGE.

CAPÍTULO V DA GOVERNANÇA

Art. 15. Compete à Presidência do CNJ, com o apoio da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário.

Parágrafo único. Cabe à Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica, com o auxílio do DGE e do Departamento de Pesquisa Judiciária,

prestar assessoramento técnico necessário ao gerenciamento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário e coordenar as atividades de preparação e realização dos Encontros Nacionais do Poder Judiciário, e de outros eventos relacionados à execução, monitoramento e avaliação da Estratégia Nacional do Judiciário.

Art. 16. À Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, coordenada pelo CNJ e com representação de todos os segmentos de justiça, compete apresentar propostas de aperfeiçoamento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, bem como auxiliar a execução, o monitoramento dos trabalhos e a divulgação dos resultados, sem prejuízo de outras atribuições previstas na Portaria CNJ no 59, de 23 de abril de 2019.

§ 1º Os órgãos do Poder Judiciário indicarão representantes para compor a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, nos termos da Portaria CNJ no 59, de 23 de abril de 2019.

§ 2º As propostas a que se refere o caput serão submetidas aos presidentes dos tribunais nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário, após análise pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ e pela Presidência do CNJ.

CAPÍTULO VI DOS ENCONTROS NACIONAIS DO PODER JUDICIÁRIO

Art. 17. Os Encontros Nacionais do Poder Judiciário serão realizados preferencialmente no mês de novembro de cada ano, observando-se os seguintes objetivos, sem prejuízo de outros:

I– avaliar a Estratégia Nacional do Judiciário, apresentando os resultados do seu monitoramento;

II– debater temas relevantes para a Justiça brasileira;

III– apresentar políticas judiciárias do CNJ;

IV– divulgar e reconhecer o desempenho de tribunais em premiações do Conselho Nacional de Justiça; e

V– revisar e aprovar Metas Nacionais, Metas Específicas e Diretrizes Estratégicas para o ano subsequente.

§ 1º Participarão dos Encontros Nacionais do Poder Judiciário os presidentes e corregedores dos tribunais e dos conselhos e os integrantes da Rede de Governança Colaborativa, facultado o convite a outras entidades e autoridades.

§ 2º Os conselheiros do CNJ coordenarão os trabalhos realizados durante o evento.

§ 3º Os Encontros Nacionais do Poder Judiciário serão precedidos de

reuniões preparatórias, que contarão com a participação do juiz gestor de metas e dos responsáveis pelas unidades de gestão estratégica dos órgãos do Poder Judiciário.

§ 4º As Metas Nacionais e as Metas Específicas aprovadas nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário serão divulgadas no portal do CNJ.

CAPÍTULO VII DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 18. Os órgãos do Poder Judiciário terão até 30 de junho de 2021 para proceder ao alinhamento a que se refere o art. 3º desta Resolução.

Art. 19. Os casos omissos serão resolvidos pelo Presidente do CNJ.

Art. 20. Esta Resolução entra em vigor em 1º de janeiro de 2021, ficando revogada, a partir desta data, a Resolução CNJ no 198, de 1º de julho de 2014.

PLANO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ PARA O PERÍODO DE 2021 A 2026, REVISADO PELA RESOLUÇÃO TJPÁ Nº 2/2023: MISSÃO, VISÃO, VALORES E MACRODESAFIOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

O documento formaliza a 1ª revisão do Plano Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará, alinhado à Estratégia Nacional coordenada pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça) para o período de 2021 a 2026. Essa revisão abrange o quadriênio 2023–2026 e busca fortalecer a governança, a efetividade da prestação jurisdicional e a aproximação com a sociedade, respeitando os princípios constitucionais da administração pública.

ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A base do planejamento é composta por sete elementos principais:

Missão: Realizar justiça com pacificação social, fortalecendo o Estado Democrático de Direito.

Visão: Ser reconhecido como acessível, confiável, célere e efetivo.

Valores: Eficiência, ética, inovação, sustentabilidade, entre outros.

Macrodesafios: Eixos centrais de atuação estratégica.

Iniciativas Estratégicas: Ações para enfrentar os desafios.

Indicadores: Medidas quantitativas para acompanhamento.

Metas: Resultados desejados com prazos definidos.

GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA

A execução do plano cabe a um Colegiado de Planejamento e Gestão, sob a Presidência do Tribunal, com suporte técnico do DEPGE (Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística). A revisão ocorre de forma periódica e envolve monitoramento constante dos indicadores e metas.

INTEGRAÇÃO COM O ORÇAMENTO E A GESTÃO

O planejamento serve de guia para o Plano Plurianual e para os orçamentos anuais, promovendo a coerência entre a gestão estratégica e a execução orçamentária. Cada nova gestão bienal deverá apresentar um Plano de Gestão alinhado ao planejamento estratégico.

REVISÃO E ATUALIZAÇÕES

O planejamento passa por duas revisões: esta, realizada em 2023, e outra prevista para o segundo semestre de 2024. As revisões ajustam iniciativas, metas e indicadores conforme a realidade institucional e as demandas sociais.

Prezado(a),

A fim de atender na íntegra o conteúdo do edital, este tópico será disponibilizado na Área do Aluno em nosso site. Essa área é reservada para a inclusão de materiais que complementam a apostila, sejam esses, legislações, documentos oficiais ou textos relacionados a este material, e que, devido a seu formato ou tamanho, não cabem na estrutura de nossas apostilas.

Por isso, para atender você da melhor forma, os materiais são organizados de acordo com o título do tópico a que se referem e podem ser acessados seguindo os passos indicados na página 2 deste material, ou por meio de seu login e senha na Área do Aluno.

Visto a importância das leis indicadas, lá você acompanha melhor quaisquer atualizações que surgirem depois da publicação da apostila.

Caso prefira, também é possível acessar o arquivo diretamente pelo link abaixo. Para isso, é necessário copiar e colar o link em seu navegador: <https://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=1295609>

Bons estudos!

PORTARIA TJPA Nº 1132/2025-GP, DE 19 DE FEVEREIRO DE 2025 (DISPÕE SOBRE O ÍNDICE DE EFICIÊNCIA JUDICIÁRIA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ (IE-JUD) E ATUALIZA A SUA METODOLOGIA: DEFINIÇÃO, OBJETIVO E INDICADORES

PORTARIA Nº 1132/2025-GP, DE 19 DE FEVEREIRO DE 2025.

Dispõe sobre o Índice de Eficiência Judiciária do Poder Judiciário do Estado do Pará (IE-Jud), e atualiza a sua metodologia.

O Desembargador **ROBERTO GONÇALVES DE MOURA**, Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, no uso de suas atribuições regimentais e legais, e

CONSIDERANDO a publicação da Portaria nº 365/2023-GP, de 1º de fevereiro de 2023, que atualiza a metodologia do Índice de Eficiência Judiciária do Poder Judiciário do Estado do Pará (IE-Jud) para o 1º grau, instituído pela Portaria nº 2005, de 2 de maio de 2019, e institui o IE-Jud para o 2º grau de jurisdição;

CONSIDERANDO o desempenho em produtividade do Poder Judiciário do Estado do Pará, constante dos relatórios “Justiça em Números” nos últimos 3 (três) anos, publicados anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ);

CONSIDERANDO a publicação da Portaria nº 411 de 2 de dezembro de 2024, do Conselho Nacional de Justiça, que estabeleceu o regulamento para a concessão do Prêmio CNJ de Qualidade referente ao ano de 2025; e

CONSIDERANDO a necessidade de fomentar o desenvolvimento de subsídios que auxiliem a formulação de ações estratégicas com vistas ao aprimoramento da prestação jurisdicional do Poder Judiciário do Estado do Pará,

RESOLVE:

Art. 1º Esta Portaria dispõe sobre o Índice de Eficiência Judiciária do Poder Judiciário do Estado do Pará (IE-Jud), e atualiza a sua metodologia.

Art. 2º O Índice de Eficiência Judiciária do Poder Judiciário do Estado do Pará (IE-Jud) funciona como indicador de desempenho responsável por mensurar a performance das unidades judiciárias, em primeiro e segundo graus de jurisdição.

Parágrafo Único. As premissas, o glossário, os critérios para atribuição de pesos e as funcionalidades estão descritas e atualizadas no Anexo Único – Metodologia do IE-Jud.

Art. 2º O cálculo do IE-Jud é realizado para todas as unidades judiciárias do PJPA, em primeiro e segundo graus de jurisdição, observando, quando couber, o agrupamento (clusters) por definição de competências.

§1º A apuração do desempenho no IE-Jud não exclui a necessidade de as unidades judiciárias observarem o cumprimento das demais Metas Nacionais e indicadores definidos pelo Conselho Nacional de Justiça não contemplados no cálculo do IE-Jud.

§2º O cálculo dos indicadores que compõem o IE-Jud e de seus parâmetros compete à Coordenadoria de Estatística vinculada ao Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística.

Art. 3º O IE-Jud funcionará como instrumento de gestão disponível a magistrados(as) e servidores(as), os(as) quais devem acompanhar o desempenho de suas respectivas unidades judiciárias, a fim de subsidiar práticas de trabalho mais eficientes.

Art. 4º Para fins de divulgação, os Índices de Eficiência Judiciária das unidades judiciárias de primeiro e de segundo graus de jurisdição serão disponibilizados nos Portais Interno e Externo do PJPA, em espaço próprio, em Painéis de Gestão Judiciária específicos para cada grau de jurisdição, com atualização diária referente aos últimos doze meses de tramitação processual.

Art. 5º Os casos omissos serão dirimidos pela Presidência do Tribunal, após manifestação técnica do Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística, quando couber.

Art. 6º Fica revogada a Portaria nº 365/2023-GP de 1º de fevereiro de 2023.

Art. 7º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**ANEXO ÚNICO
METODOLOGIA DO IE-JUD**

INTRODUÇÃO

O Índice de Eficiência Judiciária (IE-Jud) foi desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará, com atuação conjunta entre a Presidência, Central de Negócios e o Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística, a partir do mapeamento global do desempenho das unidades judiciárias, combinada à força de trabalho disponível, com o intuito de contribuir para o aprimoramento da gestão na melhoria da efetividade jurisdicional.

O objetivo principal da medida é permitir o diagnóstico de produtividade, pressuposto para planejar e executar tanto a microgestão pelas próprias unidades, quanto a macrogestão pela Presidência e Corregedoria desta corte de justiça em auxílio à atividade fim, em prol do mais eficiente atendimento à sociedade.

Os indicadores sintetizados para o cálculo do IE-Jud são: taxa de congestionamento líquida (TCL), índice de atendimento a demanda (IAD), índice de produtividade dos servidores (IPS), índice de produtividade dos magistrados (IPM), processos paralisados há mais de 100 dias (parados +100), e graus de cumprimento das metas nacionais 1 e 2, conforme definidos adiante.

I. GLOSSÁRIO

Definições Gerais

- **Período-base:** compreende o período de 12 (doze) meses anteriores ao período de apuração;
- **Período de apuração:** diário.
- **Período de referência da Meta:**
 - a) **Meta 1:** período-base;
 - b) **Meta 2:** quatro anos anteriores ao período de apuração (ver glossário de Metas Nacionais).

Movimentação Processual

1) Casos Novos: Processos cíveis e criminais cadastrados com classes e assuntos que permitam sua identificação como ação ou procedimento judicial, originário e recursal, com natureza jurídica de conhecimento ou de execução/cumprimento de sentença, que tenham recebido os movimentos de distribuição, redistribuição, recebimento ou denúncia (o que ocorrer primeiro), ou mudança de classe processual (processos cíveis) no período-base. Incluem-se os Termos Circunstanciados de Ocorrência (TCO). Excluem-se os recursos internos, os demais procedimentos investigatórios, cartas precatórias e de ordem, restauração de autos, classe Petição etc.;

2) Casos Novos Conhecimento Metas: Processos cíveis e criminais cadastrados com classes que permitam sua identificação como ação ou procedimento judicial com natureza jurídica de conhecimento, originário e recursal, que tenham recebido os movimentos de distribuição, recebimento ou denúncia (o que ocorrer primeiro), no período-base (Meta 1), e no período de referência da Meta (Meta 2). Ver glossário das Metas Nacionais;

3) Processos Baixados: todos os processos cíveis e criminais cujas classes se enquadram na definição de Casos Novos e que tenham recebido os movimentos de arquivamento definitivo, cancelamento de distribuição, remessa à órgão vinculado à Tribunal diferente por declinação de competência, remessa em grau de recurso ou, no caso cível, mudança de classe processual para as classes de cumprimento de sentença, cumprimento provisório de sentença ou procedimento de liquidação, no período-base;

4) Processos Pendentes: saldo residual de processos cíveis e criminais, cujas classes se enquadram na definição de Casos Novos e que NÃO tenham recebido os movimentos constantes da definição de Processos Baixados, no período-base. Incluem-se os processos em arquivo provisório, suspensos ou sobrestados. Não são considerados casos pendentes os recursos internos, os procedimentos investigatórios diversos do TCO, cartas precatórias e de ordem, precatórios judiciais, Requisições de pequeno valor, restauração de autos, classe Petição etc.;

5) Processos Suspensos, Sobrestados ou Arquivados Provisoriamente (Processos Suspensos): todos os processos cíveis e criminais, cujas classes se enquadram na definição de Processos Pendentes, e que tenham recebido como último movimento de alteração do status de tramitação o “arquivamento provisório” ou algum dos movimentos de despacho ou decisão das hierarquias “Suspensão ou Sobrestamento”, exceto o movimento nominado “por decisão judicial”;

6) Processos Sentenciados: todos os processos cíveis e criminais, cujas classes se enquadram na definição de Processos Pendentes e que tenham recebido os movimentos de Julgamento ou das decisões “Acordo em execução ou em cumprimento de sentença” e “Suspensão condicional da Pena”, no período-base.

Se houver mais de uma sentença no mesmo processo, todas serão computadas. Excetuam-se os movimentos de: Acolhimento de embargos de declaração, acolhimento em parte de embargos de declaração, não acolhimento de embargos de declaração, não conhecimento;

7) Sentenças de conhecimento Meta 1: todos os processos cíveis e criminais, cujas classes se enquadram na definição de Casos Novos Conhecimento Metas e que tenham recebido os movimentos de Julgamento, no período-base. Se houver mais de uma sentença, apenas a primeira é contabilizada. Excetuam-se os movimentos de: Pronúncia, acolhimento de embargos de declaração, acolhimento em parte de embargos de declaração, não acolhimento de embargos de declaração, não conhecimento. Ver glossário das Metas Nacionais;

8) Sentenças de conhecimento Meta 2: todos os processos cíveis e criminais, que se enquadram na definição de Processos Pendentes Meta 2, que tenham recebido um dos movimentos de Julgamento, a partir do período de referência da Meta. Se houver mais de uma sentença, apenas a primeira é contabilizada. Excetuam-se os movimentos de: pronúncia, acolhimento de embargos de declaração, acolhimento em parte de embargos de declaração, não acolhimento de embargos de declaração, não conhecimento. Ver glossário das Metas Nacionais;

9) Processos Pendentes Meta 2: saldo residual de processos cíveis e criminais, cujas classes se enquadram na definição de Casos Novos Conhecimento Metas e que NÃO tenham recebido os movimentos constantes da definição de Sentenças de Conhecimento Meta 2 ou de Processos Baixados, a partir do período de referência da Meta. Ver glossário das Metas Nacionais;

10) Acervo Ativo: todos os feitos judiciais em trâmite na unidade que não tenham recebido qualquer dos movimentos listados na definição de Processos Baixados no período-base. Incluem-se os processos cíveis e criminais, cujas classes se enquadram na definição de Casos Novos, seja “em andamento”, “julgados” e “transitados em julgado”, além dos procedimentos investigatórios, cartas precatórias e de ordem, restauração de autos, classe Petição etc. Excluem-se os processos suspensos, sobrestados, arquivados provisoriamente e em recurso;

11) Processos paralisados há mais de 100 dias: total de feitos judiciais constantes do Acervo Ativo e que estão sem movimentação há mais de 100 dias corridos. Excluem-se os processos suspensos ou sobrestados e os arquivados provisoriamente. Não serão tidos como movimentados os feitos com mera tramitação interna ou a realização de tarefas que não ensejem o registro de movimentos nos autos. A contagem dos dias de paralisação ocorrerá da data da última movimentação até o final do período-base;

12) Total de servidores: total de servidores efetivos, comissionados sem vínculo e servidores que ingressaram por cessão ou requisição, da área de apoio direto à atividade judicante, lotados na unidade judiciária (secretaria e gabinete), segundo o que consta no Sistema de Gestão de Pessoas, ao final do período-base. Servidores afastados ao final do período-base são subtraídos no cálculo;

13) Total de Magistrados: total de magistrados lotados na unidade judiciária ao final do período-base;

14) Tempo Médio de Tramitação dos Processos Pendentes Líquidos na Fase de Conhecimento: Corresponde à média, em dias, do tempo decorrido entre a data da distribuição/recebimento da denúncia e o final do período-base, de todos os pro-

cessos pendentes líquidos na fase de conhecimento. Consideram-se processos pendentes líquidos, para fins deste indicador, aqueles que se encontram pendentes, excluindo os processos suspensos, sobrestados e arquivados provisoriamente. Este indicador segue a definição do Conselho Nacional de Justiça do Brasil.

Indicadores do IE-Jud

a) Taxa de Congestionamento Líquida (TCL): Indicador que mede o percentual de casos que permaneceram pendentes de solução ao final do período-base, em relação a tudo o que tramitou no mesmo período (soma dos pendentes e dos baixados). Afere o congestionamento processual (aumento nos casos pendentes, excluídos os suspensos, sobrestados ou arquivados provisoriamente), ao final do período-base. Quanto menor o resultado, melhor.

I01 - Taxa de Congestionamento Líquida (TCL)

$$TCL = \frac{(\text{Processos pendentes} - \text{Processos suspensos})}{(\text{Processos pendentes} - \text{Processos suspensos} + \text{Processos baixado})}$$

b) Índice de Atendimento à Demanda (IAD): Indicador que verifica se a unidade foi capaz de baixar processos pelo menos em número equivalente ao quantitativo de casos novos. Compara o quantitativo de processos baixados em relação ao número de processos novos no período-base. O resultado deve ser maior que 1 (ou 100%).

I02 - Índice de Atendimento a Demanda (IAD)

$$IAD = \frac{\text{Processos baixados}}{\text{Casos novos}}$$

c) TMT (Tempo Médio de Tramitação dos Processos Pendentes Líquidos na Fase de Conhecimento): Indicador que computa a média do tempo decorrido, em dias, entre a data do início do processo (distribuição/recebimento da denúncia) até a data atual.

I03 - Tempo Médio de Tramitação dos Processos Pendentes Líquidos (TMT)

$$TMT = \frac{(\text{Data atual} - \text{Data de distribuição})}{\text{Processos pendentes líquidos}}$$

d) PP+100 (Processos Paralisados há mais de cem dias): indicador que apura o percentual de feitos judiciais sem movimentação (parados) há mais de 100 dias no acervo da unidade ao final do período-base. Quanto menor, melhor o resultado.

I04 - Paralisados há mais de 100 dias (PP+100)

$$PP_{+100} = \frac{\text{Processos paralisados há mais de 100 dias}}{\text{Acervo ativo}}$$

e) Meta 1 do CNJ (Julgar mais processos do que os distribuídos): Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no período-base, excluídos os suspensos e sobrestados no mesmo período, de acordo com as regras definidas no glossário das metas nacionais.

I05 - Meta 1 (fórmula simplificada):

$$Meta1 = \frac{\text{Sentenças de conhecimento Meta 1}}{\text{Casos novos de conhecimento Meta 1}}$$

f) Meta 2 do CNJ (Julgar processos mais antigos): Julgar 80% dos processos distribuídos há até quatro anos antes do ano corrente para o 1º grau; e julgar 90% dos processos distribuídos há até três anos antes ao ano corrente, para o 2º grau, os Juizados Especiais e as Turmas Recursais, respectivamente; de acordo com as regras definidas no glossário das metas nacionais.

I06 - Meta 2 (fórmula simplificada):

$$Meta 2 = \frac{\text{Sentenças de conhecimento Meta 2}}{\text{Casos pendentes Meta 2}}$$

II. FORMA DE CÁLCULO

a) Para cada indicador do IE-Jud, consideram-se os parâmetros (tabela 1) e regras de atribuição de valores/pontuações (tabela 2), definidos com base no histórico de resultados do PJPA, das unidades judiciárias e de médias nacionais de produtividade dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros:

Tabela 1 - Parâmetros – 1º Grau

Indicador	Mínimo	Máximo
TCL ¹	50%	100%
IAD ²	50%	110%
PP+100	5%	50%
META 1 ³	80%	105%
META 2	70%	100%
TMT ⁴	400 dias	2.500 dias

Nota:

1– Os parâmetros do TCL são definidos de acordo com a competência principal da Unidade Judiciária da seguinte forma:

- Execução fiscal (municipal) – Mínimo: 90% e Máximo: 100%;
- Execução fiscal (estadual) – Mínimo: 85% e Máximo: 100%;
- Família, Juizado Especial Cível, Infância e Juventude, Cível e criminal, Juizado Especial da Fazenda, Juizado Especial Cível e Criminal – Mínimo: 50% e Máximo: 100%;
- Criminal, Juizado Especial Criminal e Tribunal do Júri - Mínimo: 55% e Máximo: 100%;
- Fazenda Pública – Mínimo: 70% e Máximo: 100%;
- Demais competências – Mínimo: 60% e Máximo: 100%

2– Os parâmetros do IAD são definidos de acordo com a competência principal da Unidade Judiciária da seguinte forma:

- Execução Fiscal - Municipal - Mínimo: 50% e Máximo: 60%;
- Execução Fiscal - Estadual - Mínimo: 80% e Máximo: 100%;
- Fazenda Pública, Infância e Juventude, Juizado Especial - Fazenda, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Cível E Criminal, Termo Judiciário, Vara Agrária e Vara de Família - Mínimo: 80% e Máximo: 105%;
- Demais competências - Mínimo: 80% e Máximo: 110%.

3– Para unidades judiciárias com menos de 1.500 casos novos de Meta 1 contabilizados nos últimos 12 meses, o parâmetro máximo é de 105%. No caso de unidades judiciárias com 1.500 ou mais casos novos de Meta 1 contabilizados nos últimos 12 meses, o parâmetro máximo é de 100%.

4– Os parâmetros do TMT são definidos de acordo os requisitos do Prêmio CNJ de Qualidade, aplicados de acordo com a competência principal da Unidade Judiciária da seguinte forma:

- Criminal - Mínimo: 700 dias e Máximo: 1.100 dias;
- Tribunal do Júri - Mínimo: 1.500 dias e Máximo: 2.000 dias;
- Violência Doméstica contra a Mulher - Mínimo: 400 dias e Máximo: 600 dias;
- Demais competências - Mínimo: 500 dias e Máximo: 900 dias.

Tabela 2 - Parâmetros – 2º Grau

Indicador	Mínimo	Máximo
TCL	50%	100%
IAD	70%	100%
PP+100	5%	50%
META 1	70%	105%
META2	70%	100%
TMT ⁵	350 dias	500 dias

Nota:

5– Os parâmetros do TMT são definidos de acordo com as médias de despenho das unidades judiciárias do 2º grau, mensuradas anualmente:

Todas as unidades – Mínimo: 350 dias e Máximo: 500 dias.

Tabela 3 – Regras de atribuição de valor/pontuação – 1º Grau

INDICADORES	ATRIBUIÇÃO DE VALOR			
	Competência principal	Com parâmetros mínimos	Intermediário	Com parâmetros máximos
I01 - TCL	Família, Juizado Especial Cível, Infância e Juventude, Cível e criminal, Juizado Especial da Fazenda, Juizado Especial Cível e Criminal	$TCL < 50,0\%$ $I01 = 1$	$1 - \left(\frac{TCL - 50\%}{100\% - 50\%} \right)$	$TCL = 100,0\%$ $I01 = 0$
	Criminal, Juizado Especial Criminal e Tribunal do Júri	$TCL < 55,0\%$ $I01 = 1$	$1 - \left(\frac{TCL - 55\%}{100\% - 55\%} \right)$	$TCL = 100,0\%$ $I01 = 0$
	Execução Fiscal (municipal)	$TCL < 90,0\%$ $I01 = 1$	$1 - \left(\frac{TCL - 90\%}{100\% - 90\%} \right)$	$TCL = 100,0\%$ $I01 = 0$
	Execução Fiscal (estadual)	$TCL < 85,0\%$ $I01 = 1$	$1 - \left(\frac{TCL - 90\%}{100\% - 90\%} \right)$	$TCL = 100,0\%$ $I01 = 0$
	Fazenda Pública	$TCL < 70,0\%$ $I01 = 1$	$1 - \left(\frac{TCL - 70\%}{100\% - 70\%} \right)$	$TCL = 100,0\%$ $I01 = 0$
	Demais competências	$TCL < 60,0\%$ $I01 = 1$	$1 - \left(\frac{TCL - 60\%}{100\% - 60\%} \right)$	$TCL = 100,0\%$ $I01 = 0$
I02 - IAD	Execução Fiscal (municipal)	$IAD < 50\%$ $I02 = 0$	$\left(\frac{IAD - 50\%}{60\% - 50\%} \right)$	$IAD > 60\%$ $I02 = 1$
	Execução Fiscal (estadual)	$IAD < 80\%$ $I02 = 0$	$\left(\frac{IAD - 80\%}{100\% - 80\%} \right)$	$IAD > 100\%$ $I02 = 1$
	Fazenda Pública; Infância e Juventude; Juizado Especial – Fazenda; Juizado Especial Cível; Juizado Especial Cível e Criminal; Termo Judiciário; Vara Agrária; Vara de Família	$IAD < 80\%$ $I02 = 0$	$\left(\frac{IAD - 80\%}{105\% - 80\%} \right)$	$IAD > 105\%$ $I02 = 1$
	Demais competências	$IAD < 80\%$ $I02 = 0$	$\left(\frac{IAD - 80\%}{110\% - 80\%} \right)$	$IAD > 110\%$ $I02 = 1$

I03 - TMT	Tribunal do Juri	$TMT > 2.000$ $I03 = 0$	$\frac{(TMT - 1.500\%)}{(2.000 - 1.500)}$	$TMT < 1.500$ $I03 = 1$
	Criminal	$TMT > 1.100$ $I03 = 0$	$\frac{(TMT - 700\%)}{(1.100 - 700)}$	$TMT < 700$ $I03 = 1$
	Violência doméstica contra a mulher	$TMT > 600$ $I03 = 0$	$\frac{(TMT - 400\%)}{(400 - 600)}$	$TMT < 400$ $I03 = 1$
	Demais competências	$TMT > 900$ $I03 = 0$	$\frac{(TMT - 500\%)}{(900 - 500)}$	$TMT < 500$ $I03 = 1$
I04 - PP+100	Todas	$PP_{+100} \leq 5,0\%$ $I04 = 1$	$1 - \left(\frac{PP_{+100}}{30\% - 5\%} \right)$	$PP_{+100} > 50\%$ $I04 = 0$
I05 - META 1 ⁶	Todas	$META 1 < 80\%$ $I05 = 0$	$\frac{(META 1 - 80\%)}{(100\% - 80\%)}$ Ou $\frac{(META 1 - 80\%)}{(105\% - 80\%)}$	$META 1 > 100\%$ ou $105\% \rightarrow I05 = 1$
I06 - META 2	Todas	$META 2 < 70\%$ $I06 = 0$	$\frac{(META 2 - 70\%)}{(100\% - 70\%)}$	$META 2 \geq 100\%$ $I06 = 1$

Nota:

6- Para unidades judiciárias com menos de 1.500 casos novos de Meta 1 contabilizados nos últimos 12 meses, o parâmetro máximo é de 105%. No caso de unidades judiciárias com 1.500 ou mais casos novos de Meta 1 contabilizados nos últimos 12 meses, o parâmetro máximo é de 100%.

Tabela 4 – Regras de atribuição de valor/pontuação – 2º Grau

INDICADORES	ATRIBUIÇÃO DE VALOR		
	Com parâmetros mínimos	Intermediário	Com parâmetros máximos
I01 - TCL	$TCL < 50,0\%$ $I01 = 1$	$1 - \left(\frac{TCL - 50\%}{100\% - 50\%} \right)$	$TCL = 100,0\%$ $I01 = 0$
I02 - IAD	$IAD < 70,0\%$ $I02 = 0$	$\frac{IAD - 70\%}{100\% - 70\%}$	$IAD > 100,0\%$ $I02 = 1$
I03 - TMT	$TMT > 350$ $I03 = 0$	$\frac{(TMT - 350\%)}{(500 - 350)}$	$TMT < 350$ $I03 = 1$
I04 - PP+100	$PP_{+100} \leq 5,0\%$ $I04 = 1$	$1 - \left(\frac{PP_{+100}}{50\% - 5\%} \right)$	$PP_{+100} > 50\%$ $I04 = 0$
I05 - META 1	$META 1 < 70\%$ $I05 = 0$	$\frac{(META 1 - 70\%)}{(105\% - 70\%)}$	$META 1 > 105\%$ $I05 = 1$
I06 - META 2	$META 2 < 70\%$ $I06 = 0$	$\frac{(META 2 - 70\%)}{(100\% - 70\%)}$	$META 2 \geq 100\%$ $I06 = 1$

Nota: Os parâmetros do TMT foram ajustados considerando as médias do indicador por unidade judiciária.

b) resultado do IE-Jud de cada unidade judiciária é calculado multiplicando-se os resultados dos indicadores normalizados pelos seus respectivos pesos, conforme definição disposta na tabela 5;

Tabela 5: Pesos dos indicadores

INDICADORES	PESO
I01 - Taxa de Congestionamento Líquida (TCL)	1
I02 - Índice de Atendimento a Demanda (IAD)	2
I03 - Tempo Médio de Tramitação dos Processos Pendentes Líquidos na Fase de Conhecimento - TMT	2
I04 - Processos Paralisados a mais de 100 dias (Parados +100)	2
I05 - Meta 1	2
I06 - Meta 2	1
Σ Pesos	10

Fórmula do IE-Jud:

$$IEJUD = \frac{I01 * 1 + I02 * 2 + I03 * 2 + I04 * 2 + I05 * 2 + I06 * 01}{10} * 100$$

c) resultado do IE-Jud, para cada unidade judiciária, deve variar de 0 (zero) a 100 (cem), de modo que quanto mais próximo do valor máximo, mais eficiente é a unidade;

d) Para fins de apresentação e comparação, serão disponibilizados agrupamentos (clusters) de unidades judiciárias selecionadas por competência.

QUESTÕES

1. CESPE / CEBRASPE - 2025

Governo eletrônico é um modelo de governança digital de transformação tecnológica da administração pública para a promoção de serviços mais transparentes, com suporte à divulgação, fiscalização, controle social e participação cidadã. Acerca desse tema, julgue o item a seguir.

O governo eletrônico representa uma transformação fundamental nos processos de accountability, permitindo proteção judicial e defesa das ações discricionárias de boa fé dos agentes públicos.

- () CERTO
() ERRADO

2. CESPE / CEBRASPE - 2025

Julgue o próximo item, relativo aos processos participativos de gestão pública e à excelência nos serviços públicos.

A gestão por resultados otimiza os serviços públicos quando a racionalidade administrativa prevalece sobre os interesses políticos conjunturais.

- () CERTO
() ERRADO

3. CESPE / CEBRASPE - 2025

Acerca do empreendedorismo governamental e dos processos de gestão de pessoas, julgue o próximo item.

As condições para o exercício do empreendedorismo governamental são similares às do setor privado visto que a iniciativa empreendedora está centrada nas características comportamentais do indivíduo.

- () CERTO
() ERRADO

4. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação ao governo eletrônico, julgue o item a seguir.

A divulgação de relatórios de gestão com informações técnicas importantes, mas pouco claras para o cidadão comum devido ao emprego de termos específicos da área relatada está de acordo com os princípios de accountability.

() CERTO

() ERRADO

5. CESPE / CEBRASPE - 2025

Julgue o próximo item, referentes aos processos participativos de gestão pública.

O acordo de cooperação é um instrumento utilizado para a formalização de parceria entre a administração pública federal e as organizações da sociedade civil quando não estiver envolvida transferência de recursos financeiros.

() CERTO

() ERRADO

6. CESPE / CEBRASPE - 2025

Julgue o próximo item, referentes aos processos participativos de gestão pública.

A gestão por resultados otimiza os serviços públicos mediante a prevalência política sobre a racionalidade administrativa.

() CERTO

() ERRADO

7. CESPE / CEBRASPE - 2025

Acerca da administração pública brasileira, julgue o item a seguir.

O aparelho do Estado brasileiro é formado por três Poderes organizados em três níveis.

() CERTO

() ERRADO

8. CESPE / CEBRASPE - 2025

Acerca da administração pública brasileira, julgue o item a seguir.

O sistema patrimonialista visa à superação da administração pública burocrática.

() CERTO

() ERRADO

9. CESPE / CEBRASPE - 2025

Acerca da administração pública brasileira, julgue o item a seguir.

Foco em resultados e formação de parcerias são princípios associados à nova administração pública (NAP).

() CERTO

() ERRADO

10. CESPE / CEBRASPE - 2025

Acerca da administração pública brasileira, julgue o item a seguir.

Na administração pública gerencial, almeja-se o controle a priori dos resultados da ação pública.

() CERTO

() ERRADO

11. CESPE / CEBRASPE - 2025

Acerca da administração pública brasileira, julgue o item a seguir.

Um dos princípios norteadores da administração pública burocrática é a garantia de autonomia para o gestor público.

() CERTO

() ERRADO

12. CESPE / CEBRASPE - 2025

Julgue o item a seguir, referente às atividades finalísticas e oportunidades de negócios, consoante o RLCC.

Na definição das oportunidades de negócio da Embrapa, deve ser observado ao menos um dos seguintes requisitos: que a avença esteja relacionada com o desempenho de atribuições inerentes aos respectivos objetos sociais das empresas envolvidas; ou que haja a demonstração da vantagem comercial para a estatal.

() CERTO

() ERRADO

13. CESPE / CEBRASPE - 2025

Julgue o item a seguir, com base na legislação referente a acesso a informação, proteção de dados e governo aberto.

O fomento à participação política nos processos decisórios é uma das diretrizes da Política Nacional do Governo Aberto.

() CERTO

() ERRADO

14. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação à governança de dados e informação, julgue o item que se segue.

Na administração pública, o agente de governança de dados é responsável pela gestão de ativos de dados em nome dos órgãos e entidades da administração federal direta, autárquica e fundacional.

() CERTO

() ERRADO

15. CESPE / CEBRASPE - 2025

No que se refere à gestão de compras nas organizações, julgue o item subsequente.

De acordo com o perfil contemporâneo almejado para o colaborador do setor de compras, ele deve ser analítico, negociador, comunicativo e estratégico, bem como capaz de gerenciar riscos e manter bons relacionamentos profissionais com os fornecedores.

() CERTO

() ERRADO

16. CESPE / CEBRASPE - 2025

Um dos grandes desafios da Embrapa e de outras instituições públicas de pesquisa, ciência, tecnologia e inovação é a prospecção por demandas tecnológicas. Identificar o objeto de pesquisa e as demandas por novas tecnologias, bem como justificar o financiamento dos investimentos público e privado, pode se tornar um contratempo, considerando-se as expectativas da sociedade. A respeito desse assunto e de aspectos a ele correlatos, julgue o item a seguir.

O mapeamento de demandas por informação tecnológica e o oferecimento da nova tecnologia ao cliente é normalmente um processo de pouca duração, que abrange desde o tempo de prospecção e caracterização do problema até a oferta de solução.

- () CERTO
() ERRADO

17. CESPE / CEBRASPE - 2025

Um dos grandes desafios da Embrapa e de outras instituições públicas de pesquisa, ciência, tecnologia e inovação é a prospecção por demandas tecnológicas. Identificar o objeto de pesquisa e as demandas por novas tecnologias, bem como justificar o financiamento dos investimentos público e privado, pode se tornar um contratempo, considerando-se as expectativas da sociedade. A respeito desse assunto e de aspectos a ele correlatos, julgue o item a seguir.

A oferta de novas tecnologias deve estar apoiada na prospecção de cenários futuros, no estudo de mercados e sua segmentação, bem como em uma visão sistêmica.

- () CERTO
() ERRADO

18. CESPE / CEBRASPE - 2025

Com relação à gestão do conhecimento, julgue o item a seguir.

Incentivar a engenhosidade criativa de uma equipe é estratégia para amparar a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho, podendo propiciar o aproveitamento de oportunidades eventualmente surgidas em cenários de crise, por meio da inovação.

- () CERTO
() ERRADO

19. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação a fundamentos da inovação, julgue o item que se segue.

A path-dependence está associada a como as decisões dos atores acumuladas ao longo do tempo podem influenciar o futuro; quando uma decisão é tomada em momentos subsequentes --- o que encoraja a sua continuidade ---, a decisão mais atual é reforçada por uma decisão do momento anterior, reforçando-a.

- () CERTO
() ERRADO

20. CESPE / CEBRASPE - 2025

Julgue o próximo item, relativo às políticas públicas e suas diversas dimensões na articulação político-institucional nacional.

Embora as políticas públicas baseadas em evidências sejam a forma mais racional de demonstração do processo decisório, já que são formuladas a partir de dados e informações rigorosos, suas ações apresentam baixo potencial custo-efetividade.

- () CERTO
() ERRADO

GABARITO

1	ERRADO
2	CERTO
3	ERRADO
4	ERRADO
5	CERTO
6	ERRADO
7	CERTO
8	ERRADO
9	CERTO
10	ERRADO
11	ERRADO
12	ERRADO
13	ERRADO
14	CERTO
15	CERTO
16	ERRADO
17	CERTO
18	CERTO
19	CERTO
20	ERRADO

ANOTAÇÕES

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

**EQUIPAMENTOS DE MICROINFORMÁTICA:
COMPUTADOR, MONITOR DE VÍDEO, TECLADO,
MOUSE, IMPRESSORA, ESCÂNER (DIGITALIZAÇÃO),
MULTIFUNCIONAL, WEBCAM; PORTAS USB E
OUTROS CONECTORES; DISPOSITIVOS REMOVÍVEIS**

O hardware é a parte física do computador, composta por todos os componentes e dispositivos que podem ser tocados, como placas, cabos, memórias, dispositivos de entrada e saída, entre outros. Ele é dividido em várias categorias com base em sua função: componentes internos, dispositivos de entrada, dispositivos de saída e dispositivos de armazenamento.

Componentes Internos

– **Placa-mãe (Motherboard):** É o principal componente do computador, responsável por conectar todos os outros dispositivos. Ela contém slots para o processador, memória RAM, discos de armazenamento e placas de expansão.

– **Processador (CPU - Central Processing Unit):** Conhecido como o “cérebro” do computador, o processador executa as instruções dos programas e realiza cálculos. Ele é dividido em:

▪ **Unidade de Controle (UC):** Gerencia a execução das instruções.

▪ **Unidade Lógica e Aritmética (ULA):** Realiza cálculos matemáticos e operações lógicas.

– **Memória RAM (Random Access Memory):** Uma memória volátil e temporária usada para armazenar dados dos programas em execução. Perde seu conteúdo ao desligar o computador.

– **Memória ROM (Read Only Memory):** Uma memória não volátil que armazena instruções permanentes, como o BIOS, essencial para inicializar o computador.

– **Memória Cache:** Uma memória extremamente rápida que armazena dados frequentemente usados pelo processador, acelerando o desempenho.

– **Placa de Vídeo (GPU - Graphics Processing Unit):** Responsável por processar imagens e vídeos, essencial para gráficos avançados e jogos.

– **Fonte de Alimentação:** Fornece energia elétrica para todos os componentes do computador.

– **Placa de Rede:** Permite a conexão do computador a redes locais ou à internet, podendo ser com fio ou sem fio.

Dispositivos de Entrada

– **Teclado:** Permite inserir informações no computador através de teclas.

– **Mouse:** Facilita a interação com interfaces gráficas.

– **Microfone:** Capta áudio para comunicação ou gravação.

– **Scanner:** Converte documentos físicos em arquivos digitais.

– **Webcam:** Captura imagens e vídeos.

Dispositivos de Saída

– **Monitor:** Exibe imagens, vídeos e informações ao usuário.

– **Impressora:** Produz cópias físicas de documentos ou imagens.

– **Caixas de Som/Fones de Ouvido:** Reproduzem áudio.

– **Projetores:** Apresentam imagens ou vídeos em grandes superfícies.

Dispositivos de Entrada e Saída (I/O)

Alguns dispositivos desempenham as duas funções:

– **Pen Drives:** Permitem armazenar dados e transferi-los.

– **Touchscreen:** Combina entrada (toque) e saída (exibição).

– **Impressoras Multifuncionais:** Funcionam como scanner e impressora.

Dispositivos de Armazenamento

– **HD (Hard Disk):** Um disco magnético usado para armazenar grandes quantidades de dados de forma permanente.

– **SSD (Solid State Drive):** Uma unidade de armazenamento mais rápida e resistente que o HD, usada para maior desempenho.

– **Memórias Externas:** Incluem pen drives, cartões de memória e discos rígidos externos.

– **Mídias Ópticas:** CDs, DVDs e Blu-rays, que armazenam dados de forma durável.

– **CD (Compact Disc):** Armazena até 700 MB de dados.

– **DVD (Digital Versatile Disc):** Armazena entre 4,7 GB (camada única) e 8,5 GB (duas camadas).

– **Blu-ray:** Armazena até 25 GB por camada.

IDENTIFICAÇÃO E UTILIZAÇÃO DAS TECLAS DE DIGITAÇÃO, ESCAPE, COMBINAÇÃO, FUNÇÃO, NAVEGAÇÃO

Embora muitas vezes passe despercebido, o teclado é um dos principais dispositivos de entrada. Para utilizá-lo de forma eficiente, é importante conhecer as diferentes teclas e suas funções específicas, que vão muito além das letras e números.

Teclas de digitação: São as letras (A–Z), números (0–9) e símbolos (como !, @, #) usadas para inserir texto e dados.

Tecla Escape (Esc): Usada para cancelar ou sair de operações, fechar menus ou interromper comandos.

Teclas de combinação

– **Ctrl (Control):** Usada com outras teclas para executar comandos (ex: Ctrl+C para copiar).

– **Alt (Alternate):** Também usada em atalhos (ex: Alt+Tab para alternar janelas).

– Shift: Serve para digitar letras maiúsculas e símbolos superiores nas teclas.

Teclas de função (F1 a F12)

Executam funções específicas dependendo do programa. Exemplos:

- F1: Ajuda
- F5: Atualiza página
- F2: Renomear arquivos (no Windows)

Teclas de navegação

- Setas (↑ ↓ ← →): Movem o cursor ou seleção.
- Home / End: Vai para o início ou fim da linha/texto.
- Page Up / Page Down: Rola a página para cima ou para baixo.
- Insert: Alterna entre os modos de inserção e sobrescrita.
- Delete (Del): Apaga o caractere à frente do cursor.

SISTEMA OPERACIONAL MICROSOFT WINDOWS: OPERAÇÕES DE INICIAR, REINICIAR, DESLIGAR, LOGIN, LOGOFF, BLOQUEAR E DESBLOQUEAR; ÁREA DE TRABALHO, ÍCONES E ATALHOS; MENU INICIAR E BARRA DE TAREFAS; EXECUÇÃO DE PROGRAMAS; GERENCIADOR DE TAREFAS DO WINDOWS; JANELAS; MENUS, FAIXA DE OPÇÕES E BARRAS DE COMANDOS E DE FERRAMENTAS; BARRA DE ESTADO; MENUS DE CONTEXTO E ATALHOS DE TECLADO; OPERAÇÕES DE MOUSE, APONTAR, MOVER, ARRASTAR; RESOLUÇÃO DE TELA E CONFIGURAÇÃO DE MÚLTIPLOS MONITORES DE VÍDEO; UNIDADES LOCAIS E MAPEAMENTOS DE REDE; REDE E COMPARTILHAMENTO; DISPOSITIVOS E IMPRESSORAS. ARQUIVOS E PASTAS (DIRETÓRIOS): NOMES, EXTENSÕES E TIPOS DE ARQUIVOS; UTILIZAÇÃO DO WINDOWS EXPLORER; OPERAÇÕES DE ABRIR, CRIAR, RENOMEAR, MOVER, COPIAR E EXCLUIR ARQUIVOS E PASTAS; COMPACTAR E DESCOMPACTAR ARQUIVOS (ZIP)

O Windows 10 é um sistema operacional desenvolvido pela Microsoft, parte da família de sistemas operacionais Windows NT. Lançado em julho de 2015, ele sucedeu o Windows 8.1 e trouxe uma série de melhorias e novidades, como o retorno do Menu Iniciar, a assistente virtual Cortana, o navegador Microsoft Edge e a funcionalidade de múltiplas áreas de trabalho. Projetado para ser rápido e seguro, o Windows 10 é compatível com uma ampla gama de dispositivos, desde PCs e tablets até o Xbox e dispositivos IoT.

Principais Características e Novidades

- **Menu Iniciar:** O Menu Iniciar, ausente no Windows 8, retorna com melhorias no Windows 10. Ele combina os blocos dinâmicos (tiles) do Windows 8 com o design tradicional do Windows 7, permitindo fácil acesso a programas, configurações e documentos recentes.
- **Assistente Virtual Cortana:** A Cortana é uma assistente digital que permite realizar tarefas por comandos de voz, como enviar e-mails, configurar alarmes e pesquisar na web. Este recurso é similar ao Siri da Apple e ao Google Assistant.
- **Microsoft Edge:** O navegador Edge substituiu o Internet Explorer no Windows 10. Ele é mais rápido e seguro, oferecendo recursos como anotações em páginas web e integração com a Cortana para pesquisas rápidas.
- **Múltiplas Áreas de Trabalho:** Esse recurso permite criar várias áreas de trabalho para organizar melhor as tarefas e aplicativos abertos, sendo útil para multitarefas ou organização de projetos.

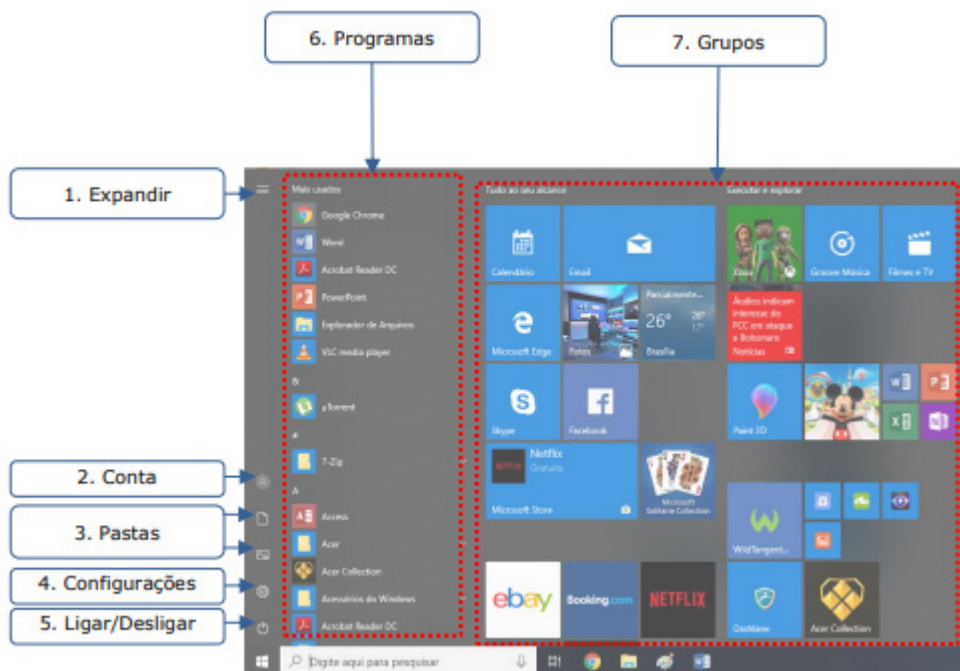
Instalação do Windows

- Baixe a ferramenta de criação de mídia no site da Microsoft.
- Use-a para criar um pendrive bootável com a ISO do Windows.
- Reinicie o PC e entre na BIOS/UEFI para priorizar o boot pelo pendrive.
- Na instalação, selecione idioma e versão, depois a partição (formate se necessário).
- Crie um usuário e siga os passos da configuração inicial.
- Após finalizar, o Windows estará pronto para uso.

Operações de iniciar, reiniciar, desligar, login, logoff, bloquear e desbloquear

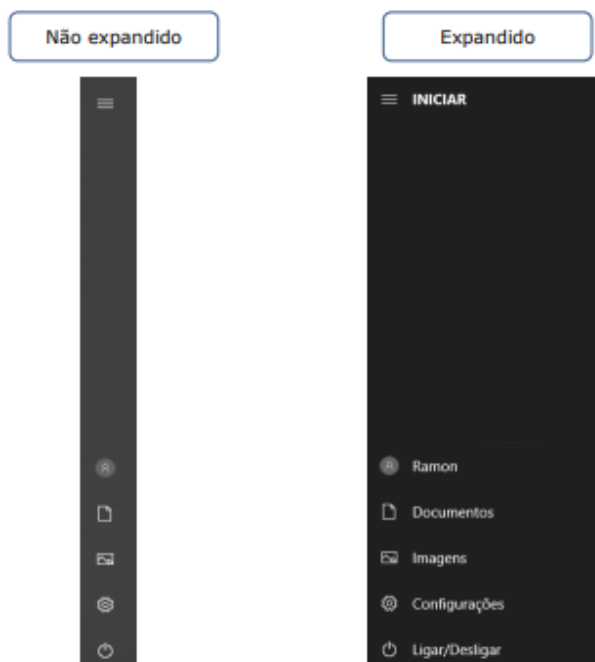
Botão Iniciar

O Botão Iniciar dá acesso aos programas instalados no computador, abrindo o Menu Iniciar que funciona como um centro de comando do PC.



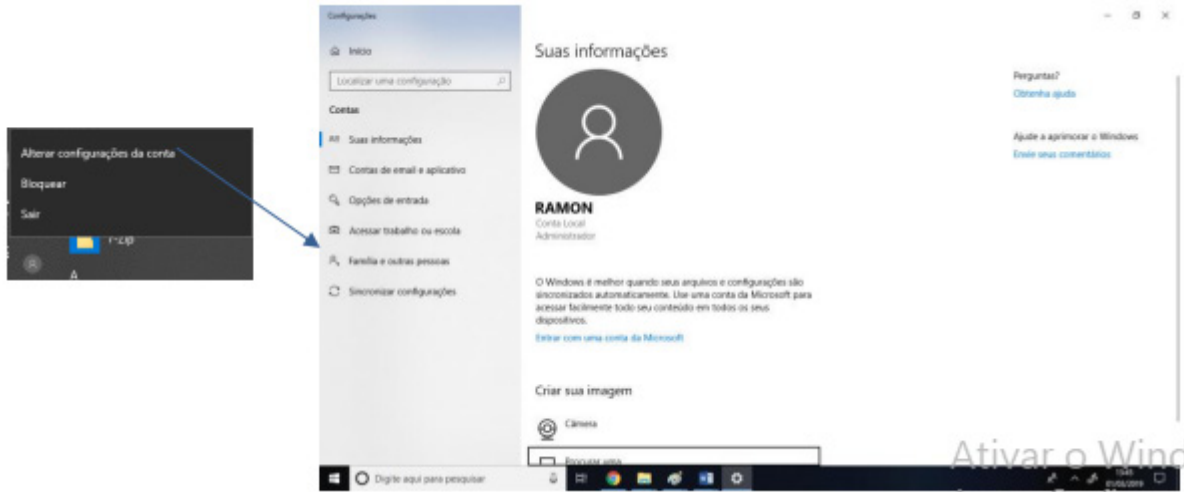
Menu Iniciar

Expandir: botão utilizado para expandir os itens do menu.



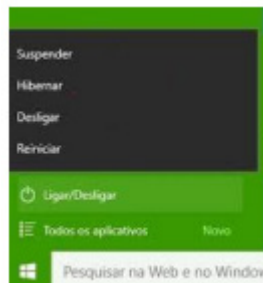
Botão Expandir

Conta: apresenta opções para configurar a conta do usuário logado, bloquear ou deslogar. Em Alterar configurações da conta é possível modificar as informações do usuário, cadastrar contas de e-mail associadas, definir opções de entrada como senha, PIN ou Windows Hello, além de outras configurações.



Configurações de conta

Ligar/Desligar: a opção “Desligar” serve para desligar o computador completamente. Caso existam programas abertos, o sistema não os salvará automaticamente, mas perguntará ao usuário se deseja salvá-los.



Outras opções são:

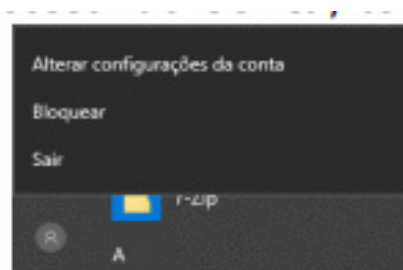
a) Reiniciar: reinicia o computador. É útil para finalizar a instalação de aplicativos e atualizações do sistema operacional, mas, com frequência, não é um processo necessário.

b) Suspender: leva o computador para um estado de economia de energia que permite que o computador volte a funcionar normalmente após alguns segundos. Todas as tarefas são mantidas, podendo o usuário continuar o trabalho.

Em portáteis, o Windows salva automaticamente todo o trabalho e desliga o computador se a bateria está com muito pouca carga. Muitos portáteis entram em suspensão quando você fecha a tampa ou pressiona o botão de energia.

c) Hibernar: opção criada para notebooks e pode não está disponível em todos os computadores. É um sistema de economia de energia que coloca no disco rígido os documentos e programas abertos e desliga o computador. Hibernar usa menos energia do que Suspender e, quando você reinicializa o computador, mas não volta tão rapidamente quanto a Suspensão ao ponto em que estava.

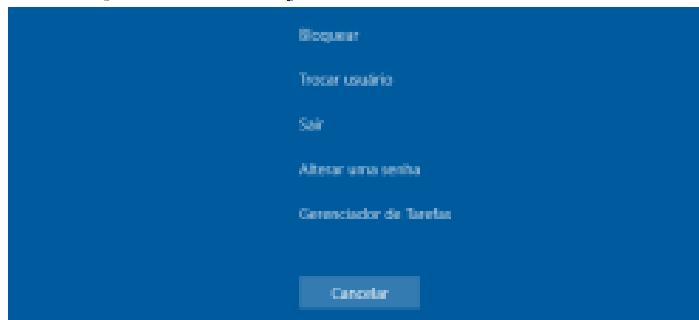
Além dessas opções, acessando Conta, temos:



d) Sair: o usuário desconecta de sua conta, e todas as suas tarefas são encerradas.

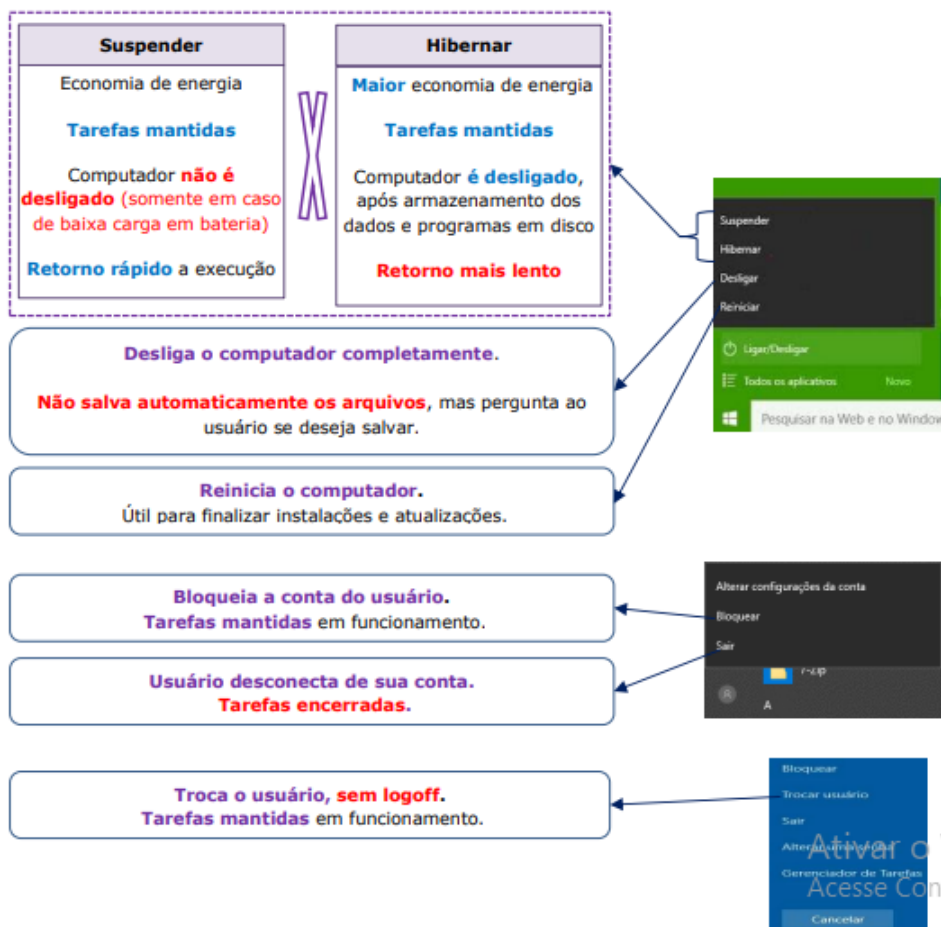
e) Bloquear: bloqueia a conta do usuário, mantendo todas as tarefas em funcionamento.

Para trocar o usuário, basta apertar CTRL + ALT + DEL:



f) Trocar usuário: simplesmente dá a opção de trocar de usuário, sem que o usuário atual faça o logoff. Assim, todas as tarefas são mantidas em funcionamento, e quando o usuário quiser, basta acessar sua conta para continuar de onde parou.

Esquematizando essas opções:

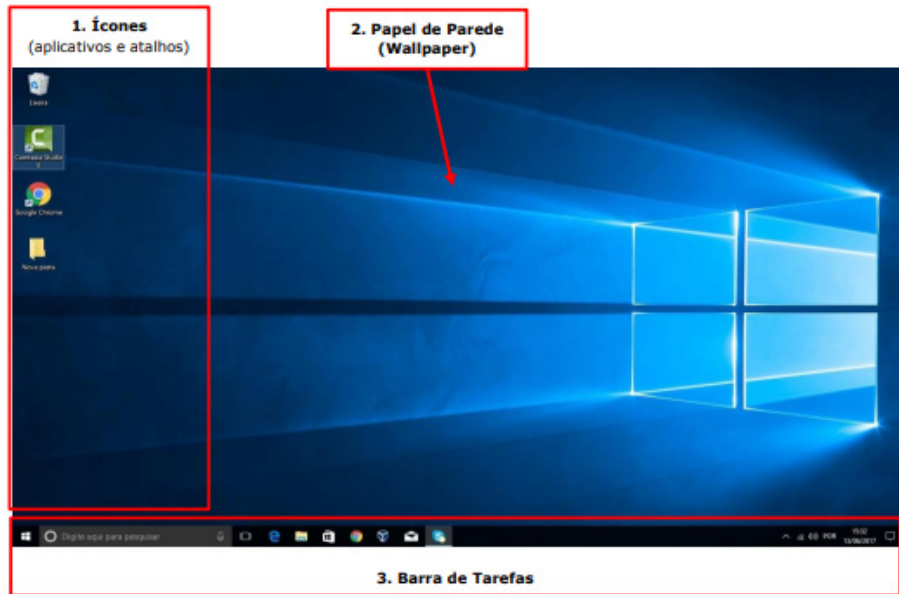


Ligar/Desligar e outras opções.

Área de trabalho, ícones e atalhos

Área de Trabalho

A Área de trabalho (ou desktop) é a principal área exibida na tela quando você liga o computador e faz logon no Windows. É o lugar que exibe tudo o que é aberto (programas, pastas, arquivos) e que também organiza suas atividades.



Área de Trabalho do Windows 10.

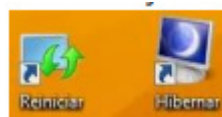
Ícones

Um ícone é um pequeno símbolo gráfico, usado geralmente para representar um software ou um atalho para um arquivo específico, aplicação (software) ou diretório (pasta). Dito de outra forma, é o elemento gráfico que, em sistemas operacionais ou em programas com interfaces gráficas, representa determinado objeto, operação ou link, sendo geralmente acionável por um clique de mouse.



Atalhos

Um atalho é um link que pode ser criado para um item (como um arquivo, uma pasta ou um programa) no computador. Permite a execução de uma determinada ação para chamar um programa sem passar pelo caminho original. No Windows, os ícones de atalho possuem como característica uma seta no canto inferior esquerdo.

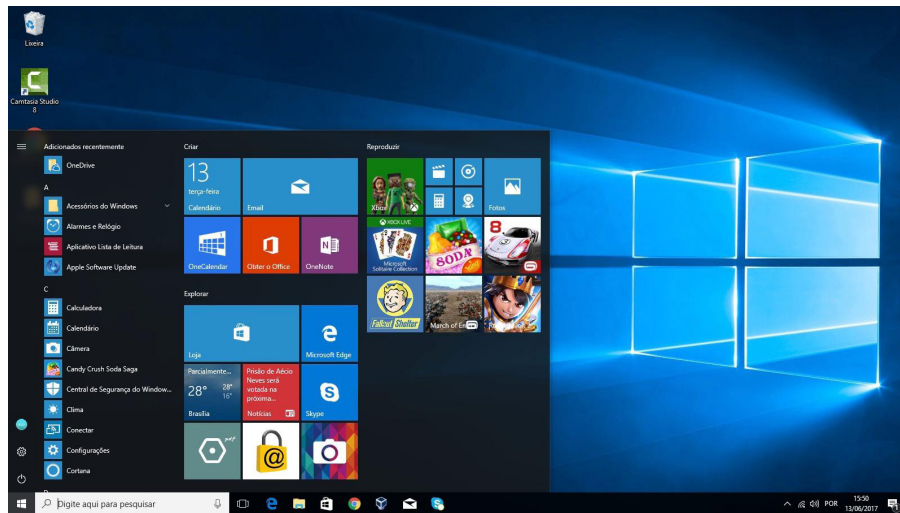


Menu iniciar e barra de tarefas

Botão e Menu Iniciar

Depois de ter sido excluído do Windows 8, o recurso faz um retorno glorioso. É o ponto central da experiência com o Windows 10.

Os apps estilo metro ficam abrigados ali. O acesso a qualquer outro programa ou às configurações também tem acesso rápido e fácil. O seu tamanho (ocupando mais ou menos espaço na tela) é ajustável.



Menu Iniciar.

Pastas e subpastas

Pastas são como gavetas virtuais onde guardamos nossos arquivos. Elas servem para dividir e organizar o espaço de armazenamento do computador, ajudando a manter os dados arrumados e fáceis de encontrar.

- Uma pasta pode conter arquivos e outras pastas (chamadas de subpastas).
- É possível criar pastas para diferentes temas, como Trabalho, Escola, Imagens, entre outras.



Arquivos

Arquivos são os documentos digitais que armazenam diferentes tipos de conteúdo: textos, imagens, músicas, vídeos e muito mais.

Cada arquivo possui um nome e uma extensão, que define o tipo de conteúdo que ele representa e qual programa é necessário para sua abertura.

Tipos e extensões de arquivos

EXTENSÃO	TIPO DE ARQUIVO	DESCRIÇÃO
.jpg, .png, .gif	Imagem	Fotos e gráficos
.doc, .docx, .odt	Texto formatado	Criados por editores como Word ou LibreOffice
.txt	Texto simples	Sem formatação
.xls, .xlsx, .ods	Planilhas	Usadas em Excel ou LibreOffice Calc
.ppt, .pptx, .odp	Apresentações	PowerPoint ou LibreOffice Impress
.mp3, .wav, .aac	Áudio	Músicas, gravações
.mp4, .avi, .mov	Vídeo	Filmes, clipes
.zip, .rar, .7z	Arquivos compactados	Contêm outros arquivos em formato comprimido
.exe, .msi	Programas/Instaladores	Executam ou instalam aplicativos

A extensão aparece no fim do nome do arquivo e indica seu tipo.

Exemplo: “musica.mp3” é um arquivo de áudio.

Nomenclatura de Arquivos e Pastas

Os nomes de arquivos e pastas devem ser definidos no momento da sua criação e devem seguir algumas regras do sistema operacional:

- Podem conter letras, números e espaços.
- Não podem conter os seguintes caracteres: / \ : * ? " < > | .
- O limite máximo de caracteres costuma ser de 255, incluindo a extensão.

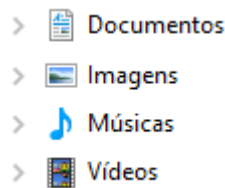
Bibliotecas

As bibliotecas são estruturas virtuais criadas para facilitar o gerenciamento de arquivos e pastas no sistema operacional Windows. Elas agrupam conteúdos semelhantes, mesmo que estejam armazenados em locais diferentes.

As bibliotecas padrão são:

- Documentos
- Imagens
- Músicas
- Vídeos

Elas não duplicam os arquivos, apenas centralizam o acesso em uma visualização única.

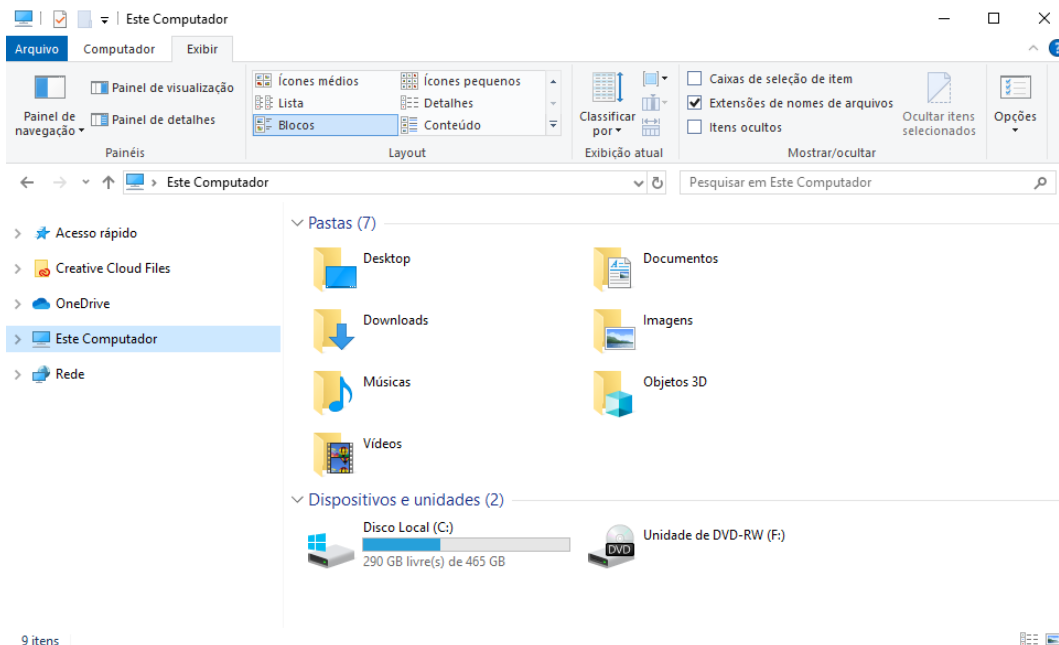


Windows Explorer

O Explorador de Arquivos é o aplicativo responsável por gerenciar e visualizar arquivos e pastas no sistema operacional Windows.

Ele permite ao usuário:

- Criar, mover, copiar, excluir e renomear arquivos e pastas;
- Visualizar a estrutura de armazenamento do computador;
- Acessar rapidamente locais como Downloads, Documentos e Imagens;
- Utilizar a barra de pesquisa para localizar arquivos e pastas.



Criação de pastas

- Clique com o botão direito no local desejado;
- Selecione “Novo” > “Pasta”;

- Digite o nome desejado e pressione Enter.

Cópia de arquivos

- Com o arquivo selecionado, pressione Ctrl + C;
- Navegue até o local de destino e pressione Ctrl + V.
- Também é possível utilizar o menu de contexto (botão direito do mouse) para copiar e colar.

Movimentação (recorte) de arquivos

- Com o arquivo selecionado, pressione Ctrl + X;
- Vá até a nova localização e pressione Ctrl + V.

Exclusão de arquivos

- Selecione o arquivo e pressione a tecla Delete;
- Ou utilize o botão direito do mouse > “Excluir”.

Organização visual

No menu “Exibir” do Explorador de Arquivos, o usuário pode escolher entre diferentes modos de visualização: ícones grandes, pequenos, lista, detalhes, entre outros.

Localização de Arquivos e Pastas

O sistema possui uma barra de pesquisa no canto superior direito do Explorador de Arquivos. Através dela, é possível localizar arquivos e pastas digitando parte de seus nomes ou aplicando filtros como:

- Data de modificação;
- Tipo de arquivo;
- Tamanho.

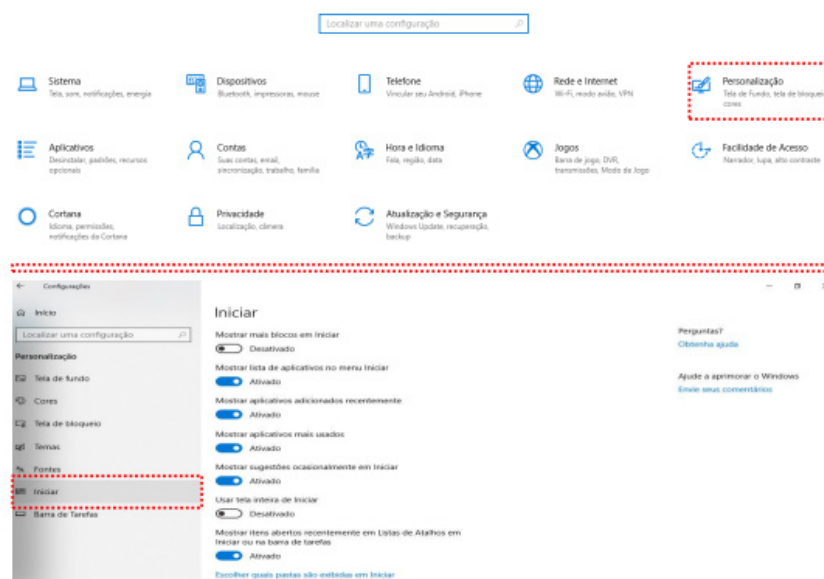
Arquivos Ocultos

Alguns arquivos do sistema operacional são ocultos por padrão, pois são essenciais para o funcionamento do sistema e não devem ser alterados ou removidos pelo usuário comum.

- Arquivos ocultos não são exibidos na visualização padrão.
- É possível ativar a opção “Mostrar arquivos ocultos” na aba “Exibir” do Explorador de Arquivos.

Alterações em arquivos ocultos podem causar falhas no funcionamento do sistema, por isso devem ser acessados com cautela.

Configurações: é possível configurar o Menu Iniciar como um todo. Para isso, basta acessar a opção “Configurações” e, na janela que se abre, procurar por “Personalização”. Depois, selecionar “Iniciar”. É possível selecionar o que será exibido no Menu Iniciar como os blocos, as listas de recentes ou de aplicativos mais usados, além de outras configurações. Além da personalização, diversas outras configurações podem ser acessadas por aqui como Sistema, Dispositivos, Rede e Internet e muito mais.

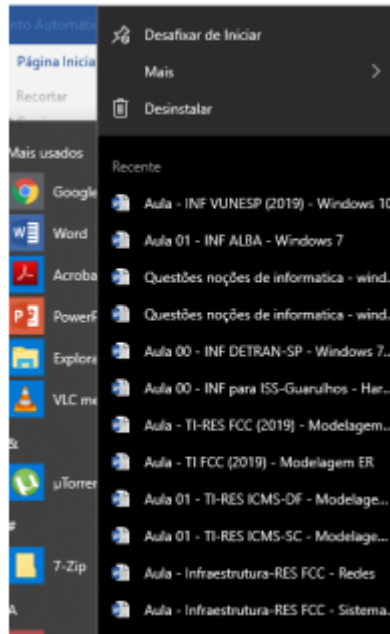


Configurações do Windows.

Programas: a lista mostra programas instalados no computador. Esse menu apresenta os programas em ordem alfabética, além dos programas mais usados.

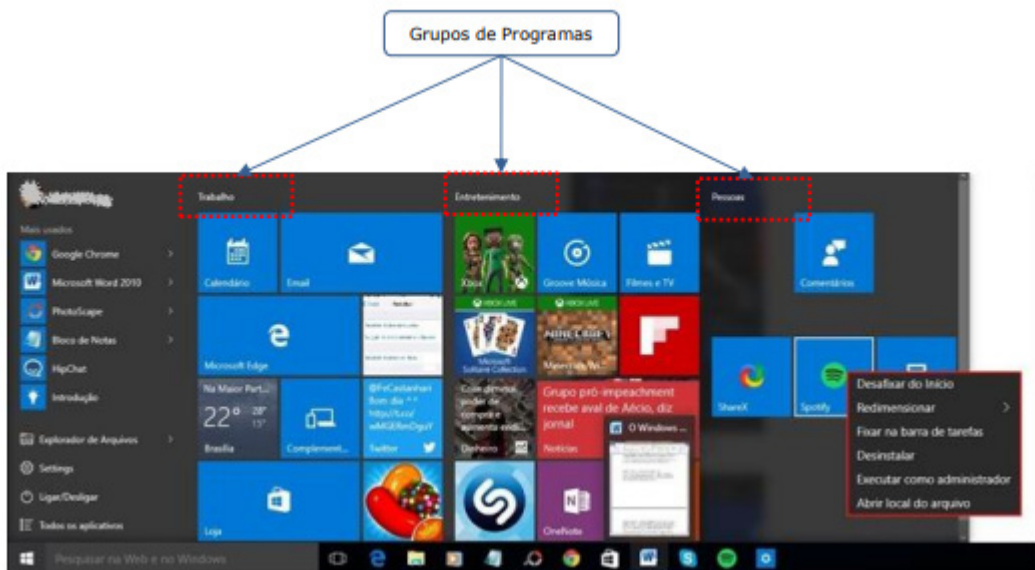
Para manter um atalho permanente nesta área do Menu, clique com o botão direito sobre ele e em “Fixar em Iniciar”.

Dependendo do aplicativo ao qual o atalho é relacionado, é possível abrir diretamente um arquivo. Por exemplo, o Word lista os últimos documentos abertos; o Excel lista as planilhas; e o Media Player, as mídias. Basta utilizar também o botão direito para acessar essa lista.



Arquivos recentes para um programa.

Grupos: é possível agrupar aplicativos em grupos. Você pode criar vários grupos e adicionar aplicativos a eles. Por exemplo, um grupo para Trabalho, um para Estudos e outro para Lazer.



Barra de Tarefas

A Barra de Tarefas é um dos itens mais utilizados no dia-a-dia. O papel da barra de tarefas é dar acesso aos programas instalados no computador, permitindo alternar entre janelas abertas e abrir outras ou acessar rapidamente certas configurações do Windows. Esta barra também ajuda na organização das tarefas, já que pode deixar visível os programas que estão em execução naquele momento, permitindo alternar entre eles rapidamente, ou que podem ser executados com um simples clique.

No Windows 10, a barra de tarefas fica, por padrão, na parte inferior da tela e normalmente visível, mas é possível movê-la para os lados ou para a parte superior da área de trabalho, desde que ela esteja desbloqueada.

Vejam os a anatomia básica da barra de ferramentas do Windows 10.

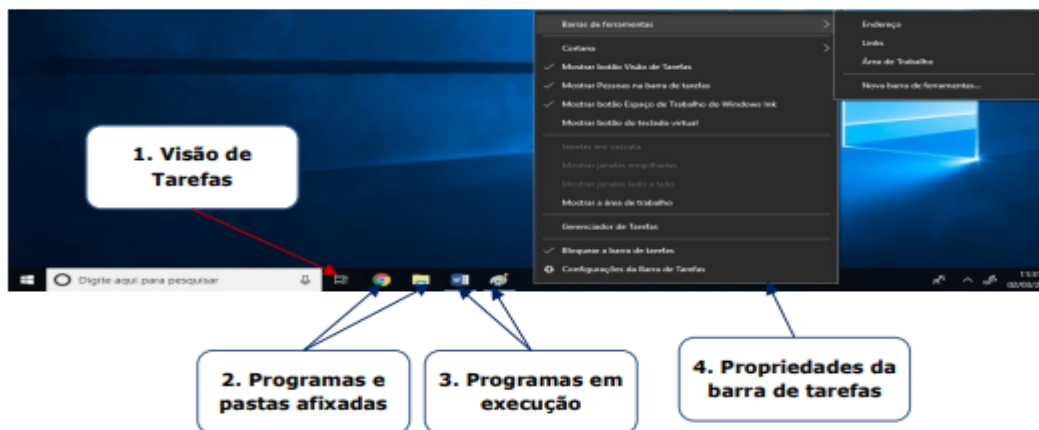


Barra de Tarefas.

Execução de programas

Super Barra

A Super Barra contém uma série de ícones para, principalmente, **executar softwares**, incluindo arquivos mais usados ou pastas favoritas.

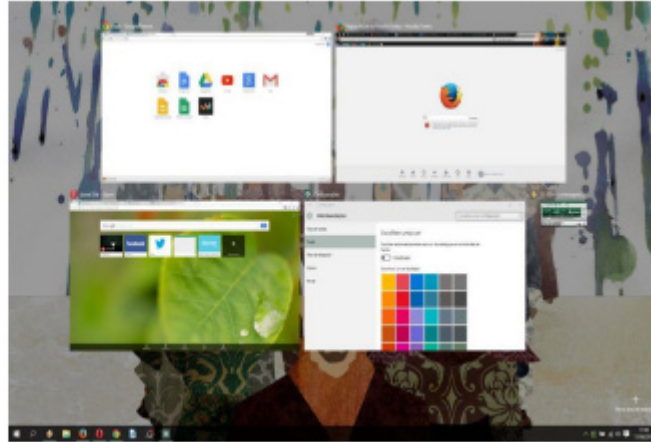


Super barra na barra de tarefas.

Visão de tarefas: a visão de tarefas é uma espécie de visualização panorâmica do sistema na qual é possível pré-visualizar todas as janelas abertas naquele momento.

Ao acessar este menu, você pode adicionar novas áreas de trabalho virtuais ao sistema. Ou seja, é possível ter diversas áreas de trabalho funcionando simultaneamente dentro do Windows 10, ideal para organizar melhor o seu conteúdo quando muitas coisas precisam ficar abertas ao mesmo tempo.

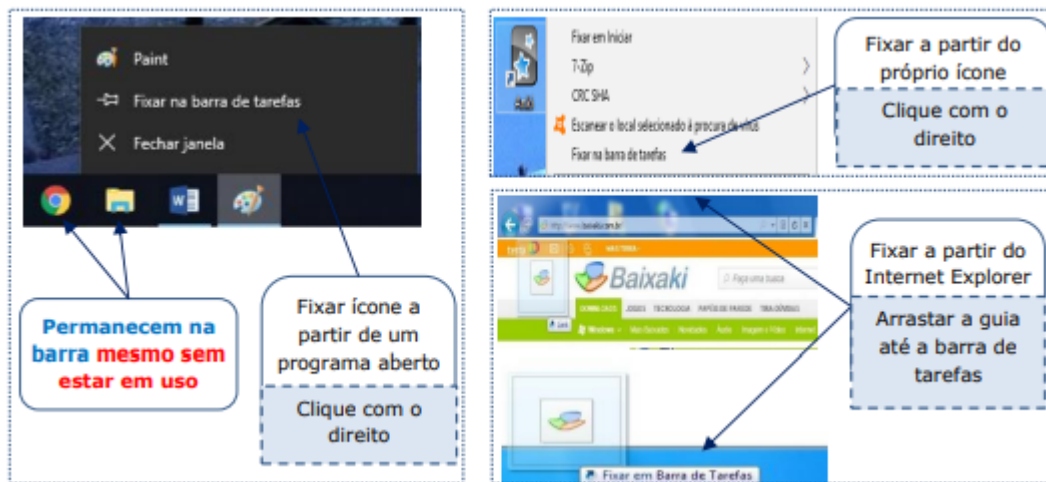
O atalho Windows () + TAB abre a visão de tarefas.



Visão de Tarefas.

Programas e pastas afixadas: ícones que permanecem na barra de tarefas mesmo sem estar em uso. Funcionam como atalhos para as pastas e programas.

Para fixar o atalho de algum programa, execute-o, clique sobre o atalho e marque a opção “Fixar na Barra de tarefas”. É possível mudar a ordem dos ícones fixados como você preferir, bastando clicar e arrastar os ícones para os lados. O procedimento para desafixar é o mesmo, apenas o texto da opção muda para “Desafixar da Barra de tarefas”. A fixação pode ocorrer também clicando com o botão direito nele e escolhendo a opção “Fixar na barra de tarefas”. Uma possibilidade interessante do Windows 10 é a fixação de atalhos para sites da internet na Barra de tarefas. Com o Internet Explorer, arraste a guia à Barra de tarefas até que o ícone mude para “Fixar em Barra de tarefas”.

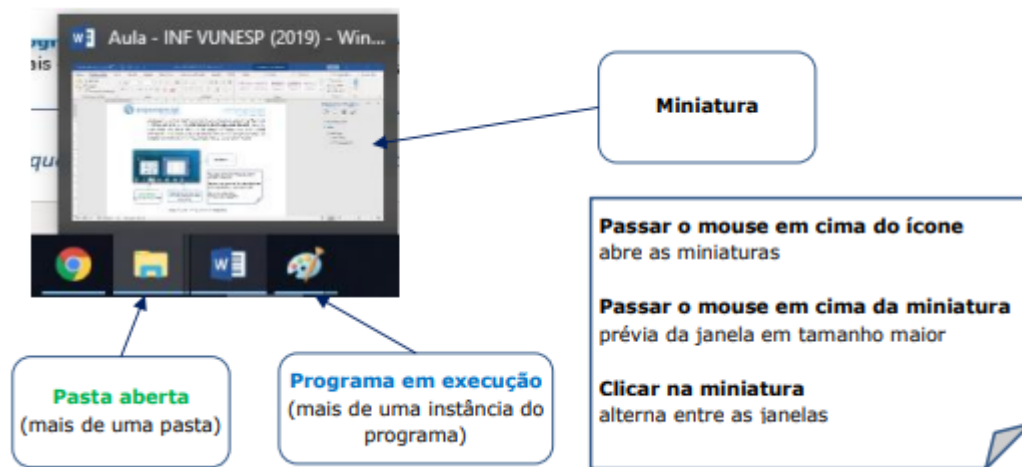


Fixação de ícones na barra de tarefas.

Programas em execução: os programas em execução os as pastas abertas também ficam dispostos na barra de tarefas.

Quando um programa está em execução ele fica sublinhado na barra de tarefas. O Windows 10 trabalha com o agrupamento de janelas de um mesmo programa no mesmo botão da barra de tarefas, assim, todos os arquivos ou instâncias sendo executadas referentes a um mesmo programa ficarão organizados sob ícones sobrepostos do programa que os executa ou pasta que os contém.

Ao passar o mouse sobre o ícone de um programa aberto na Barra de Tarefas, poderá ver uma Miniatura do Programa Aberto, sem ter que clicar em mais nada. E se passar o mouse em cima dessa miniatura, verá uma prévia da janela aberta em tamanho maior. Se desejar alternar entre essas janelas, basta clicar na desejada.



Gerenciador de tarefas do windows

Gerenciador de Tarefas (Ctrl+Shift+Esc)

Gerenciador de tarefas é a ferramenta do Windows 10 que monitora em tempo real o desempenho de vários recursos do computador; como memória, uso do espaço de armazenamento, processamento entre outras opções de hardware. Além de informações detalhadas sobre o sistema operacional, o Gerenciador de Tarefas oferece a possibilidade de encerrar algum software que, porventura, vier a travar ou o usuário deseje por assim encerrar.

Gerenciador de Tarefas					
Arquivo Opções Exibir					
Processos Desempenho Histórico de aplicativos Inicializar Usuários Detalhes Serviços					
Nome	9% CPU	43% Memória	8% Disco	0% Rede	
Google Chrome	0%	164,0 MB	0 MB/s	0 Mbps	
> Kaspersky Anti-Virus (32 bits)	1,1%	119,9 MB	0,3 MB/s	0 Mbps	
Google Chrome	0,8%	114,6 MB	0 MB/s	0 Mbps	
> Host de Serviço: Sistema Local (...)	0%	100,7 MB	0 MB/s	0 Mbps	
Google Chrome	0%	97,1 MB	0 MB/s	0 Mbps	
> Google Chrome	0,3%	72,1 MB	0 MB/s	0 Mbps	
Google Chrome	0%	58,6 MB	0 MB/s	0 Mbps	
Google Chrome	0%	54,5 MB	0 MB/s	0 Mbps	
Cortana	0%	32,9 MB	0 MB/s	0 Mbps	
Steam Client Bootstrapper (32 b...	0,3%	32,5 MB	0,5 MB/s	0 Mbps	
> Host de Serviço: Sistema Local (...)	0%	30,5 MB	0 MB/s	0 Mbps	
Gerenciador de Janelas da Área ...	0%	29,0 MB	0 MB/s	0 Mbps	
WMI Provider Host	0%	25,8 MB	0 MB/s	0 Mbps	
Windows Explorer	0%	21,9 MB	0 MB/s	0 Mbps	
Gooale Chrome	0%	21,4 MB	0 MB/s	0 Mbps	

Para iniciar o Gerenciador de tarefas, tome qualquer uma das seguintes ações:

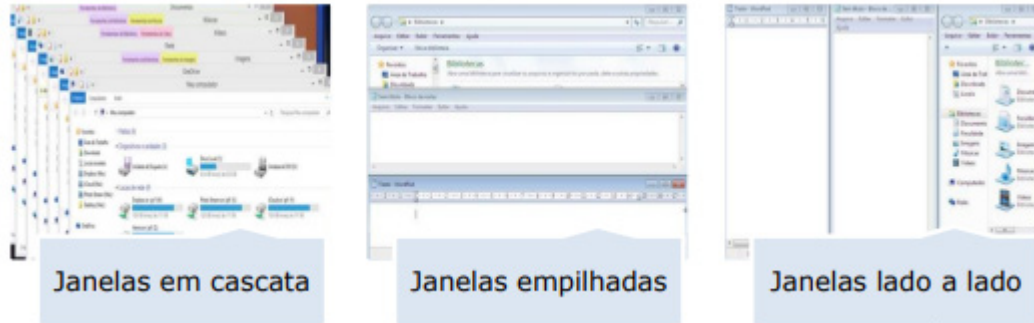
1. Pressione CTRL+ALT+DELETE e clique em Gerenciador de tarefas.
2. Pressione CTRL+SHIFT+ESC.
3. Clique com o botão direito em uma área vazia da barra de tarefas e clique em Gerenciador de tarefas.

Janelas; menus, faixa de opções e barras de comandos e de ferramentas; barra de estado

Barras de ferramentas: é possível adicionar ferramentas à Barra de tarefas, ou seja, atalhos para recursos simples e práticos para o uso do Windows. Clique com o botão direito sobre a Barra e explore o menu “Barra de ferramentas”.

“Endereço” adiciona uma barra para digitar um caminho e abri-lo no Windows Explorer; “Links” exibe links de páginas da internet; “Área de trabalho” oferece atalhos para diferentes áreas do Windows; A opção “Nova barra de ferramentas” permite a escolha de uma pasta personalizada;

Opções para a organização de janelas: essas opções permitem organizar as janelas abertas de várias maneiras.



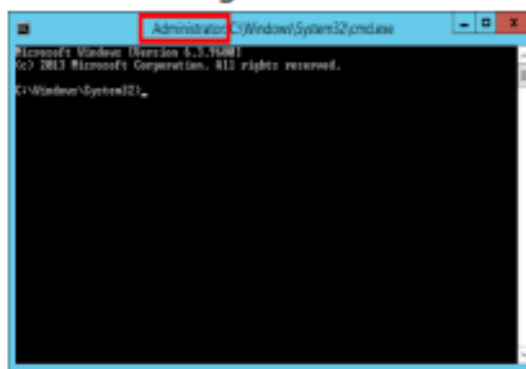
Opções de organização de janelas.

Prompt de Comando ou cmd

O Prompt de Comando (cmd.exe) é um interpretador de linha de comando nos sistemas baseados no Windows NT (incluindo Windows 2000, XP, Server 2003 e adiante até o mais recente Windows 10), isto é, ele é um shell para esses sistemas operacionais. Ele é um comando análogo ao command.com do MS-DOS e de sistemas Windows 9x ou de shells utilizados nos sistemas Unix.

Na realidade, o cmd.exe é um programa do Windows que atua como interpretador de linha de comando.

O cmd.exe é mais utilizado por usuários avançados e possui uma série de comandos para realizar diversas funções. Por causa de alguns comandos de sistema, é preciso executá-lo com privilégios de administrador. Para fazer isso, clique na caixa de pesquisa do Windows 10 e digite “cmd” (sem as aspas). Depois, clique com o botão direito em “cmd” e escolha a opção “Executar como administrador”. Se for solicitada a senha do administrador, digite-a ou apenas confirme a autorização.



Os principais comandos e suas funções são apresentadas no esquema a seguir:

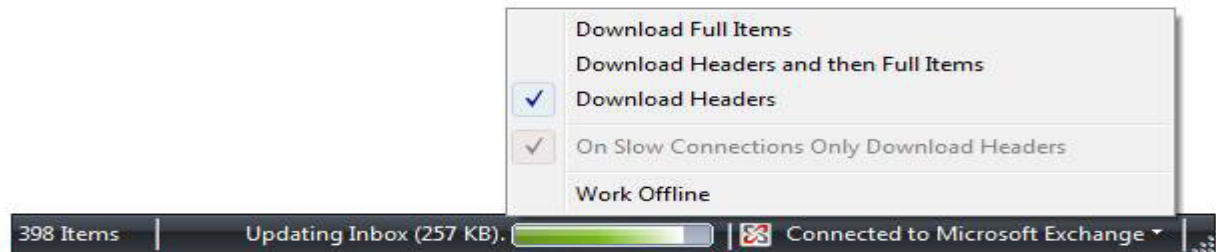
COMANDO	FUNÇÃO	COMANDO	FUNÇÃO
systeminfo	Traz informações sobre o Windows	taskkill /f /im	Fecha um programa
sfc	Varredura nos arquivos do sistema e localizar erros e itens corrompidos	shutdown -s -t 0	Desligar o Windows (0 pode ser substituído por um tempo em segundos)
type	Visualizar arquivos texto no prompt	shutdown -a	Cancela o desligamento
robocopy	Realizar backup de uma pasta	shutdown -r -t 0	Reinicia o Windows
ipconfig	Informações sobre a conexão de rede ipconfig /all exibe de todas as redes	ping	Verifica se determinado computador (IP) está na rede
netstat -an	Verifica as portas do computador	dir	Exibe a lista de arquivos da pasta corrente
md	Cria uma nova pasta	cd	Entra em uma pasta
rd	Exclui uma pasta	mkdir	Cria uma pasta

Principais comandos cmd.exe.

Barras de Status

Uma barra de status é uma área na parte inferior de uma janela primária que exibe informações sobre o estado da janela atual (como o que está sendo exibido e como), tarefas em segundo plano (como impressão, verificação e formatação) ou outras informações contextuais (como seleção e estado do teclado)¹.

As barras de status normalmente indicam status por meio de texto e ícones, mas também podem ter indicadores de progresso, bem como menus para comandos e opções relacionados ao status.



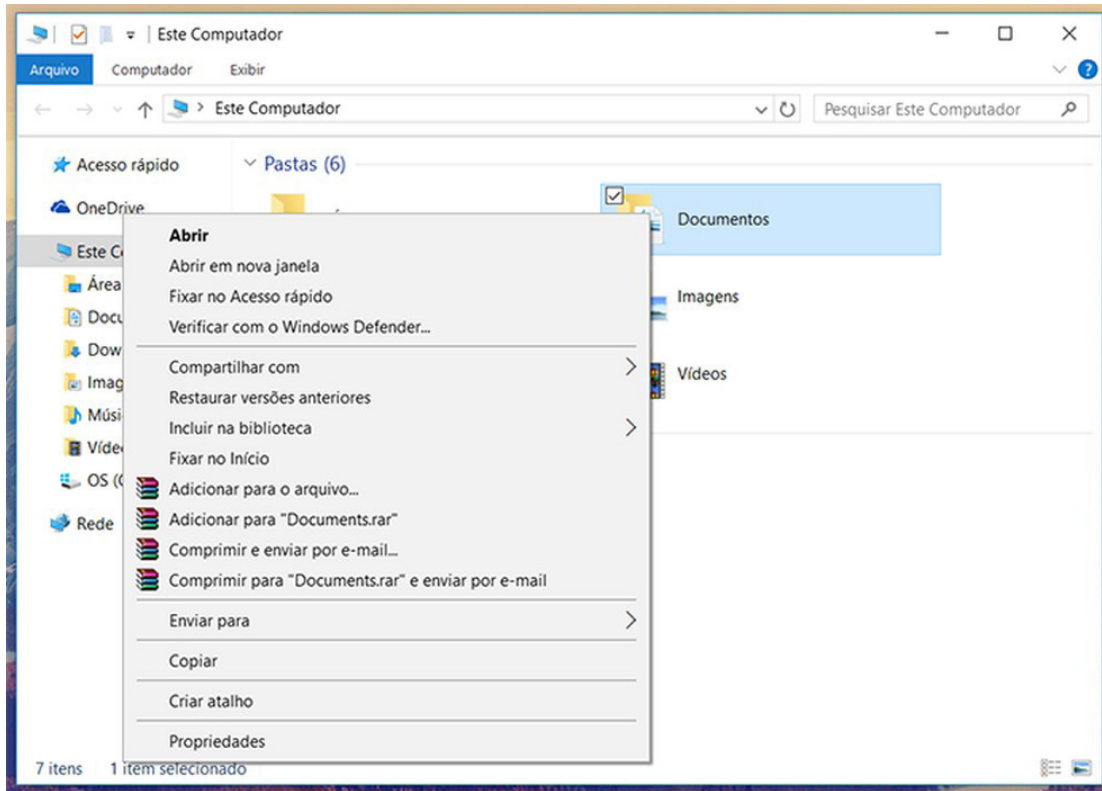
Menus de contexto e atalhos de teclado

Menu de Contexto

¹ <https://docs.microsoft.com/pt-br/windows/win32/uxguide/ctrl-status-bars>

O “Menu de contexto” exibe opções quando o usuário clica com o botão direito do mouse em sistemas operacionais como o Windows, Mac OS e Linux. A implementação desse recurso varia em cada sistema, mas é no Windows que essa ferramenta tem um maior nível de customização². No sistema operacional da Microsoft, é possível que o usuário coloque aplicativos no acesso ao menu de contexto e criar atalhos para recursos e comandos específicos: compactadores de arquivos, reprodutores de mídia (players) e antivírus.

O menu de contexto condensa comandos e atalhos que podem ser facilmente acessados via botão direito do mouse. A lista de atalhos e comando disponíveis no menu podem variar conforme o local do sistema ou aplicativo em que o usuário está: o menu de contexto no desktop do Windows será diferente daquele exibido em uma pasta ou quando um arquivo é selecionado.



Atalhos de Teclado

CTRL+A: seleciona todos os itens da Área de Trabalho (Desktop).

CTRL+C: copia os itens selecionados.

CTRL+X: recorta os itens selecionados.

CTRL+V: cola os itens selecionados.

CTRL+Z: desfaz a última ação.

CTRL+Y: refaz a última ação desfeita por meio do CTRL+Z.

CTRL+ESC: aciona o Menu Iniciar.

CTRL+SHIFT+ESC: abre o Gerenciador de Tarefas do Windows.

ALT+TAB: alterna entre as janelas abertas, exibindo uma bandeja com miniaturas das janelas.

CTRL+ALT+DEL: exibe a tela de segurança do Windows, que dá as opções para bloquear o computador, trocar de usuário, fazer logoff, alterar senha e iniciar o Gerenciador de Tarefas.

ALT+F4: fecha a janela atual.

ALT+I: aciona o Menu Iniciar.

DELETE: envia o item selecionado para a Lixeira do Windows.

SHIFT+DELETE: exclui o item selecionado definitivamente.

Tecla WINDOWS (também conhecida como tecla WIN ou Logotipo do Windows)

WIN (sozinha): aciona o Menu Iniciar (não sei se você percebeu, mas esta é a terceira forma de acionar este menu).

WIN+D: exibe a Desktop.

WIN+E: abre o Windows Explorer.

WIN+F: abre a Pesquisa do Windows, para localizar arquivos e pastas.

² <https://www.techtudo.com.br/noticias/2016/05/o-que-e-o-menu-de-contexto-do-windows.ghml>

WIN+G: exibe os Gadgets do Windows, que são mini aplicativos do Desktop.

WIN+L: bloqueia o computador.

WIN+M: minimiza todas as janelas.

WIN+SHIFT+M: exibe todas as janelas minimizadas pelas teclas WIN+M.

WIN+R: inicia o caixa de diálogo Executar, que permite executar um arquivo ou programa.

WIN+T: exibe o Flip da Barra de Tarefas, que é a miniatura das janelas abertas, dos botões da Barra de Tarefas.

WIN+TAB: exibe o Flip 3D, que permite alternar entre as janelas abertas por meio de um visual em forma de cascata tridimensional.

WIN+ESPAÇO: exibe a Desktop através das janelas abertas, deixando-as transparentes, como se fosse uma visão de Raio-X. Este recurso se chama Aero Peek, já comentado em artigos anteriores.

WIN+HOME: minimiza todas as janelas, exceto a que está ativa no momento, ou seja, aquela que está sendo acessada pelo usuário. Esse recurso se chama Aero Shake.

WIN+PAUSE/BREAK: abre a janela de Propriedades do Sistema.

WIN+ →: redimensiona a janela ativa, fazendo-a ocupar a metade direita da tela.

WIN+ ←: redimensiona a janela ativa, fazendo-a ocupar a metade esquerda da tela.

WIN+ ↑: redimensiona a janela ativa, maximizando-a.

WIN+ ↓: redimensiona a janela ativa, restaurando-a, caso esteja maximizada ou minimizando-a, caso esteja restaurada.

Windows Explorer

Teclas de Função

F1: abre a ajuda do Windows.

F2: renomeia o item selecionado (pasta ou arquivo).

F3: abre o campo de pesquisa na própria janela ativa.

F4: abre o campo histórico de endereços, da barra de endereços.

F5: atualiza os itens exibidos.

F6: muda o foco do cursor entre os frames da janela.

F10: ativa o Menu Arquivo.

F11: alterna para exibição em tela cheia.

Operações de mouse, apontar, mover, arrastar

Arrastar e soltar é um método de mover ou copiar um arquivo ou vários arquivos usando o mouse ou o touchpad³.

Por padrão, ao clicar com o botão esquerdo e segurar o botão esquerdo do mouse ou do touchpad enquanto move o ponteiro do mouse para um local de pasta diferente na mesma unidade, quando soltar o botão esquerdo do mouse, o arquivo será movido para o novo local onde liberou o botão do mouse.

Se estiver movendo o arquivo para uma unidade diferente ou pela rede para uma unidade mapeada ou outro sistema, o arquivo será copiado para o local de destino e o arquivo original permanecerá no local original.

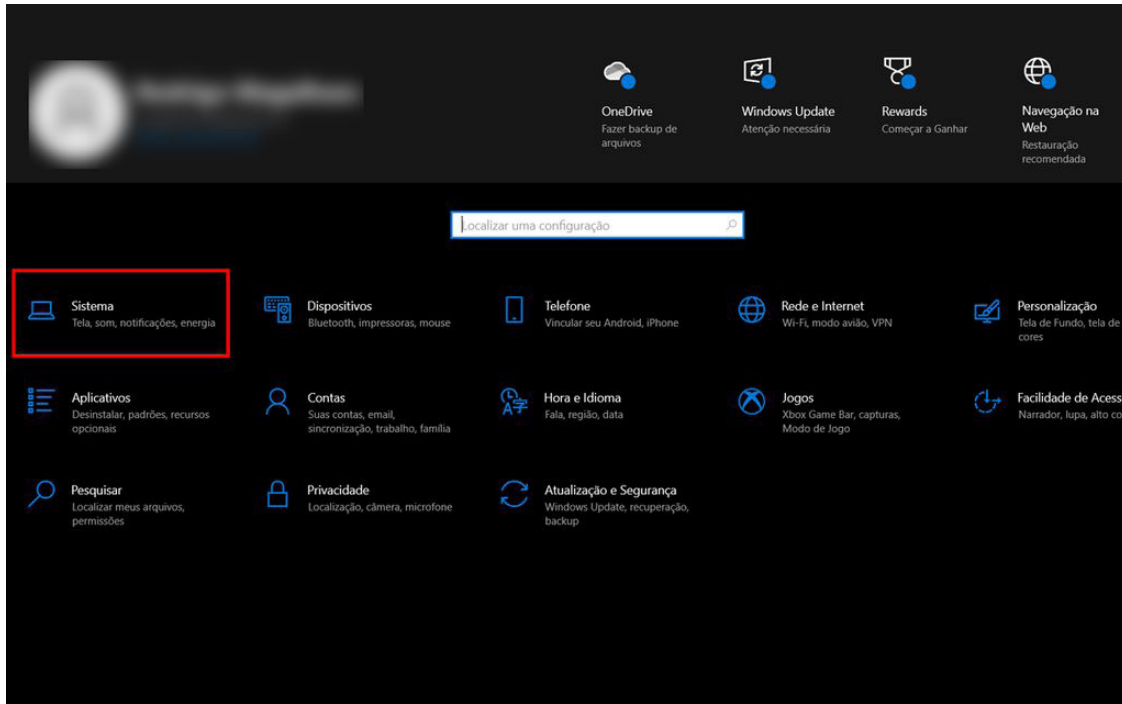
Resolução de tela e configuração de múltiplos monitores de vídeo

³ <https://www.dell.com/support/kbdoc/pt-br/000147309/move-and-copy-files-using-drag-and-drop-in-microsoft-windows#:~:text=Por%20padr%C3%A3o%2C%20se%20voc%C3%AA%20clicar,liberou%20o%20bot%C3%A3o%20do%20mouse.>

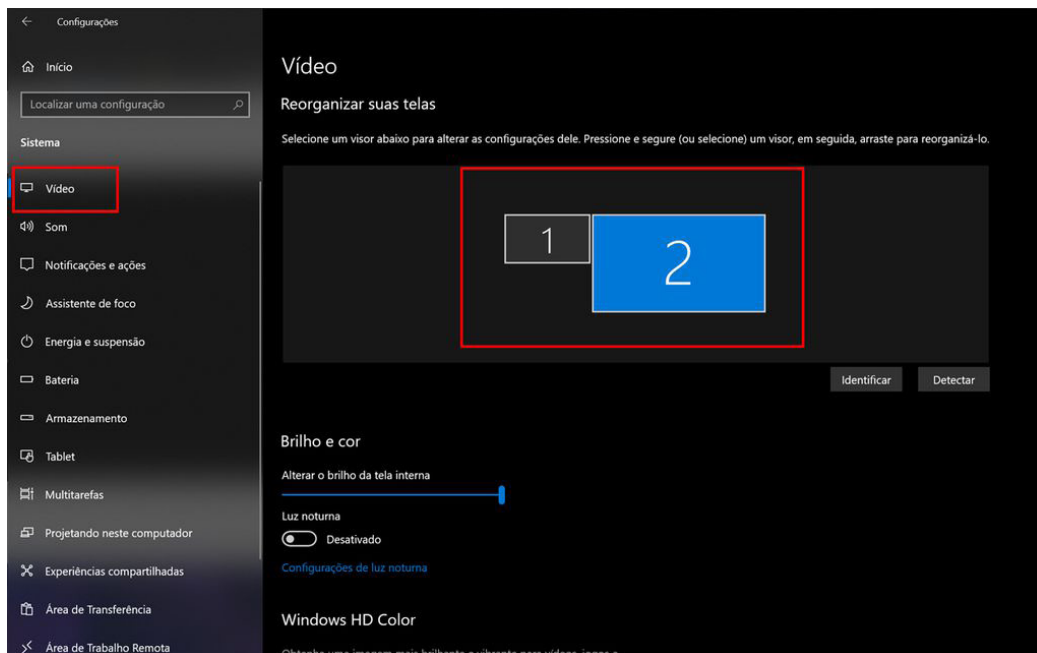
Resolução de Tela

Na configuração padrão, o Windows utiliza a resolução nativa por ser a maior opção que o monitor permite⁴. Caso tenha alterado essa definição ou precise usar um segundo monitor, basta fazer a alteração no painel de controle.

1. Abra as configurações do Windows pelo menu iniciar;
2. No painel de controle, selecione a opção “Sistema”;

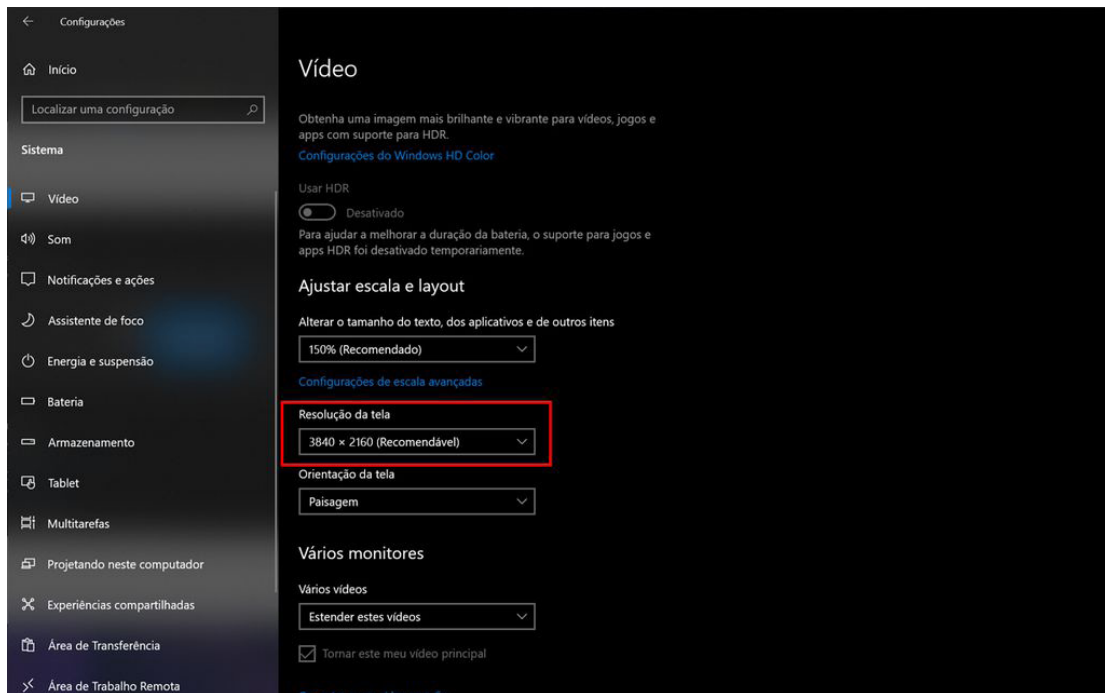


3. Vá para a aba “Vídeo”. Caso esteja utilizando dois monitores, é possível clicar em cada um dos números para acessar as opções individuais;



⁴ <https://canaltech.com.br/windows/como-consultar-resolucao-nativa-monitor-windows/>

4. Desça a tela até o item “Resolução da tela” e clique para abrir a lista. A resolução marcada como “Recomendável” é a opção nativa do seu computador.



O modo de resolução não depende apenas do tamanho do monitor: a placa de vídeo e os drivers instalados também influenciam na configuração do Windows para obter a melhor qualidade de imagem. Ao alterar para uma resolução mais baixa do que a recomendada, os textos podem ficar menos nítidos e com iluminação diferente.

Caso o computador não consiga reconhecer a resolução nativa do monitor, a recomendação é atualizar drivers de vídeo. Para isso, abra as configurações, vá para a seção “Atualizações e Segurança” e procure por atualizações pendentes na tela “Windows Update”. Se o problema persistir, talvez seja necessário instalar drivers específicos da fabricante.

Configuração de Múltiplos Monitores de Vídeo

Se você usa um notebook Windows, poderá conectar um monitor adicional através da porta HDMI, DisplayPort ou as legadas DVI e VGA, dependendo do modelo do hardware⁵. Se você possui um desktop, é preciso verificar se a placa de vídeo ou a placa-mãe (no caso de vídeo integrado) possuem mais de uma saída de vídeo, o que nem sempre é o caso.

De qualquer forma, o procedimento é bastante simples:

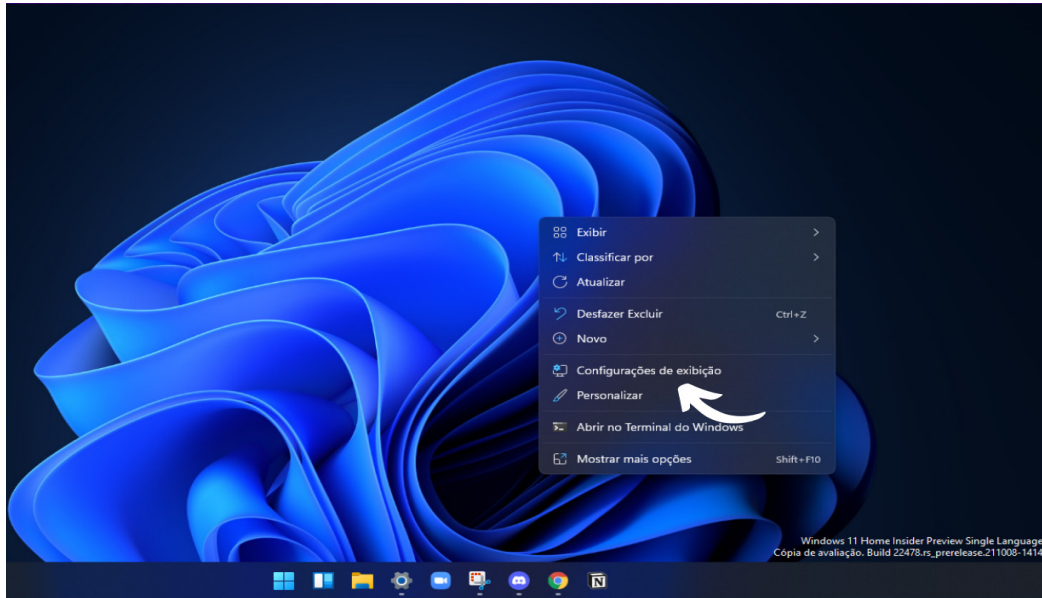
Conecte o monitor

Conecte o monitor adicional à saída de vídeo extra de seu computador e ligue-o. Por padrão, o Windows irá clonar a Área de Trabalho no segundo monitor, e você terá a mesma imagem nas duas telas. Não é o que queremos, e sim utilizar uma das telas como uma extensão;

5 GOGONI, R. Como usar dois monitores no mesmo computador (Windows)

Acesse as configurações de tela

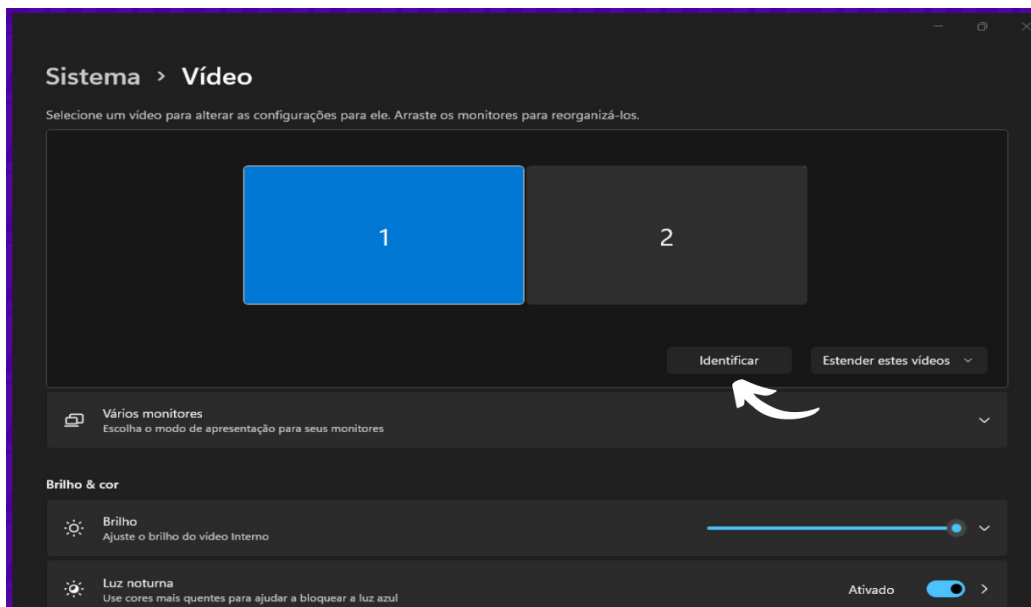
Dê um clique direito na Área de Trabalho, e depois em Configurações de tela.



Organize suas telas

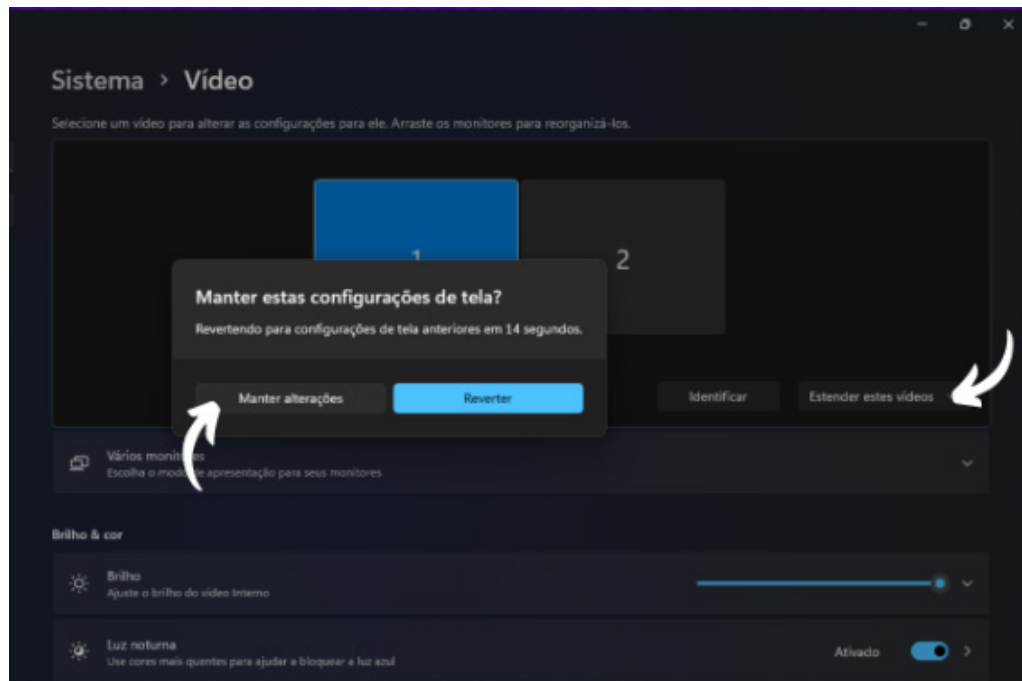
Na nova janela, o Windows irá exibir os monitores conectados, cada um identificado com um número. Para saber qual monitor é qual, clique no botão Identificar. Os números atribuídos serão exibidos em cada um dos monitores.

É possível trocar a identificação dos monitores, mudando o segundo monitor para ser o principal, de "2" para "1". Isso é útil para melhor organizar sua Área de Trabalho. Para isso, selecione o monitor que deseja usar como "1" e marque a caixa Tornar este meu vídeo principal.



Conclua a configuração

Por fim, escolha a opção Estender estes vídeos, clique em Aplicar e depois em Manter alterações.



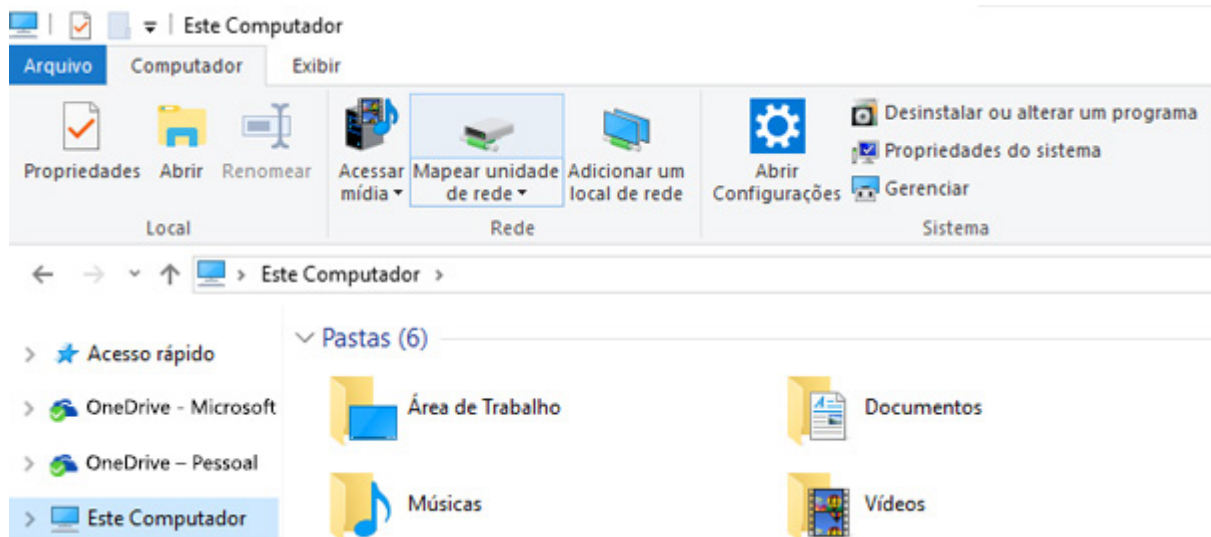
Feito isso, tem-se uma Área de Trabalho única, mas estendida para os dois monitores. Entretanto, é preciso lembrar que todos os apps e programas que abrir serão exibidos no monitor principal, que foi definido como “1”, e eles só ocuparão ambos monitores quando em tela cheia, ou se arrastados manualmente com o mouse.

Unidades locais e mapeamentos de rede

Mapeamentos de Rede

Mapeie uma unidade de rede para acessá-la no Explorador de Arquivos do Windows sem precisar procurá-la ou digitar seu endereço de rede toda vez⁶.

1. Abra o Explorador de Arquivos na barra de tarefas ou no menu Iniciar, ou pressione a tecla de logotipo do Windows  + E.
2. Selecione Este computador no painel esquerdo. Em seguida, na guia Computador, selecione Mapear unidade de rede.



⁶ https://support.microsoft.com/pt-br/windows/mapear-uma-unidade-de-rede-no-windows-29ce55d1-34e3-a7e2-4801-131475f9557d#l=DOEBD=Windows_10

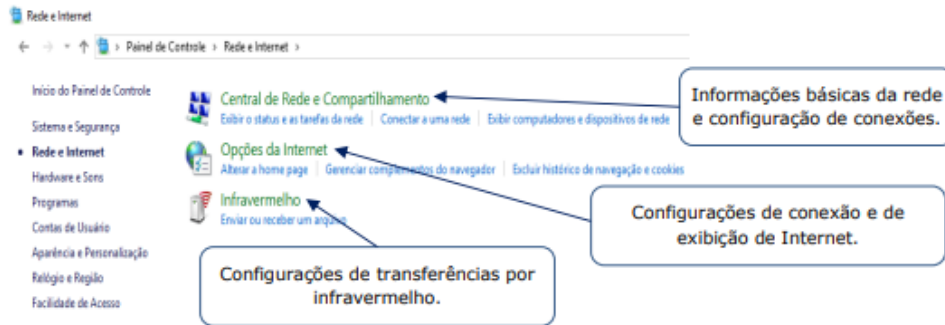
3. Na lista Unidade, selecione uma letra da unidade. (Qualquer letra disponível serve).
4. Na caixa Pasta, digite o caminho da pasta ou do computador ou selecione Procurar para localizar a pasta ou o computador. Para se conectar sempre que você entrar no computador, selecione Conecte-se em entrar.
5. Selecione Concluir.

Observação: Se você não conseguir se conectar a uma unidade de rede ou pasta, o computador ao qual você está tentando se conectar pode estar desligado ou talvez você não tenha as permissões corretas. Tente contatar o administrador de rede.

Rede e compartilhamento

Rede e Internet

A opção Rede e Internet é possível verificar o status da rede e alterar suas configurações, definir preferências para compartilhar arquivos e computadores e configurar a conexão com a Internet.



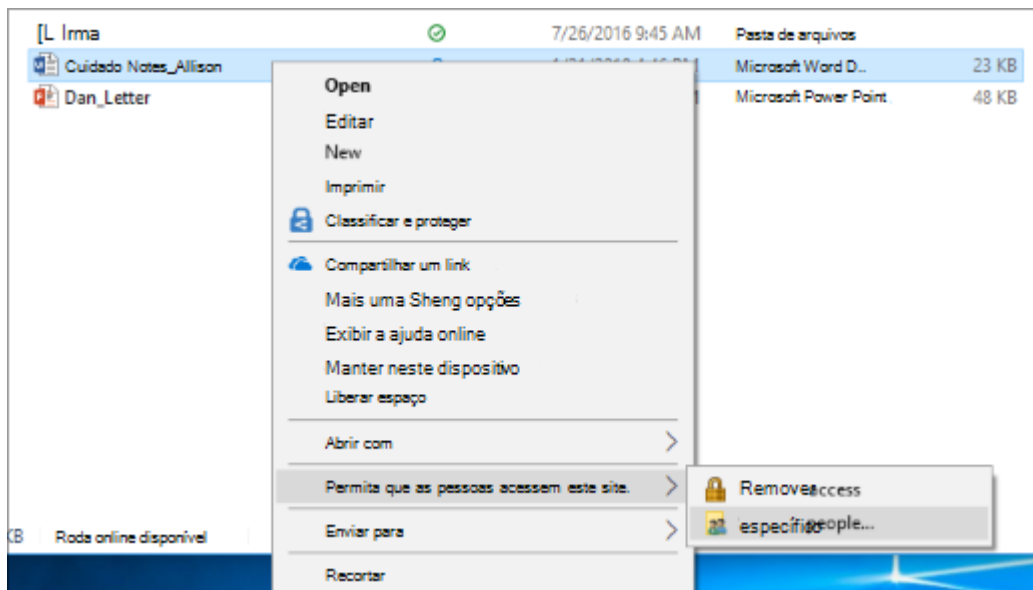
Rede e Internet.

1. A Central de Rede e Compartilhamento exibe as informações básicas de rede e configurações de conexões. É possível conectar ou desconectar de uma rede ou configurar nova conexão ou rede (sem fio, de banda larga, etc.).
2. Em Propriedades da Internet, é possível definir as configurações de conexão e exibição da Internet. Podem ser definidas as páginas padrão a serem abertas, alterar o modo de exibição das guias dos navegadores e configurar ou excluir o histórico de navegação, entre outras configurações.
3. Infravermelho permite configurar a transferência de arquivos por infravermelho.

Compartilhamento

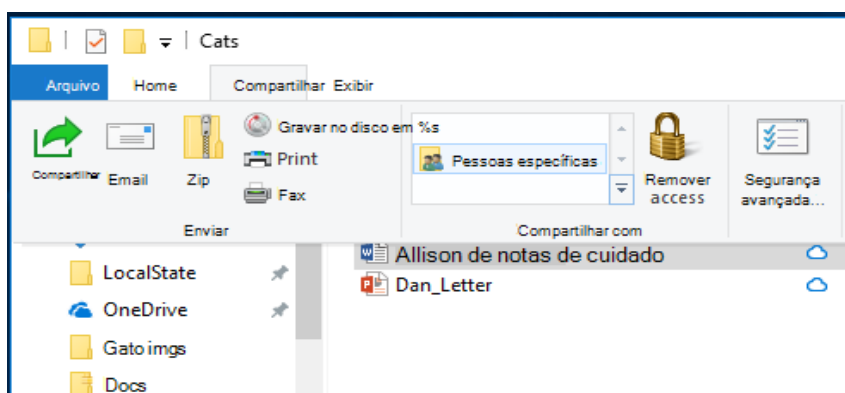
Para compartilhar um arquivo ou pasta no Explorador de Arquivos, siga um destes procedimentos⁷:

Clique com o botão direito do mouse ou pressione um arquivo e selecione Dar acesso a > Pessoas específicas.



⁷ https://support.microsoft.com/pt-br/windows/compartilhamento-de-arquivos-por-meio-de-uma-rede-no-windows-b58704b2-f53a-4b82-7bc1-80f9994725bf#ID0EBD=Windows_10

Selecione um arquivo, selecione a guia Compartilhar na parte superior do Explorador de Arquivos e, na seção Compartilhar com, selecione Pessoas específicas.



Selecione um usuário na rede com o qual compartilhar o arquivo ou selecione Todos para dar a todos os usuários da rede acesso ao arquivo.

Se selecionar vários arquivos de uma vez, você poderá compartilhar todos eles da mesma forma. Isso também é válido para pastas; compartilhe uma pasta e todos os arquivos nela serão compartilhados.

CÓPIAS DE SEGURANÇA (BACKUP)

O backup é a criação de uma cópia dos dados com o objetivo de garantir a segurança e proteção das informações. Ele é essencial para a recuperação de dados em caso de incidentes, como falhas técnicas, ataques cibernéticos ou desastres naturais. A adoção de um plano de backup eficaz é indispensável para minimizar perdas e garantir a continuidade das operações.

Existem diferentes tipos de backup, cada um com suas vantagens e desvantagens. Vamos detalhá-los para facilitar a compreensão e escolha do melhor método para cada necessidade.

– **Backup completo:** O backup completo é a cópia integral de todos os dados, independentemente de terem sido alterados ou não. Ele é o mais seguro e confiável, pois cria uma réplica exata de todas as informações. No entanto, seu processo é mais demorado e consome maior espaço de armazenamento, sendo ideal para ser feito periodicamente, como semanalmente ou mensalmente, dependendo da necessidade.

– **Backup incremental:** No backup incremental, apenas as alterações feitas desde o último backup (seja ele completo ou incremental) são copiadas. Isso o torna mais rápido e econômico em termos de espaço, porém, sua restauração pode ser mais complexa, já que depende da recuperação de todas as cópias incrementais feitas após o último backup completo. Esse método é ideal para backups diários ou frequentes.

– **Backup diferencial:** O backup diferencial também copia apenas os dados alterados, mas com uma diferença importante: ele considera todas as mudanças feitas desde o último backup completo. Isso significa que, a cada novo backup diferencial, o volume de dados copiados será maior. A restauração é mais simples do que no backup incremental, pois exige apenas a última cópia diferencial e a cópia completa anterior.

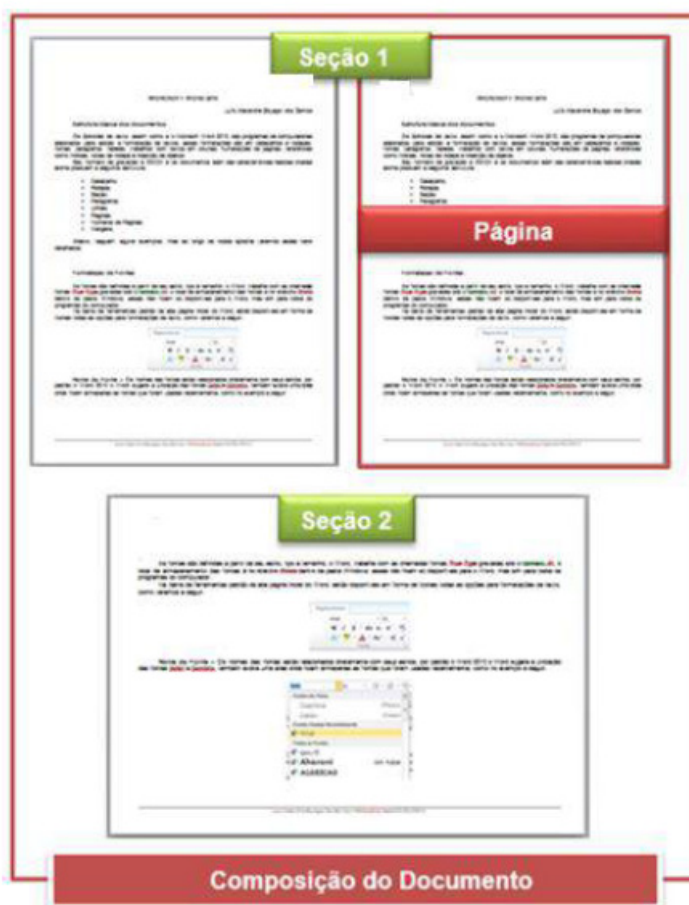
– **Backup Espelho:** O backup em espelho cria uma cópia idêntica dos dados em tempo real. Sempre que um arquivo é alterado ou excluído, a alteração é imediatamente replicada na cópia. Esse método é útil para ter um backup atualizado constantemente, mas não armazena versões anteriores dos arquivos, o que pode ser um problema em caso de exclusões acidentais ou corrupções de dados.

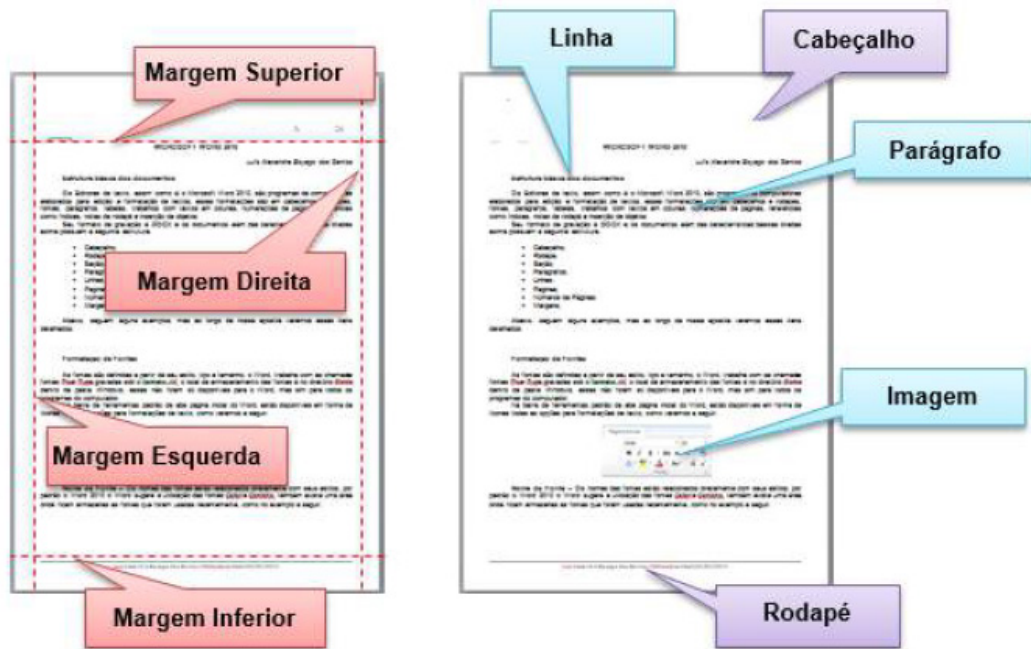
Tipo de Backup	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Completo	Cópia total dos dados	Restauração rápida	Demorado e consome mais espaço
Incremental	Cópia apenas das mudanças mais recentes	Rápido e econômico	Restauração mais complexa
Diferencial	Cópia das mudanças desde o último completo	Fácil de restaurar	Ocupa mais espaço com o tempo
Espelho	Réplica exata e atualizada dos dados	Sempre atualizado	Não guarda versões antigas

EDITOR DE TEXTO MICROSOFT WORD E LIBREOFFICE WRITER: CRIAÇÃO E EDIÇÃO DE DOCUMENTOS DE TEXTO; FORMATAÇÃO DE CARACTERE, PARÁGRAFO, PÁGINA, MARCADORES, NUMERAÇÃO, ESTRUTURA DE TÓPICOS, CABEÇALHO E RODAPÉ; ORTOGRAFIA E GRAMÁTICA, IDIOMA E HIFENIZAÇÃO; TABELAS; FIGURAS E GALERIA; VISUALIZAÇÃO E IMPRESSÃO; EXPORTAR COMO PDF

MS OFFICE WORD

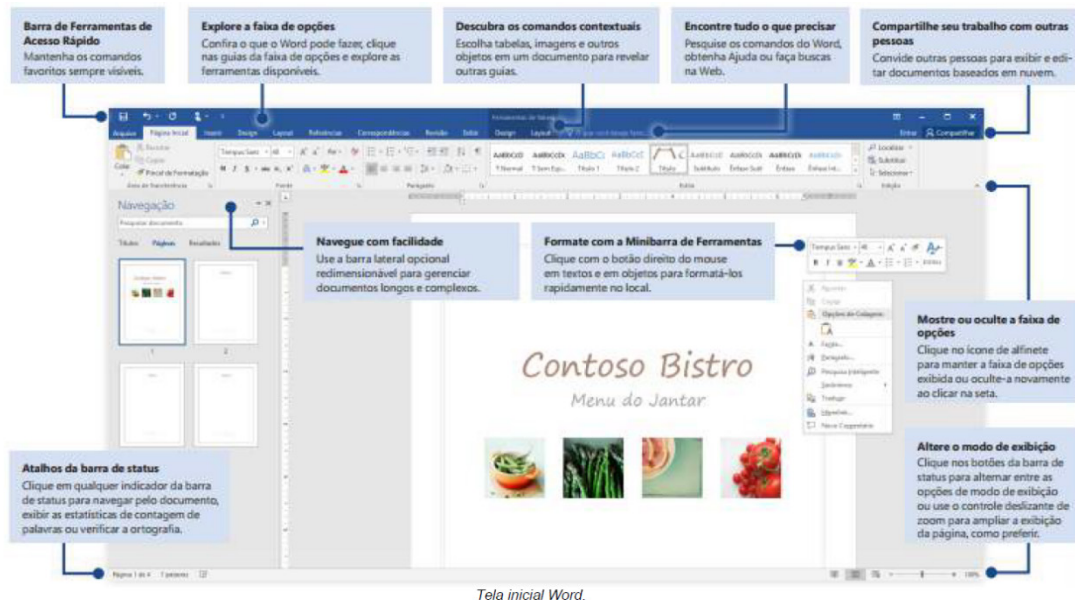
O Microsoft Word 2019 é uma versão avançada do popular editor de texto parte do Microsoft Office. Este programa é amplamente utilizado tanto em ambientes corporativos quanto pessoais para a criação e edição de documentos diversos.





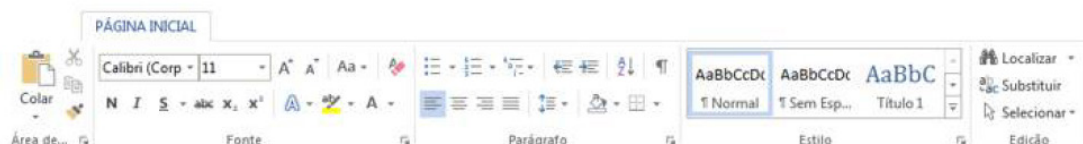
Interface do Usuário

A interface do Word 2019 é intuitiva e amigável, projetada para facilitar a navegação e o acesso às suas numerosas ferramentas. A faixa de opções no topo contém abas como 'Home', 'Insert', 'Design', 'Layout', 'References', 'Mailings', 'Review' e 'View'. Cada aba possui grupos que organizam os comandos relacionados, facilitando o acesso à funções específicas.



Criação e Formatação de Documentos

– Textos: O Word permite digitar e formatar textos facilmente, com opções para ajustar fontes, tamanho, cor, estilo e alinhamento.



Usar Estilos

Os modelos de **Estilos** aplicam uma fonte, tamanho, cor e espaçamento consistentes aos títulos, parágrafos e intitulações em todo o documento.

1. Selecione as palavras, parágrafo, lista ou tabela para editar.
2. Na guia **Página Inicial**, selecione um estilo.

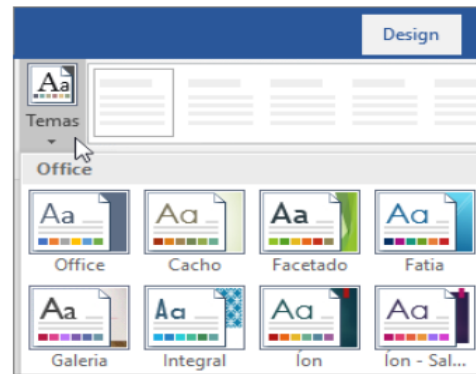
Se você não vir o estilo que deseja, clique no botão **Mais** para expandir a galeria.



Aplicar temas

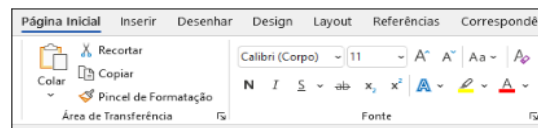
Os **Temas** adicionam uma aparência profissional ao seu documento.

1. Selecione **Design > Temas**.
2. Aponte para um tema para visualizar como ele ficará.
3. Selecione o tema que você deseja.



Adicionar e formatar texto

1. Clique em sua nova página em branco e digite algum texto.
2. Selecione texto para formatar e escolha opções de fonte na guia **Página Inicial**: **Negrito**, **Itálico**, **Balas**, **Numeração** e muito mais.

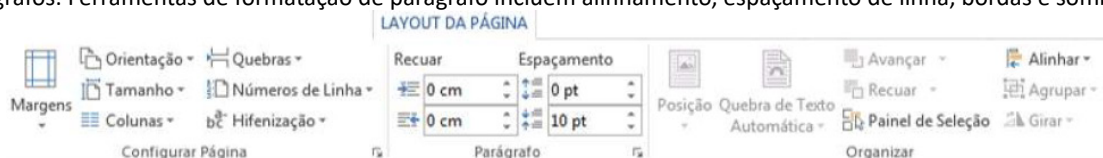


Copiar a formatação

1. Selecione o texto com a formatação que você quer copiar.
2. Clique no **Pincel de Formatação** e selecione o texto para o qual deseja copiar a formatação.

Dica: Dê um clique duplo no **Pincel de Formatação**, quando quiser copiar a formatação em mais de um lugar.

– **Parágrafos:** Ferramentas de formatação de parágrafo incluem alinhamento, espaçamento de linha, bordas e sombreado.



– Listas: Você pode criar listas numeradas ou com marcadores, e até personalizar o estilo dos marcadores.

Criar uma lista

Para iniciar uma lista numerada, digite **1**, um **ponto (.)**, um **espaço** e algum texto. O Word iniciará automaticamente uma lista numerada para você.

Digite ***** e um **espaço** antes do texto, e o Word criará uma lista com marcadores.

Para completar sua lista, pressione **Enter** até que os marcadores ou a numeração sejam desativados.

Criar uma lista do texto existente

1. Selecione o texto que você deseja transformar em uma lista
2. Acesse **Página Inicial > Marcadores** ou **Página Inicial > Numeração**.



Observação: Encontre diferentes estilos de marcadores e formatos de numeração clicando na seta para baixo ao lado de **Marcadores** ou **Numeração**.

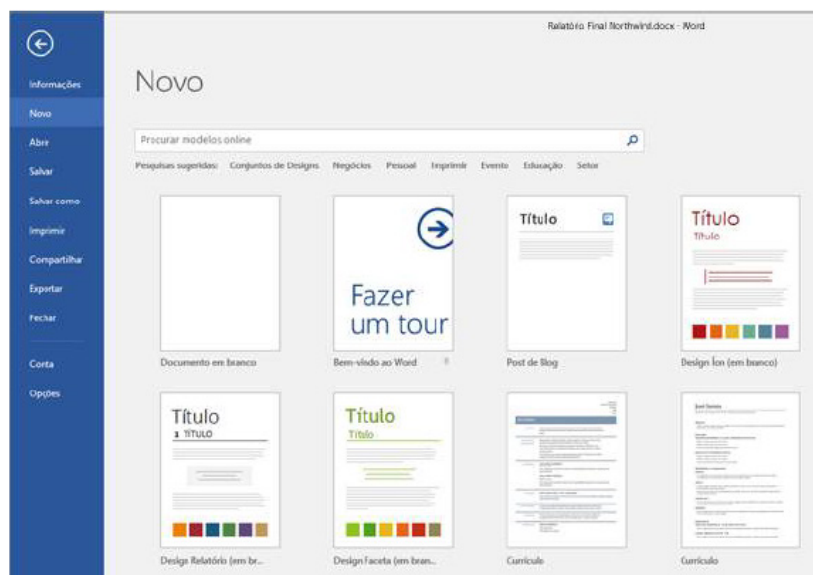
O Microsoft Word é um software de processamento de texto desenvolvido para ajudar você a criar documentos com qualidade profissional. O Word facilita a organização e a escrita de documentos de maneira eficiente.

Ao iniciar um documento no Word, você pode optar por começar com um documento em branco ou utilizar um modelo que automatiza parte do processo de criação. Independentemente da escolha, os passos básicos para criar e compartilhar documentos são similares. As ferramentas de edição e revisão avançadas do Word permitem colaborar com outros usuários para refinar o documento.

Escolher um Modelo

Frequentemente, iniciar um novo documento a partir de um modelo é mais prático do que começar com uma página em branco. Os modelos no Word vêm pré-configurados com temas e estilos, necessitando apenas que você adicione seu próprio conteúdo.

Quando você abre o Word, pode escolher um modelo diretamente da galeria, selecionar uma categoria para explorar modelos específicos ou buscar mais modelos online. Se preferir começar do zero, basta selecionar “Documento em Branco”.



Tela Word 2016.

Para criar um novo documento no Microsoft Word usando um modelo, siga estes passos simples:

– Iniciar o Word: Ao abrir o Word pela primeira vez, você será automaticamente apresentado a uma lista de modelos disponíveis.

– Acessar Modelos: Se o Word já estiver aberto, clique em Arquivo > Novo para ver a lista de modelos.

– Usar um Modelo: Você pode começar um novo documento selecionando um modelo da lista. Isso permite que você utilize uma estrutura pré-definida, evitando a necessidade de criar repetidamente o mesmo conteúdo.

– Documento em Branco: Se preferir começar do zero, clique em Documento em Branco ou pressione ESC.

– Pesquisar Modelos Online: Para mais opções, use a função Pesquisar modelos online. Abaixo da caixa de pesquisa, clique em palavras-chave populares para acessar rapidamente modelos relevantes.

Abrir um Documento no Word

Quando você inicia o Word, é apresentada uma lista dos documentos recentes no lado esquerdo. Caso o documento desejado não esteja visível, você pode acessá-lo clicando em “Computador”, “OneDrive” ou “SharePoint”.

Para abrir outros documentos enquanto já estiver usando o Word, vá em “Arquivo” > “Abrir” e navegue até o local do arquivo. Documentos de versões anteriores do Word abrem em “Modo de Compatibilidade”, permitindo que você escolha entre trabalhar nesse modo ou atualizar o documento para acessar funcionalidades mais recentes.

Salvar um Documento

Para salvar um novo documento:

Acesse a guia “Arquivo” > Clique em “Salvar Como” > Escolha o local de salvamento > Selecione “Salvar”.

Para salvar em seu computador, escolha uma pasta local ou clique em “Procurar”. Para salvar online, selecione uma opção em “Locais” ou “Adicionar uma Localização”, facilitando o compartilhamento e colaboração em tempo real. O Word usa por padrão o formato .docx, mas você pode escolher outro formato na lista de tipos de arquivo. Para salvar automaticamente enquanto trabalha, use o botão “Salvar” na Barra de Ferramentas de Acesso Rápido.



Para imprimir um documento no Word

Siga estes passos:

1. Acesso à Impressão: Clique na guia “Arquivo” e selecione “Imprimir”.

2. Definir Opções: No campo “Cópias”, insira o número de cópias desejadas.

Na seção “Impressora”, certifique-se de que a impressora correta está selecionada.

Em “Configurações”, as opções padrão de impressão são selecionadas automaticamente, mas podem ser alteradas conforme necessário.

3. Configurações Específicas: Escolha se deseja imprimir todos os documentos, páginas específicas, páginas pares ou ímpares, e configure a orientação da página (paisagem ou retrato).

Defina o tamanho do papel e ajuste as margens conforme necessário.

Selecione se deseja uma impressão frente e verso e como as páginas devem ser agrupadas (agrupado ou desagrupado).

4. Finalização: Após ajustar todas as configurações, clique em “Imprimir” para iniciar a impressão.

A Barra de Ferramentas de Acesso Rápido no Word

Oferece um acesso rápido e conveniente às funções mais usadas. Localizada na parte superior da interface, esta barra pode ser personalizada ao clicar na seta ao lado direito, permitindo adicionar atalhos de acordo com suas preferências.

Por padrão, inclui opções básicas como:

– Salvar: Grava alterações no documento. Se for a primeira gravação, abrirá a tela “Salvar Como” para nomear e escolher a localização do arquivo. Utiliza o atalho CTRL + B.

– Desfazer: Reverte a última ação realizada. Se algo foi removido acidentalmente, esta função pode restaurá-lo usando CTRL + Z.

– Refazer: Restaura uma ação que foi desfeita. Após usar o “Desfazer”, esta opção pode reverter o documento ao estado anterior, ativada com CTRL + R.



Atalhos disponíveis na barra de ferramentas de acesso rápido.

– A Barra de Rolagem Vertical no Word permite a navegação entre as páginas do documento usando as setas ou arrastando a própria barra.

– Zoom é uma ferramenta que ajusta a visualização do documento, ampliando ou reduzindo o conteúdo exibido na tela, sem alterar o tamanho da fonte para efeitos de impressão. Para aumentar o tamanho da fonte, é necessário ajustar diretamente nas configurações de fonte.



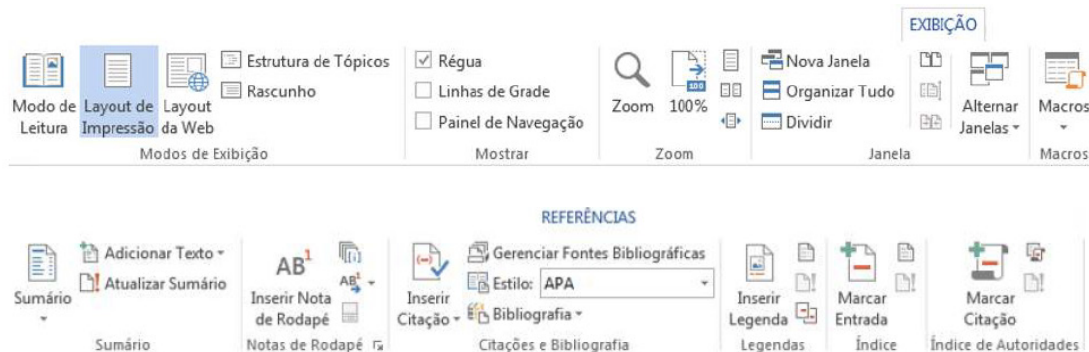
– Modo de Exibição de Texto oferece várias opções de visualização do documento para adaptar à preferência do usuário ou à necessidade da tarefa.



- Idioma configura o idioma padrão para o documento, influenciando o funcionamento do corretor ortográfico.

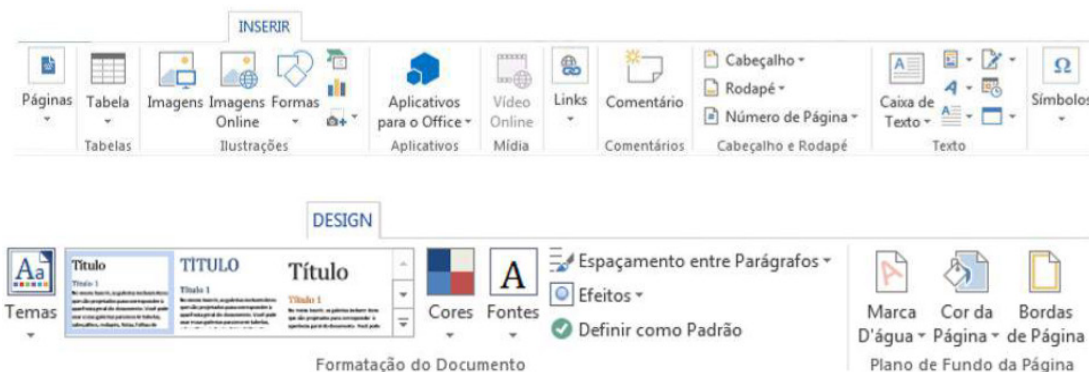
PÁGINA 6 DE 36 8993 PALAVRAS PORTUGUÊS (BRASIL)

- Revisão destaca erros no texto e facilita a correção ortográfica ao navegar pelas sugestões.
- Contador de Palavras fornece uma contagem rápida das palavras em todo o documento ou em uma seleção especificada.
- Número de Página do Documento mostra o total de páginas do documento e a página atual em que o usuário está, com opções para “Ir para” uma página específica.
- Barra de Rolagem Horizontal se torna visível quando o documento é ampliado além da capacidade de visualização da tela ou quando a janela é redimensionada, permitindo o deslocamento horizontal para visualizar todo o conteúdo da página.

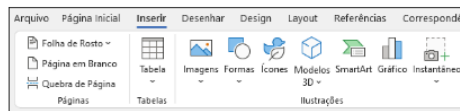


Inserção de Elementos Gráficos

- Imagens e Formas: Inserir imagens, formas, caixas de texto e SmartArt para enriquecer visualmente os documentos.
- Tabelas: Facilidade para inserir e formatar tabelas, incluindo a escolha de estilos predefinidos ou personalizados.
- Links: Possibilidade de adicionar hiperlinks para documentos ou sites externos.



Adicionar imagens, formas, SmartArt, gráficos e muito mais



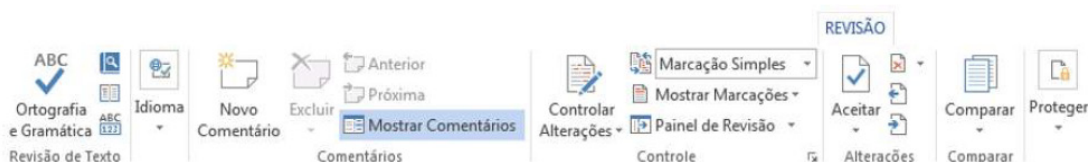
1. Escolha a guia **Inserir**.
2. Escolha o que deseja adicionar:
 - **Tabelas** – escolha **Tabela**, passe o mouse sobre o tamanho desejado e selecione-a.
 - **Imagens** – selecione **Imagens**, procure uma imagem no computador, uma imagem de estoque online ou com uma pesquisa de imagem no Bing.

Observação: Versões mais antigas do Word podem ter **Imagens Online** na faixa de opções ao lado de **Imagens**.

- **Formas** – selecione **Formas** e escolha uma forma na lista suspensa.
- **Ícones** – escolha **Ícones**, escolha o desejado e **selecione Inserir**.
- **Modelos 3D** – selecione **Modelos 3D**, escolha entre um arquivo ou fonte online, escolha a imagem desejada e **selecione Inserir**.
- **SmartArt** – escolha **SmartArt**, escolha um **Gráfico SmartArt** e selecione **OK**.
- **Gráfico** – selecione **Gráfico**, escolha o gráfico desejado e selecione **OK**.
- **Captura de tela** – selecione **Captura de tela** e selecione uma na lista suspensa.

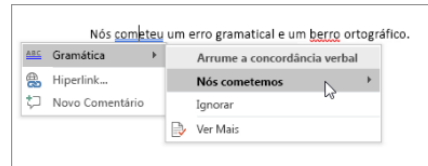
Ferramentas de Revisão

– Verificação Ortográfica e Gramatical: Ferramentas integradas para verificar ortografia e gramática para diferentes idiomas.



Verificar ortografia e gramática

O Word marca as palavras incorretas com um sublinhado ondulado em vermelho e os erros gramaticais com um sublinhado duplo em azul.



1. Clique com o botão direito do mouse na palavra.
2. Escolha uma correção ou **Ignorar**.

Observação: A verificação ortográfica e gramatical funciona de maneira um pouco diferente nas versões mais recentes do Word e do Microsoft 365. Para saber mais, confira [Editor, seu assistente de ortografia](#).

Localizar e substituir texto



1. Selecione **Página Inicial > Substituir**.
2. Para **Localizar**, digite uma palavra ou frase para pesquisar. Para **Substituir por**, digite o novo texto.
3. Selecione **Localizar próximo** e, em seguida, selecione:
 - **Substituir** para substituir a primeira instância ou...
 - **Substituir tudo** para substituir todas as instâncias.

– Controle de Alterações: Permite acompanhar as modificações feitas no documento, útil para trabalho colaborativo.

Controlar e revisar alterações

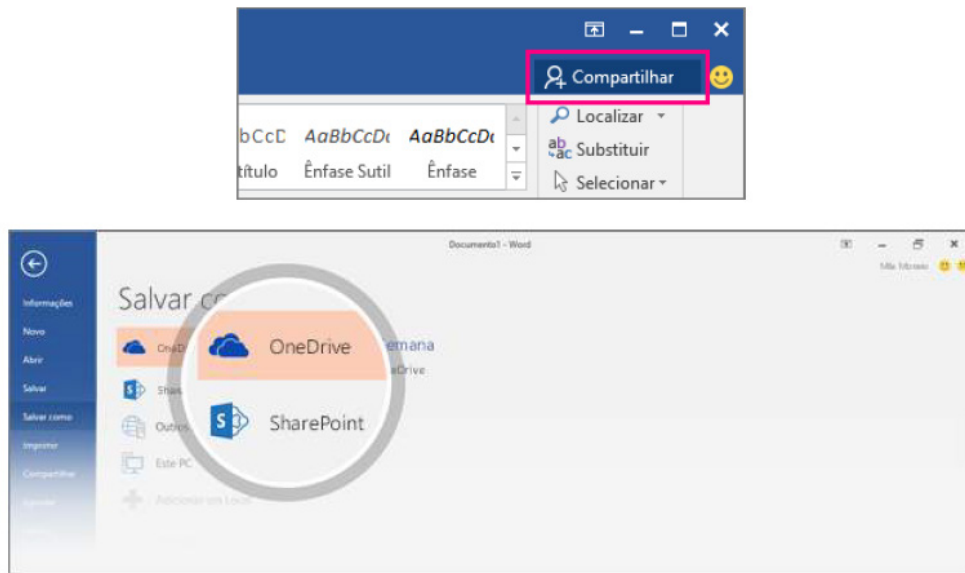


1. Para acompanhar as alterações, escolha **Revisar > Controlar Alterações**.
2. Para examinar as alterações, coloque o cursor antes de uma alteração e selecione:
 - **Aceitar** para manter a alteração ou
 - **Rejeitar** para removê-la.

– Comentários: Adicionar comentários ao texto para notas ou sugestões, facilitando a revisão por outros usuários.

Colaboração

– Coautoria em Tempo Real: Permite que múltiplos usuários trabalhem no mesmo documento simultaneamente, visível através da integração com o OneDrive ou SharePoint.



Observação: Se for a primeira vez que salva um documento online, selecione “Adicionar um Local” e escolha entre serviços como OneDrive ou SharePoint para adicioná-lo.

No menu “Compartilhar”, você pode realizar as seguintes ações:

Para enviar um link do documento por email, insira o endereço de e-mail dos destinatários na seção “Convidar Pessoas”. Configure as permissões, por exemplo, “Pode editar”, e se desejar, adicione uma mensagem. Certifique-se de que a opção “Compartilhar automaticamente as alterações” esteja configurada para “Perguntar” ou “Sempre”. Em seguida, clique em “Compartilhar”.



– Compartilhamento: Facilidade para compartilhar documentos diretamente do Word via email ou através de links.

Para enviar o convite por conta própria, clique em “Obter um link de compartilhamento” localizado na parte inferior do painel “Compartilhar” e cole o link em um e-mail ou mensagem instantânea.

Note que a opção “Obter um link de compartilhamento” pode não estar disponível se você estiver utilizando o SharePoint Online e o administrador do site tiver desativado essa funcionalidade.

Salvamento e Exportação

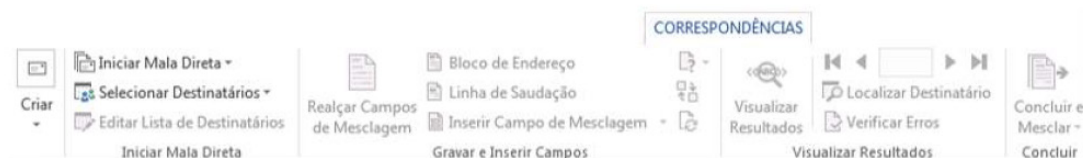
– Formatos de Arquivo: Salva documentos em uma variedade de formatos, incluindo o padrão DOCX, PDF e outros formatos compatíveis.

– AutoRecuperação: Recurso de autosalvamento para prevenir a perda de dados em caso de falha do software ou do sistema.

Personalização

– Personalização da Faixa de Opções: Possibilidade de personalizar a faixa de opções para acessar rapidamente as ferramentas mais usadas.

– Macros: Automatizar tarefas repetitivas através da criação de macros.



Principais diferenças do Word 2016 para a versão 2019

A transição do Microsoft Word 2016 para o Word 2019 trouxe várias melhorias e adições de recursos. Embora a interface de usuário e a experiência geral de uso permaneçam consistentes, para garantir facilidade de uso e familiaridade, algumas atualizações notáveis foram implementadas para aumentar a eficiência, a acessibilidade e as funcionalidades avançadas. Aqui estão algumas das principais diferenças entre o Word 2016 e o Word 2019:

1. Melhorias de Desempenho

Word 2019 oferece melhor desempenho geral em termos de velocidade e estabilidade, aproveitando melhor os recursos de hardware modernos.

2. Recursos Avançados de Colaboração

Word 2016 já suportava coautoria em documentos compartilhados, mas o Word 2019 aprimora essas capacidades, integrando mais profundamente com o OneDrive e o SharePoint, e oferecendo melhor controle sobre os status de versões e histórico de revisões.

Compartilhar seu documento

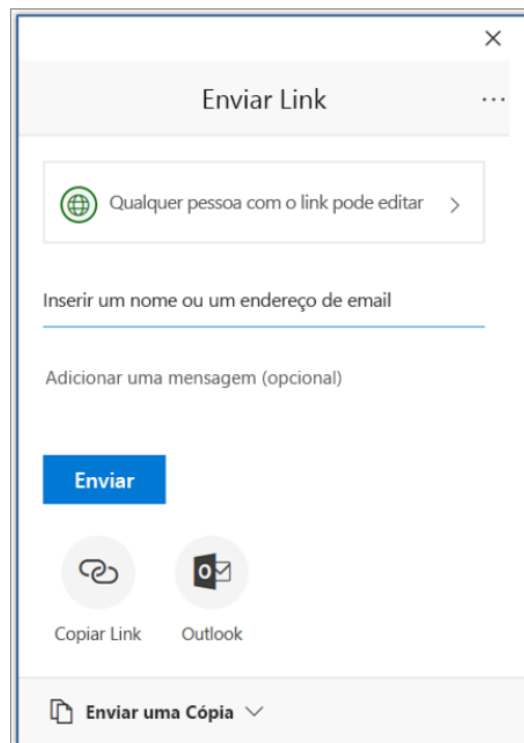
Para compartilhar um arquivo dentro do Word:

1. Selecione **Compartilhar**  na faixa de opções.

ou escolha **Arquivo > Compartilhar**.

Observação: Se o arquivo ainda não estiver salvo no OneDrive, você será solicitado a carregá-lo primeiro para poder compartilhá-lo.

2. Escolha no menu suspenso com quem deseja compartilhar ou insira um nome ou endereço de email.
3. Adicione uma mensagem opcional e escolha **Enviar**.



Coeditar um documento

Depois de compartilhar seu documento, você poderá trabalhar nesse arquivo simultaneamente com outras pessoas.



- Para obter a melhor experiência, trabalhe em conjunto no Word para a Web e veja as alterações em tempo real.
- Em **Compartilhar**, você verá os nomes de quem também está editando o arquivo.
- Os sinalizadores coloridos mostram exatamente o local em que cada pessoa está trabalhando no documento.

O Word notifica quando outros usuários entram ou saem do documento. Se alguém que optou por não ativar a Coautoria em Tempo Real estiver trabalhando no mesmo arquivo, sua presença será indicada, mas as alterações só serão visíveis após ela salvar o documento.

As opções disponíveis para compartilhar alterações automaticamente são: Sempre, Perguntar e Nunca. Veja o significado de cada uma:

- Sempre: Se selecionada, permite que outros vejam suas alterações continuamente.
- Perguntar: Se nunca utilizou a Coautoria em Tempo Real, será questionado se deseja compartilhar alterações automaticamente enquanto edita. Se optar por “Sim”, o compartilhamento automático será ativado para sessões futuras. Se não quiser ser perguntado novamente, desmarque a opção “Não perguntar novamente”.
- Nunca: Esta escolha desativa a Coautoria em Tempo Real para este e outros documentos, impedindo que outros vejam suas alterações até que o documento seja salvo novamente online. Você também não verá as alterações de outros enquanto estiver editando, mas poderá saber quem mais está com o documento aberto.

Essas configurações são aplicáveis ao Word como um todo, além do documento específico em que você está trabalhando. Para alterar essas configurações, vá até Arquivo > Opções > Geral e ajuste as “Opções de colaboração em tempo real” conforme sua preferência.

3. Ferramentas de Aprendizagem e Acessibilidade

Word 2019 adiciona novas ferramentas de aprendizagem, como o Leitor Imersivo, que melhora a compreensão de texto e design para usuários com dificuldades de aprendizagem. Também há novos recursos de voz, como Texto para Fala e melhor suporte para tecnologias assistivas.

4. Melhorias de Interface e Ferramentas de Desenho

Word 2019 inclui uma faixa de opções personalizável, uma experiência de usuário mais limpa e funcionalidades aprimoradas para dispositivos sensíveis ao toque e canetas digitais. As funcionalidades do Ink Editor permitem que os usuários façam anotações manuscritas e desenhem diretamente nos documentos.

5. Recursos de Visualização e Gráficos

Word 2019 introduz novos tipos de gráficos, como gráficos de funil, gráficos 2D, mapas e cronogramas, proporcionando mais maneiras de representar dados visualmente em um documento.

6. Segurança e Privacidade

Word 2019 vem com melhorias significativas em segurança e privacidade, incluindo suporte aprimorado para padrões de segurança de dados e conformidade.

7. Funções de Pesquisa

O recurso “Pesquisar” no Word 2019 é mais inteligente, oferecendo opções de pesquisa e comandos mais contextuais, ajudando os usuários a encontrar funcionalidades específicas mais rapidamente.

8. Suporte a Formatos de Arquivo

Word 2019 possui suporte expandido para formatos de arquivo mais recentes, garantindo compatibilidade com as versões mais recentes de outros softwares.

9. Tradutor Integrado

Uma nova ferramenta de tradução está disponível diretamente na faixa de opções do Word 2019, permitindo traduções rápidas de textos sem necessidade de plugins ou ferramentas externas.

Atalhos do MS Word

– Com a tecla CTRL

CTRL+A: abrir um documento.

CTRL+B: salvar um documento.

CTRL+C: copiar um elemento.

CTRL+D: abrir a caixa Fonte.

CTRL+E: centralizar o texto.

CTRL+G: alinhar à direita.

CTRL+H: substituir texto e formatação especial.

CTRL+I: aplicar itálico ao texto selecionado.

CTRL+K: inserir hyperlink.

CTRL+L: abra a caixa de pesquisa.

CTRL+N: aplicar negrito ao texto selecionado.

CTRL+O: criar um novo documento.

CTRL+P: imprimir documento.

CTRL+Q: alinhar à esquerda.

CTRL+R: refazer ação.

CTRL+S: aplicar sublinhar ao texto selecionado.

CTRL+T: selecionar tudo.

CTRL+U: substituir texto, formatação e itens especiais.

CTRL+V: colar um elemento.

CTRL+W: fechar documento.

CTRL+X: recortar um elemento.

CTRL+Z: desfazer ação.

CTRL+[: diminuir o tamanho da fonte em 1 ponto.

CTRL+] : aumentar o tamanho da fonte em 1 ponto.

CTRL+F1: expandir ou ocultar a faixa.

Ctrl+Barra de espaços: remove a formatação manual dos caracteres.

CTRL+seta para a esquerda: mover o cursor uma palavra à esquerda.

CTRL+seta para a direita: mover o cursor uma palavra à direita.

CTRL+seta para cima: mover o cursor um parágrafo para cima.

CTRL+seta para baixo: mover o cursor um parágrafo para baixo.

CTRL+PgDown: mover para o topo da próxima página.

CTRL+PgUP: mover o cursor para o topo da página anterior.

Ctrl+Shift+W: sublinhar as palavras, mas não os espaços.

Ctrl+Shift+A: formatar todas as letras como maiúsculas.

Ctrl+Shift+D: aplicar sublinhado duplo ao texto.

Ctrl+Shift+H: aplicar formatação de texto oculto.

Ctrl+Shift+K: formatar as letras com versalete.

Ctrl+=: formatar com subscripto (espaçamento automático).

Ctrl+Shift+Sinal de mais: aplicar sobrescrito (espaçamento automático).

Ctrl+Shift+Q: alterar a seleção para a fonte Symbol.

Ctrl+Shift+F e Ctrl + D: abrir a caixa de diálogo Fonte para alterar a fonte.

Ctrl+Shift+>: aumentar o tamanho da fonte.

Ctrl+Shift+: ir para a próxima nota de rodapé.

Modos de exibição

ALT+K, T: alternar para o modo leitura.

ALT+CTRL+P: alternar para o modo de exibição layout de impressão.

ALT+CTRL+O: alternar para o modo de exibição de estrutura de tópicos.

ALT+CTRL+N: alternar para o modo de rascunho.

Trabalhar com títulos no modo de exibição de estrutura de tópicos

Alt+Shift+Seta para a esquerda: Promover um parágrafo.

Alt+Shift+Seta para a direita: rebaixar um parágrafo.

Ctrl+Shift+Y: rebaixar para corpo do texto.

Alt+Shift+Seta para cima: mover os parágrafos selecionados para cima.

Alt+Shift+Seta para baixo: mover para baixo os parágrafos selecionados.

Alt+Shift+Sinal de mais: expandir o texto embaixo de um título.

Alt+Shift+Sinal de menos: recolher o texto embaixo de um título.

Alt+Shift+A: expandir ou recolher todos os textos ou títulos.

Tecla de barra (/) no teclado numérico: ocultar ou exibir a formatação dos caracteres.

Alt+Shift+L: mostrar a primeira linha do texto ou todo o texto.

Alt+Shift+1: mostrar todos os títulos com o estilo Título 1.

Alt+Shift+n: mostrar todos os títulos até o Título n.

Ctrl+Tab: inserir um caractere de tabulação.

Editar elementos gráficos

F8: ativar o modo de extensão.

F8+setas: selecionar o caractere mais próximo.

Shift+F8: reduzir o tamanho de uma seleção.

Esc: desativar o modo de extensão.

Shift+seta para a direita: ampliar uma seleção com um caractere à direita.

Shift+seta para a esquerda: ampliar uma seleção com um caractere à esquerda.

CTRL+Shift+seta para a direita: ampliar uma seleção até o final de uma palavra.

CTRL+Shift+seta para a esquerda: ampliar uma seleção até o início de uma palavra.

Shift+End: ampliar uma seleção até o final de uma linha.

Shift+Home: ampliar uma seleção até o início de uma linha.

Shift+seta para baixo: ampliar uma seleção até uma linha abaixo.

Shift+seta para cima: ampliar seleção uma linha para cima.

CTRL+Shift+seta para baixo: ampliar seleção até o fim do parágrafo abaixo.

CTRL+Shift+seta para cima: ampliar seleção até o começo do parágrafo acima.

Shift+Page Down: ampliar uma seleção uma tela para baixo.

Shift+Page Up: ampliar uma seleção uma tela para cima.



Ctrl+Shift+Home: ampliar uma seleção até o início de um documento.

Ctrl+Shift+End: ampliar uma seleção até o final de um documento.

Alt+Ctrl+Shift+Page Down: ampliar uma seleção até o final de uma janela.

Ctrl+Shift+F8 e, em seguida, utilize as teclas de setas; pressione Esc para cancelar o modo de seleção: selecionar um bloco vertical de texto.

F8+Teclas de setas; pressione Esc para cancelar o modo de seleção: ampliar uma seleção até um local específico em um documento.

Editando tabelas

Tab: selecionar o conteúdo da próxima célula.

Shift+Tab: selecionar o conteúdo da célula anterior.

Shift+Alt+Page Down: para selecionar a coluna da parte superior para a inferior.

Shift+Alt+Page Up: para selecionar a coluna da parte inferior para a superior.

Alt+Shift+End: para selecionar a linha da esquerda para a direita.

Shift+Alt+Home: para selecionar a linha da direita para a esquerda.

Ctrl+Shift+F8 e, em seguida, utilize as teclas de setas; pressione Esc para cancelar o modo de seleção: estender uma seleção (ou um bloco).

Alt+5 no teclado numérico (com Num Lock desativado): selecionar uma tabela inteira.

Teclas de função

F1: acessar a Ajuda.

F2: mover texto ou elementos gráficos.

F4: repetir a última ação.

F5: comando Ir Para.

F6: ir para o próximo painel ou quadro.

F7: escolher o comando Ortografia.

F8: estender uma seleção.

F9: atualizar campos selecionados.

F10: mostrar dicas de teclas.

F11: ir para o próximo campo.

F12: comando Salvar Como.

Shift+F1: iniciar a ajuda contextual ou revelar a formatação.

Shift+F2: copiar texto.

Shift+F3: alternar as letras entre maiúsculas e minúsculas.

Shift+F4: repetir a ação Localizar ou Ir para.

Shift+F5: ir para a última alteração.

Shift+F6: ir para o painel ou estrutura anterior (após pressionar F6).

Shift+F7: escolher o comando Dicionário de Sinônimos (guia Revisão, grupo Revisão de Texto).

Shift+F8: reduzir o tamanho de uma seleção.

Shift+F9: alternar entre o código de campo e seu resultado.

Shift+F10: exibir um menu de atalho.

Shift+F11: ir para o campo anterior.

Shift+F12: escolher o comando Salvar.

Ctrl+F1: expandir ou recolher a faixa de opções.

Ctrl+F2: escolher o comando Visualizar Impressão.

Ctrl+F3: recortar para o AutoTexto Especial.

Ctrl+F4: fechar a janela.

Ctrl+F6: ir para a próxima janela.

Ctrl+F9: inserir um campo vazio.

Ctrl+F10: maximizar a janela do documento.

Ctrl+F11: proteger um campo.

Ctrl+F12: escolher o comando Abrir.

Ctrl+Shift+F3: inserir o conteúdo do AutoTexto Especial.

Ctrl+Shift+F5: editar um indicador.

Ctrl+Shift+F6: ir para a janela anterior.

Ctrl+Shift+F7: atualizar informações vinculadas em um documento de origem do Word.

Ctrl+Shift+F8 e pressione uma tecla de setas: estender uma seleção ou um bloco.

Ctrl+Shift+F9: desvincular um campo.

Ctrl+Shift+F11: desproteger um campo.

Ctrl+Shift+F12: escolher o comando Imprimir.

ALT+F5: restaurar a janela.

ALT+F6: sair de uma caixa de diálogo aberta.

ALT+F7: localizar o próximo erro gramatical ou ortográfico.

ALT+F8: executar uma macro.

ALT+F9: alternar entre todos os códigos de campo e seus resultados.

Alt+F10: exibir o painel de tarefas de Seleção.

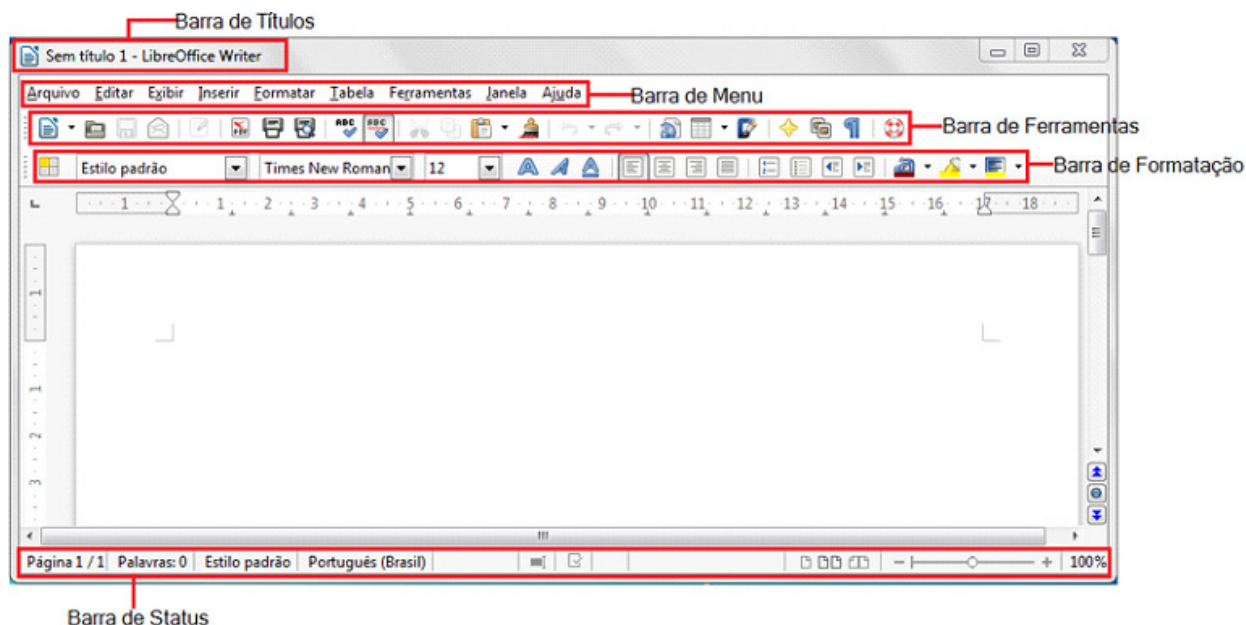
ALT+F11: exibir código do Visual Basic.

LIBREOFFICE WRITER

Writer é o editor de textos do LibreOffice. Além dos recursos usuais de um processador de textos (verificação ortográfica, dicionário de sinônimos, hifenização, autocorreção, localizar e substituir, geração automática de sumários e índices, mala direta e outros), o Writer fornece importantes características:

- Modelos e estilos;
- Métodos de layout de página, incluindo quadros, colunas e tabelas;
- Incorporação ou vinculação de gráficos, planilhas e outros objetos;
- Ferramentas de desenho incluídas;
- Documentos mestre para agrupar uma coleção de documentos em um único documento;
- Controle de alterações durante as revisões;
- Integração de banco de dados, incluindo bancos de dados bibliográficos;
- Exportação para PDF, incluindo marcadores.

Principais Barras de Ferramentas



- **Barra de Títulos:** exibe o nome do documento. Se o usuário não fornecer nome algum, o Writer sugere o nome Sem título 1.
- **Barra de Menu:** dá acesso a todas as funcionalidades do Writer, categorizando por temas de funcionalidades.
- **Barra de ferramentas padrão:** está presente em todos os aplicativos do LibreOffice e é igual para todos eles, por isso tem esse nome “padrão”.
- **Barra de ferramentas de formatação:** essa barra apresenta as principais funcionalidades de formatação de fonte e parágrafo.
- **Barra de Status:** oferece informações sobre o documento e atalhos convenientes para rapidamente alterar alguns recursos.

Principais Menus

Os menus organizam o acesso às funcionalidades do aplicativo. Eles são praticamente os mesmos em todos os aplicativos, mas suas funcionalidades variam de um para outro.

Arquivo

Esse menu trabalha com as funcionalidades de arquivo, tais como:

- **Novo:** essa funcionalidade cria um novo arquivo do Writer ou de qualquer outro dos aplicativos do LibreOffice;
- **Abrir:** abre um arquivo do disco local ou removível ou da rede local existente do Writer;
- **Abrir Arquivo Remoto:** abre um arquivo existente da nuvem, sincronizando todas as alterações remotamente;
- **Salvar:** salva as alterações do arquivo local desde o último salvamento;
- **Salvar Arquivo Remoto:** sincroniza as últimas alterações não salvas no arquivo lá na nuvem;
- **Salvar como:** cria uma cópia do arquivo atual com as alterações realizadas desde o último salvamento;

Para salvar um documento como um arquivo Microsoft Word®:

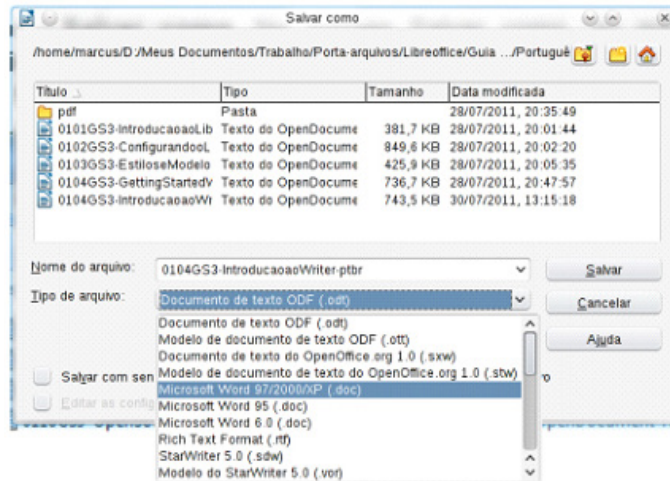
1. Primeiro salve o documento no formato de arquivo usado pelo LibreOffice (.odt).

Sem isso, qualquer mudança que se tenha feito desde a última vez em que se salvou o documento, somente aparecerá na versão Microsoft Word do documento.

2. Então escolha Arquivo → Salvar como. No menu Salvar como.

3. No menu da lista suspensa Tipo de arquivo (ou Salvar como tipo), selecione o tipo de formato Word que se precisa. Clique em Salvar.

A partir deste ponto, todas as alterações realizadas se aplicarão somente ao documento Microsoft Word. Desde feito, a alterado o nome do documento. Se desejar voltar a trabalhar com a versão LibreOffice do documento, deverá voltar a abri-lo.



Salvando um arquivo no formato Microsoft Word.

- **Exportar como PDF:** exporta o arquivo atual no formato PDF. Permite definir restrições de edição, inclusive com senha;
- **Enviar:** permite enviar o arquivo atual por e-mail no formato.odt,.docx,.pdf. Também permite compartilhar o arquivo por bluetooth;
- **Imprimir:** permite imprimir o documento em uma impressora local ou da rede;
- **Assinaturas digitais:** assina digitalmente o documento, garantindo sua integridade e autenticidade. Qualquer alteração no documento assinado viola a assinatura, sendo necessário assinar novamente.

Editar

Esse menu possui funcionalidades de edição de conteúdo, tais como:

- **Desfazer:** desfaz a(s) última(s) ação(ões);
- **Refazer:** refaz a última ação desfeita;
- **Repetir:** repete a última ação;
- **Copiar:** copia o item selecionado para a área de transferência;
- **Recortar:** recorta ou move o item selecionado para a área de transferência;
- **Colar:** cola o item da área de transferência;
- **Colar Especial:** cola o item da área de transferência permitindo escolher o formato de destino do conteúdo colado;
- **Selecionar Tudo:** seleciona todo o documento;
- **Localizar:** localiza um termo no documento;
- **Localizar e Substituir:** localiza e substitui um termo do documento por outro fornecido;
- **Ir para a página:** permite navegar para uma página do documento.

Exibir

Esse outro menu define as várias formas que o documento é exibido na tela do computador. Principais funcionalidades:

- **Normal:** modo de exibição padrão como o documento será exibido em uma página;
- **Web:** exibe o documento como se fosse uma página web num navegador;
- **Marcas de Formatação:** exibe os caracteres não imprimíveis, como os de quebra de linha, de parágrafo, de seção, tabulação e espaço. Tais caracteres são exibidos apenas na tela, não são impressos no papel (CTRL+F10);
- **Navegador:** permite navegar nos vários objetos existentes no documento, como tabelas, links, notas de rodapé, imagens etc.
- **Galeria:** exibe imagens e figuras que podem ser inseridas no documento;
- **Tela Inteira:** suprime as barras de ferramenta e menus (CTRL+SHIFT+J).

Inserir

Nesse menu, é possível inserir inúmeros objetos ao texto, tais como:

- **Quebra de página:** insere uma quebra de página e o cursor é posicionado no início da próxima página a partir daquele ponto em que a quebra foi inserida;
- **Quebra manual:** permite inserir uma quebra de linha, de coluna e de página;
- **Figura:** insere uma imagem de um arquivo;
- **Multimídia:** insere uma imagem da galeria LibreOffice, uma imagem digitalizada de um scanner ou vídeo;
- **Gráfico:** cria um gráfico do Calc, com planilha de dados embutida no Writer;
- **Objeto:** insere vários tipos de arquivos, como do Impress e do Calc dentre outros;

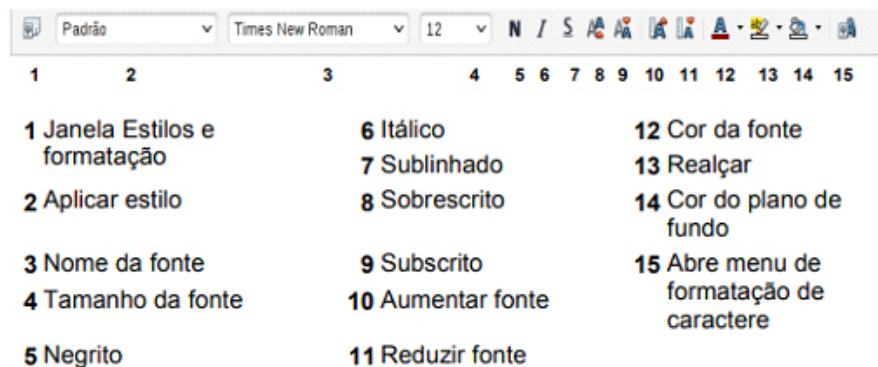
- **Forma:** cria uma forma geométrica, tipo círculo, retângulo, losango etc.;
- **Caixa de Texto:** insere uma caixa de texto ao documento;
- **Anotação:** insere comentários em balões laterais;
- **Hiperlink:** insere hiperlink ou link para um endereço da internet ou um servidor FTP, para um endereço de e-mail, para um documento existente ou para um novo documento (CTRL+K);
- **Indicador:** insere um marcador ao documento para rápida localização posteriormente;
- **Seção:** insere uma quebra de seção, dividindo o documento em partes separadas com formatações independentes;
- **Referências:** insere referência a indicadores, capítulos, títulos, parágrafos numerados do documento atual;
- **Caractere Especial:** insere aqueles caracteres que você não encontra no teclado do computador, tais como ©, ≥, ∞;
- **Número de Página:** insere numeração nas páginas na posição atual do cursor;
- **Campo:** insere campos de numeração de página, data, hora, título, autor, assunto;
- **Cabeçalho e Rodapé:** insere cabeçalho e rodapé ao documento;

Formatar

Esse menu trabalha com a formatação de fonte, parágrafo, página, formas e figuras;

– **Texto:** formata a fonte do texto;

Pode-se aplicar vários formatos de caracteres usando os botões da barra de ferramentas Formatação.



Barra de Formatação, mostrando ícones para formatação de caracteres.

- **Espaçamento:** formata o espaçamento entre as linhas, entre os parágrafos e também o recuo do parágrafo. A
- **Alinhar:** alinha o parágrafo uniformemente em relação às margens.

Pode-se aplicar vários formatos para parágrafos usando os botões na barra de ferramentas Formatação.

	À esquerda: alinha uniformemente todas as linhas da margem esquerda do parágrafo selecionado.
	Centralizado: centraliza todas as linhas do parágrafo.
	À direita: alinha uniformemente todas as linhas da margem direita do parágrafo selecionado.
	Justificado: alinha uniformemente todas as linhas das margens esquerda e direita do parágrafo selecionado.

Ícones para formatação de parágrafos.

- **Listas:** transforma os parágrafos em estrutura de tópicos com marcadores ou numeração.
- **Clonar Formatação:** essa ferramenta é chamada de “pincel de formatação” no MS Word e faz a mesma função, ou seja, clona a formatação de um item selecionado e a aplica a outro

– **Limpar Formatação Direta:** limpa a formatação do texto selecionado, deixando a formatação original do modelo do documento;

Nessa janela, é possível formatar o tipo de fonte, o estilo de formatação (negrito, itálico, regular), o efeito de formatação (tachado, sublinhado, sombra etc.), a posição do texto (sobrescrito, subscrito, rotação, espaçamento entre as letras do texto), inserir hiperlink, aplicar realce (cor de fundo do texto) e bordas;

– **Caractere...:** diferentemente do MS Word, o Write chama a fonte de caractere.

Nessa janela, é possível formatar o tipo de fonte, o estilo de formatação (negrito, itálico, regular), o efeito de formatação (tachado, sublinhado, sombra etc.), a posição do texto (sobrescrito, subscripto, rotação, espaçamento entre as letras do texto), inserir hiperlink, aplicar realce (cor de fundo do texto) e bordas;

– **Parágrafo...:** abre a caixa de diálogo de formatação de parágrafo.

– **Marcadores e Numeração:** abre a caixa de diálogo de formatação de marcadores e de numeração numa mesma janela. Perceba que a mesma função de formatação já foi vista por meio dos botões de formatação. Essa mesma formatação é encontrada aqui na caixa de diálogo de marcadores e numeração;

– **Página...:** abre a caixa de diálogo de formatação de páginas. Aqui, encontramos a orientação do papel, que é se o papel é horizontal (paisagem) ou vertical (retrato);

– **Figura:** formata figuras inseridas ao texto;

– **Caixa de Texto e Forma:** formata caixas de texto e formas inseridas no documento;

– **Disposição do Texto:** define a disposição que os objetos como imagens, formas e figuras ficarão em relação ao texto.

– **Estilos:** esse menu trabalha com estilos do texto. Estilos são o conjunto de formatação de fonte, parágrafo, bordas, alinhamento, numeração e marcadores aplicados em conjunto. Existem estilos predefinidos, mas é possível também criar estilos e nomeá-los. Também é possível editar os estilos existentes. Os estilos são usados na criação dos sumários automáticos.

Tabelas

Esse menu trabalha com tabelas. As tabelas são inseridas por aqui, no menu Tabelas. As seguintes funcionalidades são encontradas nesse menu:

– **Inserir Tabela:** insere uma tabela ao texto;

– **Inserir:** insere linha, coluna e célula à tabela existente;

– **Excluir:** exclui linha, coluna e tabela;

– **Selecionar:** seleciona célula, linha, coluna e tabela;

– **Mesclar:** mescla as células adjacentes de uma tabela, transformando-as em uma única tabela. Atenção! O conteúdo de todas as células é preservado;

– **Converter:** converte texto em tabela ou tabela em texto;

– **Fórmulas:** insere fórmulas matemáticas na célula da tabela, tais como soma, multiplicação, média, contagem etc.

Ferramentas

Esse menu trabalha com diversas ferramentas, tais como:

– **Ortografia e Gramática:** essa ferramenta aciona o corretor ortográfico para fazer a verificação de ocorrências de erros em todo o documento. Ela corrige por alguma sugestão do dicionário, permite inserir novos termos ao dicionário ou apenas ignora as ocorrências daquele erro  (F7);

– **Verificação Ortográfica Automática:** marca automaticamente com um sublinhado ondulado vermelho as palavras que possuem erros ortográficos ou que não pertencem ao dicionário  (SHIFT+F7);

– **Dicionário de Sinônimos:** apresenta sinônimos e antônimos da palavra selecionada;

– **Idioma:** define o idioma do corretor ortográfico;

– **Contagem de palavras:** faz uma estatística do documento, contando a quantidade de caracteres, palavras, linhas, parágrafos e páginas;

– **Autocorreção:** substitui automaticamente uma palavra ou termo do texto por outra. O usuário define quais termos serão substituídos;

– **Autotexto:** insere automaticamente um texto por meio de atalhos, por exemplo, um tipo de saudação ou finalização do documento;

– **Mala Direta:** cria uma mala direta, que é uma correspondência endereçada a vários destinatários. É formada por uma correspondência (carta, mensagem de e-mail, envelope ou etiqueta) e por uma lista de destinatários (tabela, planilha, banco de dados ou catálogo de endereços contendo os dados dos destinatários).

Principais teclas de atalho

CTRL+A: selecionar todo o documento (all).

CTR+B: negritar (bold).

CTRL+C: copiar.

CTRL+D: sublinhar.

CTRL+E: centralizar alinhamento.

CTRL+F: localizar texto (find).

CTRL+G: sem ação.

CTRL+H: localizar e substituir.

CTRL+I: itálico.

CTRL+J: justificar.

CTRL+K: adicionar hiperlink.

CTRL+L: alinhar à esquerda (left).

CTRL+M: limpar formatação.

CTRL+N: novo documento (new).

CTRL+ O: abrir documento existente (open).

CTRL+P: imprimir (print).

CTRL+Q: fechar o aplicativo Writer.

CTRL+R: alinhar à direita (right).

CTRL+S: salvar o documento (save).

CTRL+T: sem ação.

CTRL+U: sublinhar.

CTRL+V: colar.

CTRL+W: recortar.

CTRL+W: fechar o arquivo.

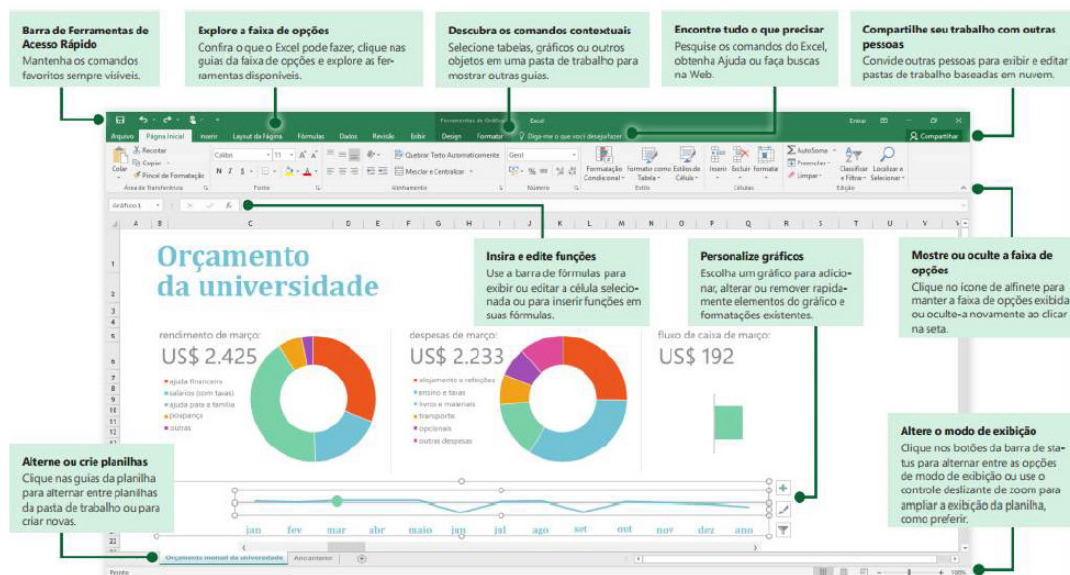
CTRL+Y: refazer última ação.

CTRL+Z: desfazer última ação.

**PLANILHA ELETRÔNICA MICROSOFT EXCEL E
LIBREOFFICE CALC: CRIAÇÃO E EDIÇÃO DE PASTAS
DE TRABALHO (DOCUMENTOS) E PLANILHAS
DE CÁLCULO (ABAS); REFERÊNCIAS A CÉLULAS;
FÓRMULAS E FUNÇÕES MATEMÁTICAS, LÓGICAS,
DE TEXTO E DE DATA E HORA; FORMATAÇÃO DE
CÉLULAS, CONDICIONAL, CABEÇALHO E RODAPÉ;
IMPORTAÇÃO DE ARQUIVOS CSV; VISUALIZAÇÃO E
IMPRESSÃO; EXPORTAR COMO PDF**

MS OFFICE EXCEL

O Microsoft Excel 2019 é um dos softwares de planilha eletrônica mais robustos e utilizados no mundo, integrante do pacote Microsoft Office. Excel é amplamente reconhecido por sua capacidade de ajudar usuários a organizar dados, realizar cálculos complexos, analisar informações e visualizar dados em gráficos e tabelas.

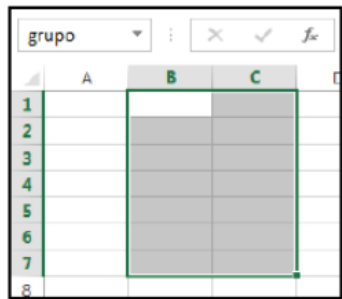


A tela do Excel é organizada em várias partes para facilitar o acesso a suas funcionalidades. Abaixo estão os componentes principais:

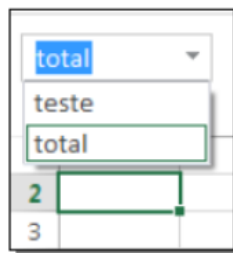
- Barra de Ferramentas de Acesso Rápido: Localizada no canto superior esquerdo, inclui ícones para salvar documentos, desfazer e refazer ações, e personalizar a barra para adicionar ou remover ícones.
- Barra de Título: Exibe o nome da pasta de trabalho aberta e o nome do programa. O nome padrão de uma nova pasta de trabalho é “Pasta”, que pode ser alterado ao salvar o arquivo.
- Faixa de Opções: Contém guias, grupos e comandos que organizam as funcionalidades do Excel. As guias incluem várias categorias como “Página Inicial”, que possui grupos para funções como área de transferência, fontes, alinhamento, entre outros.
- Ajuda do Microsoft Excel (F1): Acesso ao suporte do Excel, que pode ser offline ou online.
- Opções de Exibição da Faixa de Opções: Permite configurar a visibilidade da Faixa de Opções, com opções para ocultar automaticamente, mostrar apenas as guias, ou mostrar guias e comandos.
- Botões de Controle da Janela: Incluem Minimizar, Maximizar/Restaurar e Fechar, que controlam o tamanho e a visibilidade da janela do Excel.
- Caixa de Nomes e Barra de Fórmulas: Localizadas abaixo da Faixa de Comandos. A Caixa de Nomes mostra a célula ativa e a Barra de Fórmulas permite inserir e editar fórmulas. A Caixa de Nomes no Excel não só exibe a referência da célula ativa mas também permite navegar rapidamente para qualquer célula digitando sua referência e pressionando ENTER. Além disso, essa ferramenta é útil para nomear células ou grupos de células, facilitando o trabalho em planilhas extensas ao permitir referenciar células sem precisar lembrar suas posições exatas.

Para renomear uma célula, siga estes passos:

Selecione a célula que deseja renomear > Digite o novo nome na Caixa de Nomes e pressione ENTER > Este nome agora está associado à célula selecionada. O mesmo processo pode ser aplicado para nomear um conjunto de células > Ao clicar no menu suspenso da Caixa de Nomes, você pode visualizar todos os nomes definidos na planilha e acessar rapidamente as células correspondentes com um simples clique.



Nome dado a um grupo de células.

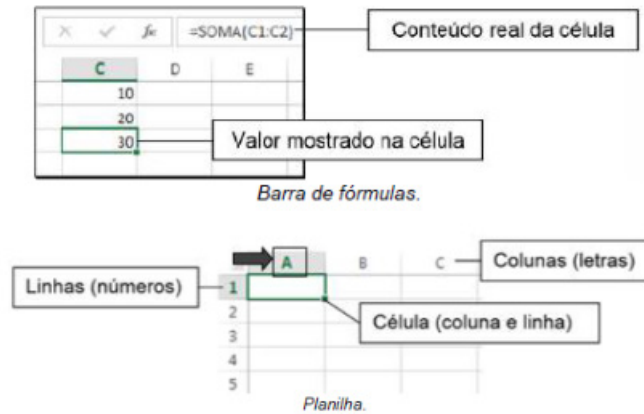


Nomes dados às células da planilha.

A Barra de Fórmulas é essencial para interagir com o conteúdo das células em uma planilha do Excel. Quando uma célula é selecionada, seu conteúdo pode ser inserido ou editado diretamente na Barra de Fórmulas, proporcionando uma visualização clara e facilitada do que está sendo digitado.

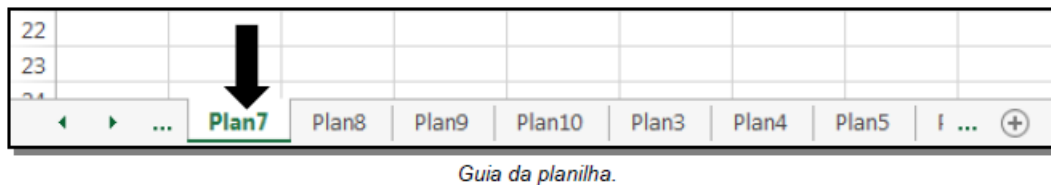
Esta barra é particularmente útil para exibir o conteúdo exato de uma célula, especialmente se o conteúdo for uma fórmula. Enquanto a célula mostra o resultado da fórmula, a Barra de Fórmulas revela a fórmula em si, permitindo ao usuário ver e editar o código que gera o resultado.

Além disso, a estrutura visual da planilha inclui o cabeçalho das colunas e linhas, culminando nas células onde os dados são inseridos. Na interface do Excel, um clique no canto onde as linhas e colunas se encontram (frequentemente indicado por uma seta na descrição) permite a seleção de toda a planilha de uma só vez.

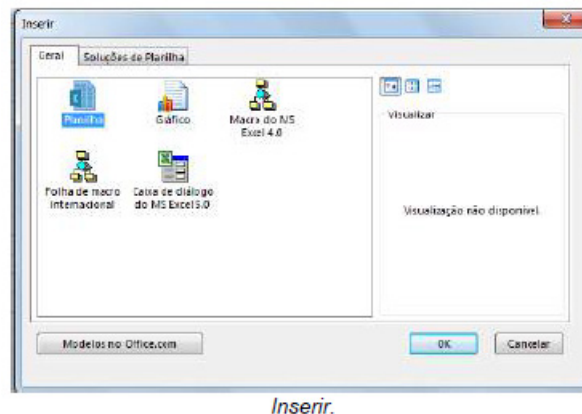


Gerenciamento de Guias de Planilhas no Excel

Cada planilha dentro de um arquivo do Excel é representada por uma guia, localizada na parte inferior da janela do programa. As guias permitem uma organização eficiente de diversas planilhas dentro de uma única pasta de trabalho.

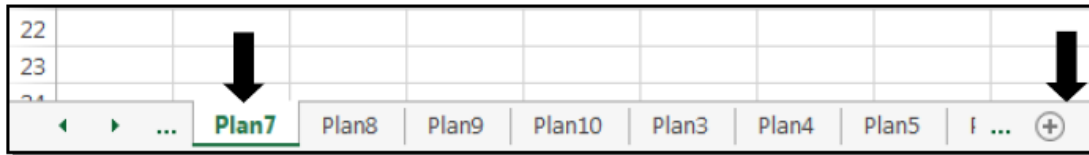


– Inserir: Cria uma nova planilha ou insere objetos como gráficos e macros.



- Excluir: Remove a planilha selecionada.
- Renomear: Modifica o nome da planilha ativa.
- Mover ou Copiar: Altera a posição da planilha dentro da pasta de trabalho ou cria uma cópia da planilha.
- Exibir Código: Abre o editor do Visual Basic for Applications para edição de código.

- Proteger Planilha: Restringe as edições na planilha mediante senha.
- Cor da Guia: Modifica a cor da guia para facilitar a organização visual.
- Ocultar: Esconde a planilha, tornando-a não visível até que seja reexibida.
- Reexibir: Torna visível uma planilha anteriormente ocultada.
- Selecionar Todas: Seleciona todas as planilhas da pasta de trabalho para aplicar formatações ou ações em massa.



Para acessar estas opções, clique com o botão direito do mouse sobre a guia da planilha desejada. Se houver muitas planilhas e algumas estiverem fora de visualização, você encontrará setas com reticências (“...”) no início ou no final da barra de guias, indicando a existência de mais guias. Clique nessas setas para visualizar as guias ocultas.

Grupo Área de Transferência

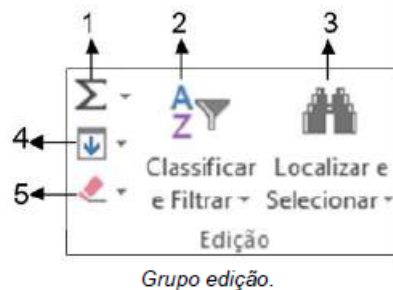
Este grupo inclui comandos para manipular e transferir conteúdo dentro de um documento:

- Colar (Ctrl + V): Insere conteúdo previamente copiado ou recortado.
- Recortar (Ctrl + X): Remove e armazena temporariamente o conteúdo selecionado.
- Copiar (Ctrl + C): Duplica e armazena o conteúdo selecionado.
- Pincel de Formatação (Ctrl + Shift + C): Copia a formatação de um texto para aplicar em outro.

Grupo Edição

Este grupo oferece ferramentas para manipulação e análise de dados:

- Soma: Calcula rapidamente a soma dos valores nas células selecionadas.
- Classificar e Filtrar: Ajuda na organização e análise dos dados através de ordenação ou aplicação de filtros.
- Localizar e Selecionar: Encontra texto, formatações ou tipos específicos de dados.
- Preencher: Estende um padrão de dados a células adjacentes.
- Limpar: Remove conteúdos, formatações ou comentários de células específicas.

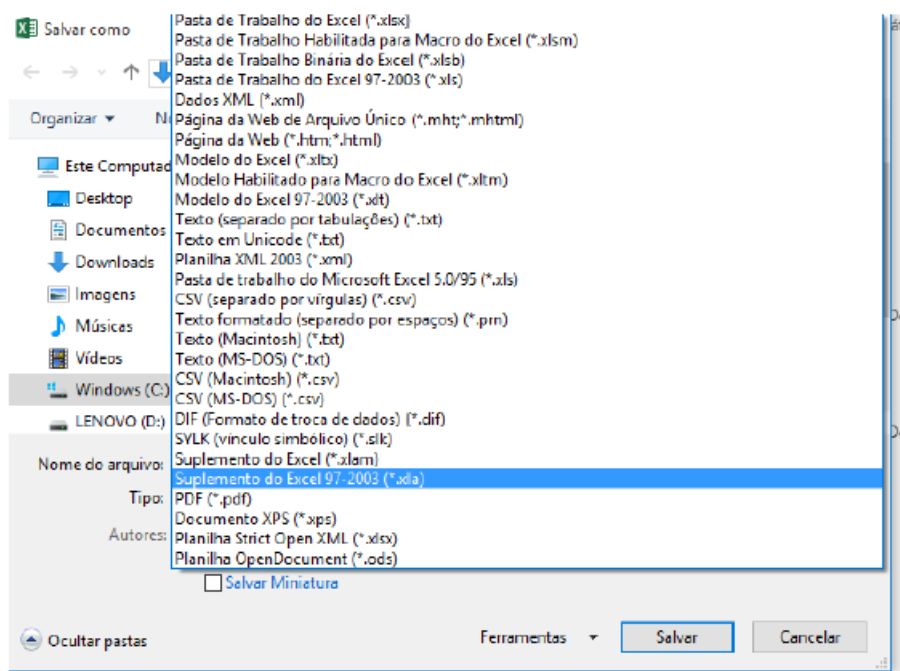


Tamanho da Planilha

O Excel possui um total de 1.048.576 linhas e 16.384 colunas. Para verificar isso, clique em uma célula em branco e pressione Ctrl + seta para a direita para ir até a última coluna. Repita o processo com Ctrl + seta para baixo para chegar à última linha.

Extensões de Arquivo

Você pode alterar a extensão de sua planilha conforme necessário. O Excel suporta várias extensões de arquivo, incluindo: .xlsx, .xls, .xlsm, .csv, entre outras. Para modificar a extensão, clique em “Arquivo” > “Salvar Como” > “Procurar”.



Interface do Usuário

A interface do Excel 2019 continua a ser orientada pela faixa de opções, que é dividida em abas como 'Home', 'Insert', 'Page Layout', 'Formulas', 'Data', 'Review', e 'View'. Cada aba organiza as ferramentas relacionadas em grupos, facilitando o acesso às funcionalidades necessárias.

Criação e Manipulação de Planilhas

- Células: As informações são inseridas em células organizadas em linhas e colunas. Cada célula pode conter dados, fórmulas ou comandos.
- Fórmulas e Funções: O Excel oferece uma vasta biblioteca de funções pré-definidas para cálculos matemáticos, estatísticos, financeiros, entre outros.
- Formatação de Células: Inclui ajustes de fonte, cor de fundo, bordas, alinhamento e número (como moeda, data, porcentagem).

— Funções

– Somar

Para somar uma série de dados numéricos no Excel, você pode utilizar diferentes métodos de soma.

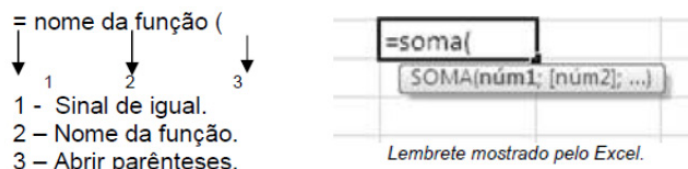
Uma abordagem é a soma simples, que consiste em adicionar células individualmente utilizando a fórmula $=B2+B3+B4$. Comece clicando em uma célula, insira o sinal de "+" após cada célula selecionada e continue até incluir todos os valores desejados.

	A	B	C	D
1	Ganhos mensais			
2	Salário fixo	R\$ 2.500,00		
3	Artes digitais	R\$ 1.500,00		
4	Web sites	R\$ 6.000,00		
5		$=B2+B3+B4$		
6				

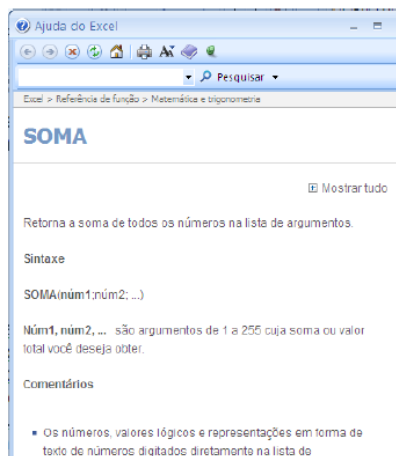
Soma simples.

Outro método é usar o ícone de soma ou as teclas de atalho Alt+= para concluir rapidamente a soma após selecionar as células.

Alternativamente, você pode empregar a função $=SOMA(B2:B4)$, que simplifica o processo ao somar automaticamente todos os valores dentro do intervalo especificado. Ao digitar esta fórmula, o Excel exibe um pequeno lembrete sobre a função. É possível clicar neste lembrete para obter ajuda adicional sobre a função, incluindo informações sobre a sintaxe e exemplos de uso.



Quando estiver digitando os argumentos da função, um ponto e vírgula (“;”) é usado para separar referências de célula individuais que não são contínuas. Para seleções contínuas de células, utilize dois pontos (“:”) para indicar um intervalo de valores ou células. Por fim, clicar no termo “SOMA” no lembrete abrirá uma janela de ajuda, oferecendo informações detalhadas sobre a utilização da função, útil para todas as funções do Excel, não apenas para a soma.



Ajuda do Excel sobre a função soma.

– Subtração

Para realizar uma subtração no Excel entre dois valores situados em células diferentes, simplesmente selecione a primeira célula, digite o sinal de “-” (menos), e então clique na segunda célula para completar a operação. Por exemplo, utilizando a fórmula =B2-B3, o Excel subtrai o valor na célula B3 do valor na célula B2. Esse método direto e simples não requer o uso de uma função específica para subtração, facilitando o cálculo entre dois números específicos.

– Multiplicação

Para efetuar uma multiplicação no Excel, o procedimento é similar ao usado na subtração. Inicie clicando na célula que contém o primeiro número, em seguida, digite o sinal de multiplicação, que é o asterisco “*”, e clique na célula com o segundo valor. Por exemplo, você pode usar a fórmula =B2*B3 para multiplicar os valores nas células B2 e B3.

	A	B
1		Compra
2	Quantidade	500
3	Valor Unitário	R\$ 1.500,00
4		=B2*B3

Exemplo de multiplicação.

Alternativamente, você pode usar a função =MULT(B2;C2), que multiplica o valor na célula B2 pelo valor na célula C2. Esta função facilita a realização de multiplicações entre células especificadas diretamente na fórmula.

	A	B	C	E
1	PRODUTO	VALOR	QUANT.	TOTAL
2	Feijão	1,50	50	=MULT(B2;C2)

– Divisão

Para realizar uma divisão no Excel, siga um procedimento semelhante ao usado para subtração e multiplicação. Primeiro, clique na célula que contém o divisor, em seguida, insira o sinal de divisão, que no Excel é representado pela barra “/”, e clique na célula contendo o dividendo. Por exemplo, você pode usar a fórmula =B3/B2 para dividir o valor na célula B3 pelo valor na célula B2.

– Porcentagem

Para calcular uma porcentagem, considere o seguinte cenário: um cliente faz uma compra de R\$1.500,00 e você deseja oferecer um desconto de 5% sobre essa compra. A fórmula aplicável na célula C2 seria:

	A	B	C	D
1	Cliente	Valor da compra	Desconto	Valor a pagar
2				
3	Márcio	1500	=B3*5/100	=B3-C3

Exemplo de porcentagem.

=B2 * 5/100

Neste caso:

B2 refere-se ao valor da compra.

O sinal * indica multiplicação.

5/100 representa o desconto de 5%, convertido em decimal.

Alternativamente, você pode usar uma forma mais direta para calcular o desconto:

=B2 * 5%

Aqui:

B2 é o endereço do valor da compra.

O sinal * continua representando a multiplicação.

5% é diretamente interpretado como 5 por cento pelo Excel.

Para calcular o valor final a pagar após o desconto, simplesmente subtraia o valor do desconto do valor original da compra utilizando a fórmula:

=B2 - C2

Onde C2 conteria a fórmula do desconto calculado.

– Média

A função de média aritmética é usada no Excel para calcular o valor central de um conjunto de números, representando a média desses valores. Para utilizá-la, você deve primeiro colocar o cursor na célula onde deseja exibir o resultado.

Por exemplo, para calcular a média das vendas do vendedor Cláudio nos meses de janeiro a março, posicione o cursor na célula E3 e digite a seguinte fórmula: =MÉDIA(B3:D3). Em seguida, pressione ENTER.

	A	B	C	D	E	F
1	Média de vendas trimestral					
2	Vendedor	Janeiro	Fevereiro	Março	Média	
3	Cláudio	R\$ 5.500,00	R\$ 4.300,00	R\$ 3.800,00	=média(B3:D3)	
4	Lucas	R\$ 7.500,00	R\$ 4.800,00	R\$ 5.300,00		
5	Marcos	R\$ 12.000,00	R\$ 9.500,00	R\$ 5.500,00		
6	Matheus	R\$ 6.500,00	R\$ 3.890,00	R\$ 4.500,00		
7						

– SE

A função SE no Excel é utilizada para fazer comparações lógicas entre valores, exibindo diferentes resultados com base no critério estabelecido. Essa função trabalha com a lógica de verificar se uma condição é verdadeira ou falsa e retorna um resultado correspondente a cada cenário.

Para aplicar a função SE, você deve definir um teste lógico, e então especificar o que deve ser retornado caso o teste seja verdadeiro e o que deve ser retornado caso seja falso. Por exemplo, se quisermos analisar se a soma dos valores em uma célula é considerada alta ou baixa, utilizamos a seguinte estrutura:

SE(teste lógico; valor_se_verdadeiro; valor_se_falso)

Na prática, imagine que queremos determinar se a soma das cotações em diferentes mercados, calculada na célula B9, está “Cara” ou “Barata”. O critério é que se o valor for maior ou igual a 50, será considerado “Caro”; caso contrário, “Barato”.

Na célula B10, você digitaria:

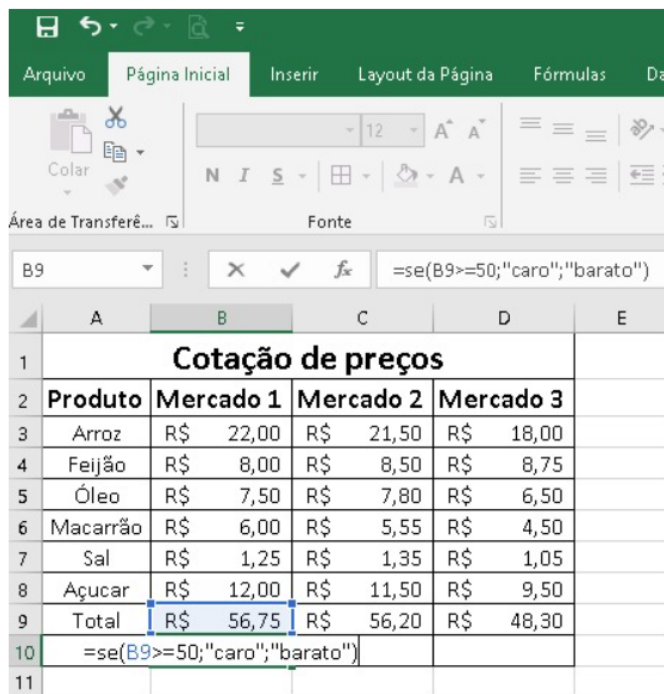
=SE(B9>=50; “Caro”; “Barato”)

Após inserir esta fórmula e pressionar ENTER, o Excel exibirá “Caro” se o valor em B9 for maior ou igual a 50, e “Barato” se for menor.

Além disso, você pode combinar a função SE com outras funções para realizar análises mais complexas. Por exemplo:

=SE(MÉDIA(C3:C4)>=10; “CORRETO”; “ERRADO”) — Este exemplo utiliza a função MÉDIA para determinar se a média dos valores nas células C3 a C4 é maior ou igual a 10, retornando “CORRETO” ou “ERRADO” baseado no resultado.

=SE(BA>=10; A1; A2) — Aqui, se o valor na célula BA for maior ou igual a 10, o Excel retorna o valor da célula A1; se não, retorna o valor da célula A2.



The screenshot shows an Excel spreadsheet with a table of price quotations and a formula in cell B10.

Cotação de preços				
Produto	Mercado 1	Mercado 2	Mercado 3	
Arroz	R\$ 22,00	R\$ 21,50	R\$ 18,00	
Feijão	R\$ 8,00	R\$ 8,50	R\$ 8,75	
Óleo	R\$ 7,50	R\$ 7,80	R\$ 6,50	
Macarrão	R\$ 6,00	R\$ 5,55	R\$ 4,50	
Sal	R\$ 1,25	R\$ 1,35	R\$ 1,05	
Açúcar	R\$ 12,00	R\$ 11,50	R\$ 9,50	
Total	R\$ 56,75	R\$ 56,20	R\$ 48,30	

In cell B10, the formula is: =se(B9>=50;"caro";"barato")

– CONT.SE

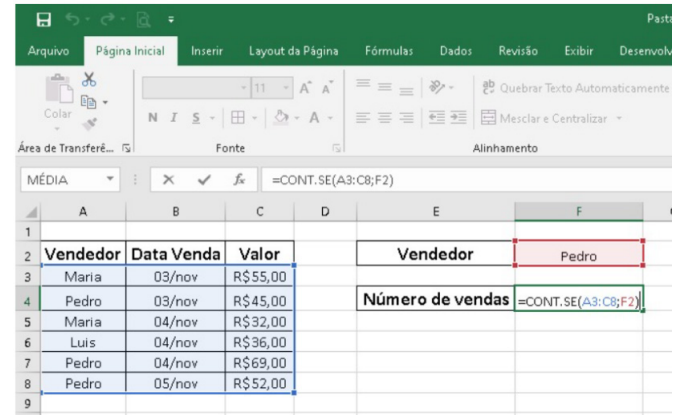
A função CONT.SE no Excel é utilizada para contar o número de vezes que um determinado critério é atendido dentro de um conjunto de células. Esta função é muito útil para quantificar registros específicos em uma planilha, contando-os apenas quando correspondem ao critério estabelecido.

Para usar essa função, a sintaxe é a seguinte:

=CONT.SE(intervalo_de_células; “critério_de_busca”)

Por exemplo, para contar quantas vezes o nome de um vendedor específico aparece no intervalo de células de A3 a C8, você deve digitar na célula F4:

=CONT.SE(A3:C8; F2)



The screenshot shows an Excel spreadsheet with a sales data table and a formula in cell F2.

Vendedor	Data Venda	Valor	Vendedor	
Maria	03/nov	R\$ 55,00		
Pedro	03/nov	R\$ 45,00		
Maria	04/nov	R\$ 32,00		
Luis	04/nov	R\$ 36,00		
Pedro	04/nov	R\$ 69,00		
Pedro	05/nov	R\$ 52,00		

In cell F2, the formula is: =CONT.SE(A3:C8;F2)

Neste caso:

CONT.SE é a função utilizada para contar os registros.

A3:C8 é o intervalo de células onde os dados são verificados.

F2 é a célula que contém o critério de busca, ou seja, o nome do vendedor que estamos interessados em contar.

Suponhamos que o nome “Pedro” esteja digitado na célula F2. Se “Pedro” aparece três vezes no intervalo A3:C8, o resultado exibido será 3. Se o conteúdo da célula F2 for alterado para “Luis”, e Luis fez apenas uma venda que está registrada nesse intervalo, o resultado exibido será 1.

– SOMASE

A função SOMASE no Excel é uma combinação das funções de soma e condicional “SE”, utilizada para somar valores em um intervalo que atendam a um critério específico.

A sintaxe básica da função é:

=SOMASE(intervalo_de_teste; “critério”; intervalo_de_soma)

No exemplo fornecido, para aplicar esta função, você deve digitar na célula C11:

=SOMASE(C3:C10; “PG”; B3:B10)
e pressionar ENTER.

Vamos detalhar cada parte da função:

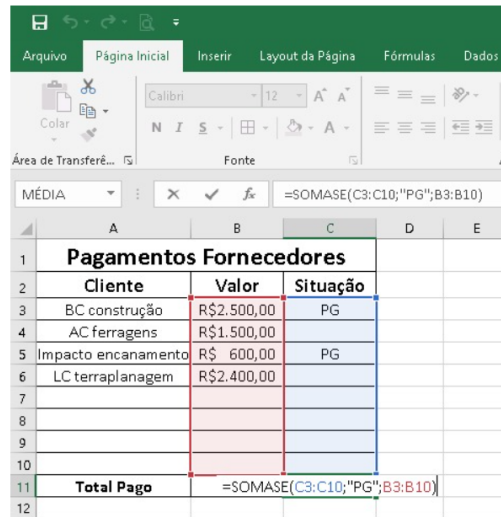
=SOMASE(indica o início da função.

C3:C10 é o intervalo onde o Excel irá verificar o critério estabelecido.

“PG” é o critério que o Excel deve procurar dentro do intervalo de teste. Neste caso, estamos procurando as células que contêm “PG”.

B3:B10 é o intervalo de onde os valores serão somados. O Excel irá somar os valores desse intervalo somente das células que, no intervalo C3:C10, satisfazem o critério “PG”.

No contexto do exemplo, se “PG” aparece nas células C3 e C5, então o Excel somará os valores correspondentes em B3 e B5. Se os valores nessas células forem, respectivamente, R\$2.000,00 e R\$1.100,00, o resultado apresentado será R\$3.100,00.



	A	B	C	D	E
1	Pagamentos Fornecedores				
2	Cliente	Valor	Situação		
3	BC construção	R\$2.500,00	PG		
4	AC ferragens	R\$1.500,00			
5	Impacto encanamento	R\$ 600,00	PG		
6	LC terraplanagem	R\$2.400,00			
7					
8					
9					
10					
11	Total Pago	=SOMASE(C3:C10;"PG";B3:B10)			
12					

Análise de Dados

- Tabelas Dinâmicas: Facilitam a análise e agregação de grandes volumes de dados, permitindo uma visão resumida por meio de arrasto e solta de campos.
- Ferramentas de Análise de Dados: O Excel inclui ferramentas como Solver e Análise de Cenário, que ajudam na análise de dados para tomada de decisão.
- Filtro e Classificação: Recursos poderosos para filtrar e ordenar dados, ajudando a visualizar apenas as informações necessárias.

Tabelas Dinâmicas

As Tabelas Dinâmicas são ferramentas poderosas para a síntese e análise de grandes conjuntos de dados, facilitando a tomada de decisões informadas. São especialmente úteis para resumir, analisar, explorar e apresentar dados de maneira condensada. O processo de criação de uma Tabela Dinâmica é simples e direto, permitindo ajustes rápidos para atender às necessidades específicas de visualização dos dados.

Funcionalidades das Tabelas Dinâmicas

- Flexibilidade: As Tabelas Dinâmicas permitem alterações rápidas na forma como os dados são agrupados e apresentados.
- Interação com Gráficos Dinâmicos: É possível criar gráficos que interagem e se atualizam automaticamente com base nas modificações realizadas nas Tabelas Dinâmicas, proporcionando uma ferramenta visual dinâmica para análise de dados.

Exemplo Prático

Imagine uma planilha de despesas domésticas. A Tabela Dinâmica pode ser usada para agrupar e sumarizar essas despesas por categoria, período ou qualquer outro critério relevante, ajudando a visualizar onde e como os recursos estão sendo alocados. Adicionalmente, um Gráfico Dinâmico pode ser criado para representar visualmente essas informações, oferecendo insights claros e imediatos sobre os dados.

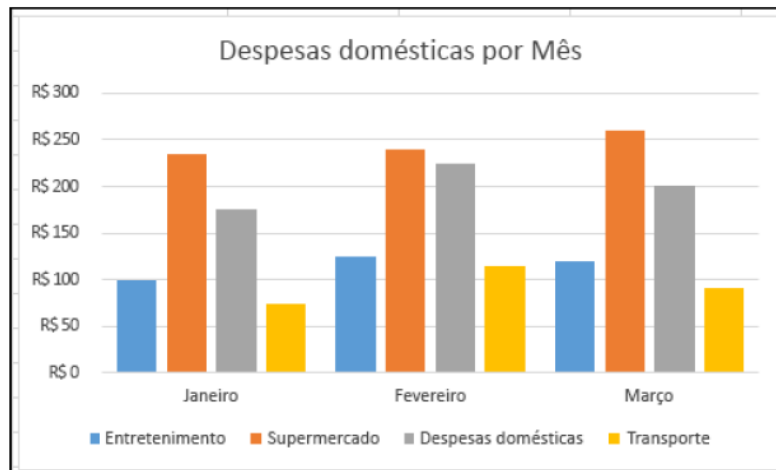
Essa capacidade de manipulação e visualização de dados faz das Tabelas Dinâmicas uma escolha excelente para quem precisa extrair significado de grandes volumes de informação de forma rápida e eficaz.

	A	B	C
1	MÊS	CATEGORIA	VALOR
2	Janeiro	Transporte	R\$ 74,00
3	Janeiro	Supermercado	R\$ 235,00
4	Janeiro	Despesas domésticas	R\$ 175,00
5	Janeiro	Entretenimento	R\$ 100,00
6	Fevereiro	Transporte	R\$ 115,00
7	Fevereiro	Supermercado	R\$ 240,00
8	Fevereiro	Despesas domésticas	R\$ 225,00
9	Fevereiro	Entretenimento	R\$ 125,00
10	Março	Transporte	R\$ 90,00
11	Março	Supermercado	R\$ 260,00
12	Março	Despesas domésticas	R\$ 200,00
13	Março	Entretenimento	R\$ 120,00

	VALOR	MÊS			
CATEGORIA		Janeiro	Fevereiro	Março	Total Geral
Entretenimento		R\$ 100	R\$ 125	R\$ 120	R\$ 345
Supermercado		R\$ 235	R\$ 240	R\$ 260	R\$ 735
Despesas domésticas		R\$ 175	R\$ 225	R\$ 200	R\$ 600
Transporte		R\$ 74	R\$ 115	R\$ 90	R\$ 279
Total Geral		R\$ 584	R\$ 705	R\$ 670	R\$ 1.959

Dados de despesas domésticas

Tabela Dinâmica correspondente



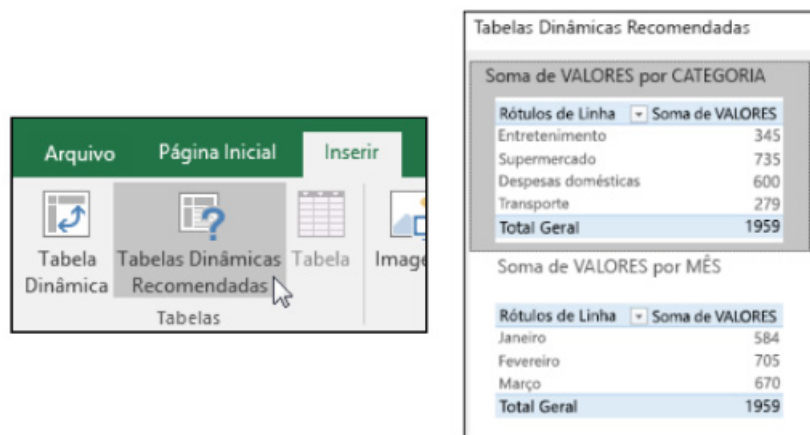
Este guia é aplicável para usuários do Excel 2016, embora a funcionalidade seja similar em outras versões. Antes de criar uma Tabela Dinâmica, organize seus dados em formato tabular sem linhas ou colunas vazias. Utilizar tabelas é vantajoso pois as atualizações na Tabela Dinâmica são automáticas quando novas linhas ou colunas são adicionadas. Garanta que cada coluna contenha um único tipo de dado.

As Tabelas Dinâmicas operam com um cache de seus dados, preservando a integridade dos dados originais.

Para criar uma Tabela Dinâmica

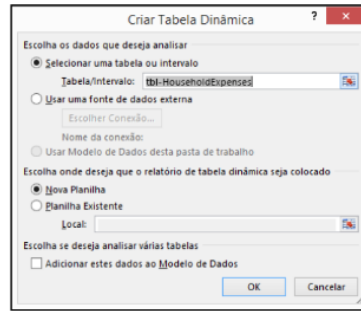
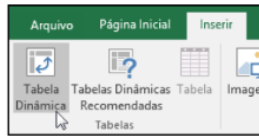
Tabelas Dinâmicas Recomendadas (disponível a partir do Excel 2013): Ideal para quem tem pouca experiência. O Excel sugere layouts baseados na análise dos seus dados.

- Selecione uma célula nos dados de origem.
- Vá para Inserir > Tabelas > Tabela Dinâmica Recomendada.
- Escolha a opção recomendada que melhor se adequa aos seus dados e clique em OK > O Excel criará a Tabela Dinâmica em uma nova aba.



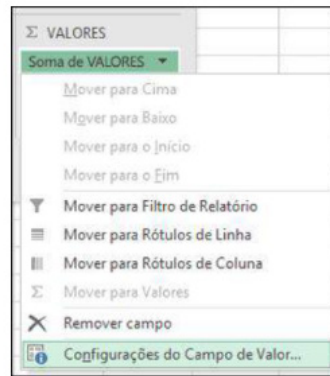
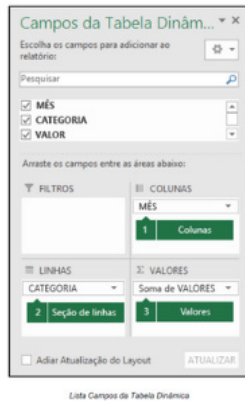
Criação Manual de Tabelas Dinâmicas

- Selecione uma célula nos dados de origem.
- Vá para Inserir > Tabelas > Tabela Dinâmica.
- No diálogo Criar Tabela Dinâmica, confirme o intervalo de dados e escolha onde deseja colocar a Tabela Dinâmica (nova planilha ou planilha existente).
- Para análises mais complexas, marque a opção para adicionar dados ao Modelo de Dados.
- Clique em OK para iniciar a Tabela Dinâmica vazia e ajustar conforme necessário usando a lista Campos da Tabela Dinâmica.

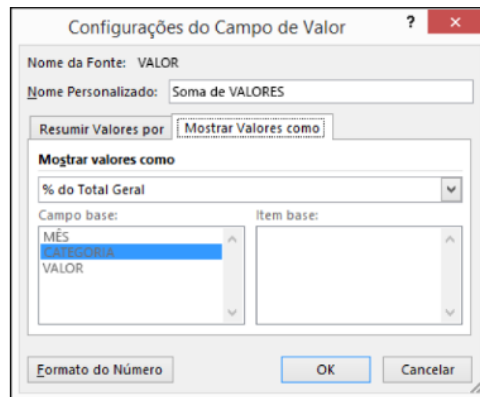
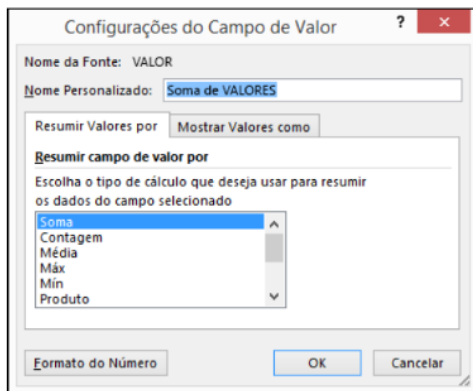


No Excel, você pode adicionar campos a uma Tabela Dinâmica marcando a caixa de seleção dos campos desejados na área Nome do Campo.

Por padrão, campos não numéricos são adicionados às linhas, campos de data e hora às colunas, e campos numéricos aos valores. É possível arrastar e soltar campos para reorganizá-los manualmente.

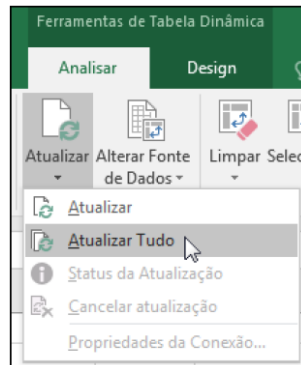


Além disso, você pode alterar o cálculo de resumo (como soma ou contagem) nas configurações de campo de valor e modificar a exibição dos valores como porcentagens de um total geral.



VALOR	MÊS			
CATEGORIA	Janeiro	Fevereiro	Março	Total Geral
Entretenimento	5,10%	6,38%	6,13%	17,61%
Supermercado	12,00%	12,25%	13,27%	37,52%
Despesas domésticas	8,93%	11,49%	10,21%	30,63%
Transporte	3,78%	5,87%	4,59%	14,24%
Total Geral	29,81%	35,99%	34,20%	100,00%

Para atualizar a Tabela Dinâmica com novos dados, use a opção “Atualizar” e, se necessário, “Atualizar Tudo” para múltiplas tabelas. Tabelas Dinâmicas podem ser excluídas com a tecla Delete ou eliminando a planilha onde estão inseridas, se aplicável.

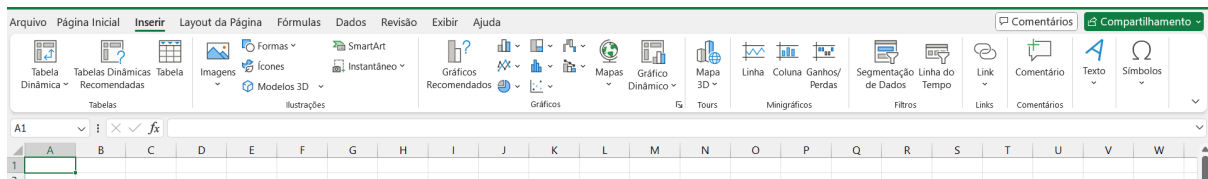


Visualização de Dados

- Gráficos: Criação de uma variedade de gráficos, incluindo colunas, pizza, dispersão, entre outros, para uma representação visual dos dados.
- Condicionais Gráficas: Como formatação condicional e barras de dados, que permitem visualizar variações e tendências diretamente nas células.

Grupo Gráficos

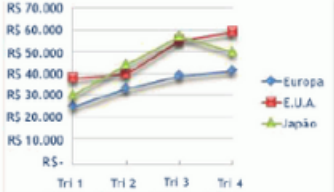
Permite a visualização de dados numéricos em formatos gráficos, tornando a interpretação dos dados mais acessível. Esse recurso está disponível na aba “Inserir” da Barra de Ferramentas, e oferece várias opções de gráficos:

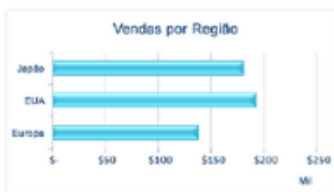
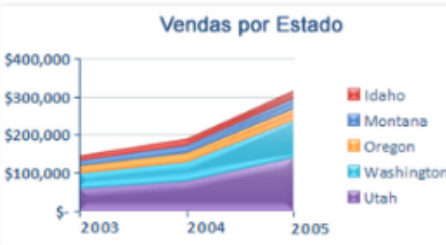


Seleção de Dados: Antes de criar um gráfico, é necessário selecionar as células que contêm dados numéricos. Sem dados numéricos, não é possível gerar um gráfico.

Escolha do Tipo de Gráfico: O tipo de gráfico deve ser escolhido com base no que melhor representa os dados. As descrições disponíveis ajudam a escolher o tipo mais apropriado. Os principais tipos de gráficos incluem:

- Colunas: Ideal para comparações entre diferentes categorias.
- Linhas: Utilizado para mostrar tendências ao longo do tempo.
- Pizza: Bom para exibir proporções em relação a um total.
- Barras: Comparativo entre vários valores.
- Área: Útil para destacar diferenças entre conjuntos de dados ao longo do tempo.
- Dispersão: Compara pares de valores.
- Outros Gráficos: Inclui tipos especializados como Ações, Superfície, Rosca, Bolhas, entre outros.

Tipo	Característica	Exemplo
 Colunas	Gráficos de colunas apresentam valores comparados através de retângulos na vertical.	
 Linhas	Gráficos de linhas exibem dados contínuos ao longo do tempo, ideais para mostrar tendências em dados a intervalos iguais.	
 Pizza	Gráficos de pizza mostram o tamanho de itens em uma série de dados, de modo proporcional à soma dos itens. Os pontos de dados em um gráfico de pizza são exibidos como um percentual de toda a pizza.	

Tipo	Característica	Exemplo
 Barras	Gráficos de barras apresentam a relação de cada item com o todo, exibindo os dados em três eixos.	
 Área	Gráficos de área enfatizam a magnitude da mudança no decorrer do tempo e podem ser usados para chamar atenção para o valor total ao longo de uma tendência.	
 Dispersão	Um gráfico de dispersão possui dois eixos de valores, mostrando um conjunto de dados numéricos ao longo do eixo horizontal e outro ao longo do eixo vertical, indicado para exibição e comparação de valores numéricos, como dados científicos, estatísticos e de engenharia.	

Colaboração

- Coautoria: Similar ao Word, o Excel permite que múltiplos usuários trabalhem na mesma planilha simultaneamente quando salvo em serviços como OneDrive ou SharePoint.
- Compartilhamento: Facilita o compartilhamento de planilhas com outros usuários diretamente a partir do aplicativo.

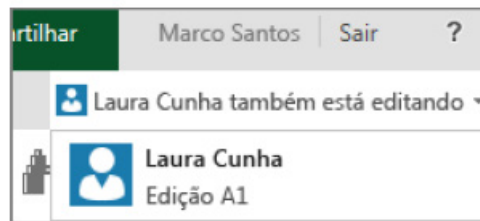
Utilizando o Excel Online, você pode colaborar com outras pessoas em tempo real, o que é ideal para compilar dados de um grupo ou trabalhar em projetos coletivos sem a necessidade de enviar constantemente atualizações por email. Quando você e outros usuários estão editando a pasta de trabalho simultaneamente, o Excel Online exibe quem mais está trabalhando no documento.

Pontos importantes

É necessário que todos os colaboradores utilizem o Excel Online para a edição simultânea. Se alguém abrir o documento no aplicativo de desktop do Excel, a edição em tempo real no Excel Online ficará indisponível até que o arquivo seja fechado no aplicativo de desktop.

As alterações são salvas automaticamente pelo Excel Online. Por isso, os comandos Desfazer e Refazer podem não funcionar como esperado, já que as edições de todos os usuários são contínuas e simultâneas.

Alterações como reordenação e filtragem de dados afetam a visualização de todos os colaboradores. Portanto, é importante ser cauteloso ao aplicar filtros ou reordenar dados durante uma sessão colaborativa para evitar confusões ou perda de contexto entre os usuários.



Funcionalidades Avançadas

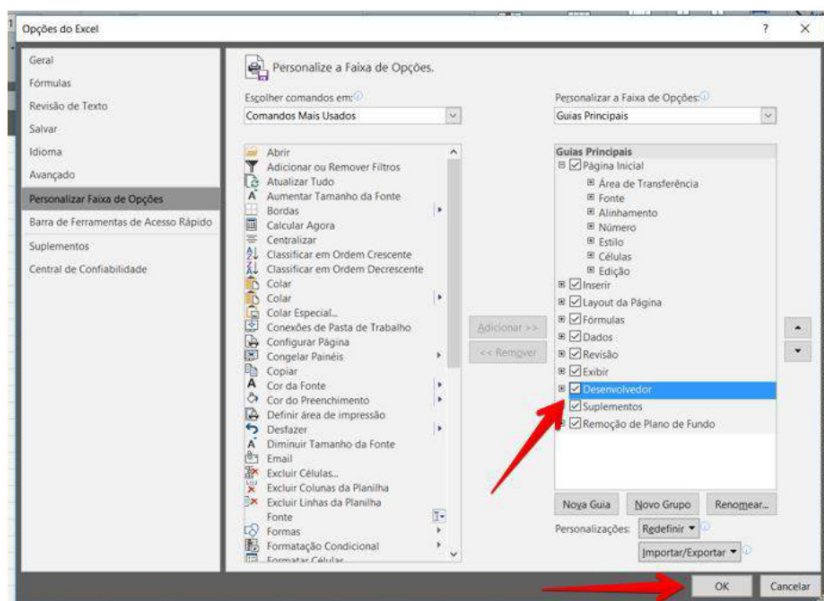
- Macros: Automatização de tarefas repetitivas através da gravação ou escrita de scripts em VBA (Visual Basic for Applications).
- Add-ins: O Excel suporta add-ins que podem estender suas funcionalidades, como a análise de dados avançada e integrações com outros softwares.

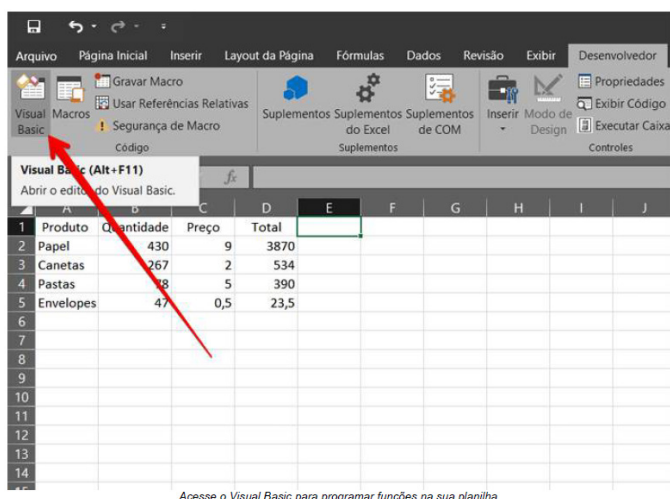
VBA

O Visual Basic for Applications (VBA) é uma linguagem de programação integrada ao Microsoft Excel que enriquece a capacidade de automação e controle das planilhas.

VBA facilita a criação de macros e automatiza processos repetitivos, tornando o gerenciamento de dados mais eficiente e personalizado. Para ativar o VBA, é necessário habilitar o menu “Desenvolvedor” nas opções do Excel.

A partir daí, os usuários podem inserir módulos de código e criar botões que automatizam funções específicas, como o preenchimento automático de planilhas. Este recurso é especialmente útil em pastas de trabalho extensas, permitindo cálculos automáticos e manipulações de dados complexos com simplicidade.





Acesse o Visual Basic para programar funções na sua planilha.

Macros

No Microsoft Excel, as macros são ferramentas poderosas usadas para automatizar tarefas repetitivas. Uma macro é essencialmente uma ação ou um conjunto de ações que você pode configurar para executar automaticamente. Elas são criadas utilizando a linguagem de programação Visual Basic for Applications (VBA).

Criando e Utilizando Macros

Para criar uma macro, você pode usar o recurso de gravação rápida disponível no Excel ou escrever seu próprio script de macro utilizando o Editor do Visual Basic. Este editor é um ambiente dedicado onde você pode desenvolver, editar e depurar o código VBA. Além disso, oferece ferramentas completas de depuração para ajudar a identificar e resolver erros lógicos, de sintaxe ou de execução.

Atribuindo Macros a Objetos

Depois de criar uma macro, você pode vinculá-la a um objeto, como um botão na barra de ferramentas, um elemento gráfico ou um controle. Isso permite que a macro seja executada com um simples clique no objeto. Se a macro tornar-se desnecessária, você também tem a opção de excluí-la.

Gravando uma Macro

Para gravar uma macro, é importante que a guia Desenvolvedor esteja visível em sua interface do Excel. Caso não esteja, você pode ativá-la seguindo estes passos:

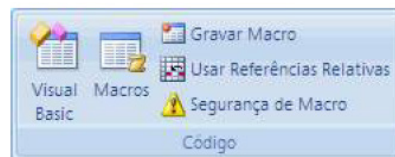
Clique no Botão do Microsoft Office, depois em Opções do Excel

Na categoria Popular, sob "Opções principais para o trabalho com Excel", marque a opção "Mostrar guia Desenvolvedor na Faixa de Opções" e clique em OK.

Configurando a Segurança da Macro

Para ajustar o nível de segurança e permitir a execução de todas as macros temporariamente, faça o seguinte:

Na guia Desenvolvedor, no grupo Código, clique em Segurança de Macro.



Na seção Configurações de Macro, selecione a opção "Habilitar todas as macros" (esta opção não é recomendada, pois pode permitir a execução de códigos potencialmente perigosos) e clique em OK. Para adicionar uma descrição à sua macro, preencha o campo Descrição com o texto apropriado. Depois, clique em OK para começar a gravação da macro.

Prossiga realizando as tarefas que deseja automatizar com a macro. Quando terminar, vá até a guia Desenvolvedor, localize o grupo Código e clique em "Parar Gravação" para finalizar o processo de gravação da macro.

Proteção e Segurança

- Proteção de Planilha: Opções para bloquear células específicas ou a planilha inteira para evitar alterações indesejadas.
- Recuperação de Arquivos: Recursos como AutoRecuperação e Recuperação de Documentos para prevenir perda de dados.

Diferença do excel 2016 para o excel 2019

O Microsoft Excel 2019 trouxe diversas atualizações e melhorias em relação ao Excel 2016, visando aprimorar a experiência do usuário e expandir as funcionalidades. Aqui estão algumas das principais diferenças entre as duas versões:

1. Funções Avançadas de Excel

Novas Funções: O Excel 2019 introduziu novas funções como CONCAT, TEXTJOIN, IFS, e SWITCH, que não estão disponíveis no Excel 2016. Essas funções foram projetadas para simplificar as fórmulas e torná-las mais flexíveis.

Melhorias de Função: Além de novas funções, houve melhorias em funções existentes para aumentar a precisão e a usabilidade.

2. Recursos de Visualização de Dados

Funções de Gráfico Avançadas: O Excel 2019 adicionou novos tipos de gráficos como gráficos de funil, mapa 2D, e gráficos de dispersão com linhas suaves, que não estão presentes no Excel 2016.

Inserção de Imagens SVG e Ícones: O Excel 2019 permite a inserção de imagens SVG e ícones diretamente em células, oferecendo opções gráficas mais versáteis e profissionais.

3. Melhorias de Interface e Usabilidade

Barra de Ferramentas Customizável: O Excel 2019 melhorou a customização da Faixa de Opções (Ribbon), tornando mais fácil adicionar, remover ou reorganizar as abas e ferramentas conforme a necessidade do usuário.

Atualizações de Interface: A interface do usuário no Excel 2019 é mais limpa e alinhada com outros produtos do Office 365, oferecendo uma experiência mais integrada e moderna.

4. Colaboração em Tempo Real

Co-autoria: O Excel 2019 possui capacidades aprimoradas de co-autoria, permitindo que múltiplos usuários trabalhem no mesmo arquivo simultaneamente, uma funcionalidade que é mais limitada no Excel 2016.

5. Tecnologia e Performance

Desempenho Aperfeiçoado: O Excel 2019 oferece um desempenho melhorado, especialmente em máquinas mais modernas, com tempos de carregamento mais rápidos e melhor manipulação de grandes volumes de dados.

Melhorias de Segurança: Atualizações de segurança são mais frequentes e abrangentes no Excel 2019, refletindo o foco contínuo da Microsoft na proteção contra ameaças recentes.

6. Ferramentas de Acessibilidade

Suporte Aumentado para Leitores de Tela: O Excel 2019 possui melhor integração com ferramentas de acessibilidade como leitores de tela, ajudando usuários com deficiência a navegar mais facilmente pelo software.

7. Power Query e Power Pivot

Enhancements in Power Pivot: Excel 2019 inclui melhorias em Power Pivot como a capacidade de publicar diretamente em Power BI, além de melhor suporte para cálculos avançados e modelos de dados grandes.

Atualizações de Power Query: Melhorias no editor de Power Query oferecem mais opções para manipulação e transformação de dados.

LIBREOFFICE CALC

O Calc é o aplicativo de planilhas eletrônicas do LibreOffice. Assim como o MS Excel, ele trabalha com células e fórmulas.

Outras funcionalidades oferecidas pelo Calc incluem⁹:

- Funções, que podem ser utilizadas para criar fórmulas para executar cálculos complexos;
- Funções de banco de dados, para organizar, armazenar e filtrar dados;
- Gráficos dinâmicos; um grande número de opções de gráficos em 2D e 3D;
- Macros, para a gravação e execução de tarefas repetitivas; as linguagens de script suportadas incluem LibreOffice Basic, Python, BeanShell, e JavaScript;
- Capacidade de abrir, editar e salvar planilhas no formato Microsoft Excel;
- Importação e exportação de planilhas em vários formatos, incluindo HTML, CSV, PDF e PostScript.

Planilhas e células

O Calc trabalha como elementos chamados de planilhas. Um arquivo de planilha consiste em várias planilhas individuais, cada uma delas contendo células em linhas e colunas. Uma célula particular é identificada pela letra da sua coluna e pelo número da sua linha.

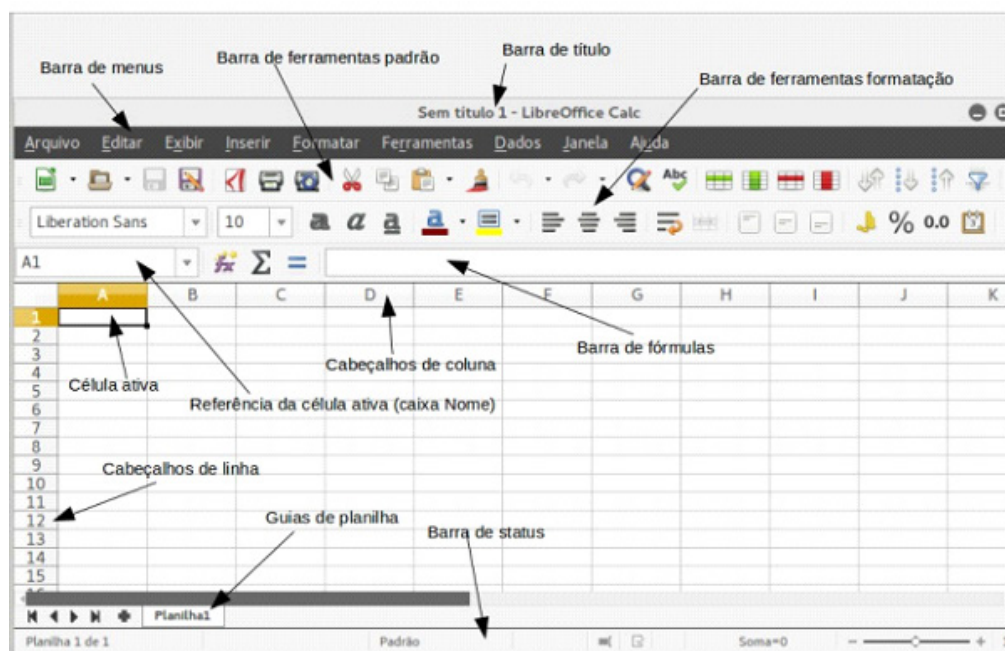
As células guardam elementos individuais – texto, números, fórmulas, e assim por diante – que mascaram os dados que exibem e manipulam.

Cada arquivo de planilha pode ter muitas planilhas, e cada uma delas pode conter muitas células individuais. No Calc, cada planilha pode conter um máximo de 1.048.576 linhas e 1024 colunas.

⁹ WEBER, J. H., SCHOFIELD, P., MICHEL, D., RUSSMAN, H., JR, R. F., SAFFRON, M., SMITH, J. A. *Introdução ao Calc. Planilhas de Cálculo no LibreOffice*

Janela principal

Quando o Calc é aberto, a janela principal abre. As partes dessa janela estão descritas a seguir.



Janela principal do Calc e suas partes, sem a Barra lateral.

Principais Botões de Comandos

	Assistente de Função: auxilia o usuário na criação de uma função. Organiza as funções por categoria.
	Autosoma: insere a função soma automaticamente na célula.
	Formatação de porcentagem: multiplica o número por 100 e coloca o sinal de porcentagem ao final dele.
	Formatação de número: separa os milhares e acrescenta casas decimais (CTRL+SHIFT+1).
	Formatação de data: formata a célula em formato de data (CTRL+SHIFT+3).
	Adiciona casas decimais.
	Diminui casas decimais.
	Filtro: exibe apenas as linhas que satisfazem o critério do filtro da coluna.
	Insere gráfico para ilustrar o comportamento dos dados tabulados.
	Ordena as linhas em ordem crescente ou decrescente. Pode ser aplicada em várias colunas.

	Mesclar e centralizar células: transforma duas ou mais células adjacentes em uma única célula.
	Alinhar em cima: alinha o conteúdo da célula na parte superior dela.
	Centralizar verticalmente: alinha o conteúdo da célula ao centro verticalmente.
	Alinhar embaixo: alinha o conteúdo da célula na parte inferior dela.
	Congelar linhas e colunas: fixa a exibição da primeira linha ou da primeira coluna ou ainda permite congelar as linhas acima e as colunas à esquerda da célula selecionada. Não é proteção de células, pois o conteúdo das mesmas ainda pode ser alterado.
	Insere linha acima da linha atual.
	Insere linha abaixo da linha atual.
	Exclui linhas selecionadas.
	Insere coluna à esquerda.
	Insere coluna à direita.
	Exclui colunas selecionadas.

Barra de título

A barra de título, localizada no alto da tela, mostra o nome da planilha atual. Quando a planilha for recém-criada, seu nome é Sem título X, onde X é um número. Quando a planilha é salva pela primeira vez, você é solicitado a dar um nome de sua escolha.

Barra de Menu

A Barra de menu é onde você seleciona um dos menus e aparecem vários submenus com mais opções.

– **Arquivo:** contém os comandos que se aplicam a todo o documento, como Abrir, Salvar, Assistentes, Exportar como PDF, Imprimir, Assinaturas Digitais e assim por diante.

– **Editar:** contém os comandos para a edição do documento, tais como Desfazer, Copiar, Registrar alterações, Preencher, Plug-in e assim por diante.

– **Exibir:** contém comandos para modificar a aparência da interface do usuário no Calc, por exemplo Barra de ferramentas, Cabeçalhos de linhas e colunas, Tela Inteira, Zoom e assim por diante.

– **Inserir:** contém comandos para inserção de elementos em uma planilha; por exemplo, Células, Linhas, Colunas, Planilha, Figuras e assim por diante.

Inserir novas planilhas

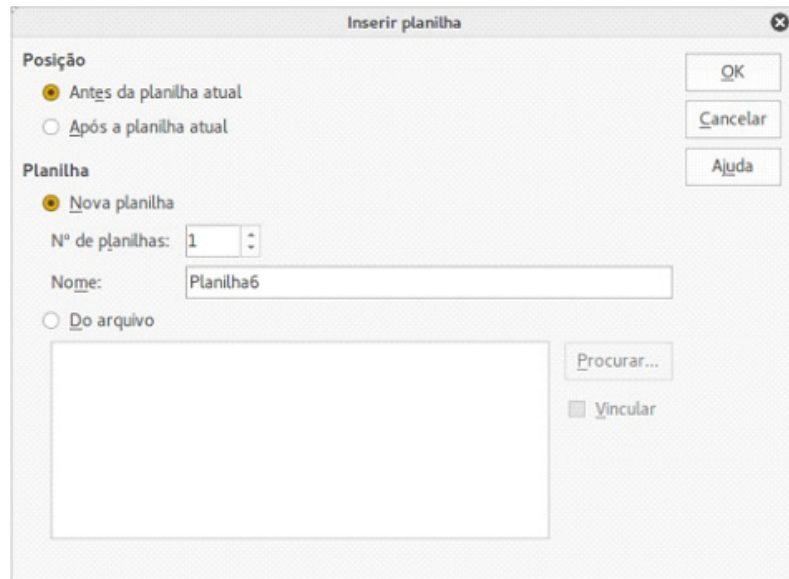
Clique no ícone Adicionar planilha para inserir uma nova planilha após a última sem abrir a caixa de diálogo Inserir planilha. Os seguintes métodos abrem a caixa de diálogo Inserir planilha onde é possível posicionar a nova planilha, criar mais que uma planilha, definir o nome da nova planilha, ou selecionar a planilha de um arquivo.

– Seleccione a planilha onde deseja inserir uma nova e vá no menu Inserir > Planilha; ou

– Clique com o botão direito do mouse na aba da planilha onde você deseja inserir uma nova e selecione Inserir planilha no menu de contexto; ou

– Clique no espaço vazio no final das abas das planilhas; ou

– Clique com o botão direito do mouse no espaço vazio no final das abas das planilhas e selecione Inserir planilha no menu de contexto.



Caixa de diálogo Inserir planilha.

- **Formatar:** contém comandos para modificar o leiaute de uma planilha; por exemplo, Células, Página, Estilos e formatação, Alinhamento e assim por diante.
- **Ferramentas:** contém várias funções que auxiliam a verificar e personalizar a planilha, por exemplo, Ortografia, Compartilhar documento, Macros e assim por diante.
- **Dados:** contém comandos para manipulação de dados em sua planilha; por exemplo, Definir intervalo, Selecionar intervalo, Classificar, Consolidar e assim por diante.
- **Janela:** contém comandos para exibição da janela; por exemplo, Nova janela, Dividir e assim por diante.
- **Ajuda:** contém links para o sistema de ajuda incluído com o software e outras funções; por exemplo, Ajuda do LibreOffice, Informações da licença, Verificar por atualizações e assim por diante.

Barra de ferramentas

A configuração padrão, ao abrir o Calc, exibe as barras de ferramentas Padrão e Formatação encaixadas no topo do espaço de trabalho.

Barras de ferramentas do Calc também podem ser encaixadas e fixadas no lugar, ou flutuante, permitindo que você mova para a posição mais conveniente em seu espaço de trabalho.

Barra de fórmulas

A Barra de fórmulas está localizada no topo da planilha no Calc. A Barra de fórmulas está encaixada permanentemente nesta posição e não pode ser usada como uma barra flutuante. Se a Barra de fórmulas não estiver visível, vá para Exibir no Menu e selecione Barra de fórmulas.



Barra de fórmulas.

Indo da esquerda para a direita, a Barra de Fórmulas consiste do seguinte:

- **Caixa de Nome:** mostra a célula ativa através de uma referência formada pela combinação de letras e números, por exemplo, A1. A letra indica a coluna e o número indica a linha da célula selecionada.
- **Assistente de funções** : abre uma caixa de diálogo, na qual você pode realizar uma busca através da lista de funções disponíveis. Isto pode ser muito útil porque também mostra como as funções são formadas.
- **Soma** : clicando no ícone Soma, totaliza os números nas células acima da célula e então coloca o total na célula selecionada. Se não houver números acima da célula selecionada, a soma será feita pelos valores das células à esquerda.
- **Função** : clicar no ícone Função insere um sinal de (=) na célula selecionada, de maneira que seja inserida uma fórmula na Linha de entrada.

– **Linha de entrada:** exibe o conteúdo da célula selecionada (dados, fórmula, ou função) e permite que você edite o conteúdo da célula. Você pode editar o conteúdo da célula diretamente, clicando duas vezes nela. Quando você digita novos dados numa célula, os ícones de Soma e de Função mudam para os botões Cancelar e Aceitar  .

Operadores aritméticos

Operador	Nome	Exemplo
+ (Mais)	Adição	=1+1
- (Menos)	Subtração	=2-1
- (Menos)	Negativo	-5
* (Asterisco)	Multiplicação	=2*2

Operadores aritméticos.

Operador	Nome	Exemplo
/ (Barra)	Divisão	=10/5
% (Porcentagem)	Porcentagem	15%
^ (Circunflexo)	Exponenciação	2^3

Operadores aritméticos.

Operadores comparativos

Operador	Nome	Exemplo
= (sinal de igual)	Igual	A1=B1
> (Maior que)	Maior que	A1>B1
< (Menor que)	Menor que	A1<B1
>= (Maior que ou igual a)	Maior que ou igual a	A1>=B1
<= (Menor que ou igual a)	Menor que ou igual a	A1<=B1
<> (Diferente)	Diferente	A1<>B1

Operadores comparativos.

Principais fórmulas

=HOJE(): insere a data atual do sistema operacional na célula. Essa data sempre será atualizada toda vez que o arquivo for aberto. Existe uma tecla de atalho que também insere a data atual do sistema, mas não como função, apenas a data como se fosse digitada pelo usuário. Essa tecla de atalho é CTRL+;

=AGORA(): insere a data e a hora atuais do sistema operacional. Veja como é seu resultado após digitada na célula.



=SOMA(): apenas soma os argumentos que estão dentro dos parênteses.

=POTÊNCIA(): essa função é uma potência, que eleva o primeiro argumento, que é a base, ao segundo argumento, que é o expoente.

=MÁXIMO(): essa função escolhe o maior valor do argumento.

=MÍNIMO(): essa função faz exatamente o contrário da anterior, ou seja, escolhe o menor valor do argumento.

=MÉDIA(): essa função calcula a média aritmética ou média simples do argumento, que é a soma dos valores dividida pela sua quantidade.

Atenção! Essa função será sempre a média aritmética. Essa função considera apenas valores numéricos e não vazios.

=CONT.SE(): essa função é formada por dois argumentos: o primeiro é o intervalo de células que serão consideradas na operação; o segundo é o critério.

=SE(): essa função testa valores, permitindo escolher um dentre dois valores possíveis. A sua estrutura é a seguinte:

=SE(condição; resultado1; resultado2)

A condição é uma expressão lógica e dá como resultado VERDADEIRO ou FALSO. O resultado1 é escolhido se a condição for verdadeira; o resultado2 é escolhido se a condição for falsa. Os resultados podem ser: “texto” (entre aspas sempre), número, célula (não pode intervalo, apenas uma única célula), fórmula.

A melhor forma de ler essa função é a seguinte: substitua o primeiro “;” por “Então” e o segundo “;” por “Senão”. Fica assim: se a condição for VERDADEIRA, ENTÃO escolha resultado1; SENÃO escolha resultado2.

=PROCV(): a função PROCV serve para procurar valores em um intervalo vertical de uma matriz e devolve para o usuário um valor de outra coluna dessa mesma matriz, mas da mesma linha do valor encontrado.

=PROCV(valor; matriz; coluna_resultado; valor_aproximado)

Essa é a estrutura do PROCV, na qual “valor” é o valor usado na pesquisa; “matriz” é todo o conjunto de células envolvidas; “coluna_resultado” é o número da coluna dessa matriz onde o resultado se encontra; “valor_aproximado” diz se a comparação do valor da pesquisa será apenas aproximada ou terá que ser exatamente igual ao procurado. O valor usado na pesquisa tem que estar na primeira coluna da matriz, sempre! Ou seja, ela procurará o valor pesquisado na primeira coluna da matriz.

Entendendo funções

Calc inclui mais de 350 funções para analisar e referenciar dados¹⁰. Muitas destas funções são para usar com números, mas muitos outros são usados com datas e hora, ou até mesmo texto.

Uma função pode ser tão simples quanto adicionar dois números, ou encontrar a média de uma lista de números. Alternativamente, pode ser tão complexo como o cálculo do desvio-padrão de uma amostra, ou a tangente hiperbólica de um número.

Algumas funções básicas são semelhantes aos operadores. Exemplos:

+ Este operador adiciona dois números juntos para um resultado. SOMA(), por outro lado adiciona grupos de intervalos contíguos de números juntos.

* Este operador multiplica dois números juntos para um resultado. MULT() faz o mesmo para multiplicar que SOMA() faz para adicionar

Estrutura de funções

Todas as funções têm uma estrutura similar.

A estrutura de uma função para encontrar células que correspondam a entrada de critérios é:

=BDCONTAR(Base_de_dados;Campo_de_Base_de_dados;CritériosdeProcura)

Uma vez que uma função não pode existir por conta própria, deve sempre fazer parte de uma fórmula. Consequentemente, mesmo que a função represente a fórmula inteira, deve haver um sinal = no começo da fórmula. Independentemente de onde na fórmula está a função, a função começará com seu nome, como BDCONTAR no exemplo acima. Após o nome da função vem os seus argumentos. Todos os argumentos são necessários, a menos que especificados como opcional. Argumentos são adicionados dentro de parênteses e são separados por ponto e vírgula, sem espaço entre os argumentos e o ponto e vírgula.

REDES, INTERNET E INTRANET: NOÇÕES BÁSICAS REDES DE COMPUTADORES, INTERNET E INTRANET; WEB, NAVEGADORES; MOZILLA FIREFOX, JANELAS E ABAS, LIMPAR DADOS DE NAVEGAÇÃO (HISTÓRICO, COOKIES, CACHE), PLUG-INS; RECONHECIMENTO E DIGITAÇÃO DE ENDEREÇOS (URL), SÍTIOS (SITES), CAMINHOS E PÁGINAS; IDENTIFICAÇÃO E NAVEGAÇÃO POR LIGAÇÕES (LINKS); INTERAÇÃO COM CONTROLES E PREENCHIMENTO DE FORMULÁRIOS; RECONHECIMENTO DE CADEADO DE SEGURANÇA (HTTPS) E PROVÁVEIS GOLPES E FRAUDES

INTERNET

A internet é conhecida como a rede das redes. A internet é uma coleção global de computadores, celulares e outros dispositivos que se comunicam.

Procedimentos de Internet e intranet

Através desta conexão, usuários podem ter acesso a diversas informações, para trabalho, laser, bem como para trocar mensagens, compartilhar dados, programas, baixar documentos (download), etc.

¹⁰ Duprey, B.; Silva, R. P.; Parker, H.; Vigliuzzi, D. Douglas. *Guia do Calc, Capítulo 7. Usando Formulas e Funções.*



Sites

Uma coleção de páginas associadas a um endereço www. é chamada web site. Através de navegadores, conseguimos acessar web sites para operações diversas.

Links

O link nada mais é que uma referência a um documento, onde o usuário pode clicar. No caso da internet, o Link geralmente aponta para uma determinada página, pode apontar para um documento qualquer para se fazer o download ou simplesmente abrir.

Dentro deste contexto vamos relatar funcionalidades de alguns dos principais navegadores de internet: Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox e Google Chrome.

— Internet Explorer 11



Identificar o ambiente



O Internet Explorer é um navegador desenvolvido pela Microsoft, no qual podemos acessar sites variados. É um navegador simplificado com muitos recursos novos.

Dentro deste ambiente temos:

- Funções de controle de privacidade: Trata-se de funções que protegem e controlam seus dados pessoais coletados por sites;
- Barra de pesquisas: Esta barra permite que digitemos um endereço do site desejado. Na figura temos como exemplo: <https://www.gov.br/pt-br/>
- Guias de navegação: São guias separadas por sites aberto. No exemplo temos duas guias sendo que a do site <https://www.gov.br/pt-br/> está aberta.
- Favoritos: São pastas onde guardamos nossos sites favoritos
- Ferramentas: Permitem realizar diversas funções tais como: imprimir, acessar o histórico de navegação, configurações, dentre outras.

Desta forma o Internet Explorer 11, torna a navegação da internet muito mais agradável, com textos, elementos gráficos e vídeos que possibilitam ricas experiências para os usuários.

Características e componentes da janela principal do Internet Explorer



À primeira vista notamos uma grande área disponível para visualização, além de percebermos que a barra de ferramentas fica automaticamente desativada, possibilitando uma maior área de exibição.

Vamos destacar alguns pontos segundo as indicações da figura:

1. Voltar/Avançar página

Como o próprio nome diz, clicando neste botão voltamos página visitada anteriormente;

2. Barra de Endereços

Esta é a área principal, onde digitamos o endereço da página procurada;

3. Ícones para manipulação do endereço da URL

Estes ícones são pesquisar, atualizar ou fechar, dependendo da situação pode aparecer fechar ou atualizar.

4. Abas de Conteúdo

São mostradas as abas das páginas carregadas.

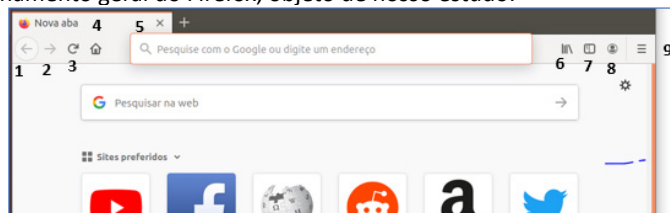
5. Página Inicial, favoritos, ferramentas, comentários

6. Adicionar à barra de favoritos

— Mozilla Firefox



Vamos falar agora do funcionamento geral do Firefox, objeto de nosso estudo:



Vejamos de acordo com os símbolos da imagem:

1		Botão Voltar uma página
2		Botão avançar uma página
3		Botão atualizar a página
4		Voltar para a página inicial do Firefox
5		Barra de Endereços
6		Ver históricos e favoritos
7		Mostra um painel sobre os favoritos (Barra, Menu e outros)
8		Sincronização com a conta FireFox (Vamos detalhar adiante)
9		Mostra menu de contexto com várias opções

– Sincronização Firefox: Ato de guardar seus dados pessoais na internet, ficando assim disponíveis em qualquer lugar. Seus dados como: Favoritos, históricos, Endereços, senhas armazenadas, etc., sempre estarão disponíveis em qualquer lugar, basta estar logado com o seu e-mail de cadastro. E lembre-se: ao utilizar um computador público sempre desative a sincronização para manter seus dados seguros após o uso.

— Google Chrome



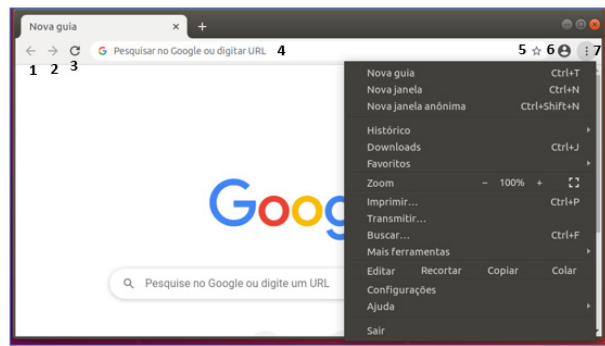
O Chrome é o navegador mais popular atualmente e disponibiliza inúmeras funções que, por serem ótimas, foram implementadas por concorrentes.

Vejamos:

Sobre as abas

No Chrome temos o conceito de abas que são conhecidas também como guias. No exemplo abaixo temos uma aba aberta, se quisermos abrir outra para digitar ou localizar outro site, temos o sinal (+).

A barra de endereços é o local em que se digita o link da página visitada. Uma outra função desta barra é a de busca, sendo que ao digitar palavras-chave na barra, o mecanismo de busca do Google é acionado e exibe os resultados.



Vejamos de acordo com os símbolos da imagem:

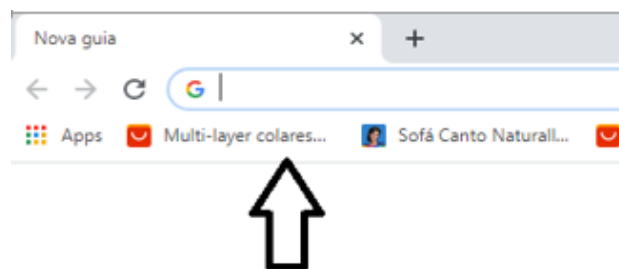
1		Botão Voltar uma página
2		Botão avançar uma página
3		Botão atualizar a página
4		Barra de Endereço.
5		Adicionar Favoritos
6		Usuário Atual
7		Exibe um menu de contexto que iremos relatar seguir.

O que vimos até aqui, são opções que já estamos acostumados ao navegar na Internet, mesmo estando no Ubuntu, perceberemos que o Chrome é o mesmo navegador, apenas está instalado em outro sistema operacional. Como o Chrome é o mais comum atualmente, a seguir conferimos um pouco mais sobre suas funcionalidades.

Favoritos

No Chrome é possível adicionar sites aos favoritos. Para adicionar uma página aos favoritos, clique na estrela que fica à direita da barra de endereços, digite um nome ou mantenha o sugerido, e pronto.

Por padrão, o Chrome salva seus sites favoritos na Barra de Favoritos, mas você pode criar pastas para organizar melhor sua lista. Para removê-lo, basta clicar em excluir.



Barra de Favoritos

Histórico

O Histórico no Chrome funciona de maneira semelhante ao Firefox. Ele armazena os endereços dos sites visitados e, para acessá-lo, podemos clicar em Histórico no menu, ou utilizar atalho do teclado Ctrl + H. Neste caso o histórico irá abrir em uma nova aba, onde podemos pesquisá-lo por parte do nome do site ou mesmo dia a dia se preferir.



Pesquisar palavras

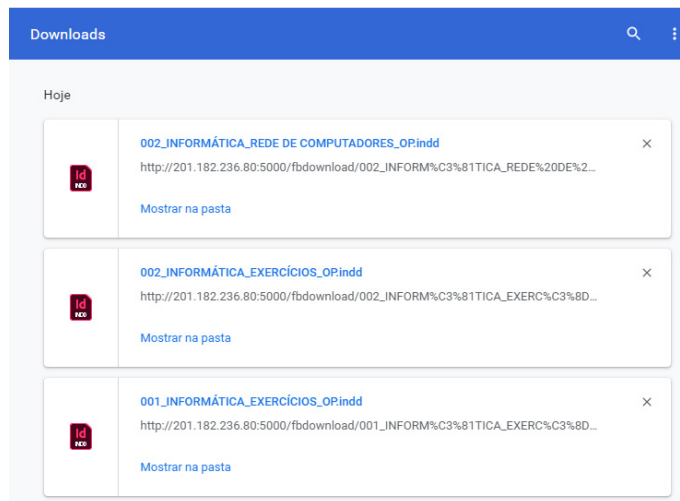
Muitas vezes ao acessar um determinado site, estamos em busca de uma palavra ou frase específica. Neste caso, utilizamos o atalho do teclado Ctrl + F para abrir uma caixa de texto na qual podemos digitar parte do que procuramos, e será localizado.

Salvando Textos e Imagens da Internet

Vamos navegar até a imagem desejada e clicar com o botão direito do mouse, em seguida salvá-la em uma pasta.

Downloads

Fazer um download é quando se copia um arquivo de algum site direto para o seu computador (texto, músicas, filmes etc.). Neste caso, o Chrome possui um item no menu, onde podemos ver o progresso e os downloads concluídos.



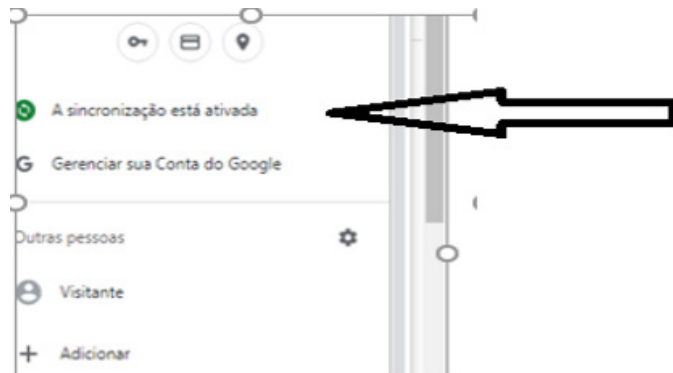
Sincronização

Uma nota importante sobre este tema: A sincronização é importante para manter atualizadas nossas operações, desta forma, se por algum motivo trocarmos de computador, nossos dados estarão disponíveis na sua conta Google.

Por exemplo:

- Favoritos, histórico, senhas e outras configurações estarão disponíveis.
- Informações do seu perfil são salvas na sua Conta do Google.

No canto superior direito, onde está a imagem com a foto do usuário, podemos clicar no 1º item abaixo para ativar e desativar.



— Safari

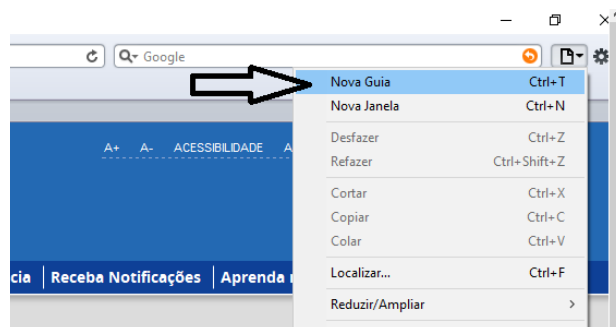


O Safari é o navegador da Apple, e disponibiliza inúmeras funções implementadas. Vejamos:

Guias



— Para abrimos outras guias podemos simplesmente teclar CTRL + T ou



Vejamos os comandos principais de acordo com os símbolos da imagem:

1		Botão Voltar uma página
2		Botão avançar uma página
3		Botão atualizar a página
4		Barra de Endereço.
5		Adicionar Favoritos
6		Ajustes Gerais
7		Menus para a página atual.
8		Lista de Leitura

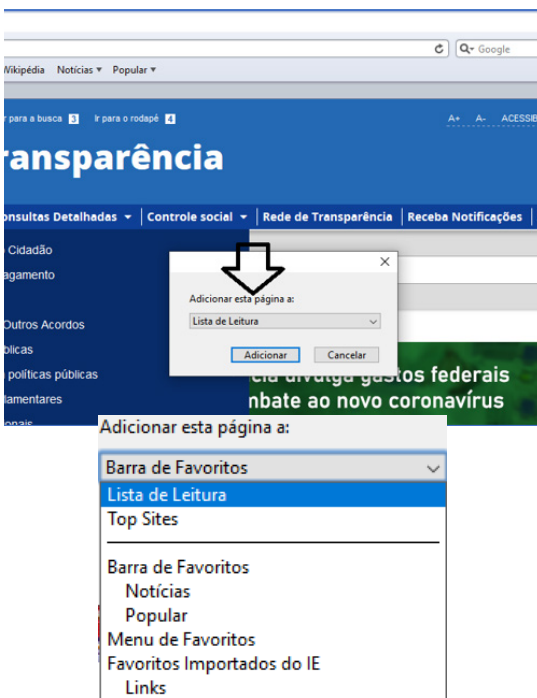
Perceba que o Safari, como os outros, oferece ferramentas bastante comuns.

Vejamos algumas de suas funcionalidades:

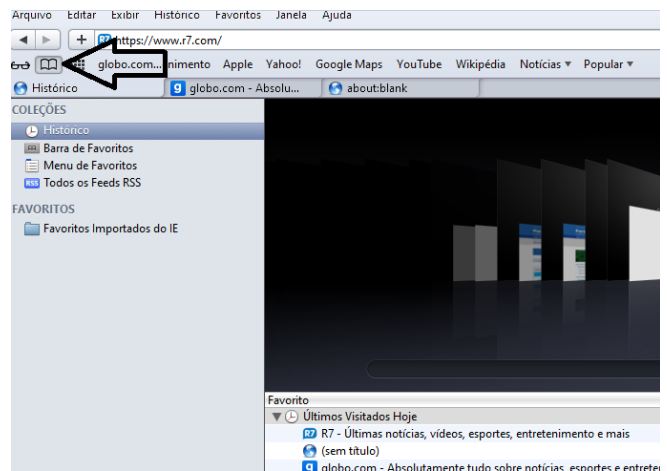
Lista de Leitura e Favoritos

No Safari é possível adicionar sites à lista de leitura para posterior consulta, ou aos favoritos, caso deseje salvar seus endereços. Para adicionar uma página, clique no “+” a que fica à esquerda da barra de endereços, digite um nome ou mantenha o sugerido e pronto.

Por padrão, o Safari salva seus sites na lista de leitura, mas você pode criar pastas para organizar melhor seus favoritos. Para removê-lo, basta clicar em excluir.



Histórico e Favoritos



Pesquisar palavras

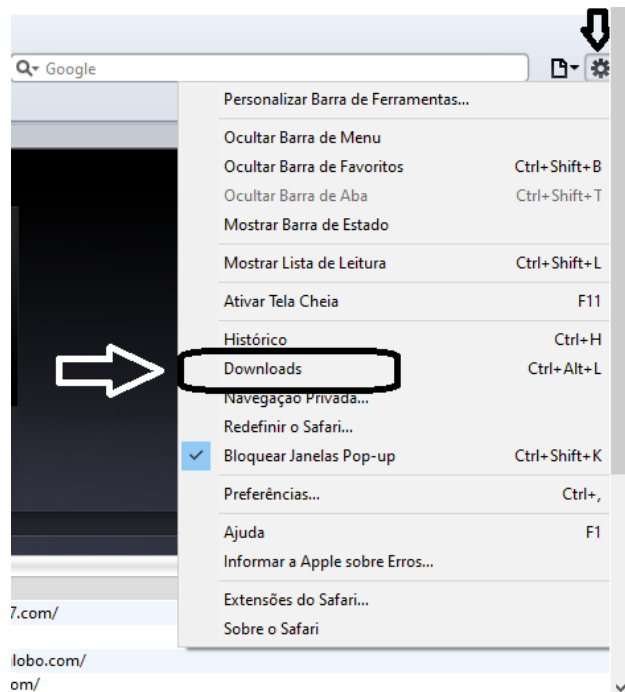
Muitas vezes, ao acessar um determinado site, estamos em busca de uma palavra ou frase específica. Neste caso utilizamos o atalho do teclado Ctrl + F, para abrir uma caixa de texto na qual podemos digitar parte do que procuramos, e será localizado.

Salvando Textos e Imagens da Internet

Vamos navegar até a imagem desejada e clicar com o botão direito do mouse, em seguida salvá-la em uma pasta.

Downloads

Fazer um download é quando se copia um arquivo de um algum site direto para o seu computador (texto, músicas, filmes etc.). Neste caso, o Safari possui um item no menu onde podemos ver o progresso e os downloads concluídos.



Sites de busca

Sites de busca são mecanismos de pesquisa que permitem buscar documentos, imagens, vídeos e quaisquer tipos de informações na rede. Eles utilizam um algoritmo capaz de varrer todas as informações da internet para buscar as informações desejadas. São exemplos de sites de busca mais comuns: Google, Bing e Yahoo.

**Formas de acesso**

GOOGLE	www.google.com.br
BING	www.bing.com.br
YAHOO	www.yahoo.com.br

Tipos de buscadores

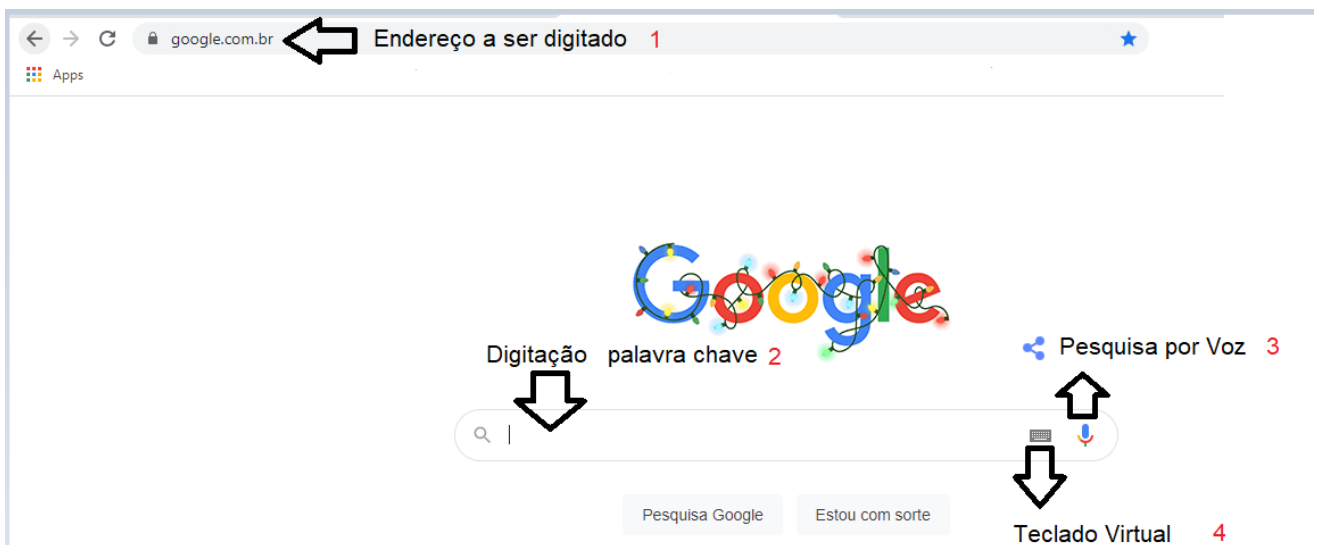
Buscadores Horizontais: São aqueles buscadores que varrem a Internet inteira.

Por exemplo, temos o Google que vai em busca de qualquer conteúdo relacionado a palavra chave.

Buscadores Verticais: São aqueles mais específicos que varrem somente um tipo de site.

Por exemplo, temos o Youtube que é um repositório de vídeos, logo ao pesquisarmos dentro dele a busca será limitada aos vídeos.

Atualmente o site de busca mais utilizado é o Google vejamos mais detalhes:

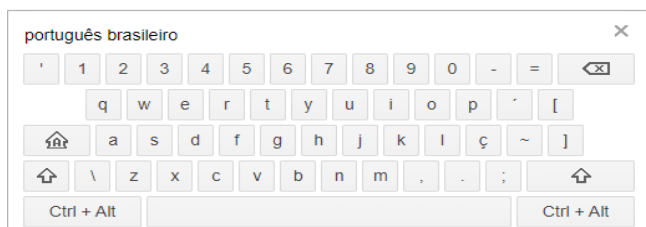


1 – Nesta barra digitaremos o endereço do site: www.google.com.br;

2 – Nesta barra digitaremos a palavra-chave que queremos encontrar;

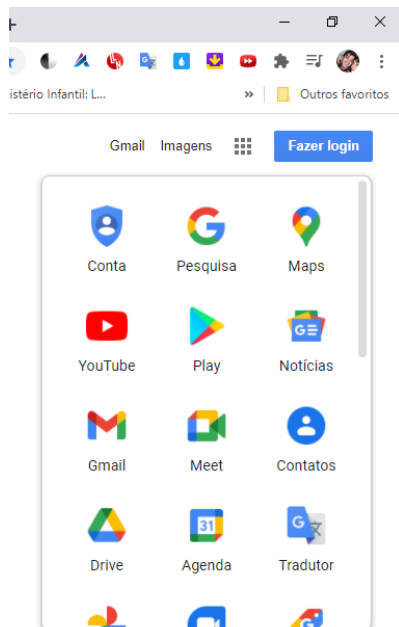
3 – Podemos também acionar este microfone para falar a palavra-chave e a mesma será escrita na barra de pesquisa;

4 – Podemos também acessar um teclado virtual que irá surgir na tela, permitindo a seleção dos caracteres desejados.



Após a entrada da palavra-chave, estamos prontos para realizar a pesquisa.

Outras funções do site de pesquisa do google



Menu do Google à direita, conforme a imagem acima

GMAIL	Acesso ao E-mail do Google;
IMAGENS	Acesso a barra de pesquisa imagens, neste caso o buscador irá atuar somente na procura de imagens, podemos digitar uma palavra-chave, ou até mesmo colar uma imagem na barra para iniciar a pesquisa;
CONTA	Acesso a informações de cadastro, nome, celular, etc.;
PESQUISA	Acesso ao buscador de pesquisas
MAPS	Acesso a informações de endereço e localização. No caso do celular funciona como um GPS;
YOUTUBE	ACESSO A VÍDEOS PUBLICADOS;
PLAY	Acesso a loja de aplicativos, no caso do celular temos a Play Store onde encontramos aplicativos;

NOTÍCIAS	Acesso a notícias;
MEET	Acesso a Reuniões (vídeo chamadas);
CONTATOS	Acesso a todos os contatos;
DRIVE	Acesso ao local de armazenamento na internet de arquivos, fotos, vídeos, etc.;
AGENDA	Acesso a agenda. É um local onde podemos marcar compromissos, tarefas, etc.;
TRADUTOR	Acesso ao tradutor do Google;
FOTOS	Acesso a todas as fotos armazenadas no drive, estas fotos são armazenadas na sua conta google. Conforme usamos o celular, enviamos as fotos automaticamente para o drive, a frequência deste envio depende de uma configuração prévia que temos que realizar;
LIVROS	Acesso a livros, neste caso somos remetidos para uma barra somente para a pesquisa de livros.
DOCUMENTOS	Acesso a documentos, neste caso são textos em geral, semelhantes a documentos em WORD, podemos acessar e até criar documentos para o uso;
PLANILHAS	Acesso a planilhas eletrônicas, neste caso são planilhas semelhantes ao EXCEL, podemos acessar e até criar planilhas para o uso;
BLOGGUER	Permite a criação e gerenciamento de um blog. Blog é um site que permite a atualização rápida através de postagens, isso deve-se a sua estrutura extremamente flexível de uso;
HANGOUTS	Acesso a uma plataforma Google, onde podemos conectar pessoas através de vídeo conferencia e mensagens, etc.

A Google está frequentemente atualizando esse menu, visto a adequação de aplicativos ao contexto atual.

CORREIO ELETRÔNICO (E-MAIL) E AGENDA:
IDENTIFICAÇÃO DE NOMES E ENDEREÇOS
DE CORREIO ELETRÔNICO; REMETENTE,
DESTINATÁRIOS, CÓPIAS E CÓPIAS OCULTAS;
WEBMAIL; RECEBER E ENVIAR MENSAGENS;
INCLUIR, REMOVER E SALVAR ARQUIVOS ANEXOS;
FORMATAR; PESQUISAR E CLASSIFICAR
MENSAGENS; REGRAS E FILTROS DE MENSAGENS;
ORGANIZAÇÃO EM PASTAS, LIXEIRA E
ARQUIVAMENTO; GERENCIAR CONTATOS, LISTAS,
AGENDA/CALENDÁRIO E TAREFAS; TRATAMENTO DE
LIXO ELETRÔNICO (SPAM), RECONHECIMENTO DE
PROVÁVEIS GOLPES, FRAUDES E BOATOS

O e-mail é uma ferramenta essencial de comunicação eletrônica, usada para enviar e receber mensagens de forma rápida e acessível entre dispositivos conectados à internet. Sua importância é evidente tanto no âmbito pessoal quanto profissional, facilitando a troca de informações, a gestão de projetos e a formalização de acordos.

Além de ser econômico e eficiente, o e-mail permite o armazenamento e organização de mensagens, sendo amplamente utilizado no ambiente corporativo como um registro oficial de comunicações e negociações.

Endereços de Correio Eletrônico

Para que o sistema de e-mail funcione, cada usuário precisa ter um endereço de e-mail, que serve como sua identidade dentro da rede de comunicação.

Estrutura de um Endereço de E-mail

A estrutura de um endereço de e-mail é composta por três elementos principais:

- **Nome de usuário:** Geralmente, é o nome escolhido pelo usuário ou pela empresa para identificar a conta.
- **Domínio:** Representa o provedor de e-mail, como “gmail”, “yahoo” ou “empresa.com”.
- **Extensão:** Indica o tipo de domínio, como “.com”, “.org”, “.gov”, entre outros.

A seguir, um exemplo da estrutura típica de um endereço de e-mail:

Domínio

Nome de usuário Extensão

Funcionamento dos Endereços

Os endereços de e-mail são fundamentais para o roteamento das mensagens. Quando alguém envia um e-mail, o servidor usa o domínio para localizar o servidor que hospeda o e-mail do destinatário. Em seguida, a mensagem é encaminhada para o endereço correspondente. Assim, o endereço de e-mail não é apenas um identificador do usuário, mas também a chave para garantir que a mensagem chegue ao destino correto.

Atividades e Funções do Correio Eletrônico

A principal função do e-mail é permitir a comunicação entre pessoas e empresas por meio de mensagens escritas. No entanto, existem outras funções que tornam o uso do e-mail mais eficiente e produtivo.

Envio e Recebimento de Mensagens

O processo de envio e recebimento de e-mails envolve uma série de etapas. Quando você envia uma mensagem, o cliente de e-mail (ou webmail) envia o e-mail para um servidor de envio, que utiliza protocolos de comunicação para transferir a mensagem até o servidor do destinatário. Este, por sua vez, armazena a mensagem até que o destinatário a acesse.

Anexos

Uma das grandes vantagens do e-mail é a capacidade de enviar anexos, como documentos, imagens, apresentações e outros tipos de arquivos. É importante notar que o tamanho dos anexos pode ser limitado, dependendo do provedor de e-mail, e que é necessário cuidado ao abrir anexos de fontes desconhecidas, pois eles podem conter vírus ou malware.

Agendamento e Respostas Automáticas

Alguns clientes de e-mail e webmails permitem agendar o envio de mensagens para um horário específico, o que pode ser útil para garantir que um e-mail chegue no momento mais oportuno. Além disso, há a possibilidade de configurar respostas automáticas, que são mensagens enviadas automaticamente para informar que você está temporariamente indisponível ou para confirmar o recebimento de solicitações.

Estrutura e Funcionalidades do E-mail

A estrutura de um sistema de e-mail é organizada de forma a facilitar o gerenciamento de mensagens.

Componentes de uma Caixa de Correio

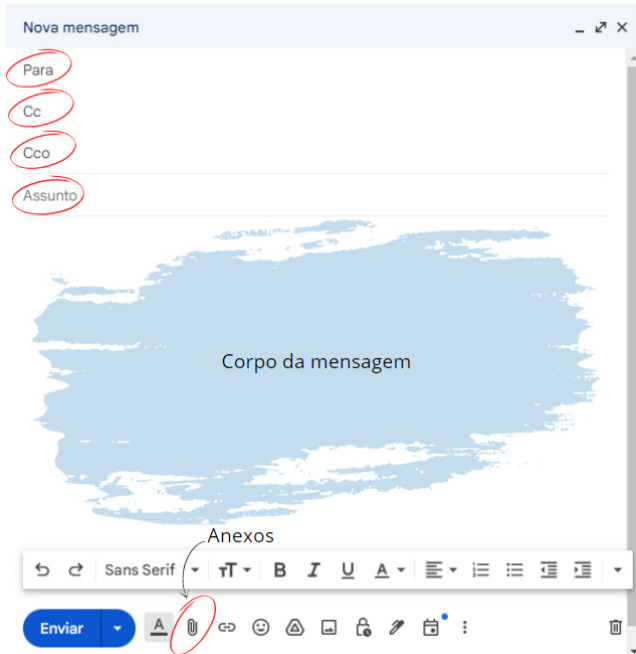
- Caixa de Entrada: Armazena as mensagens recebidas.
- Caixa de Saída: Contém mensagens que estão em processo de envio.
- Itens Enviados: Mantém o histórico de mensagens enviadas.
- Lixeira: Armazena temporariamente as mensagens excluídas.
- Rascunhos: Guarda as mensagens que ainda não foram enviadas, permitindo que sejam finalizadas posteriormente.

Campos de uma Mensagem de E-mail

Ao redigir um e-mail, é importante preencher corretamente os seguintes campos:

- Para: Destinatários principais do e-mail.
- Cc (Cópia Carbonada): Inclui outros destinatários que devem receber a mensagem.
- Cco (Cópia Carbonada Oculta): Envia a mensagem a destinatários sem que os outros saibam.
- Assunto: O título ou tema da mensagem.
- Corpo da Mensagem: O conteúdo principal da mensagem.
- Anexos: Arquivos adicionais que acompanham o e-mail.

Abaixo, apresentamos uma captura de tela da área de composição de um e-mail no Gmail, com os principais campos indicados:



Protocolos de Comunicação de E-mail

Os e-mails são enviados e recebidos por meio de protocolos de comunicação, que garantem que as mensagens cheguem ao destino de forma eficiente.

POP (Post Office Protocol)

O POP permite baixar as mensagens de e-mail do servidor para o dispositivo local. Esse protocolo é útil para usuários que preferem armazenar suas mensagens no próprio dispositivo e acessá-las offline. No entanto, o POP não sincroniza as alterações feitas em outros dispositivos, o que pode ser um inconveniente.

IMAP (Internet Message Access Protocol)

O IMAP, por sua vez, permite que as mensagens fiquem armazenadas no servidor e sejam acessadas e sincronizadas entre vários dispositivos. Isso garante que as ações realizadas em um dispositivo, como mover ou excluir mensagens, sejam refletidas em todos os outros dispositivos conectados à mesma conta.

SMTP (Simple Mail Transfer Protocol)

O SMTP é o protocolo responsável pelo envio de e-mails. Ele garante que a mensagem seja transmitida do cliente de e-mail do remetente até o servidor de e-mail do destinatário. Esse protocolo trabalha em conjunto com o POP e o IMAP para garantir o funcionamento completo do sistema de e-mails.

Segurança nos Protocolos: SSL/TLS

Para proteger os dados em trânsito, é comum o uso de tecnologias como SSL (Secure Sockets Layer) e TLS (Transport Layer Security). Esses mecanismos de criptografia protegem as informações enquanto elas trafegam pela internet, garantindo que não sejam interceptadas por terceiros.

Clientes de E-mail

Existem diferentes tipos de clientes de e-mail, que são aplicativos ou programas usados para gerenciar contas de e-mail.

Principais Clientes de E-mail

– Microsoft Outlook: Muito utilizado em ambientes corporativos, com integração de calendário e tarefas.



– Mozilla Thunderbird: Um cliente de e-mail gratuito, amplamente usado por usuários domésticos e pequenas empresas.



– Clientes móveis: Aplicativos nativos como o iOS Mail e Android Mail, presentes em dispositivos móveis, são bastante populares para quem precisa acessar e-mails em trânsito.



Funcionamento dos Clientes de E-mail

Clientes de e-mail diferem de webmails, pois requerem a configuração manual de protocolos como POP, IMAP e SMTP para funcionar. Isso permite o gerenciamento de múltiplas contas de e-mail em um só lugar, enquanto os webmails são acessados diretamente pelo navegador e não exigem configuração.

Webmails

Os webmails são serviços de e-mail acessíveis pela internet, sem a necessidade de instalar software.

Alguns dos webmails mais populares incluem:

– **Gmail:** O Gmail, lançado pelo Google em 2004, é um dos serviços de webmail mais populares do mundo. Ele se destaca pela integração completa com o ecossistema do Google, além de oferecer 15 GB de armazenamento gratuito, compartilhado com outros serviços.



– **Outlook:** O Outlook, anteriormente conhecido como Hotmail, foi um dos primeiros serviços de webmail, lançado em 1996. O serviço é muito utilizado em ambientes corporativos devido à integração com o Microsoft 365, incluindo Word, Excel e PowerPoint, além de ferramentas de calendário e contatos.



– **Yahoo Mail:** O Yahoo Mail, que começou em 1997, é outro serviço de webmail bem estabelecido. Ele oferece 1 TB (1.000 GB) de armazenamento, um diferencial significativo em relação a outros serviços de e-mail.



Esses serviços são amplamente utilizados por sua praticidade e pela integração com outras ferramentas.

Integração com Serviços

Tanto o Gmail quanto o Outlook.com podem ser integrados a serviços corporativos como o Google Workspace e o Microsoft 365, permitindo que as empresas utilizem as mesmas plataformas de e-mail com ferramentas de colaboração e armazenamento em nuvem.

Diferença entre webmail e correio eletrônico

Essa tabela mostra as principais diferenças entre webmail e clientes de e-mail:

Aspecto	Webmail	Cliente de E-mail
Acesso via navegador	✓	
Necessita de software		✓
Uso offline		✓
Configuração necessária		✓
Acessível nos dispositivos	✓	
Sincronização em tempo real	✓	✓
Armazenamento local		✓
Armazenamento em servidor online	✓	
Necessita conexão à internet	✓	
Integração com serviços como Google Drive	✓	✓
Atualizações automáticas	✓	
Maior personalização		✓
Necessita configurar servidor		✓
Segurança dependente do provedor	✓	

Funciona em dispositivos móveis	✓	✓
Fácil para iniciantes	✓	

Spam, Phishing e Segurança

A segurança no uso do e-mail é um dos aspectos mais importantes. Como o e-mail é uma ferramenta amplamente utilizada tanto por indivíduos quanto por empresas, ele se torna um alvo atraente para fraudes, ataques cibernéticos e propagação de softwares maliciosos. Proteger sua caixa de entrada e suas informações pessoais requer conhecimento sobre as principais ameaças e as melhores práticas de prevenção.

Dentre os problemas mais comuns associados ao uso do e-mail estão o spam, o phishing e o malware:

Spam (Lixo Eletrônico)

Spam são e-mails indesejados, geralmente de caráter publicitário, que podem sobrecarregar a caixa de entrada e reduzir a eficiência do sistema de e-mail.

Phishing

O phishing é uma técnica de fraude eletrônica em que criminosos tentam obter informações pessoais dos usuários, como senhas e dados financeiros, por meio de e-mails falsos que imitam empresas legítimas.

Malware via E-mail

Muitos ataques de malware são realizados via e-mail, geralmente por meio de anexos infectados ou links maliciosos. Para evitar problemas, é essencial verificar a procedência das mensagens e não abrir anexos de fontes desconhecidas.

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO, SEGURANÇA CIBERNÉTICA E PROTEÇÃO DA PRIVACIDADE: CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO, CONFIDENCIALIDADE, INTEGRIDADE, DISPONIBILIDADE, AUTENTICIDADE, NÃO-REPÚDIO E PRIVACIDADE; AMEAÇAS EM COMPUTADORES E REDES; CUIDADOS COM A ESCOLHA E USO DE SENHAS; BOAS PRÁTICAS DE PREVENÇÃO DE CÓDIGOS MALICIOSOS (MALWARE, VÍRUS, CAVALOS DE TROIA, RANSOMWARE E OUTRAS PRAGAS VIRTUAIS) EM MÍDIAS REMOVÍVEIS, REPOSITÓRIOS DE REDE, ANEXOS EM MENSAGENS E LINKS DE PÁGINAS WEB

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

A segurança da informação é um conjunto de práticas e políticas que visa proteger dados sensíveis contra acessos não autorizados, garantindo a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações. Essa proteção é essencial tanto para indivíduos quanto para empresas, pois, com o aumento da exposição de dados na internet, como informações pessoais e corporativas, cresce também a necessidade de adotar medidas que previnam violações e assegurem a confiabilidade dos dados.

Mais do que uma questão técnica, a segurança da informação é uma necessidade estratégica que envolve o bloqueio e combate a ataques virtuais, a identificação de vulnerabilidades, a implementação de regras de acesso e o uso de mecanismos de proteção. As políticas de segurança da informação, desenvolvidas por especialistas em conjunto com equipes de tecnologia, são fundamentais para minimizar riscos, proteger ativos digitais e garantir que as informações estejam seguras contra ameaças crescentes no ambiente digital.

Princípios da Segurança da Informação

- **Confidencialidade:** Garantir que os dados sejam acessados apenas por pessoas ou sistemas autorizados.
- **Integridade:** Assegurar que as informações não sejam alteradas ou corrompidas sem autorização.
- **Disponibilidade:** Garantir que os dados estejam acessíveis sempre que necessários, evitando interrupções.

Procedimentos Básicos de Segurança da Informação

Para proteger dados e sistemas de forma eficiente, é importante adotar algumas práticas essenciais. Esses procedimentos ajudam a minimizar riscos e garantir a segurança das informações.

- **Controle de Acesso:** Permitir acesso apenas a pessoas autorizadas. Use senhas fortes, autenticação em dois fatores e defina permissões de acordo com as responsabilidades de cada usuário.
- **Atualizações Regulares:** Mantenha sistemas, programas e dispositivos sempre atualizados para corrigir falhas de segurança e evitar brechas que possam ser exploradas.
- **Uso de Ferramentas de Proteção:** Instale e mantenha ativos softwares como antivírus, firewall e antispymware para bloquear malwares e acessos não autorizados.
- **Backups Frequentes:** Faça cópias regulares dos dados importantes e armazene-as em locais seguros, como na nuvem ou em dispositivos externos.
- **Treinamento e Conscientização:** Ensine os usuários a identificar e evitar ataques, como e-mails falsos (phishing), e a proteger suas senhas e dados pessoais.
- **Monitoramento Constante:** Acompanhe a atividade de redes e sistemas para identificar rapidamente qualquer comportamento suspeito ou acesso não autorizado.
- **Uso de Criptografia:** Proteja informações sensíveis com criptografia, garantindo que apenas pessoas autorizadas possam acessá-las.
- **Planejamento de Incidentes:** Tenha um plano para lidar com ataques ou falhas, com medidas para conter danos, recuperar sistemas e comunicar as partes envolvidas.

Códigos maliciosos

As ameaças virtuais, também conhecidas como malwares, são programas ou códigos criados com o objetivo de prejudicar sistemas, roubar informações, causar interrupções ou comprometer a segurança de dispositivos e redes.

Abaixo, estão as principais categorias e exemplos de códigos maliciosos:

- **Vírus:** Os vírus são programas maliciosos que dependem da interação do usuário para se propagarem. Eles infectam arquivos legítimos e só são ativados quando esses arquivos são abertos ou executados. Os vírus podem corromper ou excluir da-

dos, interferir no funcionamento do sistema e abrir portas para outras ameaças, comprometendo seriamente a segurança do dispositivo.

- **Worms:** Os worms são diferentes dos vírus porque não precisam de interação humana para se replicarem. Eles exploram vulnerabilidades dos sistemas para se espalhar automaticamente, consumindo recursos de rede e sobrecarregando dispositivos. Os worms podem causar interrupções em larga escala, tornando-se uma das ameaças mais perigosas no ambiente digital.

- **Ransomware:** O ransomware é um tipo de malware que sequestra os dados do usuário, criptografando-os, e exige um pagamento de resgate, geralmente em criptomoedas, para liberar o acesso. Esse tipo de ataque pode causar prejuízos financeiros significativos e paralisar organizações inteiras, especialmente quando dados críticos estão envolvidos.

- **Spyware:** Spyware é um software espião projetado para coletar informações do usuário sem seu conhecimento. Ele monitora atividades, como histórico de navegação, credenciais de login e informações bancárias. O spyware opera de forma discreta e é difícil de ser detectado, podendo levar a sérias violações de privacidade.

- **Keyloggers:** Os keyloggers registram as teclas digitadas pelo usuário, capturando dados confidenciais, como senhas, mensagens e informações bancárias. Eles costumam ser usados em ataques direcionados para roubo de credenciais e podem operar em segundo plano, sem que o usuário perceba.

- **Backdoors:** Backdoors são “portas traseiras” criadas para permitir o acesso não autorizado a sistemas. Eles podem ser introduzidos por hackers ou implantados intencionalmente por administradores, mas quando explorados maliciosamente, possibilitam o controle remoto e a instalação de outros malwares.

- **Trojan Horse (Cavalo de Troia):** O cavalo de Troia é um programa que se disfarça de aplicativo legítimo para enganar o usuário. Após ser instalado, ele abre brechas no sistema, permitindo o acesso remoto por atacantes ou o roubo de informações confidenciais, tornando-o uma das ameaças mais enganadoras.

- **Adware:** Adwares são malwares que exibem propagandas invasivas, alterando a experiência do usuário e redirecionando-o para sites indesejados. Embora geralmente menos perigosos, podem ser utilizados para introduzir outros malwares, como spywares, comprometendo ainda mais a segurança.

Aplicativos para segurança

Os aplicativos de segurança são ferramentas indispensáveis para proteger sistemas e informações contra ameaças virtuais. Eles atuam de diferentes formas, desde a prevenção e detecção até a mitigação de ataques. Abaixo estão os principais tipos de aplicativos e suas funcionalidades:

- **Antivírus:** O antivírus é uma ferramenta essencial para detectar, bloquear e eliminar programas maliciosos, como vírus, worms e trojans. Ele realiza varreduras regulares no sistema, analisando arquivos, programas e e-mails em busca de ameaças. Além disso, oferece funcionalidades como quarentena (isolamento de arquivos suspeitos), remoção automática de malwares e proteção em tempo real contra novas ameaças.

- **Firewall:** O firewall funciona como uma barreira entre a rede do usuário e fontes externas, como a internet. Ele monitora o tráfego de entrada e saída, permitindo ou bloqueando conexões com base em regras de segurança. Firewalls podem ser:

- Baseados em software, instalados no dispositivo.

▪ Baseados em hardware, usados em redes corporativas para maior proteção.

– **Antispyware:** O antispyware é projetado para detectar e remover spywares, que são softwares espiões capazes de coletar informações sensíveis, como dados bancários e histórico de navegação. Ele opera de maneira semelhante ao antivírus, mas com foco em proteger a privacidade do usuário.

– **Antimalware:** O antimalware oferece proteção ampla contra todos os tipos de malwares, incluindo ransomware, adware, keyloggers e backdoors. Ele é frequentemente integrado a pacotes de segurança, garantindo proteção robusta contra uma variedade de ameaças.

– **Soluções de Criptografia:** Ferramentas de criptografia protegem dados armazenados ou transmitidos, garantindo que apenas pessoas autorizadas possam acessá-los. São amplamente utilizadas em e-mails, discos rígidos e transferências de arquivos para evitar a interceptação de informações sensíveis.

SEGURANÇA NA INTERNET

A segurança na internet é essencial para proteger usuários e sistemas contra ameaças digitais, garantindo uma navegação segura e confiável. Com o crescente uso da internet para comunicação, compras e armazenamento de informações, é fundamental adotar medidas para minimizar riscos e proteger dados pessoais e financeiros.

Principais Ameaças na Internet

– **Phishing:** E-mails e sites falsos usados para enganar usuários e roubar informações sensíveis.

– **Roubo de Identidade:** Uso indevido de informações pessoais para fraudes, como abertura de contas bancárias e compras ilegais.

– **Ataques Man-in-the-Middle (MitM):** Interceptação de comunicações para capturar ou modificar dados.

– **Exploração de Vulnerabilidades:** Aproveitamento de falhas em sistemas e aplicativos para acesso não autorizado.

– **Engenharia Social:** Manipulação psicológica para obter informações confidenciais.

Boas Práticas para uma Navegação Segura

– **Proteja seus dados pessoais:** Evite compartilhar informações sensíveis em redes sociais ou sites desconhecidos.

– **Verifique a autenticidade de sites:** Certifique-se de que possuem certificado SSL (cadeado na barra de endereços).

– **Use redes seguras:** Evite inserir informações confidenciais em redes Wi-Fi públicas.

– **Gerencie permissões de aplicativos:** Conceda apenas as permissões necessárias.

– **Tenha cuidado com downloads:** Baixe arquivos apenas de fontes confiáveis.

– **Revise configurações de privacidade:** Ajuste suas redes sociais para limitar a exposição de dados.

CUIDADOS PARA PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS À LUZ DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) estabelece regras sobre o tratamento de dados pessoais por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade, privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade.

Fundamentos

A LGPD se baseia em princípios como:

- Respeito à privacidade;
- Autodeterminação informativa;
- Liberdade de expressão e de comunicação;
- Inviolabilidade da intimidade e da imagem;
- Inovação e desenvolvimento tecnológico;
- Defesa do consumidor;
- Promoção dos direitos humanos e da cidadania.

Abrangência

A lei aplica-se a qualquer tratamento de dados realizado:

- Em território nacional;
- Para oferta de bens ou serviços no Brasil;
- Com dados coletados no Brasil.

Exclusões: uso pessoal, finalidades jornalísticas/artísticas/acadêmicas, segurança pública e defesa nacional.

Conceitos Centrais

- Dado pessoal: Informação que identifica uma pessoa.
- Dado sensível: Dados sobre origem racial, religião, saúde, entre outros.
- Titular: Pessoa a quem os dados se referem.
- Controlador: Decide sobre o uso dos dados.
- Operador: Executa as ordens do controlador.
- Encarregado: Intermediário entre controlador, titulares e ANPD.
- Consentimento: Autorização clara e específica do titular.
- Tratamento: Toda operação realizada com os dados.

Princípios do Tratamento

Toda atividade deve respeitar os seguintes princípios:

- Finalidade
- Adequação
- Necessidade
- Livre acesso
- Qualidade dos dados
- Transparência
- Segurança
- Prevenção
- Não discriminação
- Responsabilização

Bases Legais

O tratamento de dados pessoais só pode ocorrer em hipóteses legais, como:

- Consentimento do titular;
- Cumprimento de obrigação legal;

- Políticas públicas;
- Execução de contratos;
- Proteção da vida;
- Tutela da saúde;
- Interesse legítimo;
- Proteção ao crédito.

Dados de Crianças e Adolescentes

O tratamento só é permitido com o consentimento dos responsáveis, salvo exceções específicas. É vedado condicionar a participação de crianças a fornecimento de dados excessivos.

Término e Eliminação

O tratamento deve ser encerrado quando:

- A finalidade for atingida;
- O consentimento for revogado;
- Houver determinação legal;
- Os dados se tornarem desnecessários.

A eliminação deve ocorrer, salvo quando houver autorização para manutenção por obrigações legais ou finalidades específicas.

Direitos do Titular

Os titulares têm o direito de:

- Confirmar o tratamento;
- Acessar seus dados;
- Corrigir, anonimizar ou excluir dados;
- Revogar o consentimento;
- Saber com quem os dados são compartilhados;
- Solicitar portabilidade;
- Opor-se ao tratamento;
- Solicitar revisão de decisões automatizadas.

Poder Público

Deve tratar dados pessoais com finalidade pública e garantir transparência, sendo vedada a transferência de dados a entidades privadas, salvo em hipóteses legais.

Transferência Internacional

Permitida apenas quando o país de destino garantir proteção adequada ou mediante cláusulas específicas, consentimento do titular ou obrigações legais.

Responsabilidades

Controladores e operadores são responsáveis por danos decorrentes de uso indevido de dados. Devem garantir a segurança da informação e podem ser responsabilizados civil e administrativamente.

Segurança e Boas Práticas

Devem ser adotadas medidas técnicas e administrativas desde o início do tratamento. A comunicação de incidentes de segurança é obrigatória.

Sanções

A ANPD pode aplicar:

- Advertências;
- Multas (limitadas a R\$ 50 milhões por infração);
- Suspensão de atividades;

- Proibição total ou parcial do tratamento de dados.

Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD)

Órgão responsável por:

- Fiscalizar a aplicação da LGPD;
- Regular práticas de proteção de dados;
- Aplicar sanções;
- Promover a educação e a conscientização sobre o tema.

CERTIFICAÇÃO DIGITAL: CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE CERTIFICADO DIGITAL DE PESSOA FÍSICA E JURÍDICA; IDENTIFICAÇÃO DE VALIDADE E OUTROS ATRIBUTOS DE UM CERTIFICADO DIGITAL; ICP-BRASIL, AUTORIDADES CERTIFICADORA E DE REGISTRO; TOKEN E OUTRAS MÍDIAS DE CERTIFICADO DIGITAL; CONCEITOS, USO E CUIDADO DE PIN E PUK; ASSINATURA DIGITAL

Um certificado digital é um documento eletrônico que contém informações sobre a identidade de uma pessoa física ou jurídica, emitido por uma Autoridade Certificadora (AC).

Ele funciona como uma espécie de identidade virtual, sendo utilizado para garantir autenticidade, integridade e confidencialidade em transações eletrônicas.

Para pessoas físicas, o certificado digital é geralmente utilizado para assinar digitalmente documentos, declarar impostos, acessar sistemas governamentais, entre outras atividades.

Para pessoas jurídicas, pode ser utilizado para representação legal da empresa em transações online, emissão de notas fiscais eletrônicas, entre outros fins.

Identificação de validade e outros atributos de um certificado digital

Um certificado digital contém diversos atributos, sendo os mais importantes a identificação do titular, a chave pública correspondente, o período de validade do certificado e informações sobre a AC que o emitiu.

A validade de um certificado digital é determinada pelo período de tempo para o qual ele foi emitido, após o qual ele precisa ser renovado para continuar sendo utilizado.

ICP-Brasil, Autoridades Certificadoras e de Registro

A Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil), regulamentada pela Lei 14.063/2020, estabelece padrões e normas para garantir a segurança e confiabilidade dos certificados digitais emitidos no país.

As Autoridades Certificadoras (ACs) são entidades responsáveis por emitir certificados digitais e garantir sua validade. Já as Autoridades de Registro (ARs) são responsáveis por validar a identidade dos titulares dos certificados e encaminhar as solicitações de emissão para as ACs.

Token e Outras Mídias de Certificado Digital

Um token é um dispositivo físico ou virtual que armazena o certificado digital e as chaves criptográficas associadas. Ele pode ser um cartão inteligente (smart card), um token USB ou até mesmo um aplicativo de celular.

Além dos tokens, os certificados digitais também podem ser armazenados em outros dispositivos, como cartões de memória ou mesmo diretamente no computador do usuário.

Conceitos, uso e cuidado de PIN e PUK

O PIN (Personal Identification Number) e o PUK (PIN Unlocking Key) são códigos de segurança utilizados para proteger o acesso ao certificado digital armazenado no token ou em outro dispositivo.

O PIN é utilizado para autenticar o titular do certificado digital, enquanto o PUK é utilizado para desbloquear o PIN caso ele seja bloqueado após um número específico de tentativas incorretas. É fundamental manter esses códigos em segurança e não compartilhá-los com terceiros.

Assinatura Digital

É o processo de aplicar uma assinatura eletrônica em um documento utilizando um certificado digital. Ela garante a autenticidade e integridade do documento, tornando possível verificar se ele foi alterado após ter sido assinado.

A assinatura digital tem validade jurídica equivalente à assinatura manuscrita em muitos países, incluindo o Brasil, desde que realizada com um certificado digital válido. Ela é amplamente utilizada em transações comerciais, contratos, declarações fiscais e outros tipos de documentos eletrônicos.

Fluxo básico do processo de assinatura digital de um documento

Preparação do documento -> seleção do certificado digital -> autenticação do signatário -> visualização do documento -> assinatura digital -> validação da assinatura -> armazenamento seguro -> distribuição e uso.

Detalhamento do fluxo

1 - Preparação do Documento:

O documento a ser assinado é preparado eletronicamente, podendo ser um contrato, um formulário, uma declaração fiscal, etc.

2 - Seleção do Certificado Digital:

O signatário seleciona o certificado digital que será utilizado para assinar o documento. Isso pode ser feito através de um token, cartão inteligente ou diretamente do computador.

3 - Autenticação do Signatário:

O signatário é solicitado a inserir seu PIN (Personal Identification Number) para autenticar sua identidade e acessar o certificado digital.

4 - Visualização do Documento:

O documento é exibido para o signatário revisar e verificar se todas as informações estão corretas.

5 - Assinatura Digital:

O signatário seleciona a opção de assinar digitalmente o documento.

O software utiliza a chave privada do certificado digital do signatário para gerar uma assinatura digital única para o documento.

A assinatura digital é aplicada ao documento, garantindo sua autenticidade e integridade.

6 - Validação da Assinatura:

O documento assinado digitalmente é agora verificado para garantir que a assinatura digital seja válida e que o documento não tenha sido alterado desde a assinatura.

Isso é feito utilizando a chave pública correspondente ao certificado digital do signatário, que pode ser obtida através da Autoridade Certificadora (AC) responsável pela emissão do certificado.

7 - Armazenamento Seguro:

Uma vez assinado e validado, o documento é armazenado de forma segura. Pode ser salvo localmente no dispositivo do signatário ou em um sistema de gerenciamento de documentos eletrônicos.

8 - Distribuição e Uso:

O documento assinado digitalmente pode ser distribuído eletronicamente para as partes interessadas.

As partes podem confiar na validade da assinatura digital e utilizar o documento conforme necessário, seja para fins legais, comerciais ou administrativos.

Este fluxo ilustra os passos básicos envolvidos no processo de assinatura digital de um documento, garantindo a autenticidade, integridade e validade jurídica do mesmo.

VIDEOCONFERÊNCIA: AGENDAR, ORGANIZAR, APRESENTAR E PARTICIPAR DE REUNIÕES REMOTAS POR VIDEOCONFERÊNCIA; AJUSTES DE VISUALIZAÇÃO, ÁUDIO E VÍDEO; RECURSOS DE MENSAGENS DE TEXTO (CHAT) E GRAVAÇÃO

Vídeoconferência é uma tecnologia que permite o contato sonoro e visual entre os participantes. Estes participantes estão distantes entre si, mas estabelecem uma interação através de imagens, áudio, textos, arquivos, etc.

Atualmente existem vários programas que podemos instalar para realizarmos uma videoconferência, sendo assim podemos realizar reuniões e estabelecer interações de qualquer lugar do mundo.

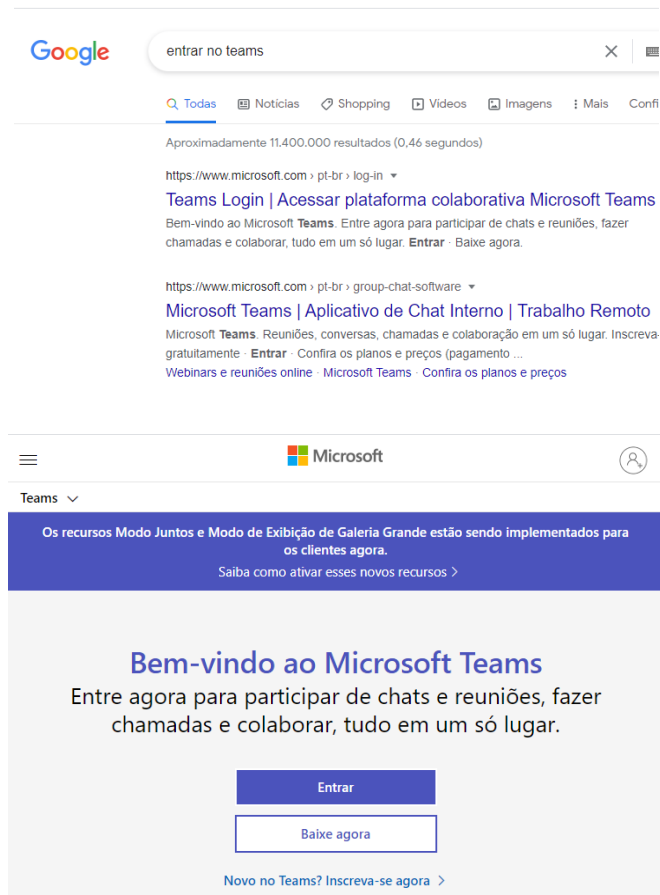
A forma mais simples de participar de uma reunião é através de um link enviado pelo organizador para o nosso e-mail. Clicando nesse link a sala da reunião já é aberta para a participação.

Todas as tecnologias também existem na versão mobile, para sua utilização deveremos instalar os respectivos apps da Play Store ou App Store. Vamos aos aplicativos.

MICROSOFT TEAMS

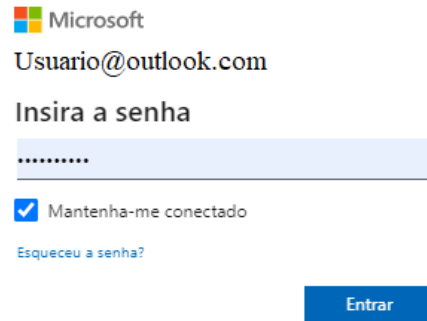


Inicialmente precisamos entrar no Microsoft Teams. Podemos utilizar a versão WEB (Direto pela internet), podemos baixar o Teams para o nosso computador, ou podemos baixar o aplicativo para o nosso celular se for necessário.

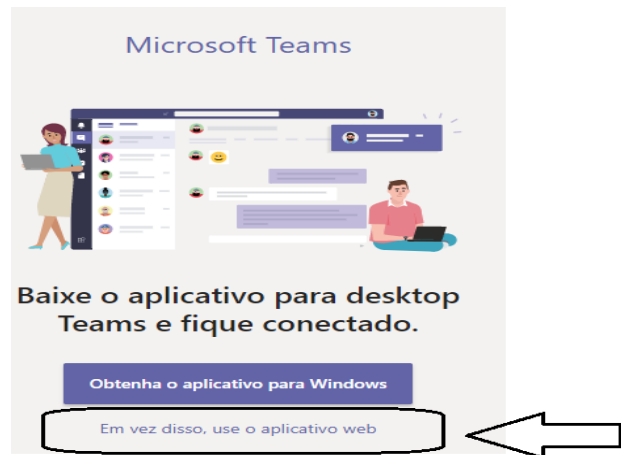


Vamos precisar de uma conta Microsoft para entrar no Team. Se forem utilizados algum desses serviços, você já possui uma conta Microsoft: Outlook, Office 365, Skype, OneDrive, Hotmail, Xbox Live, MSN ou outros serviços da microsoft. Sua conta Microsoft permite um gerenciamento único.

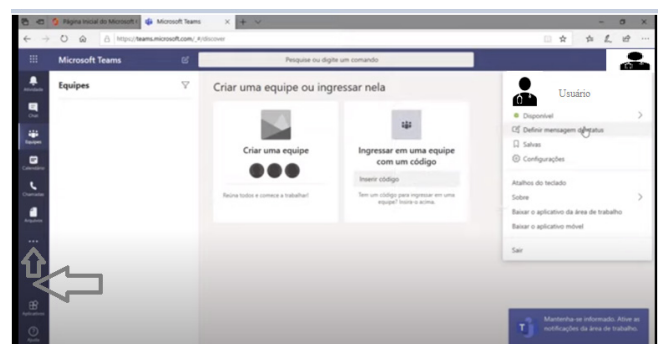
Caso o usuário não possua uma conta Microsoft será solicitada a sua criação para, a partir daí, criarmos uma conta no Microsoft teams.



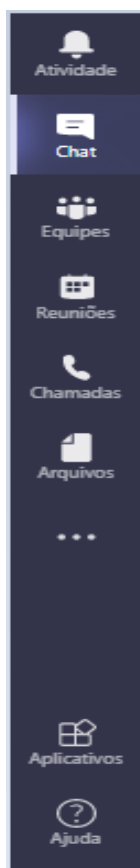
Para dar continuidade e para fins didáticos vamos utilizar a versão WEB (Diretamente da Internet) conforme figura abaixo.



A tela abaixo é aberta, nos dando a possibilidade de participar de uma videoconferência.

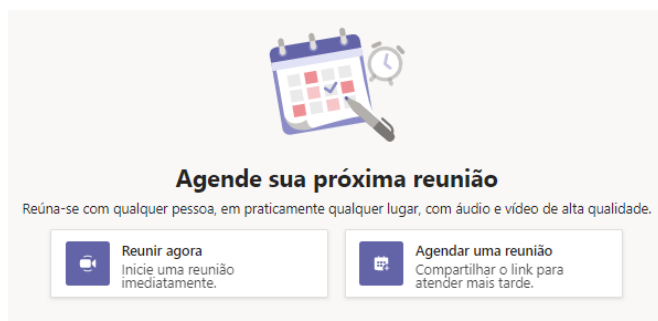


Na imagem aproximada a seguir, podemos verificar a barra de ferramentas básicas do aplicativo.



Como agendar uma reunião no Microsoft Teams.

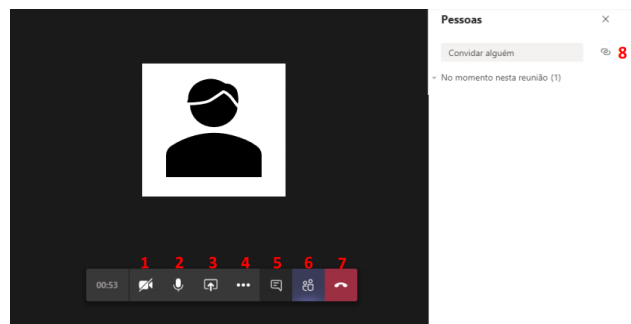
Uma reunião pode ser feita imediatamente ou é possível agenda-la, as opções abaixo poderão ser escolhidas de acordo com o objetivo.



Como participar de uma reunião do Microsoft Teams

Podemos simplesmente ir até o calendário e selecionar o agendamento da reunião, ou ainda clicar no link enviado via e-mail. Ao clicar nesse link o usuário é direcionado diretamente para a sala da reunião.

Dentro da sala de reunião



- 1 – Ativar/Desativar a sua câmera;
- 2 – Ativar/Desativar mudo;
- 3 – Compartilhar: É possível compartilhar a tela do computador, e ainda arquivos de diferentes naturezas, seja uma apresentação em PowerPoint, planilha Excel, gráficos, tabelas, Word, PDF, imagens, vídeos, entre outros;
- 4 – Mais opções de configuração de reunião;
- 5 – Mostrar conversa. A qualquer momento da aula os participantes podem escrever mensagens no chat;
- 6 – Ocultar participante;
- 7 – Desligar;
- 8 – Copiar informações de ingresso. (copiar link para convidar participante ou digitar endereço do participante).

ZOOM MEETINGS



Como participar de uma reunião no zoom.

1 - Clique no link da reunião **enviado**. Exemplo: <https://us-04web.zoom.us/j/3453003829?pwd=bGZ5VGJUN2dnUHRzcDV-NK0dU>

Ou acesse o site join.zoom.us (Site da Zoom);

2 - Clique em Entrar.

Entrar em uma reunião

ID da reunião ou nome de link pessoal

Entrar

Entrar na reunião de um sistema de salas H.323/SIP

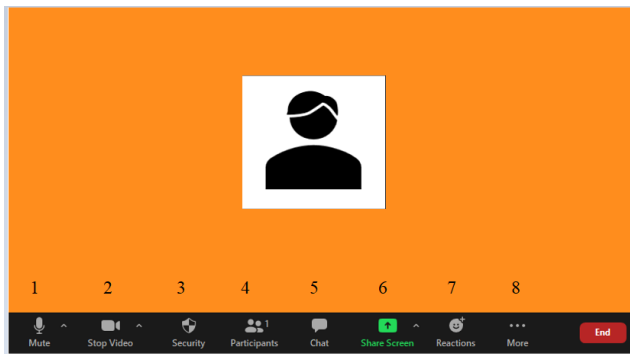
Inicialmente precisamos entrar na sala de Reunião. Podemos acessar pela WEB (Direto pela internet), podemos acessar diretamente o link enviado, podemos entrar no site mencionado acima ou podemos baixar o aplicativo para o nosso celular se for necessário.

Vamos precisar de uma conta de e-mail. Esta conta de e-mail deverá estar com o organizador que irá agendar esta reunião e nos enviará o convite.

Para dar continuidade e para fins didáticos vamos utilizar a versão WEB (Diretamente da Internet), conforme figura acima.

A tela abaixo é aberta logo ao entrarmos, nos dando a possibilidade de participar da vídeo conferência.

Dentro da sala de reunião



- 1 – Ativar/Desativar mudo;
- 2 – Ativar/Desativar a sua câmera;
- 3 – Segurança (Concede permissões para ações na sala);
- 4 – Mostra os participantes da sala;
- 5 – Abre uma caixa de texto, onde podemos enviar mensagens de texto;
- 6 – Permite compartilhar nossa tela;
- 7 – Permite a inserção de ícones animados;
- 8 – Mais opções de configuração da sala, além do compartilhamento do link da chamada.

Como agendar uma reunião no zoom.

Uma reunião pode ser agendada por você, a partir daí é possível enviar o link da reunião para os convidados.

Passo 1 - Site

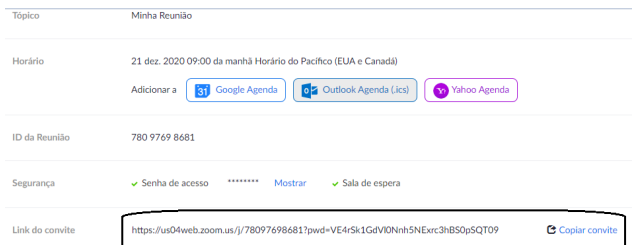


Entrar em uma reunião

ID da reunião ou nome de link pessoal

Entrar

Passo 2 – Copiar Link

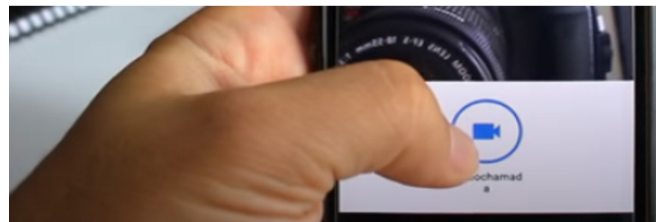


GOOGLE DUO



Como fazer uma chamada de vídeo

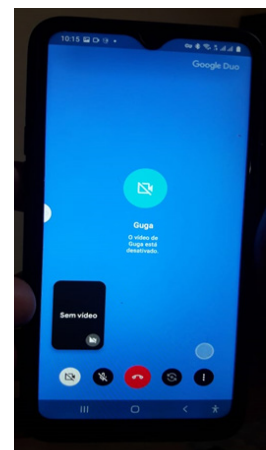
Abra o aplicativo instalado e click conforme abaixo:



Após ter clicado no botão, irão aparecer os contatos onde podemos adicioná-los para início da videochamada.

É importante lembrar que o Google Duo é um aplicativo para smartphone, portanto deverá ser baixado da Play Store (Android) ou App Store (Iphones). Além disso, esse aplicativo tem o limite de 32 pessoas conectadas, se for sua escolha de uso, fique atento a isso.

Dentro da sala de reunião



Nos pequenos botões, da esquerda para a direita, temos:

- 1 – Ativar/Desativar a câmera;
- 2 – Ativar/Desativar o microfone;
- 3 – Encerrar;
- 4 – Girar a tela;
- 5- Opções relacionadas a imagem.

GOOGLE MEET

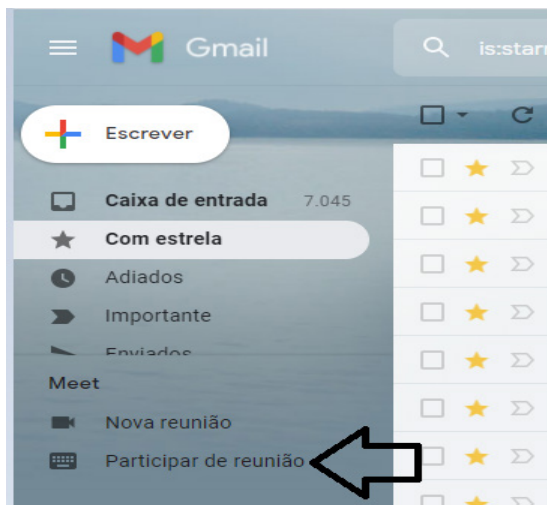


Como participar de uma reunião

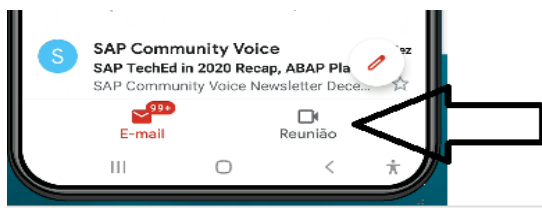
A maneira mais simples e rápida de utilizar o Meet é:

- 1 – Acessar sua conta Gmail
- 2 – Escolher a opção de Criar uma Reunião ou então participar de uma através de um link.

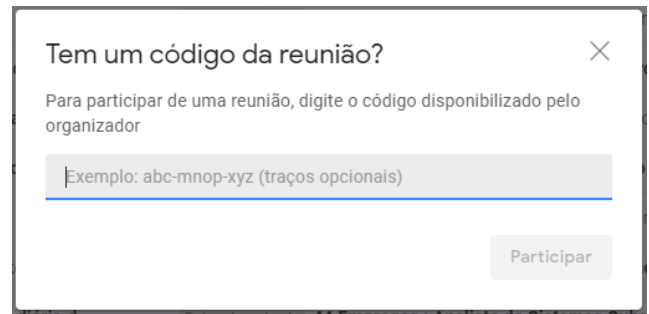
No computador:



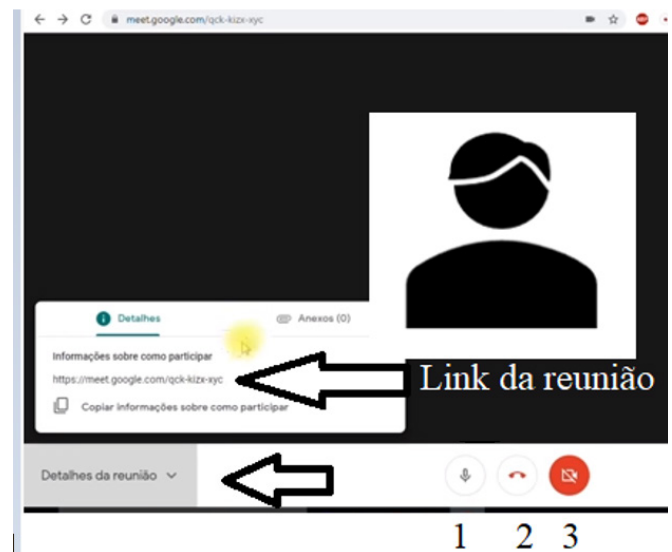
Ou pelo Celular, no aplicativo do Gmail.



Se você for o organizador, receberá um link para enviar aos seus contatos. Se não, você deve colar um link recebido na caixa disponibilizada, para então acessar a reunião clicando em Participar.



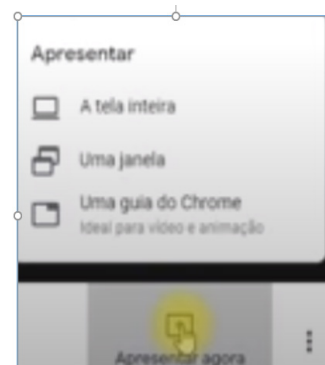
Dentro da sala de reunião



Percebemos que temos o link da reunião na figura, este é o link que todo participante que acessou ou precisa para acessar a reunião.

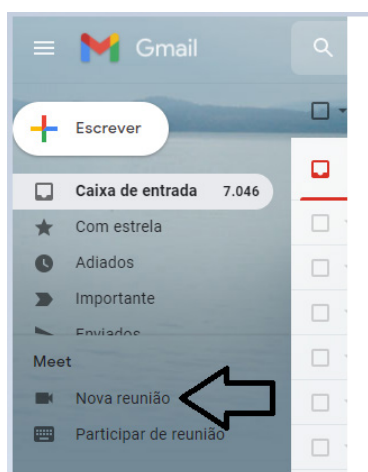
Vamos analisar os números de acordo com a figura.

- 1 – Ativar/Desativar mudo;
- 2 – Encerrar;
- 3 – Ativar/Desativar a sua câmera.;
- 4 – Podemos visualizar os participantes, adicionar novos participantes e conversar via chat (textos);
- 5 – Um recurso é que podemos compartilhar a tela com participantes, de acordo com a figura abaixo:



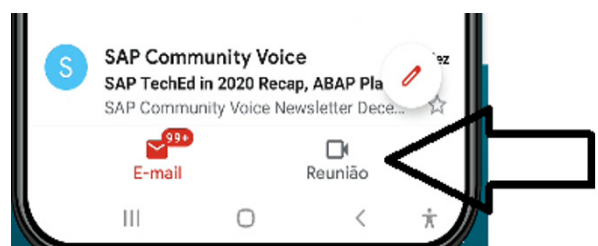
Como criar uma reunião no Google Meet.

No computador:



No celular:

1.



2.



A partir deste momento já podemos:

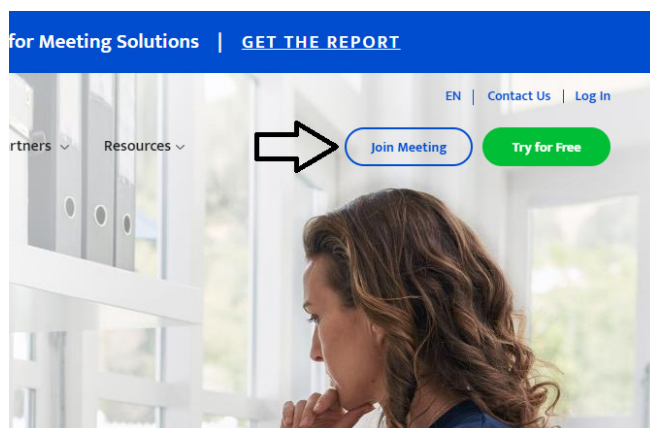
- Convidar participantes através do link da reunião
- Iniciar a reunião agora
- Agendar a Reunião.

BLUEJEANS VIDEO CONFERENCING



Como participar de uma reunião.

O site para acesso do Blue é <https://www.bluejeans.com> e acessa-lo é o primeiro passo de tudo. Lá criamos nossa conta e então fazemos login.

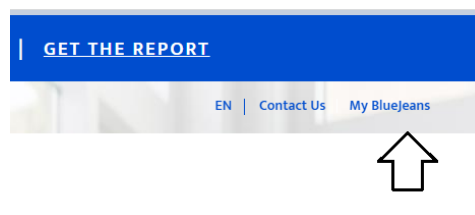


Neste cadastro temos a opção de cadastrar um Meeting ID, é este o código que iremos usar para acessar as reuniões.

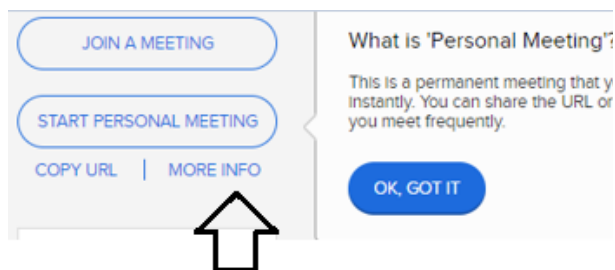
Informações relevantes da conta cadastrada

A seguir você confere o acesso a diversas informações importantes na utilização do BlueJeans.

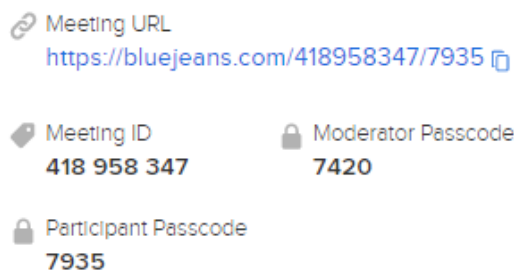
1.



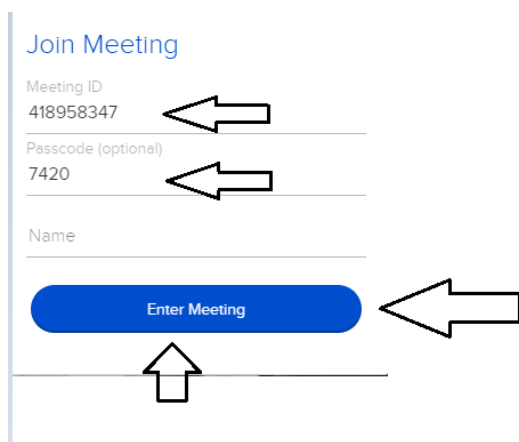
2.



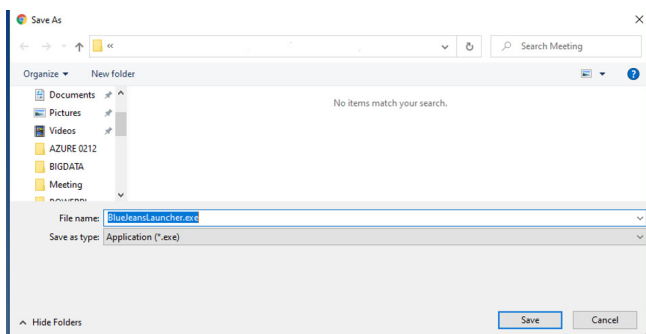
3.



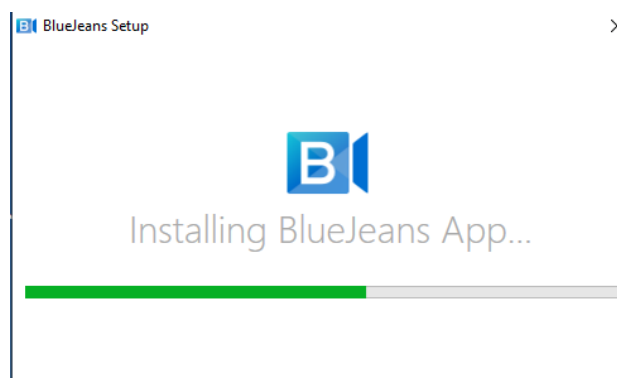
4.



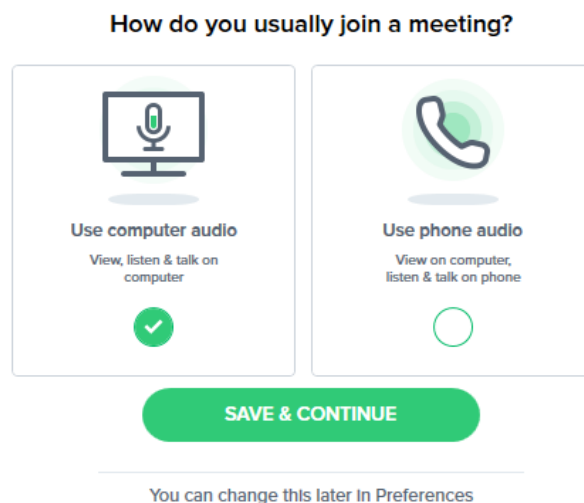
Vamos precisar do Meeting ID e do PassCode de acordo com as figuras acima. Com estes números iremos acessar as reuniões. Ao clicar em <Enter Meeting>, será feito o download abaixo:



Devemos instalar o arquivo baixado para enfim termos acesso à plataforma:

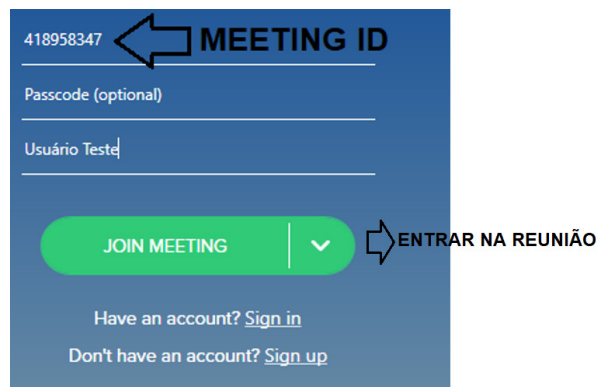


A seguinte tela irá abrir e deve ser selecionada de acordo com seu uso pessoal:

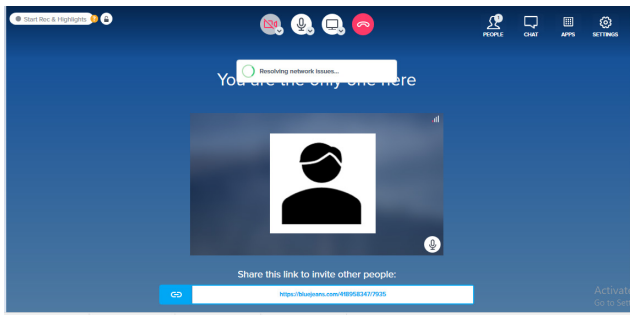


Na sequência então, utilizamos outra vez nosso Meeting ID para termos acesso à sala de reunião, como ilustram as imagens a seguir:

1.



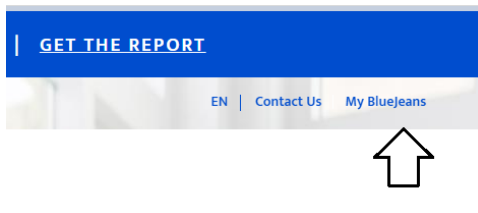
2.



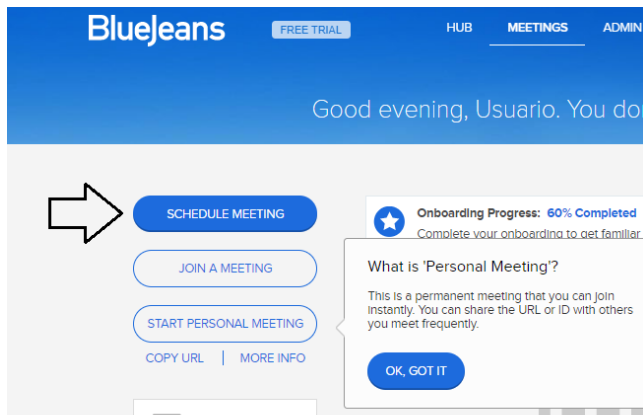
Ao entrar na sala de reunião temos funções similares a outras tecnologias do gênero: Desligar e Ligar Câmeras e áudio, compartilhar telas, encerrar, além de menus de chat e caixas de opções para melhorar a experiência com configurações.

Como criar uma reunião no BlueJeans Video Conferencing

1 – Clique em My BlueJeans

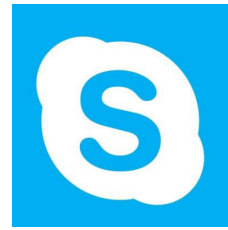


2 – Clique para Schedule Meeting e siga as instruções da plataforma



É importante salientar que conhecimentos em Língua Inglesa podem melhorar a sua experiência na utilização da plataforma oficial do BlueJeans.

SKYPE



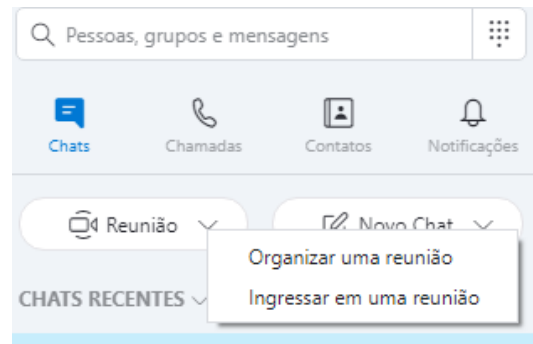
A forma mais simples de participar de uma reunião é através de um link enviado pelo organizador para o nosso e-mail. Clicando neste link a sala da reunião já é aberta para a participação.

Mas vamos explicar utilizando a plataforma, para o nosso entendimento.

O procedimento poder ser feito pelo Skype Web ou pelo aplicativo instalado. Aqui vamos utilizar o aplicativo instalado no computador. No caso do celular deveremos baixar o SKYPE pela Play Store ou App Store, no caso de Iphone.

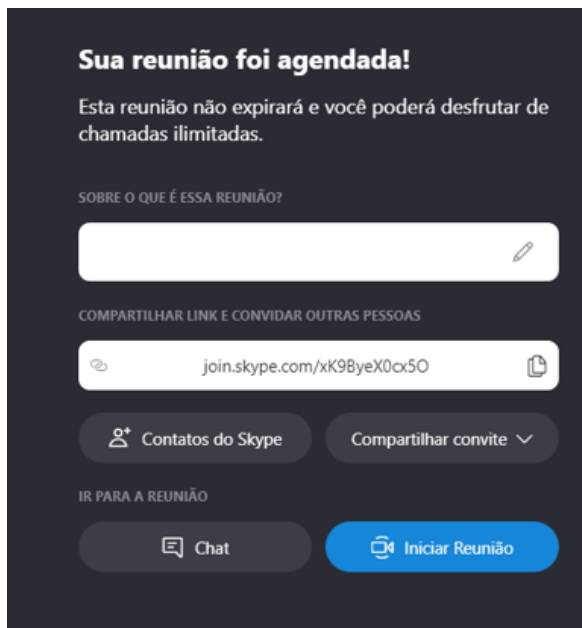
As ferramentas de uso são bastante parecidas com qualquer aplicativo de vídeo chamada, com botões como Desligar e Ligar Câmeras e áudio, compartilhar telas, encerrar, além de menus de chat e caixas de opções para melhorar a experiência com configurações. É possível ainda estabelecer chats sem vídeo ou algo, utilizando o aplicativo como uma ferramenta de conversa por texto.

A seguir, verificamos como iniciar chamadas no aplicativo:

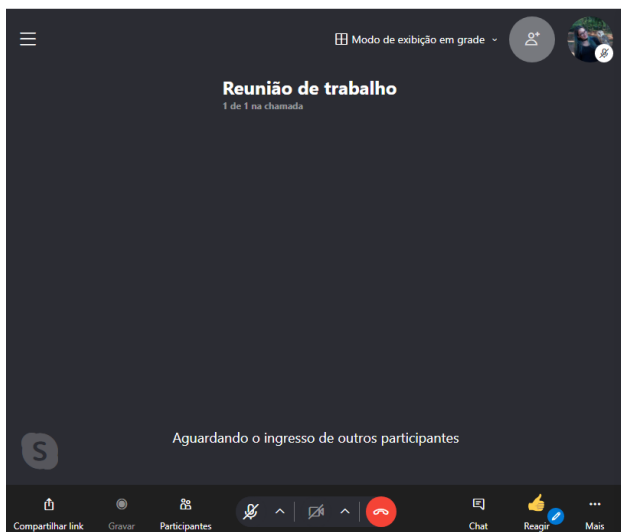


Ao clicarmos em reunião temos duas opções: Organizar ou Ingressar numa reunião. Ao clicarmos em “organizar” a tela abaixo será exibida, se clicarmos em ingressar em uma reunião iremos direto para a sala de reunião, como mostra a imagem 2.

1.



2.



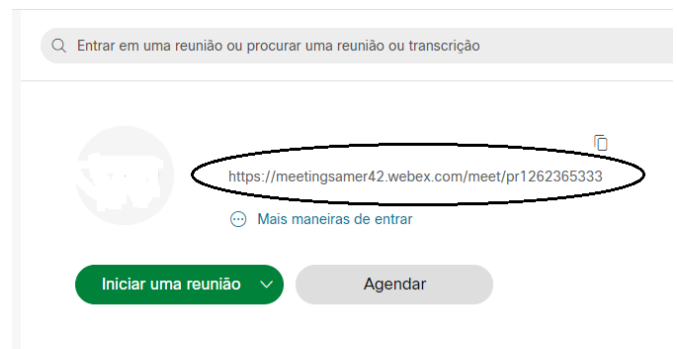
CISCO WEBEX MEETINGS



A forma mais simples é através de um link enviado pelo organizador para o nosso e-mail. Clicando neste link a sala da reunião já é aberta para a participação. Agora, utilizando a plataforma temos o seguinte:

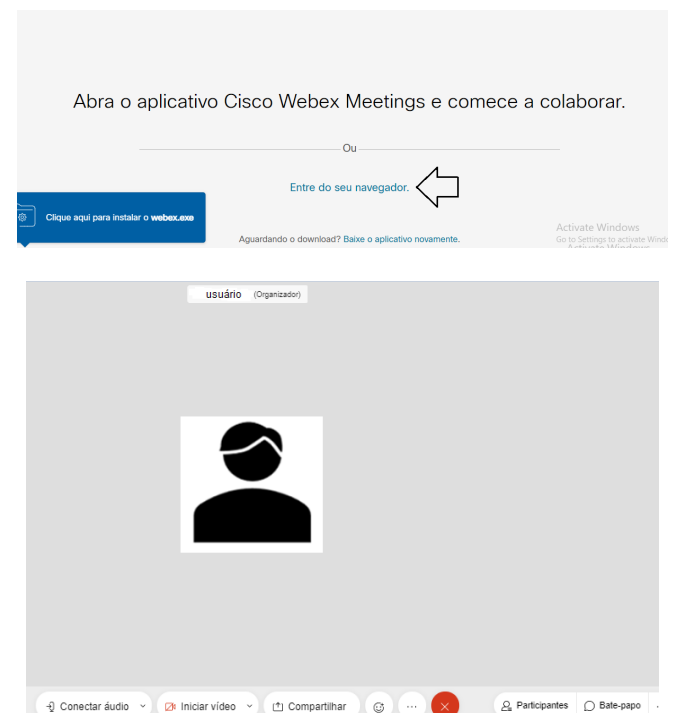
Após feito o cadastro criamos um link que usaremos para participar e agendar reuniões.

Na plataforma:



Podemos participar também clicando em iniciar a reunião conforme o botão verde na imagem acima, mas para fins didáticos vamos utilizar o navegador (Neste caso o chome).

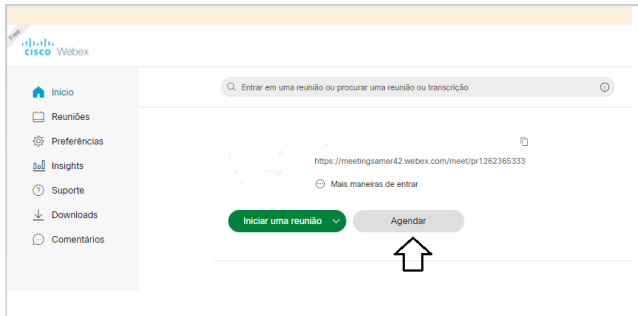
No navegador:



A sala de reunião é mostrada de acordo com a imagem acima, as funções disponíveis são semelhantes outros aplicativos. Botões como Desligar e Ligar Câmeras e áudio, compartilhar telas, encerrar, além de menus de chat e caixas de opções para melhorar a experiência com configurações.

Como criar uma reunião no Cisco Webex Meetings

Como indica a imagem a seguir, na tela básica do aplicativo clique em Agendar



Neste caso é aberta uma tela onde o organizador vai digitar a sua senha e pode cadastrar a hora desejada e os e-mails dos convidados.

QUESTÕES

1. CESPE / CEBRASPE - 2024

Em relação ao backup de arquivos na nuvem, julgue o próximo item.

O backup incremental, uma vez configurado e executado, fará uma cópia exata de arquivos e pastas selecionados, sendo especialmente útil quando se precisa de uma recuperação rápida e completa de dados em casos de falha de hardware.

- () CERTO
() ERRADO

2. CESPE / CEBRASPE - 2024

Em relação ao backup de arquivos na nuvem, julgue o próximo item.

Embora atenda à demanda pela restauração e transferência das informações que passaram por backup, o restore não assegura a integridade e a disponibilidade da informação registrada previamente.

- () CERTO
() ERRADO

3. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item subsequente, relativo a conceitos, serviços e tecnologias relacionados a Internet e correio eletrônico, a spyware e criptografia.

Considere que, ao enviar um e-mail para um grupo de destinatários, Ana tenha utilizado a opção CCO para incluir Bruno como destinatário. Nessa situação, Bruno não conseguirá ver quem mais recebeu o e-mail.

- () CERTO
() ERRADO

4. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item subsequente, a respeito de redes de computadores.

Um serviço de endereço de correio eletrônico pela Internet utiliza dois protocolos: o SMTP (simple mail transfer protocol), protocolo padrão para recebimento das mensagens; e o POP (post office protocol), para o envio das mensagens.

- () CERTO
() ERRADO

5. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item subsequente, a respeito de Windows 10, redes de computadores e pacote Microsoft Office 365.

É possível acessar e enviar emails usando um navegador da Web sem a necessidade de um programa de correio eletrônico.

- () CERTO
() ERRADO

6. CESPE / CEBRASPE - 2024

Com relação a programas de correio eletrônico, armazenamento de dados na nuvem, firewall e procedimentos de backup, julgue o próximo item.

Para se enviar uma mensagem de e-mail a um destinatário, com cópia oculta para outra pessoa, deve-se usar o recurso Bcc.

- () CERTO
() ERRADO

7. CESPE / CEBRASPE - 2022

A respeito de ferramentas, aplicativos e procedimentos em informática, julgue o próximo item.

Spam é um tipo de vírus de email que se espalha automaticamente para todos os endereços cadastrados na agenda do programa de correio eletrônico usado pelo usuário.

- () CERTO
() ERRADO

8. CESPE / CEBRASPE - 2020

Julgue o item a seguir, a respeito de e-Mag e padrões web, sob o ponto de vista das necessidades de acessibilidade e usabilidade.

As URLs não devem funcionar sem o www, como no exemplo a seguir, para evitar erro de identificação do conteúdo do sítio (doctype).

- <http://site.com.br/contato>
() CERTO
() ERRADO

9. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item a seguir, com base nos conceitos de informática aplicada à Internet.

A Internet é uma rede mundial de computadores em que há bilhões de dispositivos conectados e cada um possui um ou mais endereços IP públicos.

- () CERTO
() ERRADO

10. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item subsequente, a respeito de Windows 10, redes de computadores e pacote Microsoft Office 365.

Para pesquisar um termo com maior precisão nos sítios de busca, deve-se usar esse termo entre colchetes.

- () CERTO
() ERRADO

11. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item que se segue, a respeito de Internet e intranet.

A intranet, ao contrário da Internet, é uma área de uso exclusivo de seus proprietários, ou seja, é uma plataforma de comunicação que pertence a uma única organização e serve como infraestrutura para compartilhamento de informações, arquivos, aplicações, serviços e recursos em seu ambiente interno de trabalho.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

12. CESPE / CEBRASPE - 2024

Em relação a extranet e intranet, bem como à arquitetura orientada a serviços, julgue o item a seguir.

Uma extranet funciona como extensão de determinada intranet a computadores que estejam fora dos domínios físicos da intranet, podendo o acesso a esses computadores ocorrer por uma rede privada virtual, que cria uma conexão segura via tunelamento entre o dispositivo fora da intranet e a intranet propriamente dita.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

13. CESPE / CEBRASPE - 2024

Acerca de edição de textos, planilhas e apresentações no Microsoft Office 365 e no LibreOffice, julgue o item a seguir.

No LibreOffice, pode-se salvar um documento como um arquivo PDF por meio da opção Exportar como PDF, encontrada na barra de menu pela sequência de opções: Arquivo — Exportar como — Exportar como PDF.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

14. CESPE / CEBRASPE - 2022

Acerca do editor de texto LibreOffice Writer 7.1, do programa de correio eletrônico Mozilla Thunderbird e da computação em nuvem, julgue o item subsequente.

No LibreOffice Writer 7.1, por meio do ícone Imagem associada para resolução da questão, disponível na barra de ferramentas Padrão, o usuário pode inserir, no documento em edição, um caractere especial, não disponível no teclado.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

15. CESPE / CEBRASPE - 2025

Com relação às ferramentas do ambiente Microsoft Office 2024, julgue o item que se segue.

No Excel, para converter uma tabela em um intervalo, é necessário que o usuário clique a tabela, acesse o grupo Ferramentas de Tabela, selecione a aba Design, selecione a opção Converter em Intervalo e confirme.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

16. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação a sistemas operacionais, programas do Microsoft Office, navegadores e Microsoft Outlook, julgue o item a seguir.

No Excel, para que as informações representadas em um gráfico sejam atualizadas, é necessário selecionar a tabela usada como fonte para o gráfico, já com os dados atualizados, e a seguir, clicar na opção Gráfico Dinâmico, da seção Gráficos, do menu Inserir.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

17. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito de ferramentas de informática, julgue o item a seguir.

A função ALEATÓRIO do Microsoft Excel gera um número real randômico maior ou igual a 0 e menor que 1.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

18. CESPE / CEBRASPE - 2025

A respeito da edição de textos e apresentações nos ambientes Microsoft Office 365, julgue o item a seguir.

No Microsoft Word, caso um usuário queira citar uma fonte já adicionada, ele deverá posicionar o cursor no final do texto desejado, acessar a guia de menu Design, clicar sobre Inserir citação e selecionar a fonte.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

19. CESPE / CEBRASPE - 2025

Com relação às ferramentas do ambiente Microsoft Office 2024, julgue o item que se segue.

Para realizar a colaboração em tempo real de arquivos compartilhados do Word, deve-se clicar o link do email e selecionar “Editar” para abrir o arquivo diretamente no aplicativo da área de trabalho.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

20. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item seguinte, que trata do sistema operacional Windows Server e do pacote Microsoft Office.

O Microsoft Word não é capaz de fazer a conversão de um arquivo PDF para um arquivo com formato editável do tipo .docx, sendo necessário, para isso, o uso de software de terceiros.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

21. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item subsequente, no que se refere à segurança na Internet.

Ao contrário dos vírus, os worms propagam-se e infectam computadores sem que haja uma ação direta humana, como um comando para sua execução; eles inicialmente infectam uma máquina e depois se propagam pela rede de computadores, infectando outras máquinas, explorando vulnerabilidades de rede, como, por exemplo, pontos fracos nos programas de e-mail.

- ☐ CERTO
☐ ERRADO

22. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item subsecutivo, no que se refere à segurança na Internet.

O spyware permite o rastreamento do comportamento de um usuário da Internet sem o seu conhecimento, em diversos dispositivos; ele também permite criptografar dados sigilosos, como documentos pessoais ou fotos, o que favorece ações criminosas, tal como um pedido de resgate pela liberação desses dados.

- () CERTO
() ERRADO

23. CESPE / CEBRASPE - 2024

Em relação ao backup de arquivos na nuvem, julgue o próximo item.

Embora atenda à demanda pela restauração e transferência das informações que passaram por backup, o restore não assegura a integridade e a disponibilidade da informação registrada previamente.

- () CERTO
() ERRADO

24. CESPE / CEBRASPE - 2024

Com relação a procedimentos de segurança, julgue o item seguinte.

A assinatura digital é um dos recursos mais eficientes para garantir o sigilo de uma informação.

- () CERTO
() ERRADO

25. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o seguinte item, relativo ao Windows 10, ao Microsoft Office 365 e a aspectos de segurança da informação.

A funcionalidade Sensor de Armazenamento do Windows 10 pode liberar espaço de unidade de armazenamento do usuário automaticamente, eliminando, entre outros, arquivos temporários e itens da Lixeira.

- () CERTO
() ERRADO

26. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o próximo item, relativos a sistema operacional.

No Windows 10, ainda que não se possa fazer becape de configurações como aplicativos instalados, informações de rede e senha Wi-Fi, é possível fazer becape de pastas e arquivos do usuário, como documentos e imagens no OneDrive.

- () CERTO
() ERRADO

27. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item a seguir, que tratam de Linux e Windows 10.

O redimensionamento dos ícones da área de trabalho do Windows 10 pode ser feito clicando-se com o botão direito do mouse na área de trabalho, escolhendo-se, na janela disponibilizada, a opção Exibir e, em seguida, selecionando-se o tamanho desejado para o ícone.

- () CERTO
() ERRADO

28. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o próximo item, relativo ao Windows 10 e ao Microsoft Office.

Caso exista, em um computador com Windows 10, mais de uma conta de usuário, é possível que programas e aplicativos instalados para determinado usuário não fiquem disponíveis para os demais.

- () CERTO
() ERRADO

29. CESPE / CEBRASPE - 2025

Em relação a componentes usados em microcomputadores, julgue o item subsequente.

RAM é uma memória não volátil utilizada em microcomputadores para armazenar permanentemente os dados necessários para o funcionamento do sistema operacional e dos aplicativos.

- () CERTO
() ERRADO

30. CESPE / CEBRASPE - 2024

Acerca de hardware e periféricos de computadores, julgue o próximo item.

Os periféricos de um computador, em sua maioria, são hardwares do tipo externo, como mouse, teclado e uma smart TV, embora seja possível que alguns hardwares internos se enquadrem nessa definição, como a placa de som, por exemplo.

- () CERTO
() ERRADO

GABARITO

1	ERRADO
2	ERRADO
3	ERRADO
4	ERRADO
5	CERTO
6	ERRADO
7	ERRADO
8	ERRADO
9	CERTO
10	ERRADO
11	CERTO
12	CERTO
13	CERTO
14	CERTO
15	CERTO
16	ERRADO
17	CERTO
18	ERRADO
19	ERRADO

20	ERRADO
21	CERTO
22	ERRADO
23	ERRADO
24	ERRADO
25	CERTO
26	ERRADO
27	CERTO
28	CERTO
29	ERRADO
30	CERTO

ANOTAÇÕES

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, leaving small margins at the top and bottom. There are no vertical margin lines, text, or other markings on the page.

ADMINISTRAÇÃO

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO. PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL)

ADMINISTRAÇÃO GERAL

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.”

Ou seja, a Administração vai muito além de apenas “cuidar de uma empresa”, como muitos imaginam, mas compreende a capacidade de conseguir utilizar os recursos existentes (sejam eles: recursos humanos, materiais, financeiros,...) para atingir os objetivos da empresa.

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com 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

Principais abordagens da administração (clássica até contingencial)

É importante perceber que ao longo da história a Administração teve abordagens e ênfases distintas. Apesar de existir há pouco mais de 100 (cem) anos, como todas as ciências, a Administração evoluiu seus conceitos com o passar dos anos.

De acordo com o Professor Idalberto Chiavenato (escritor, professor e consultor administrativo), a Administração possui 7 (sete) abordagens, onde cada uma terá seu aspecto principal e agrupamento de autores, com seu enfoque específico. Uma abordagem, poderá conter 2 (duas) ou mais teorias distintas. São elas:

1. Abordagem Clássica: que se desdobra em Administração científica e Teoria Clássica da Administração.

2. Abordagem Humanística: que se desdobra principalmente na Teoria das Relações Humanas.

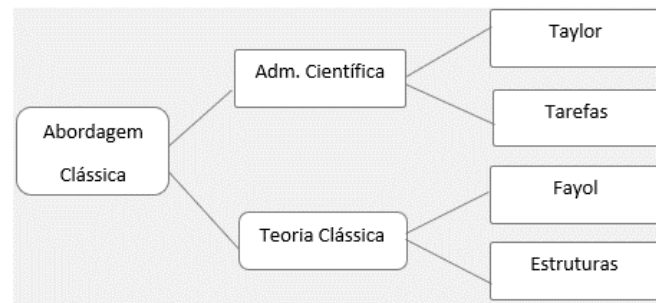
3. Abordagem Neoclássica: que se desdobra na Teoria Neoclássica da Administração, dos conceitos iniciais, processos administrativos, como os tipos de organização, departamentalização e administração por objetivos (APO).

4. Abordagem Estruturalista: que se desdobra em Teoria Burocrática e Teoria Estruturalista da Administração.

5. Abordagem Comportamental: que é subdividida na Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).

6. Abordagem Sistêmica: centrada no conceito cibernético para a Administração, Teoria Matemática e a Teoria de Sistemas da Administração.

7. Abordagem Contingencial: que se desdobra na Teoria da Contingência da Administração.



Origem da Abordagem Clássica

1 — O crescimento acelerado e desorganizado das empresas:

- Ciência que substituiu o empirismo;
- Planejamento de produção e redução do improviso.

2 — Necessidade de aumento da eficiência e a competência das organizações:

- Obtendo melhor rendimento em face da concorrência;
- Evitando o desperdício de mão de obra.

Abordagem Científica – ORT (Organização Racional do Trabalho)

- Estudo dos tempos e movimentos;
- Estudo da fadiga humana;
- Divisão do trabalho e especialização;
- Desenho de cargo e tarefas;
- Incentivos salariais e premiação de produção;
- Homo Economicus;
- Condições ambientais de trabalho;
- Padronização;
- Supervisão funcional.

Aspectos da conclusão da Abordagem Científica: A percepção de que os coordenadores, gerentes e dirigentes deveriam se preocupar com o desenho da divisão das tarefas, e aos operários cabia única e exclusivamente a execução do trabalho, sem questionamentos, apenas execução da mão de obra.

— Comando e Controle: o gerente pensa e manda e os trabalhadores obedecem de acordo com o plano.

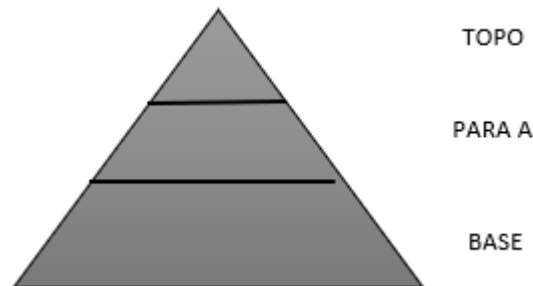
— Uma única maneira correta (the best way).

— Mão de obra e não recursos humanos.

— Segurança, não insegurança. As organizações davam a sensação de estabilidade dominando o mercado.

Teoria Clássica

- Aumento da eficiência melhorando a disposição dos órgãos componentes da empresa (departamentos);
- **Ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento);**
- Abordagem do topo para a base (nível estratégico tático);
- Do todo para as partes.



Diferente do processo neoclássico, na Teoria Clássica temos 5 (cinco) funções – POC3:

- Previsão ao invés de planejamento: Visualização do futuro e traçar programa de ação.
- Organização: Constituir a empresa dos recursos materiais e social.
- Comando: Dirigir e orientar pessoas.
- Coordenação: Ligação, união, harmonizar todos os esforços coletivamente.

Controle: Se certificar de que tudo está ocorrendo de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

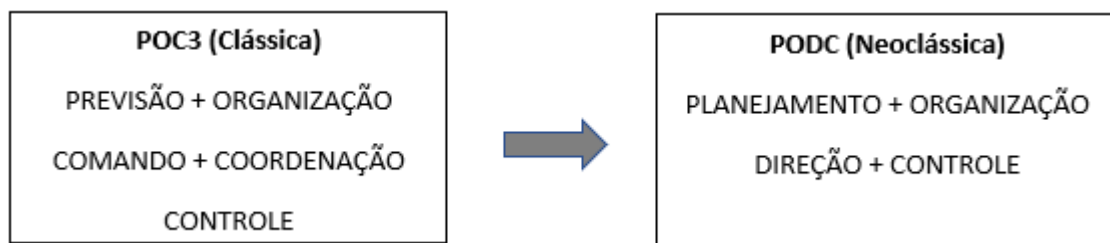
• **Princípios da Teoria Clássica:**

- Dividir o trabalho;
- Autoridade e responsabilidade;
- Disciplina;
- Unidade de comando;
- Unidade de direção;
- Subordinação dos interesses individuais aos gerais;
- Remuneração do pessoal;
- Centralização;
- Cadeia escalar;
- Ordem;
- Equidade;
- Estabilidade do pessoal;
- Iniciativa;
- Espírito de equipe.

A Abordagem Clássica, junto da Burocrática, dentre todas as abordagens, chega a ser uma das mais importantes.

Abordagem Neoclássica

No início de 1950 nasce a Teoria Neoclássica, teoria mais contemporânea, remodelando a Teoria Clássica, colocando novo figurino dentro das novas concepções trazidas pelas mudanças e pelas teorias anteriores. Funções essencialmente humanas começam a ser inseridas, como: Motivação, Liderança e Comunicação. Preocupação com as pessoas passa a fazer parte da Administração.



• Fundamentos da Abordagem Neoclássica

- A Administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle.
- Deverá se apoiar em princípios basilares, já que envolve diversas situações.
- Princípios universais.
- O universo físico e a cultura interferem no meio ambiente e afetam a Administração.
- Visão mais flexível, de ajustamento, de continuidade e interatividade com o meio.
- Ênfase nos princípios e nas práticas gerais da Administração.
- Reafirmando os postulados clássicos.
- Ênfase nos objetivos e resultados.
- Ecletismo (influência de teorias diversas) nos conceitos.

Teoria Burocrática

Tem como pai Max Weber, por esse motivo é muitas vezes chamada de Teoria Weberiana. Para a burocracia a organização alcançaria a eficiência quando explicasse, em detalhes, como as coisas deveriam ser feitas.

Burocracia não é algo negativo, o excesso de funções sim. A Burocracia é a organização eficiente por excelência. O excesso da Burocracia é que transforma ela em algo negativo, o que chamamos de disfunções.

• Características

- Caráter formal das normas e regulamentos.
- Caráter formal das comunicações.
- Caráter racional e divisão do trabalho.
- Impessoalidade nas relações.
- Hierarquia de autoridade.
- Rotinas e procedimentos padronizados.
- Competência técnica e meritocracia.
- Especialização da administração.
- Profissionalização dos participantes.
- Completa previsibilidade de comportamento.

• Disfunções

- Internalização das regras e apego aos procedimentos.
- Excesso de formalismo e de papelório.
- Resistência às mudanças.
- Despersonalização do relacionamento.
- Categorização como base do processo decisório.
- “Superconformidade” às rotinas e aos procedimentos.
- Exibição de sinais de autoridade.
- Dificuldade no atendimento.

Abordagem Estruturalista

A partir da década de 40, tínhamos:

- Teoria Clássica: Mecanicismo – Organização.
- Teoria das Relações Humanas: Romantismo Ingênuo – Pessoas.

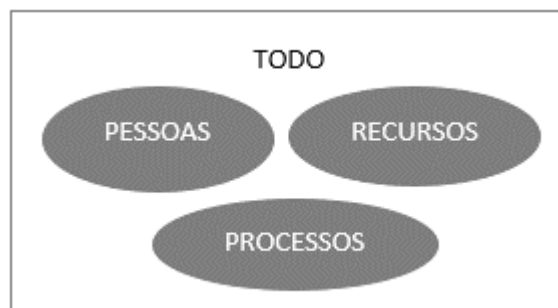
As duas correntes sofreram críticas que revelaram a falta de uma teoria sólida e abrangente, que servisse de orientação para o administrador.

A Abordagem Estruturalista é composta pela Teoria Burocrática e a Teoria Estruturalista. Além da ênfase na estrutura, ela também se preocupa com pessoas e ambiente, se aproxima muito da Teoria de Relações Humanas.

No início da Teoria Estruturalista, vive-se a mesma gênese da Teoria da Burocracia, esse movimento onde só se encontram críticas da Teoria das Relações Humanas às outras Teorias e não se tem uma preposição de um novo método.

- Teoria Clássica: Mecanicismo – Organização.
- Teoria das Relações Humanas: Romantismo Ingênuo – Pessoas.

A Teoria Estruturalista é um desdobramento da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. Ainda que a Teoria das Relações Humanas tenha avançado, ela critica as anteriores e não proporciona bases adequadas para uma nova teoria. Já na Teoria Estruturalista da Organização percebemos que o TODO é maior que a soma das partes. Significa que ao se colocar todos os indivíduos dentro de um mesmo grupo, essa sinergia e cooperação dos indivíduos gerará um valor a mais que a simples soma das individualidades. É a ideia de equipe.



• Teoria Estruturalista - Sociedade de Organizações

- Sociedade = Conjunto de Organizações (escola, igreja, empresa, família).
 - Organizações = Conjunto de Membros (papéis) – (aluno, professor, diretor, pai).
- O mesmo indivíduo faz parte de diferentes organizações e tem diferentes papéis.

• Teoria Estruturalista – O Homem Organizacional:

- Homem social que participa simultaneamente de várias organizações.
- Características: Flexibilidade; Tolerância às frustrações; Capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho, em detrimento das suas preferências; Permanente desejo de realização.

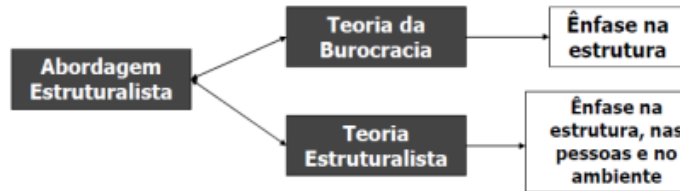
• Teoria Estruturalista – Abordagem múltipla:

- Tanto a organização formal, quanto a informal importam;
- Tanto recompensas salariais e materiais, quanto sociais e simbólicas geram mudanças de comportamento;
- Todos os diferentes níveis hierárquicos são importantes em uma organização;
- Todas as diferentes organizações têm seu papel na sociedade;

— As análises intra organizacional e Inter organizacional são fundamentais.

• **Teoria Estruturalista – Conclusão:**

- Tentativa de conciliação dos conceitos clássicos e humanísticos;
- Visão crítica ao modelo burocrático;
- Ampliação das abordagens de organização;
- Relações Inter organizacionais;
- Todas as heranças representam um avanço rumo à Abordagem Sistêmica e uma evolução no entendimento para a Teoria da Administração.



Abordagem Humanística

É um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. A Abordagem Humanística nasce no período de entendimento de que a produtividade era o elemento principal, e seu modelo era “homem-máquina”, em que o trabalhador era visto basicamente como operador de máquinas, não havia a percepção com outro elemento que não fosse a produtividade.

• **Suas preocupações:**

- Nas tarefas (abordagem científica) e nas estruturas (teoria clássica) dão lugar para ênfase nas pessoas;
- Nasce com a Teoria das Relações Humanas (1930) e no desenvolvimento da Psicologia do Trabalho:
- * **Análise do trabalho** e adaptação do trabalhador ao trabalho.
- * Adaptação do trabalho ao trabalhador.
- A necessidade de humanizar e democratizar a Administração libertando dos regimes rígidos e mecanicistas;
- Desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, e sua influência no campo industrial;
- Trazendo ideias de John Dewey e Kurt Lewin para o humanismo na Administração e as conclusões da experiência em si.

• **Principais aspectos:**

— Psicologia do trabalho, que hoje chamamos de Comportamento Organizacional, demonstrando uma percepção diferenciada do trabalhador, com viés de um homem mais social, com mais expectativas e desejos. Percebe-se então que o comportamento e a preocupação com o ambiente de trabalho do indivíduo tornam-se parte responsável pela produtividade. Agregando a visão antagônica desse homem econômico, trazendo o conceito de homem social.

— Experiência de Hawthorn desenvolvida por Elton Mayo, na qual a alteração de iluminação traz um resultado importante:

Essa experiência foi realizada no ano de 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorn. Lá dois grupos foram selecionados e em um deles foi alterada a iluminação no local de trabalho, observando assim, uma alteração no desempenho do comportamento e na produtividade do grupo em relação ao outro. Não necessariamente ligada a alteração de iluminação, mas com a percepção dos indivíduos de estarem sendo vistos, começando então a melhorarem seus padrões de trabalho. Sendo assim, chegou-se à conclusão de que:

1. A capacidade social do trabalhador determina principalmente a sua capacidade de executar movimentos, ou seja, é ela que determina seu nível de competência. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro de um tempo estabelecido.

2. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos, equipe de trabalho.

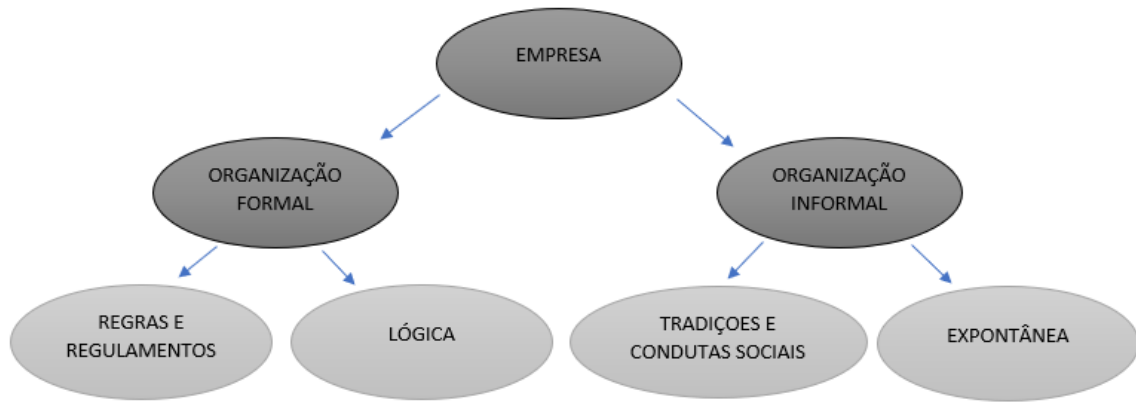
3. As pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento.

4. Grupos informais: alicerçada no conceito de homem social, ou seja, o trabalhador é um indivíduo dotado de vontade e desejos de estruturas sociais mais complexas, e que esse indivíduo reconhece em outros indivíduos elementos afins aos seus e esses elementos passam a influenciar na produtividade do indivíduo. Os níveis de produtividade são controlados pelas normas informais do grupo e não pela organização formal.

5. A Organização Informal:

- Relação de coesão e antagonismo. Simpatia e antipatia;
- Status ou posição social;
- Colaboração espontânea;
- Possibilidade de oposição à organização formal;
- Padrões de relações e atitudes;
- Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais;

- A organização informal transcende a organização formal;
- Padrões de desempenho nos grupos informais.



Abordagem Comportamental

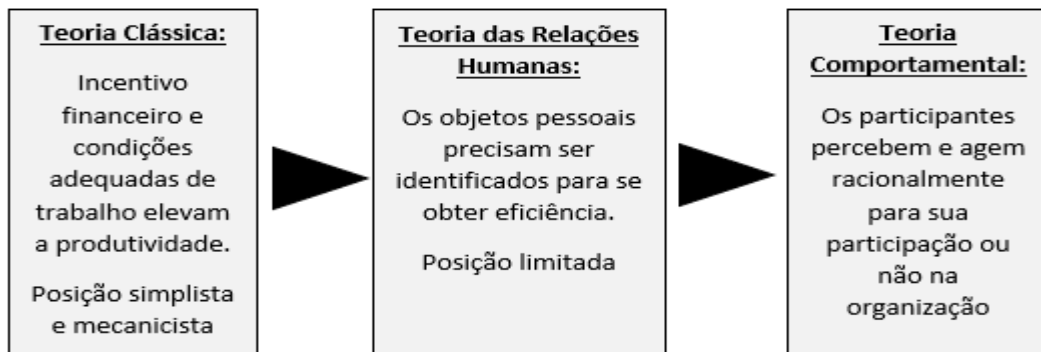
A partir do ano de 1950 a Abordagem Comportamental (behaviorista) marca a influência das ciências do comportamento. Tem como participantes: Kurt Lewin, Barnard, Homans e o livro de Herbert Simon que podem ser entendidos como desdobramento da Teoria das Relações Humanas. Seus aspectos são:

- Homem é um animal social, dotado de necessidades;
- Homem pode aprender;
- Homem pode cooperar e/ou competir;
- Homem é dotado de sistema psíquico;

Tendo a Teoria das Relações Humanas uma visão ingênua do indivíduo, em que se pensava que a Organização é que fazia do homem um indivíduo ruim, na Teoria Comportamental a visão é diferente, pois observa-se que o indivíduo voluntariamente é que escolhe participar ou não das decisões e/ou ações da organização. Aparecendo o processo de empatia e simpatia, em que o indivíduo abre mão, ou não da participação, podendo ser ou não protagonista.

- Abandono das posições afirmativas e prescritivas (como deve ser) para uma lógica mais explicativa e descritiva;
- Mantem-se a ênfase nas pessoas, mas dentro de uma posição organizacional mais ampla
- Estudo sobre: Estilo de Administração – Processo decisório – Motivação – Liderança – Negociação

• Evolução do entendimento do indivíduo



Teoria Comportamental – Desdobramentos

- É possível a integração das necessidades individuais de auto expressão com os requisitos de uma organização;
- As organizações que apresentam alto grau de integração entre objetivos individuais e organizacionais são mais produtivas;
- Ao invés de reprimir o desenvolvimento e o potencial do indivíduo, as organizações podem contribuir para sua melhor aplicação.

• Comportamento Organizacional

É a área que estuda a previsão, explicação, modificação e entendimento do comportamento humano e os processos mentais dos indivíduos em relação ao seu trabalho dentro da organização. Tem grande relação com a Psicologia Organizacional e do trabalho, se tornando uma fonte importante para a Administração e para a Gestão de Pessoas, pois passa-se a compreender melhor a relação entre o indivíduo, o trabalho e as entidades organizacionais.

Baseia-se nas relações internas e externas, e que as forças psicológicas que atuam sobre o indivíduo nesse contexto, estão ligadas também aos grupos e a própria organização.

• Objetos de estudo:

1. Impacto do emprego na vida humana (o quanto que esse elemento interfere na sua satisfação, felicidade, convivência com a família);
2. Relação entre as pessoas e grupos dentro de um contexto de trabalho (contexto diferente da vida particular de casa, família, escola);
3. Percepções, crenças e atitudes do indivíduo com relação ao trabalho (como as pessoas enxergam a organização, o seu papel dentro das relações que ela desenvolve e quanto essas questões se tornam significativas para vida do indivíduo);
4. Desempenho e produtividade (que fatores levam ao maior produtividade e desempenho, como pode-se influenciar nisso);
5. Saúde no trabalho (como as organizações afetam a saúde do indivíduo e como pode-se minimizar o impacto das suas atividades nessa questão);
6. Ética nas relações de trabalho (o quanto as relações internas, de poder e de subordinação levam em consideração questões morais);
7. Diversidade da força de trabalho (questões de gênero, raça e credo);
8. Ações ou comportamentos do indivíduo dentro desse contexto (aprendizagem, cultura organizacional, poder, grupos e equipes, liderança, motivação, comprometimento, bem como as causas e consequências dessas ações).

O comportamento organizacional é fundamental para os gestores e para a Gestão de Pessoas, propiciando todo o conjunto de ferramentas para facilitar as decisões relacionadas a Gestão de Pessoas e Administração, bem como a vida diária dos gestores.

Abordagem Sistêmica

A partir do ano de 1950, muitas das teorias começaram a aparecer paralelamente, entre elas nasce a abordagem sistêmica. Ludwig Von Bertalanffy, biólogo alemão, coordenava um estudo interdisciplinar a fim de transcender problemas existentes em cada ciência e proporcionar princípios gerais. Princípios esses que darão a visão de uma organização como organismo, ensinando quatro princípios importantes que devem ser pensados dentro das organizações. Nasce a Teoria Geral dos Sistemas

- Visão Totalizante;
- Visão Expansionista;
- Visão Sistêmica;
- Visão Integrada;

• Características da abordagem sistêmica

— **Expansionismo:** Tem a ideia totalmente contrária ao Reduccionismo, significa dizer que o desempenho de um sistema menor, depende de como ele interage com o todo maior que o envolve e do qual faz parte.

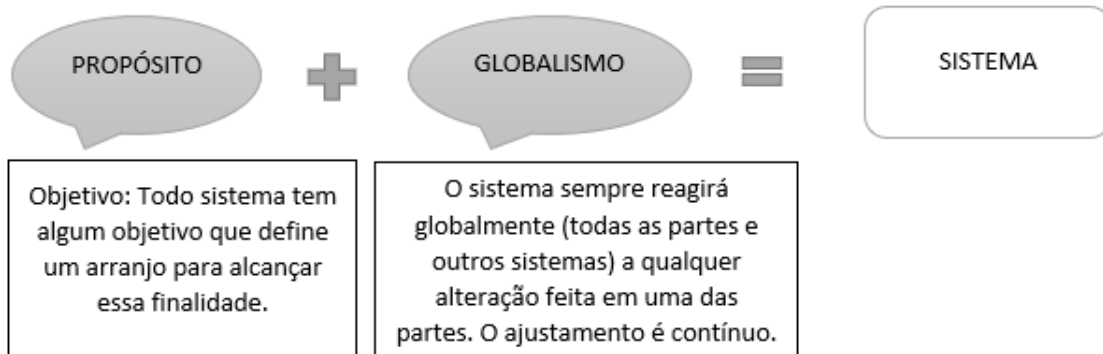
— **Pensamento Sintético:** É o fenômeno visto como parte de um sistema maior e é explicado em termos do papel que desempenha nesse sistema maior. Juntando as coisas e não as separando. Há uma coordenação com as demais variáveis, em que as trocas das partes de um todo estão completamente ajustadas. Verificando-se assim, o comportamento de cada parte no todo.

— **Teleologia:** A lógica sistêmica procura entender a inter-relação entre as diversas variáveis de um campo de forças que atuam entre si. O todo é diferente de cada uma das suas partes.

Exemplo: o indivíduo é o que é pelo meio onde nasceu, pela educação que recebeu, pela forma de relacionamentos e cultura que conviveu. Existe grandes diferenças entre os indivíduos devido às influências que sofreram ao longo da vida e é isso que a Teoria Geral de Sistemas vai procurar explicar, o indivíduo é produto do meio em que vive, não está sozinho e isolado, tudo está fortemente conectado.

- Os sistemas existem dentro de sistemas (uma pequena parte, faz parte de um todo maior);
- Os sistemas são abertos (intercambio com o todo);
- As funções de um sistema dependem de sua estrutura (pessoas, recursos, do meio onde está).

Teoria dos Sistemas



• Sistema Aberto

- Está constantemente e de forma dual (entrega e recebimento) interagindo com o ambiente;
- É capacitado para o crescimento, mudanças, adaptações ao ambiente, podendo também ser autor reproduzidor sob certas condições;
- É contingência do sistema aberto competir com outros sistemas.

Abordagem Contingencial

A Abordagem Contingencial traz para nós a ideia de que não se alcança eficácia organizacional seguindo um modelo exclusivo, ou seja, não há uma fórmula única e exclusiva ou melhor de se alcançar os objetivos organizacionais. Ela abraça todas as Teorias e dá razão para cada uma delas.

• Características

- Não há regra absoluta;
- Tudo é relativo;
- Tudo dependerá (de Ambiente, Mapeamento ambiental, Seleção ambiental, Percepção ambiental, Consonância e Dissonância, Desdobramentos do ambiente, Tecnologia);

• Abordagem Contingencial – Conclusão

- A variável tecnologia passa a assumir um importante papel na sociedade e nas organizações;
- O foco em novos modelos organizacionais mais flexíveis, ajustáveis e orgânicos como: estrutura matricial, em redes e equipes;
- O modelo de homem complexo= social + econômico + organizacional.

Teoria Geral da Administração

TEORIAS	ÊNFASE	ENFOQUES PRINCIPAIS
Administração Científica Taylor (1856-1915) - Gantt (1861-1919) Gilbreth (1868-1924) - Ford (1863-1947)	Nas tarefas	Racionalizar o trabalho no nível operacional - ORT Padronização
Clássica e Neoclássica Fayol (1841-1925) – Mooney (1884-1957) Urwick (1891-1979) – Gulik (1892-1993) e outros	Na estrutura	Organização formal Princípios Gerais da Administração Funções de Administrador
Burocrática e Max Weber (1864-1920) Chamada Teoria Weberiana. Estruturalista		Organização Formal Burocrática Racionalidade organizacional Abordagem múltipla: Organização Formal e Informal Análise Intra e Inter organizacional
Relações Humanas - Humanística Experiência de Hawthorn (1927) Desenvolvida por Elton Mayo John Dewey e Kurt Lewin	Nas pessoas	Organização Informal Motivação, Liderança, Comunicação e Dinâmica em grupo

Comportamento Organizacional Abordagem Comportamental Kurt Lewin, Barnard, Homans e Herbert Simon A partir de 1950 Desenvolvimento Organizacional		Estilos de Administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto
Sistêmica Ludwig Von Bertalanffy, biólogo alemão (1950)	No ambiente	Análise ambiental Abordagem de sistema
Contingência	No ambiente (tecnologia)	Administração da tecnologia (Imperativo tecnológico)

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL (APÓS 1930); REFORMAS ADMINISTRATIVAS

HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A trajetória da Administração Pública no Brasil pode ser compreendida como um longo processo de transição, marcado por tentativas periódicas de modernização do Estado, muitas vezes realizadas de maneira descontínua e em resposta a contextos sociais, políticos e econômicos diversos. Essa evolução pode ser agrupada em grandes fases históricas que revelam os esforços do país para superar práticas arcaicas de gestão e aproximar-se de modelos mais racionais, eficientes e democráticos.

Durante grande parte do século XX, o Brasil viveu sob um sistema administrativo predominantemente patrimonialista, no qual o aparelho estatal confundia-se com os interesses privados das elites dominantes. Nesse cenário, os cargos públicos eram distribuídos como favores pessoais, sem critérios de mérito ou impessoalidade. Essa estrutura favorecia o clientelismo, a corrupção e o nepotismo, dificultando qualquer tentativa de administração eficiente e universalista.

A proclamação da República, em 1889, alimentou expectativas de mudança na gestão pública. No entanto, o novo regime manteve a lógica oligárquica da política imperial. A Constituição de 1891 descentralizou o poder e fortaleceu as oligarquias regionais, dando origem à chamada política do “Café com Leite”, onde paulistas e mineiros se revezavam na presidência da República. Nesse período, o poder dos governadores aumentou, mas em muitas regiões do país os “coronéis” locais continuaram exercendo forte controle político e social, em um ambiente marcado pela instabilidade e pelo autoritarismo informal.

Nas primeiras décadas do século XX, com o crescimento urbano e o surgimento das primeiras indústrias nacionais, intensificaram-se as pressões por reformas administrativas. A burguesia industrial emergente e as crescentes demandas sociais passaram a exigir um Estado mais estruturado e eficiente. Esses fatores, somados à crise da política tradicional, contribuíram para o movimento que levou à Revolução de 1930 e à ascensão de Getúlio Vargas ao poder.

Ainda na década de 1920, destacavam-se algumas necessidades cruciais para a reformulação do Estado brasileiro, entre as quais: a formação de grandes organizações produtivas, a ampliação da participação popular, o combate à corrupção e ao favoritismo político, e a construção de uma estrutura administrativa capaz de impulsionar o desenvolvimento nacional. Tais demandas evidenciavam a urgência de uma administração pública moderna e profissionalizada.

A Revolução de 1930 marca, portanto, um ponto de inflexão na evolução da Administração Pública brasileira. Com a ascensão de Vargas e a centralização do poder, o Brasil inicia uma transição mais clara do modelo patrimonialista para o burocrático, com foco na racionalização da máquina estatal. Essa mudança visava criar uma gestão pública mais impessoal, estruturada e orientada por normas, afastando-se da lógica da apropriação privada do Estado.

Contudo, esse processo de modernização da administração não se deu de forma contínua ou linear. Ao longo do século XX, o país experimentaria novos ciclos de reformas — ora burocráticas, ora gerenciais — sempre tensionadas por crises econômicas, mudanças de regime político e disputas ideológicas. Em síntese, a história da Administração Pública no Brasil é marcada por avanços e retrocessos, sempre impulsionados por contextos mais amplos e complexos da realidade nacional.

REFORMA BUROCRÁTICA E A CRIAÇÃO DO DASP

A Reforma Burocrática no Brasil foi impulsionada por um contexto de intensas transformações políticas, econômicas e sociais na década de 1930, período marcado pela ruptura com o modelo político das oligarquias estaduais e pela ascensão de Getúlio Vargas ao poder, por meio da Revolução de 1930. A nova configuração do Estado brasileiro, com forte centralização do poder e papel ativo na indução do desenvolvimento, exigia uma estrutura administrativa mais racional e eficiente.

Nesse cenário, surge a necessidade de superar o modelo patrimonialista vigente até então, caracterizado pela pessoalidade, pelo clientelismo e pela apropriação privada do bem público. A proposta de uma administração burocrática buscava justamente promover a impessoalidade, a meritocracia e a legalidade na gestão pública. Essa transição era também uma resposta às novas demandas geradas pela industrialização e urbanização aceleradas, que exigiam do Estado uma atuação mais técnica e coordenada.

O marco institucional mais relevante dessa transformação foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936. Idealizado por nomes como Luiz Simões Lopes e Maurício Nabuco, o DASP foi concebido como um órgão centralizador e normatizador das práticas administrativas no âmbito federal, com a missão de reorganizar a máquina pública brasileira sob os princípios da racionalidade e da eficiência.

Entre os principais objetivos do DASP destacavam-se: a formulação de políticas de gestão de pessoal, a padronização de materiais e processos administrativos, a universalização do sistema de mérito por meio do concurso público, e a centralização dos recursos humanos sob critérios impessoais. O órgão também ficou responsável por racionalizar métodos, procedimentos e estruturas, visando combater o desperdício, a duplicidade de funções e as práticas patrimonialistas remanescentes.

O DASP teve, desde sua criação, amplos poderes. Sua atuação não se restringia a funções consultivas, mas se estendia à supervisão direta da aplicação das reformas nos diversos órgãos públicos federais. Além disso, a atuação do DASP promoveu a criação das primeiras carreiras burocráticas no serviço público e contribuiu decisivamente para a consolidação de uma cultura administrativa mais técnica, baseada na legalidade, na hierarquia e no controle.

A reforma administrativa do período Vargas também refletia o novo papel assumido pelo Estado brasileiro: além das funções tradicionais de manutenção da ordem e arrecadação, o Estado passava a ser indutor do crescimento econômico e responsável por promover o desenvolvimento nacional. Essa nova configuração ficou conhecida como “Estado desenvolvimentista”, que articulava centralização política com expansão das políticas públicas e das instituições estatais.

Destacam-se ainda as principais características da reforma promovida pelo DASP:

- Ênfase na normatização rigorosa e inflexível;
- Centralização administrativa e política nas mãos do Poder Executivo;
- Valorização do controle em detrimento da orientação e da gestão por resultados;
- Adoção de uma abordagem globalizante, ao invés de mudanças pontuais ou setoriais.

Esse conjunto de mudanças representou o primeiro grande esforço sistemático de modernização da Administração Pública brasileira.

Embora tenha enfrentado resistências e limitações, especialmente fora da esfera federal, a reforma burocrática e a criação do DASP estabeleceram bases importantes para a profissionalização do serviço público e para a construção de um Estado mais racional e funcional.

A Administração Paralela do Governo JK

Durante a década de 1950, o governo de Juscelino Kubitschek promoveu um novo modelo de gestão pública, conhecido como Administração Paralela, que representou uma ruptura com a estrutura administrativa tradicional, marcada por forte rigidez e por práticas clientelistas. Essa nova forma de organização surgiu como uma solução pragmática para a implementação do ambi-

cioso Plano de Metas, cujo lema era “Cinquenta anos em cinco”, refletindo o projeto desenvolvimentista de modernização econômica e industrialização acelerada do país.

A Administração Paralela foi concebida para funcionar à margem da estrutura burocrática convencional, que era considerada lenta e ineficiente. Ela se organizava por meio de dois principais instrumentos:

- Grupos de Trabalho, responsáveis pela elaboração técnica de projetos e propostas;
- Grupos Executivos, encarregados da coordenação e implementação das ações governamentais, compostos por membros do Estado e representantes do setor privado.

Esses grupos eram constituídos por decretos presidenciais e contavam com autonomia administrativa, orçamentária e de pessoal. Por estarem desvinculados das amarras políticas e das práticas clientelistas predominantes na administração direta, tinham maior flexibilidade para conduzir ações e tomar decisões estratégicas com foco na eficácia.

Os principais objetivos da Administração Paralela de JK eram:

- Racionalizar a atuação do Estado na esfera econômica, facilitando a execução do Plano de Metas;
- Reduzir a influência do clientelismo, uma vez que os órgãos criados estavam sob controle direto da Presidência da República e possuíam independência funcional;
- Cooptar setores estratégicos, como os militares, para manter a estabilidade política do regime.

Essa nova estrutura foi determinante para a efetivação das metas de infraestrutura, energia, transporte, indústria e alimentação, pilares centrais do plano desenvolvimentista. O governo estimulou fortemente o investimento externo, atraindo multinacionais, especialmente no setor automobilístico, como a entrada de empresas como Ford e Chrysler. No entanto, esse impulso também resultou em um aumento expressivo da dívida externa.

Nesse contexto, surgiram ainda dois órgãos importantes voltados à modernização administrativa:

- **Comissão de Simplificação Burocrática (COSB):** criada para promover a descentralização dos serviços públicos, por meio da revisão das atribuições institucionais e da delegação de competências claras, aliadas à responsabilidade e à prestação de contas.
- **Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA):** responsável por assessorar a Presidência da República nas ações de reforma administrativa, especialmente na reestruturação de órgãos e no aprimoramento dos processos decisórios.

A dualidade entre a administração direta e a paralela evidenciava o esgotamento do modelo burocrático tradicional, ainda muito associado ao clientelismo. Enquanto a estrutura tradicional continuava submetida a normas rígidas e à lógica do favorecimento político, a administração descentralizada e autônoma dos novos órgãos apresentava melhores resultados operacionais, destacando-se por sua agilidade e capacidade de resposta.

Na década seguinte, essa lógica de reforma continuaria, com a Comissão Amaral Peixoto, criada no governo de João Goulart, cujo objetivo era consolidar a descentralização administrativa e reorganizar a máquina pública. No entanto, com o golpe de 1964, o projeto da comissão foi arquivado, e a agenda de reforma seria retomada em novos moldes sob o regime militar.

REFORMA DO PERÍODO MILITAR

A reforma administrativa promovida durante o regime militar (1964–1985) configurou-se como um dos mais amplos e sistemáticos esforços de reorganização do Estado brasileiro. Motivada por um contexto de crise institucional, instabilidade política e pressão por modernização econômica, a reforma visava não apenas racionalizar a máquina pública, mas também adequá-la ao projeto desenvolvimentista autoritário adotado pelos militares.

O marco principal desse processo foi a promulgação do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Esta norma consolidou os princípios fundamentais da nova administração pública, com ênfase na eficiência, planejamento, descentralização e controle.

O decreto estabeleceu a distinção formal entre administração direta (órgãos subordinados ao presidente e aos ministérios) e administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista), conferindo a estas últimas maior flexibilidade gerencial.

Cinco princípios orientavam a nova estrutura administrativa:

1. Planejamento como eixo central da ação governamental;
2. Expansão e fortalecimento das empresas estatais, especialmente as sociedades de economia mista e empresas públicas;
3. Valorização do mérito no serviço público, com incentivo à formação técnica e ao desenvolvimento profissional;
4. Revisão da estrutura de cargos e funções, promovendo a racionalização da força de trabalho do Estado;
5. Reorganização dos ministérios, reagrupando departamentos e funções em 16 áreas setoriais (justiça, interior, saúde, educação, comunicações, etc.).

A reforma também procurou sistematizar as atividades auxiliares da administração (como pessoal, orçamento, estatística, contabilidade e serviços gerais), além de estabelecer diretrizes para os sistemas de controle interno e externo, contratação pública e classificação de cargos.

Na prática, o Decreto-Lei nº 200 tornou-se a espinha dorsal da organização administrativa federal por décadas.

O governo militar criou, ainda, instâncias específicas para acompanhar e coordenar a implementação da reforma. A Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa (SEMOR) foi encarregada da reestruturação organizacional dos órgãos públicos, enquanto o DASP, em uma atuação mais restrita, concentrou-se na gestão de recursos humanos.

Entre 1967 e 1979, foram conduzidas diversas ações para racionalizar a estrutura da administração pública, incluindo fusões, extinções e criações de órgãos, com o objetivo de aumentar a eficácia do aparelho estatal. No entanto, o processo também evidenciou as limitações e contradições do modelo adotado.

Apesar da abrangência do projeto, a reforma não foi plenamente implementada. A rigidez burocrática permaneceu em muitas áreas, e os mecanismos de planejamento e controle se mostraram ineficazes diante das disfunções administrativas. Essas disfunções incluíam:

- Excesso de formalismo e valorização dos processos em detrimento dos resultados;
- Especialização excessiva, dificultando a integração entre setores;
- Concentração de decisões nas altas esferas, com esvaziamento das instâncias periféricas;

- Ênfase nas atividades-meio, em prejuízo das atividades-fim;
- Transferência indevida de responsabilidades administrativas aos cidadãos.

Esses problemas contribuíram para a ineficiência do modelo burocrático estatal, sobretudo em sua fase final. Além disso, a identificação da máquina pública com o regime autoritário gerou forte rejeição da sociedade civil, o que fragilizou a legitimidade do Estado e dificultou a continuidade das reformas nos anos posteriores.

Portanto, apesar dos avanços institucionais, a reforma do período militar revelou-se ambígua: ao mesmo tempo em que promoveu uma modernização formal da administração pública, manteve práticas centralizadoras e tecnocráticas, limitando a capacidade do Estado de responder de forma democrática e efetiva às demandas sociais crescentes.

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA NOVA REPÚBLICA

A Nova República, inaugurada com o fim do regime militar em 1985, trouxe consigo a promessa de uma ampla reestruturação do Estado brasileiro. Esse período foi marcado pela redemocratização, pelo reconhecimento das garantias constitucionais e pela tentativa de reposicionar o Estado como promotor de justiça social.

No entanto, as reformas administrativas que se seguiram foram impactadas por inúmeros desafios institucionais, econômicos e políticos.

Embora o discurso da reforma do Estado tenha ocupado lugar central na agenda pública, os primeiros governos civis enfrentaram um legado de excessiva centralização administrativa, baixa eficiência e estrutura burocrática arcaica, herdado do regime militar.

Além disso, havia uma sobreposição de funções, descontinuidade de políticas públicas e ausência de mecanismos efetivos de controle social sobre o funcionamento do aparelho estatal.

Diversas reformas estruturais — muitas ainda pendentes — tornavam-se urgentes para a consolidação da democracia e para a redefinição do papel do Estado. Entre as principais demandas que emergiram à época, destacavam-se:

- Fortalecimento do império da lei e das instituições jurídicas;
- Desobstrução do funcionamento do Legislativo;
- Aparelhamento do Judiciário;
- Reforma tributária ampla;
- Descentralização administrativa e federativa;
- Reforma agrária e ampliação do acesso à terra;
- Saneamento da previdência social;
- Universalização do sistema único de saúde (SUS);
- Combate ao analfabetismo e melhoria do ensino básico;
- Redução das desigualdades regionais.

No plano administrativo, o presidente Tancredo Neves, embora não tenha tomado posse em decorrência de seu falecimento, estruturou uma equipe com o objetivo de iniciar uma reforma administrativa voltada à racionalização da máquina estatal. Seu substituto, José Sarney, implementou algumas dessas medidas iniciais, como o aumento do número de ministérios e a criação de novas diretorias em estatais, buscando contemplar os diversos grupos políticos que compunham a coalizão de apoio ao novo governo.

Um dos principais marcos dessa fase foi a criação de uma comissão geral de reforma administrativa, que teve como missão elaborar um plano amplo para reorganizar o Estado. Essa comissão, instituída em 1985, tinha metas ambiciosas, como:

- Redefinir o papel do Estado nas três esferas de governo;
- Reformular estruturas administrativas do Poder Executivo federal;
- Valorizar e profissionalizar o serviço público;
- Promover a descentralização e a democratização da ação estatal;
- Reorganizar os sistemas de planejamento e controle institucional;
- Estimular o uso de novas tecnologias e informatizar os processos administrativos.

Apesar da boa intenção, a comissão suspendeu suas atividades em 1986, quando as atenções se voltaram para o Plano Cruzado, de estabilização econômica, prejudicando a continuidade das ações reformistas.

No entanto, o período da Nova República foi decisivo na consolidação da percepção de que a ineficiência da administração pública burocrática era um obstáculo para a legitimidade do Estado. A sociedade passou a demandar maior eficiência e transparência, exigindo que os recursos públicos fossem utilizados de forma racional e responsável. O discurso neoliberal de que o setor privado seria mais eficiente começou a ganhar espaço, ao mesmo tempo em que se exigia que o Estado comprovasse sua capacidade de prestar serviços públicos de qualidade.

Esse ambiente serviu de base para que, nos anos seguintes, fossem retomadas propostas mais consistentes de reforma administrativa, já sob uma lógica gerencial, buscando alinhar a ação do Estado às demandas da sociedade e ao novo contexto democrático e constitucional inaugurado pela Constituição Federal de 1988.

GOVERNO CIVIL

A transição do regime militar para o regime democrático representou um marco histórico para o Brasil, e o Governo Civil que se instaurou a partir de 1985 herdou um aparato administrativo profundamente centralizado, inchado e ineficiente. O modelo burocrático implantado durante a ditadura, com todas as suas limitações e distorções, ainda predominava nas práticas da administração pública, dificultando a adoção de uma lógica mais racional e moderna de gestão estatal.

Apesar das expectativas de renovação, o legado do Decreto-Lei nº 200/1967 continuava influenciando negativamente a estrutura administrativa. A norma, embora importante por seu caráter organizador, havia gerado efeitos perversos a longo prazo. Dentre os principais problemas herdados, destacavam-se:

- **O ingresso de servidores públicos sem concurso:** Essa prática enfraqueceu o princípio do mérito, abrindo espaço para o retorno de práticas patrimonialistas e fisiológicas, como o apadrinhamento político e o favorecimento pessoal;
- **A negligência com a administração direta:** A estrutura burocrática da administração central do Estado manteve-se rígida e engessada, sendo relegada a segundo plano em favor da administração indireta, que possuía maior autonomia, mas também menor controle político e institucional.

O governo civil enfrentou, portanto, o grande desafio de reconstruir a legitimidade do Estado, demonstrando à sociedade que os recursos públicos estavam sendo utilizados de forma eficaz. A baixa qualidade dos serviços públicos e o crescimento das demandas sociais colocavam em xeque o modelo de Estado Social previsto na Constituição de 1988.

Paralelamente, começava a ganhar força no Brasil a ideia de que a administração pública deveria passar por uma transformação profunda, deixando de ser apenas um instrumento de regulação e controle para tornar-se mais orientada aos resultados e à prestação de serviços de qualidade à população. Era o início do pensamento gerencialista, que mais tarde ganharia corpo e seria consolidado durante o governo de Fernando Henrique Cardoso.

Nesse momento, o discurso neoliberal passou a influenciar fortemente a formulação de políticas públicas. Defendia-se que o Estado deveria se concentrar em funções estratégicas e regulatórias, reduzindo sua presença na execução direta de atividades econômicas. O setor privado, nesse novo paradigma, seria responsável por desempenhar atividades que antes eram de responsabilidade estatal, principalmente por meio de processos de privatização e terceirização.

A sociedade, por sua vez, rejeitava a ideia de que os serviços públicos poderiam ser substituídos exclusivamente por serviços privados. Havia uma clara demanda por um Estado mais competente, mais transparente e mais responsável com os recursos arrecadados por meio de impostos. Isso impôs ao governo civil a responsabilidade de demonstrar que a administração pública era capaz de se modernizar, de operar com eficiência e de atender com dignidade às necessidades da população.

Foi nesse contexto que surgiu a necessidade de uma Reforma Gerencial, voltada à redução da máquina pública, à valorização dos serviços essenciais e à redefinição do papel do Estado no desenvolvimento nacional. As primeiras iniciativas ainda foram tímidas, mas indicavam o caminho para mudanças mais profundas que viriam nos anos seguintes.

Portanto, o Governo Civil representou a primeira tentativa efetiva de romper com o modelo burocrático tradicional, apondo para uma nova lógica administrativa que buscava conciliar eficiência, responsabilidade fiscal e compromisso social.

O GOVERNO COLLOR

O governo de Fernando Collor de Mello, iniciado em 1990, marcou uma inflexão drástica na política administrativa brasileira. Assumindo com um discurso de modernização, combate aos “marajás” e eliminação dos privilégios no serviço público, Collor prometia reformar profundamente o Estado brasileiro, promovendo uma administração mais enxuta, eficiente e alinhada aos preceitos neoliberais que ganhavam força globalmente naquele período.

No entanto, as medidas adotadas durante seu mandato seguiram uma trajetória errática, apressada e, em muitos casos, desastrosa. A proposta de racionalização da máquina pública rapidamente se transformou em uma série de ações precipitadas, sem planejamento adequado e com efeitos colaterais danosos para a administração pública e para a população.

As principais características da reforma administrativa no governo Collor foram:

- Cortes drásticos e indiscriminados de pessoal, incluindo servidores qualificados e experientes, sem critérios claros de reestruturação funcional;
- Fusões descoordenadas de ministérios, como a criação do Ministério da Economia e do Ministério da Infraestrutura, que concentravam um número excessivo de atribuições e geravam superestruturas ineficazes, dificultando ainda mais a gestão e o controle;
- Paralisação de programas sociais, com interrupção de políticas públicas importantes que atendiam às camadas mais vulneráveis da população.

Com o avanço da crise política e a perda de apoio no Congresso, o governo Collor recorreu à velha prática de concessões políticas e criação de novos ministérios para garantir sustentação parlamentar, o que foi frontalmente contraditório com o discurso inicial de austeridade e racionalização. Essa guinada gerou fragmentação administrativa, perda de coerência entre os órgãos do Executivo e um aumento da ineficiência estatal.

A reforma administrativa collorizada acabou por fragilizar a máquina pública, ao invés de fortalecê-la. A ausência de critérios técnicos, a pressa na implementação e o desprezo pela continuidade das políticas públicas agravaram os problemas estruturais da administração. Além disso, o governo falhou em instituir mecanismos eficazes de avaliação de desempenho, controle de qualidade dos serviços públicos e capacitação dos servidores remanescentes.

A conjuntura econômica também não favoreceu a consolidação de uma reforma consistente. O Plano Collor, com o confisco das poupanças e medidas de choque econômico, gerou desconfiança generalizada na sociedade e aprofundou a crise de governabilidade. A combinação de instabilidade econômica, escândalos de corrupção e desorganização administrativa culminou no processo de impeachment, encerrando de forma abrupta o primeiro governo civil eleito por voto direto após a redemocratização.

Em síntese, o governo Collor representa um dos momentos mais críticos da história recente da administração pública brasileira. Sua proposta de reforma, embora embasada em princípios modernos de gestão, foi aplicada de forma autoritária, tecnocrática e ineficaz, deixando um rastro de desestruturação institucional e descrédito na capacidade reformadora do Estado.

O GOVERNO DE FERNANDO HENRIQUE CARDOSO (FHC)

O governo de Fernando Henrique Cardoso, iniciado em 1995, marcou um dos mais importantes momentos de reformulação institucional da administração pública brasileira desde a década de 1960. Sob forte influência do paradigma gerencialista, o governo FHC buscou substituir o modelo burocrático tradicional, ainda predominante, por uma nova concepção de Estado — mais enxuto, eficiente e orientado para resultados. A principal ferramenta para essa transformação foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995.

O plano, idealizado e coordenado pelo então ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira, tinha como objetivo central reposicionar o papel do Estado na sociedade, definindo-o como responsável pelas funções estratégicas, de regulação, formulação de políticas públicas e prestação

de serviços sociais essenciais. A execução direta de atividades não exclusivas do Estado deveria ser transferida, sempre que possível, à sociedade civil e ao setor privado, por meio de parcerias e terceirizações.

O modelo proposto se estruturava em quatro setores distintos da atuação estatal:

- **Núcleo estratégico:** responsável pelas decisões fundamentais do governo e pela formulação de políticas públicas;
- **Atividades exclusivas do Estado:** funções indelegáveis, como segurança pública, justiça e arrecadação;
- **Serviços não exclusivos:** atividades passíveis de execução por organizações sociais e entidades privadas, sob regulação e financiamento do Estado;
- **Produção de bens e serviços para o mercado:** a ser transferida ao setor privado, mediante privatizações.

Esse novo modelo administrativo visava romper com os entraves da burocracia tradicional e adotar uma lógica de eficiência, flexibilidade e foco no cidadão, que passava a ser considerado cliente e usuário dos serviços públicos. A proposta também previa a valorização do mérito, a profissionalização do funcionalismo e o aumento da autonomia gerencial das organizações públicas, combinadas com mecanismos de controle de desempenho e responsabilização.

O Plano Diretor da Reforma do Estado teve como pilares:

- Ajuste fiscal sustentável, para garantir o equilíbrio das contas públicas;
- Reformas econômicas pró-mercado, com destaque para privatizações e desregulamentações;
- Reforma previdenciária, buscando sustentabilidade e equidade no sistema;
- Reestruturação da máquina pública, com ênfase na eficiência da gestão;
- Modernização dos instrumentos de política social, para ampliar o alcance e melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

No plano organizacional, o governo FHC promoveu a ampliação das Organizações Sociais (OSs) e as Agências Reguladoras, como alternativas para garantir maior especialização e autonomia técnica na prestação de serviços públicos essenciais, a exemplo da saúde, da energia e das telecomunicações.

Também foram adotadas iniciativas para modernizar a gestão de pessoas, como a introdução de remuneração por desempenho, planos de carreira mais estruturados e avaliação de resultados. No entanto, muitas dessas medidas enfrentaram resistência, tanto por parte do funcionalismo quanto por limitações institucionais e jurídicas, o que restringiu seus impactos.

Apesar dos avanços, o modelo gerencial não se consolidou plenamente. Alguns obstáculos se mantiveram, como a dificuldade de implementação nos níveis estadual e municipal, a carência de infraestrutura gerencial nos órgãos públicos e a persistência de práticas políticas clientelistas. Ainda assim, a gestão FHC consolidou uma nova agenda de administração pública no Brasil, baseada na busca por governança, eficiência e controle de resultados.

Essa mudança representou um divisor de águas no pensamento administrativo do país, ao trazer a noção de que o Estado deveria não apenas garantir direitos e prover serviços, mas também demonstrar capacidade de gestão, responsabilidade fiscal e qualidade nas entregas.

GOVERNOS LULA E DILMA

Os governos de Luiz Inácio Lula da Silva (2003–2010) e Dilma Rousseff (2011–2016) representaram uma nova fase na trajetória da administração pública brasileira, marcada por uma combinação entre valorização das políticas sociais, incremento das ferramentas de controle e transparência e continuidade seletiva do modelo gerencial implementado na década anterior. Embora o foco principal tenha se deslocado para a promoção da inclusão social e da participação cidadã, muitos elementos do modelo gerencial de FHC foram mantidos e adaptados à nova agenda.

Durante os dois mandatos de Lula, houve significativo investimento na valorização do serviço público, com reforço de carreiras estratégicas, concursos públicos para recomposição de quadros e ampliação do governo eletrônico como instrumento de eficiência e acesso à informação. Um dos legados mais expressivos foi o fortalecimento da Controladoria-Geral da União (CGU), que passou a desempenhar um papel central no combate à corrupção e à má gestão de recursos públicos.

Também foram ampliadas as ações da Polícia Federal, resultando em operações de grande visibilidade contra esquemas de corrupção e desvio de verbas públicas. A ampliação e aprimoramento dos instrumentos de controle interno e externo tornaram-se um dos marcos da gestão petista, contribuindo para elevar os padrões de accountability no setor público.

Por outro lado, os governos Lula e Dilma foram duramente criticados pelo loteamento político da máquina pública, especialmente nos altos escalões do Executivo e na administração indireta, como estatais e fundos de pensão. Essa prática fragilizou o princípio da meritocracia e comprometeu, em muitos casos, a capacidade técnica da gestão pública.

No campo da gestão, foi mantida a ênfase em resultados, especialmente por meio da definição de programas prioritários, que recebiam tratamento diferenciado e acompanhamento intensivo. A lógica de monitoramento e avaliação passou a ganhar mais espaço, com o fortalecimento de sistemas de planejamento, como o Plano Plurianual (PPA), que foi elaborado com ampla participação social.

Quatro eixos estratégicos guiaram a modernização do Estado nos governos petistas:

1. Profissionalização do alto escalão, com fortalecimento das carreiras de Estado e redução dos cargos comissionados;
2. Eficiência administrativa, por meio do aprimoramento do governo eletrônico, controle de gastos e reestruturação orçamentária;
3. Efetividade das políticas públicas, com foco na gestão orientada para resultados, transparência e regulação;
4. Responsabilização, tanto da administração quanto dos gestores públicos, frente aos compromissos assumidos com a sociedade.

Durante esse período, destacaram-se também importantes avanços institucionais, como a criação dos Conselhos Setoriais de Políticas Públicas, e a aprovação da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), que ampliou a transparência ativa e passiva na administração pública.

Entretanto, a partir do segundo governo Dilma, o Brasil entrou em uma profunda crise política e econômica. As manifestações populares de 2013 expuseram o descontentamento com os serviços públicos e a má gestão, e a polarização política se agravou a partir das eleições de 2014. Nesse contexto, surgiram questionamentos sobre a efetividade da governança pública e dos mecanismos de participação institucionalizada.

A crise fiscal, o aumento da inflação e do desemprego, e o envolvimento de figuras-chave do governo em escândalos de corrupção — notadamente investigados pela Operação Lava Jato — afetaram diretamente a credibilidade das instituições e paralisaram a agenda de modernização administrativa. O processo culminou com o impeachment da presidente Dilma Rousseff em 2016, encerrando um ciclo de governo que, apesar dos avanços em controle e inclusão, também expôs os limites da articulação entre um Estado expandido e uma gestão baseada em coalizões políticas fragmentadas.

Assim, os governos Lula e Dilma legaram ao país importantes conquistas na área da gestão pública, do controle institucional e da participação democrática, mas também revelaram fragilidades estruturais relacionadas à politização excessiva da máquina pública, à dependência de acordos parlamentares e à dificuldade de consolidar uma cultura de desempenho e eficiência no Estado.

GOVERNO MICHEL TEMER

O Governo Michel Temer (2016–2018) teve início em meio a uma grave crise política e econômica, após o afastamento definitivo da presidente Dilma Rousseff, em decorrência do processo de impeachment. Com um discurso voltado à reconstrução da governabilidade e ao reequilíbrio fiscal, a nova gestão promoveu uma inflexão clara na agenda da administração pública, adotando uma orientação pró-mercado e fiscalista, em contraste com o modelo de Estado ampliado praticado pelos governos anteriores.

A prioridade da gestão Temer foi o ajuste das contas públicas, com o objetivo de conter o crescimento da dívida, restaurar a confiança dos investidores e retomar o crescimento econômico. Nesse contexto, várias medidas estruturais foram adotadas, com forte impacto sobre a organização do Estado e o funcionamento da administração pública.

Entre as principais ações, destacam-se:

- A Emenda Constitucional nº 95/2016, que estabeleceu um teto para os gastos públicos federais por 20 anos, limitando o crescimento das despesas primárias à inflação do ano anterior. Essa medida foi defendida como fundamental para restaurar a responsabilidade fiscal, mas gerou críticas por restringir a capacidade de investimento público, especialmente em áreas sociais essenciais como saúde, educação e assistência social.
- Reformas estruturais de caráter neoliberal, como a proposta de reforma da Previdência (não aprovada durante seu mandato), a reforma trabalhista e a simplificação regulatória. Essas ações foram justificadas como mecanismos de modernização e estímulo à competitividade, mas foram amplamente debatidas e polarizadas na sociedade.

▪ Foco na desburocratização e digitalização de serviços públicos, com medidas voltadas à melhoria do ambiente de negócios, simplificação de processos administrativos e fortalecimento do uso de tecnologia para ampliar a eficiência do setor público.

Do ponto de vista da administração pública, o governo Temer promoveu uma reorientação da atuação estatal, reduzindo o papel do Estado como indutor do desenvolvimento e reposicionando-o como agente regulador e garantidor da estabilidade macroeconômica. Essa transição foi acompanhada por cortes orçamentários, enxugamento da máquina administrativa e contenção de concursos públicos, o que impactou diretamente a capacidade operacional de diversos órgãos.

Apesar do esforço por uma gestão mais racional e equilibrada, os resultados foram limitados. A atividade econômica continuou estagnada, com crescimento médio de apenas 1,1% ao ano entre 2017 e 2018. A recuperação foi lenta, e os efeitos sociais da política de austeridade começaram a se tornar visíveis, com aumento do desemprego, precarização do trabalho e redução dos investimentos sociais.

No campo político, o governo Temer enfrentou forte contestação popular, baixa aprovação e diversos escândalos de corrupção que comprometeram sua legitimidade. Mesmo com a formação de uma ampla base de apoio no Congresso, muitas de suas propostas foram implementadas de forma fragmentada, e a agenda de reformas estruturais não foi totalmente concluída.

Em síntese, o governo Michel Temer marcou a consolidação de uma agenda de ajuste fiscal e retração do papel do Estado, com reflexos diretos sobre a administração pública. Embora tenha promovido avanços na organização e controle das contas públicas, enfrentou limitações significativas na melhoria dos serviços e na efetividade das políticas públicas, aprofundando o debate nacional sobre o papel do Estado no século XXI.

GOVERNO JAIR BOLSONARO

O Governo Jair Bolsonaro (2019–2022) deu continuidade à agenda liberal-institucional iniciada no governo Michel Temer, porém agregou novos elementos de tensão institucional e instabilidade política, com reflexos diretos sobre a administração pública. Seu mandato foi marcado por uma proposta de redefinição profunda do papel do Estado, com foco na redução da máquina pública, contenção do gasto público, ampliação da digitalização de serviços e desregulamentação. Ao mesmo tempo, o governo enfrentou crises sucessivas, entre elas a pandemia de COVID-19, que impactaram fortemente o planejamento e a execução de políticas públicas.

Do ponto de vista da administração pública, o governo Bolsonaro promoveu um conjunto de ações reformistas voltadas à reestruturação do Estado, baseadas nos seguintes pilares:

- **Agenda de austeridade fiscal:** com continuidade do teto de gastos, tentativa de reforma administrativa e controle rigoroso das despesas obrigatórias;
- **Privatizações e concessões:** impulsionadas por meio do Programa de Parcerias de Investimentos (PPI), buscando transferir ativos estatais para a iniciativa privada;
- **Digitalização de serviços públicos:** com o avanço significativo da plataforma gov.br, que unificou e simplificou o acesso digital aos serviços do Estado, ampliando a eficiência e reduzindo custos;

▪ Desburocratização e simplificação regulatória, especialmente para o setor empresarial, com ênfase na redução de normas consideradas excessivas e na flexibilização de controles.

Apesar desses avanços técnicos, a política de pessoal foi marcada por estagnação e retrocessos. Houve forte contenção de concursos públicos, aumento da precarização das relações de trabalho no serviço público e tentativas de enfraquecimento da estabilidade e da estrutura de carreiras. A proposta de reforma administrativa (PEC 32/2020), que previa flexibilizações na contratação, avaliação e desligamento de servidores, gerou intensos debates, mas não foi aprovada até o final do mandato.

Além disso, o governo Bolsonaro foi caracterizado por uma centralização excessiva no núcleo político e ideológico, com ocupação de cargos técnicos por indicados políticos e militares, o que reacendeu práticas patrimonialistas e comprometeu o princípio da impessoalidade. A politização de órgãos estratégicos — como o INEP, IBGE, FUNAI e órgãos ambientais — gerou preocupações quanto à autonomia técnica e à qualidade das entregas públicas.

Durante a pandemia de COVID-19, a gestão federal foi amplamente criticada pela fragmentação da coordenação intergovernamental, demora na aquisição de vacinas e conflitos com governos estaduais e municipais. A crise sanitária expôs fragilidades estruturais do sistema de saúde e da articulação federativa, afetando a confiança da população nas instituições públicas.

Paralelamente, foram mantidas e até ampliadas algumas ações de controle e transparência, como o uso de dados abertos, sistemas de prestação de contas digitais e aprimoramento da Lei de Acesso à Informação. No entanto, diversas iniciativas de fiscalização e controle interno sofreram restrições orçamentárias e institucionais.

Em termos institucionais, o governo Bolsonaro promoveu conflitos recorrentes com os demais Poderes, especialmente o Judiciário e o Legislativo, comprometendo a estabilidade institucional e a previsibilidade administrativa. Esse ambiente gerou insegurança na formulação e implementação de políticas públicas e enfraqueceu o processo decisório técnico.

O Governo Jair Bolsonaro aprofunda a lógica de retração do Estado, ampliando ações voltadas à eficiência e à digitalização, mas também acentua a politização da administração pública, enfraquece a valorização dos servidores e gera instabilidade institucional, o que compromete os avanços na construção de um Estado técnico, profissional e comprometido com os princípios constitucionais da administração pública.

ATUAL GOVERNO (LULA 3 – A PARTIR DE 2023)

O terceiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, iniciado em janeiro de 2023, ocorre em um contexto de reconstrução institucional, polarização política e desafios sociais agravados pelos impactos da pandemia, das políticas econômicas de austeridade e do enfraquecimento de instituições públicas nos anos anteriores. A nova administração se propõe a reconstruir capacidades estatais, restabelecer a credibilidade internacional do Brasil e recompor o papel do Estado como agente de promoção do desenvolvimento social e econômico, com foco na redução das desigualdades e na inclusão social.

Uma das marcas do início do novo governo é a ênfase em retomar o planejamento estratégico de longo prazo, revalorizando instrumentos como o Plano Plurianual (PPA) e o Orçamento Parti-

cupativo. A proposta é fortalecer o papel do Estado como coordenador de políticas públicas articuladas, integradas e orientadas por metas sociais, econômicas e ambientais.

As principais diretrizes da administração pública no governo Lula 3 concentram-se nos seguintes eixos:

- **Reconstrução da capacidade administrativa do Estado:** com retomada de concursos públicos, valorização das carreiras de Estado, recomposição do quadro técnico de órgãos estratégicos e resgate do papel institucional de entidades como IBGE, INEP, IPEA e FUNAI;

- **Retomada da governança federativa:** fortalecendo a articulação entre União, Estados e municípios por meio de conselhos, fóruns intergovernamentais e pactuação de metas compartilhadas;

- **Reforço das políticas públicas sociais:** com relançamento do programa Bolsa Família, ampliação do Minha Casa, Minha Vida e consolidação do SUS como política central de proteção social;

- **Sustentabilidade ambiental e transição ecológica justa:** com fortalecimento de órgãos como o IBAMA e ICMBio, recriação do Ministério do Meio Ambiente e do Ministério dos Povos Indígenas, além da retomada do protagonismo brasileiro em fóruns internacionais sobre clima;

- **Digitalização e modernização administrativa:** com manutenção e expansão do portal gov.br, avanço da interoperabilidade entre sistemas e ampliação do acesso digital aos serviços públicos;

- **Transparência e integridade:** com fortalecimento da Controladoria-Geral da União (CGU), reestruturação das áreas de auditoria interna, promoção da cultura de integridade nos órgãos públicos e estímulo à participação social no controle da gestão.

O governo também retomou o debate sobre uma Reforma Administrativa, porém com um viés distinto da proposta apresentada pela gestão anterior (PEC 32/2020). A abordagem atual prioriza o diálogo com servidores, o respeito às carreiras e a busca por eficiência com valorização da capacidade estatal, rejeitando propostas de flexibilização excessiva do regime jurídico único e da estabilidade funcional.

No plano internacional, a administração Lula 3 tem buscado reposicionar o Brasil como liderança global em temas como meio ambiente, direitos humanos e combate à fome, o que exige uma administração pública eficiente, profissional e alinhada a compromissos multilaterais.

Apesar dos avanços na reorganização da máquina pública, o governo enfrenta desafios relevantes: restrições fiscais herdadas, demandas crescentes da população por serviços públicos de qualidade, e a necessidade de promover inovação administrativa sem rupturas institucionais. A polarização política e os constantes embates no Congresso também dificultam a tramitação de projetos estruturantes, exigindo maior capacidade de articulação e negociação.

Em síntese, o atual governo busca combinar crescimento com justiça social, desenvolvimento com sustentabilidade e modernização com inclusão, reafirmando a centralidade da administração pública como instrumento de transformação da realidade nacional.

A efetividade dessa proposta dependerá da articulação entre planejamento, profissionalismo e compromisso democrático com a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A NOVA GESTÃO PÚBLICA

A administração pública é um campo em constante evolução, refletindo as necessidades e desafios de sociedades cada vez mais complexas. Nas últimas décadas, observamos uma significativa mudança de paradigma com a emergência da Nova Gestão Pública (NGP), um movimento que busca trazer para o setor público a eficiência, a eficácia e a responsabilidade características do setor privado.

Essa abordagem surgiu como uma resposta às críticas dirigidas ao modelo burocrático tradicional, que era frequentemente visto como ineficiente e engessado.

A Nova Gestão Pública se fundamenta em princípios como a orientação para resultados, a descentralização administrativa, a transparência e a prestação de contas, a inovação e a flexibilidade organizacional. Estes conceitos visam transformar a administração pública, tornando-a mais ágil e focada nas necessidades dos cidadãos, promovendo uma gestão que prioriza a eficiência e a efetividade dos serviços públicos.

— Fundamentos da Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública (NGP) surge como uma resposta às limitações do modelo burocrático tradicional, inspirada por ideias neoliberais e práticas do setor privado. O objetivo é promover uma administração pública mais eficiente, eficaz e responsiva às demandas dos cidadãos. Entre os principais fundamentos da NGP, destacam-se:

Orientação para Resultados

A orientação para resultados é um dos pilares da NGP. Diferente do modelo burocrático, que foca nos processos e procedimentos, a NGP enfatiza a importância de alcançar resultados concretos e mensuráveis. Isso inclui a definição de metas claras, a medição de desempenho e a avaliação contínua dos resultados obtidos. A ênfase está na entrega de serviços de alta qualidade que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos.

Eficiência e Eficácia

A NGP busca maximizar a eficiência e a eficácia na administração pública. Eficiência refere-se ao uso otimizado dos recursos disponíveis, enquanto eficácia diz respeito ao alcance dos objetivos propostos. A combinação desses dois aspectos visa garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma racional e que os serviços prestados atinjam os resultados esperados. A redução de desperdícios e a melhoria contínua dos processos são práticas comuns nesse contexto.

Descentralização

A descentralização é outro elemento central da NGP. Ela envolve a transferência de responsabilidades e autoridade para níveis mais baixos de administração, como estados, municípios e unidades operacionais autônomas. A descentralização permite uma gestão mais próxima da realidade local, aumentando a capacidade de resposta às necessidades específicas das comunidades. Além disso, promove a autonomia e a flexibilidade, fundamentais para a inovação e a adaptação rápida a mudanças.

Accountability

A accountability, ou responsabilização, é essencial na NGP. Trata-se da obrigação dos gestores públicos de prestar contas sobre suas ações e resultados, promovendo transparência e confiança na administração pública. Mecanismos de accountability incluem auditorias, relatórios de desempenho, e processos de avaliação externa. A transparência nas operações e a clareza nas informações prestadas ao público são fundamentais para garantir a legitimidade e a confiança nas instituições públicas.

Gestão por Contratos

A gestão por contratos é uma prática que envolve a formalização de acordos de desempenho entre diferentes níveis da administração pública ou entre o governo e entidades privadas. Esses contratos estabelecem metas específicas, indicadores de desempenho e responsabilidades claras para cada parte. A gestão por contratos permite uma maior clareza nas expectativas e facilita a avaliação do desempenho, promovendo um ambiente de maior responsabilidade e eficiência.

Competição e Mercado

A introdução de mecanismos de mercado e concorrência no setor público é uma característica marcante da NGP. Isso pode incluir a privatização de serviços, a terceirização de atividades e a criação de parcerias público-privadas. A ideia é que a competição estimule a eficiência e a inovação, proporcionando melhores serviços a custos menores. No entanto, é crucial garantir que essas práticas sejam acompanhadas por um rigoroso controle de qualidade e regulamentação para evitar abusos e garantir o acesso equitativo aos serviços públicos.

Inovação e Aprendizagem Contínua

A NGP valoriza a inovação e a aprendizagem contínua como formas de melhorar os serviços públicos. A adoção de novas tecnologias, práticas de gestão e metodologias de trabalho é incentivada para tornar a administração pública mais dinâmica e adaptável. Programas de capacitação e desenvolvimento profissional são essenciais para equipar os servidores públicos com as habilidades necessárias para enfrentar os desafios contemporâneos e aproveitar as oportunidades de inovação.

Em resumo, os fundamentos da Nova Gestão Pública visam transformar a administração pública em um sistema mais eficiente, eficaz e centrado no cidadão.

A implementação desses princípios requer um compromisso contínuo com a melhoria e a inovação, além de uma gestão transparente e responsável.

— Características da Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública (NGP) se distingue do modelo burocrático tradicional por uma série de características que visam tornar a administração pública mais eficiente, flexível e orientada para o cidadão. A seguir, exploramos as principais características da NGP:

Foco no Cliente/Cidadão

A NGP adota uma abordagem centrada no cliente, onde os cidadãos são vistos como clientes dos serviços públicos. Isso significa que as necessidades e expectativas dos cidadãos são prioritárias na formulação e implementação de políticas públicas. A qualidade do atendimento ao público, a satisfação do usuário e

a personalização dos serviços são aspectos fundamentais. Essa abordagem busca não apenas melhorar a percepção dos serviços públicos, mas também aumentar a confiança e a participação dos cidadãos no processo administrativo.

Flexibilidade Organizacional

Uma das principais críticas ao modelo burocrático tradicional é sua rigidez. A NGP, em contrapartida, promove a flexibilidade organizacional, com estruturas menos hierarquizadas e mais adaptáveis. Isso permite que as organizações públicas respondam de forma mais ágil às mudanças e desafios. Estruturas mais horizontais, equipes multidisciplinares e processos simplificados são comuns na NGP, facilitando a inovação e a adaptação rápida.

Inovação e Aprendizagem Contínua

A inovação é um elemento central na NGP. A administração pública é incentivada a adotar novas tecnologias, práticas e metodologias de trabalho para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços. A aprendizagem contínua é promovida através de programas de capacitação e desenvolvimento profissional, que buscam equipar os servidores públicos com as habilidades necessárias para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de melhoria. A cultura de inovação é fundamental para manter a administração pública atualizada e responsiva.

Gestão de Desempenho

A NGP enfatiza a importância da gestão de desempenho como uma ferramenta para monitorar e melhorar a eficácia das políticas públicas e dos serviços prestados. Sistemas de avaliação de desempenho são implementados para medir o cumprimento de metas e a qualidade dos serviços.

Indicadores de desempenho, auditorias e avaliações regulares são utilizados para garantir que os objetivos sejam alcançados e para identificar áreas que necessitam de melhorias. A gestão de desempenho cria uma cultura de responsabilidade e transparência, onde os resultados são constantemente monitorados e avaliados.

Parcerias Público-Privadas

A NGP encoraja a formação de parcerias público-privadas (PPPs) como uma estratégia para aproveitar os recursos e a expertise do setor privado na prestação de serviços públicos. Essas parcerias podem incluir a terceirização de serviços, concessões e projetos conjuntos entre o governo e empresas privadas.

As PPPs são vistas como uma forma de aumentar a eficiência e a inovação, ao mesmo tempo em que compartilham os riscos e benefícios entre os setores público e privado. É essencial, no entanto, que essas parcerias sejam cuidadosamente regulamentadas e monitoradas para garantir que os objetivos públicos sejam alcançados e que os direitos dos cidadãos sejam protegidos.

Transparência e Accountability

A transparência e a accountability são princípios fundamentais na NGP. A transparência implica que as operações e decisões da administração pública sejam abertas e acessíveis ao público, promovendo a confiança e a legitimidade das instituições. A accountability refere-se à responsabilidade dos gestores públicos de prestar contas sobre suas ações e resultados.

Mecanismos como relatórios de desempenho, auditorias independentes e canais de comunicação direta com os cidadãos são utilizados para garantir que os gestores sejam responsáveis por suas decisões e ações.

Orientação para Resultados

A orientação para resultados é uma característica central da NGP, que prioriza a eficácia e a eficiência na administração pública. As políticas e programas são desenvolvidos com base em metas claras e mensuráveis, e o desempenho é monitorado continuamente para garantir que os objetivos sejam alcançados.

A orientação para resultados requer uma abordagem proativa e baseada em evidências, onde as decisões são fundamentadas em dados e análises rigorosas.

Cultura de Meritocracia

A NGP promove uma cultura de meritocracia, onde o desempenho e as competências individuais são reconhecidos e recompensados. Sistemas de avaliação de desempenho, incentivos e oportunidades de desenvolvimento profissional são utilizados para motivar os servidores públicos e melhorar a qualidade dos serviços prestados. A meritocracia busca criar um ambiente onde a excelência é valorizada e recompensada, incentivando a dedicação e o profissionalismo no serviço público.

Uso de Tecnologias da Informação

O uso de tecnologias da informação é uma característica marcante da NGP. A digitalização de processos, a implementação de sistemas de gestão eletrônica e o uso de ferramentas de comunicação digital são promovidos para aumentar a eficiência e a transparência. As tecnologias da informação facilitam a coleta e análise de dados, a comunicação com os cidadãos e a prestação de serviços públicos de forma mais acessível e conveniente.

Em resumo, a Nova Gestão Pública se caracteriza por uma abordagem moderna e orientada para o desempenho, que busca transformar a administração pública em um sistema mais eficiente, flexível e centrado no cidadão. No próximo capítulo, abordaremos como esses princípios e características têm sido implementados na prática, especialmente no contexto brasileiro.

— Implementação da Nova Gestão Pública

A implementação da Nova Gestão Pública (NGP) envolve a aplicação prática dos princípios e características discutidos anteriormente, através de reformas administrativas e adoção de novas práticas de gestão.

No Brasil, essa implementação tem ocorrido de maneira gradual e varia entre diferentes níveis de governo e setores. A seguir, analisaremos as principais estratégias, iniciativas e desafios na implementação da NGP no contexto brasileiro.

Reformas Administrativas

As reformas administrativas são um componente crucial na implementação da NGP. No Brasil, várias reformas têm sido realizadas com o objetivo de modernizar a administração pública. Um exemplo significativo é a Reforma Gerencial de 1995, que buscou introduzir conceitos de eficiência e eficácia na gestão pública. Essa reforma foi marcada pela criação de agências reguladoras, a adoção de contratos de gestão e a promoção da transparência e accountability.

– **Agências Reguladoras:** Criadas para regular setores estratégicos da economia, como telecomunicações, energia e saúde, as agências reguladoras têm autonomia administrativa e financeira para garantir a eficiência e a transparência na prestação de serviços públicos.

– **Contratos de Gestão:** Instrumentos formais que estabelecem metas e indicadores de desempenho para órgãos e entidades públicas, promovendo a responsabilização e o foco em resultados.

Descentralização Administrativa

A descentralização é uma estratégia chave na implementação da NGP, visando aproximar a gestão pública das necessidades locais. No Brasil, a Constituição de 1988 promoveu a descentralização ao transferir competências e recursos para estados e municípios, permitindo uma gestão mais próxima do cidadão.

– **Estados e Municípios:** A descentralização administrativa permitiu que estados e municípios assumissem responsabilidades em áreas como saúde, educação e infraestrutura, com maior autonomia para planejar e executar políticas públicas.

– **Consórcios Intermunicipais:** Iniciativas de cooperação entre municípios para a gestão compartilhada de serviços públicos, visando otimizar recursos e melhorar a eficiência.

Modernização da Gestão

A modernização da gestão pública envolve a adoção de novas tecnologias e práticas administrativas para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. No Brasil, essa modernização tem sido promovida através de várias iniciativas:

– **Governo Eletrônico:** A implementação de serviços digitais, como o Portal de Serviços do Governo Federal, que oferece uma ampla gama de serviços online para os cidadãos, reduzindo a burocracia e facilitando o acesso à informação.

– **Sistemas de Gestão Integrados:** A adoção de sistemas integrados de gestão (ERP) que permitem a automação e a integração de processos administrativos, financeiros e operacionais, melhorando a eficiência e a transparência.

Capacitação de Servidores

A capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos são essenciais para a implementação eficaz da NGP. Investir na formação contínua dos servidores ajuda a desenvolver as competências necessárias para enfrentar os desafios da gestão pública moderna.

– **Escolas de Governo:** Instituições como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) oferecem programas de capacitação e desenvolvimento para servidores públicos, focando em temas como gestão por resultados, inovação e liderança.

– **Programas de Capacitação:** Iniciativas de treinamento e desenvolvimento profissional que visam atualizar os conhecimentos e habilidades dos servidores, promovendo uma cultura de inovação e excelência no serviço público.

Parcerias Público-Privadas (PPPs)

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) são uma estratégia importante na NGP, permitindo a colaboração entre o setor público e o setor privado para a prestação de serviços e a execução de projetos. No Brasil, as PPPs têm sido utilizadas em diversas áreas, como infraestrutura, saúde e educação.

– **Concessões e PPPs:** A concessão de serviços públicos a empresas privadas e a formação de parcerias para a construção e operação de infraestruturas são exemplos de como as PPPs podem melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos à população.

– **Regulação e Monitoramento:** A implementação de PPPs exige um rigoroso sistema de regulação e monitoramento para garantir que os objetivos públicos sejam alcançados e que os direitos dos cidadãos sejam protegidos.

Desafios na Implementação

Apesar dos avanços, a implementação da NGP no Brasil enfrenta diversos desafios que podem limitar sua eficácia:

– **Resistência à Mudança:** A cultura organizacional conservadora e a resistência dos servidores públicos às novas práticas de gestão podem dificultar a implementação das reformas.

– **Capacidade Institucional:** A falta de capacidade institucional, recursos financeiros e infraestrutura adequada pode comprometer a efetividade das iniciativas de modernização.

– **Corrupção e Transparência:** A corrupção e a falta de transparência ainda são problemas significativos que afetam a administração pública no Brasil. A implementação de mecanismos eficazes de accountability e controle é crucial para superar esses desafios.

– **Desigualdades Regionais:** As disparidades regionais no Brasil podem resultar em uma implementação desigual da NGP, com algumas regiões avançando mais rapidamente do que outras.

Exemplos de Sucesso

Diversas iniciativas de implementação da NGP têm obtido sucesso no Brasil, servindo como exemplos de boas práticas:

– **Programa de Gestão por Resultados de Minas Gerais:** Introduzido em 2003, este programa estabeleceu metas claras e indicadores de desempenho para secretarias e órgãos públicos, resultando em melhorias significativas na gestão pública estadual.

– **Governo Digital do Estado do Espírito Santo:** O Espírito Santo tem se destacado pela implementação de um governo digital eficiente, oferecendo uma ampla gama de serviços online e promovendo a transparência e a participação cidadã.

Em resumo, a implementação da Nova Gestão Pública no Brasil envolve uma série de reformas, estratégias e iniciativas destinadas a modernizar a administração pública, tornando-a mais eficiente, eficaz e centrada no cidadão.

Embora haja desafios significativos, os exemplos de sucesso demonstram que a NGP pode trazer melhorias substanciais para a gestão pública quando implementada de forma adequada e com comprometimento contínuo. No próximo capítulo, discutiremos os desafios e obstáculos enfrentados na implementação da NGP, bem como possíveis soluções para superá-los.

Desafios da Nova Gestão Pública

Embora a Nova Gestão Pública (NGP) tenha trazido avanços significativos para a administração pública, sua implementação enfrenta vários desafios que podem comprometer sua eficácia e sustentabilidade.

Estes desafios são multifacetados e variam desde resistências culturais até limitações institucionais e estruturais. A seguir, exploraremos os principais desafios da NGP no contexto brasileiro.

Resistência à Mudança

Um dos maiores desafios para a implementação da NGP é a resistência à mudança, tanto por parte dos servidores públicos quanto da própria estrutura organizacional. O modelo burocrático tradicional está profundamente enraizado na cultura administrativa, e a transição para práticas mais flexíveis e orientadas para resultados pode enfrentar oposição significativa. Essa resistência pode se manifestar de várias formas:

– **Cultura Organizacional Conservadora:** A prevalência de uma cultura conservadora que valoriza a estabilidade e a conformidade pode dificultar a aceitação de inovações e mudanças.

– **Medo de Perdas e Incertezas:** Servidores públicos podem temer a perda de benefícios adquiridos, a reestruturação de funções e a introdução de novas formas de avaliação de desempenho.

Superar essa resistência exige estratégias de mudança bem planejadas, comunicação eficaz e a participação ativa dos servidores no processo de implementação das reformas.

Capacidade Institucional

A capacidade institucional refere-se à habilidade das organizações públicas de implementar e sustentar as reformas propostas pela NGP. No Brasil, várias limitações podem afetar essa capacidade:

– **Recursos Limitados:** A escassez de recursos financeiros e humanos pode dificultar a implementação de novas práticas e tecnologias. A alocação adequada de recursos é crucial para garantir que as reformas sejam bem-sucedidas.

– **Infraestrutura Deficiente:** Em muitas regiões, a infraestrutura necessária para suportar a modernização administrativa, como sistemas de TI avançados e acesso à internet de alta qualidade, ainda é inadequada.

– **Qualificação dos Servidores:** A falta de qualificação adequada dos servidores para lidar com novas tecnologias e práticas de gestão é um obstáculo significativo. Investir na capacitação e no desenvolvimento profissional é essencial para superar essa limitação.

Corrupção e Transparência

A corrupção é um problema persistente na administração pública brasileira, e representa um grande desafio para a implementação eficaz da NGP. A falta de transparência e accountability pode minar a confiança do público e comprometer os objetivos das reformas:

– **Mecanismos de Controle Ineficazes:** A ausência de mecanismos de controle e fiscalização eficientes pode permitir a continuidade de práticas corruptas.

– **Cultura de Impunidade:** A percepção de que atos de corrupção não são adequadamente punidos pode desestimular esforços de reforma e modernização.

Para combater a corrupção, é essencial fortalecer os sistemas de controle interno e externo, promover a transparência através de tecnologias de governo aberto e incentivar a participação cidadã na fiscalização da gestão pública.

Desigualdades Regionais

O Brasil é um país marcado por profundas desigualdades regionais, que podem afetar a implementação uniforme da NGP. Enquanto algumas regiões mais desenvolvidas podem adotar e adaptar rapidamente as práticas da NGP, regiões menos desenvolvidas podem enfrentar maiores dificuldades:

– **Disparidades Econômicas:** Regiões com menos recursos financeiros podem ter dificuldade em investir na modernização administrativa e na capacitação de servidores.

– **Diferenças de Infraestrutura:** A infraestrutura básica, como acesso à tecnologia e conectividade, varia amplamente entre regiões, afetando a capacidade de implementação das reformas.

Para mitigar essas desigualdades, é necessário um esforço coordenado para fornecer apoio e recursos adicionais às regiões mais carentes, garantindo uma implementação mais equitativa da NGP em todo o país.

Sustentabilidade das Reformas

A sustentabilidade das reformas é um desafio contínuo, especialmente em um contexto político e econômico instável. As mudanças na administração pública requerem um compromisso de longo prazo e podem ser vulneráveis a alterações nas prioridades governamentais e no ambiente econômico:

– **Mudanças Políticas:** A alternância de governos pode levar a mudanças nas políticas públicas e na direção das reformas, comprometendo a continuidade e a eficácia das iniciativas de NGP.

– **Crises Econômicas:** Períodos de crise econômica podem resultar em cortes orçamentários e na redução de investimentos necessários para a implementação das reformas.

Garantir a sustentabilidade das reformas requer um planejamento estratégico de longo prazo, que inclua a institucionalização de práticas e políticas de NGP, bem como a construção de um consenso político amplo em torno da importância dessas reformas.

Participação e Engajamento dos Cidadãos

A participação ativa dos cidadãos na administração pública é fundamental para o sucesso da NGP, mas mobilizar essa participação é um desafio:

– **Baixo Engajamento Cívico:** Muitos cidadãos podem não estar cientes das reformas em curso ou podem não se sentir incentivados a participar dos processos de tomada de decisão.

– **Desigualdade de Acesso à Informação:** A falta de acesso adequado à informação e a desigualdade digital podem limitar a capacidade dos cidadãos de participar efetivamente.

Promover a participação cidadã requer esforços para aumentar a transparência, facilitar o acesso à informação e criar canais eficazes de comunicação e interação entre o governo e a população.

Exemplos de Superação de Desafios

Apesar dos desafios, há exemplos de sucesso na superação dos obstáculos da NGP no Brasil:

– **Estado de Minas Gerais:** O Programa de Choque de Gestão, iniciado em 2003, conseguiu implementar reformas significativas através de uma abordagem integrada de gestão por resultados, transparência e capacitação de servidores, resultando em melhorias notáveis na eficiência administrativa.

– **Governo do Ceará:** O Ceará tem se destacado pela implementação de políticas públicas baseadas em evidências e pela utilização de ferramentas de gestão de desempenho, resultando em avanços significativos em áreas como educação e saúde.

Esses exemplos demonstram que, com planejamento estratégico, liderança comprometida e engajamento dos servidores e cidadãos, é possível superar os desafios da NGP e alcançar uma administração pública mais eficiente e eficaz.

Em resumo, a implementação da Nova Gestão Pública no Brasil enfrenta desafios significativos, mas não insuperáveis. Superar esses desafios exige um esforço coordenado e contínuo de modernização, capacitação e promoção da transparência e participação cidadã.

Impacto da Nova Gestão Pública no Brasil

A implementação da Nova Gestão Pública (NGP) no Brasil tem gerado impactos significativos, transformando a administração pública em diversas áreas. Apesar dos desafios, várias iniciativas bem-sucedidas demonstram o potencial da NGP para melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços públicos. Neste capítulo, analisaremos os principais impactos da NGP no Brasil, abordando tanto os avanços positivos quanto as áreas que ainda requerem atenção.

Melhoria na Qualidade dos Serviços Públicos

Um dos impactos mais visíveis da NGP no Brasil é a melhoria na qualidade dos serviços públicos. A adoção de práticas de gestão orientadas para resultados e a implementação de sistemas de avaliação de desempenho têm contribuído para a oferta de serviços mais eficientes e eficazes.

– **Saúde:** A introdução de modelos de gestão por resultados e parcerias público-privadas em hospitais públicos tem levado a uma maior eficiência na administração desses estabelecimentos, melhorando a qualidade do atendimento e reduzindo o tempo de espera.

– **Educação:** Programas como o “Escola da Família” em São Paulo e a “Educação Integral” no Ceará têm demonstrado que a gestão focada em resultados pode elevar os padrões educacionais e promover um ambiente de aprendizagem mais inclusivo e eficiente.

Maior Eficiência Administrativa

A NGP tem promovido a eficiência administrativa através da modernização de processos e da adoção de tecnologias de informação. A digitalização de serviços e a integração de sistemas de gestão têm sido fundamentais para reduzir a burocracia e melhorar a eficiência operacional.

– **Governo Eletrônico:** A plataforma Gov.br oferece uma ampla gama de serviços digitais, facilitando o acesso dos cidadãos a serviços públicos e reduzindo a necessidade de atendimento presencial.

– **Transparência e Controle:** Ferramentas como o Portal da Transparência e a Lei de Acesso à Informação têm aumentado a transparência e permitido um melhor controle social sobre as ações governamentais.

Aumento da Transparência e Accountability

A implementação de mecanismos de accountability e a promoção da transparência são marcas da NGP que têm gerado impactos positivos no Brasil. Esses princípios ajudam a combater a corrupção e a melhorar a confiança da população nas instituições públicas.

– **Participação Cidadã:** Iniciativas como o Orçamento Participativo em várias cidades brasileiras permitem que os cidadãos participem ativamente na alocação de recursos públicos, promovendo maior transparência e accountability.

– **Auditorias e Controle Externo:** O fortalecimento de órgãos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e os Tribunais de Contas, tem contribuído para a fiscalização eficiente das atividades governamentais.

Desigualdades Regionais e Sociais

Apesar dos avanços, a NGP ainda enfrenta o desafio de lidar com as desigualdades regionais e sociais no Brasil. A implementação desigual das reformas e a variação na capacidade institucional entre diferentes regiões podem perpetuar ou até agravar as disparidades existentes.

– **Regiões Menos Desenvolvidas:** Áreas menos desenvolvidas podem enfrentar dificuldades para implementar plenamente as práticas da NGP devido à falta de recursos e infraestrutura adequada. Isso pode resultar em uma oferta desigual de serviços públicos e oportunidades.

– **Populações Vulneráveis:** Grupos sociais mais vulneráveis, como comunidades rurais e populações de baixa renda, podem ter menos acesso aos benefícios trazidos pela NGP, exigindo políticas específicas para garantir a inclusão e a equidade.

Impacto Econômico

A NGP também tem implicações econômicas importantes. A melhoria da eficiência e da eficácia na administração pública pode gerar economias significativas de recursos, que podem ser reinvestidos em áreas prioritárias, promovendo o desenvolvimento econômico e social.

– **Redução de Custos:** A modernização administrativa e a digitalização de processos podem resultar em reduções substanciais de custos operacionais, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos públicos.

– **Atração de Investimentos:** A maior transparência e eficiência na administração pública podem aumentar a confiança de investidores e atrair investimentos, promovendo o crescimento econômico.

Exemplos de Sucesso

Diversos estados e municípios brasileiros têm se destacado na implementação de práticas da NGP, servindo como exemplos de sucesso que podem ser replicados em outras regiões.

– **Minas Gerais:** O programa “Choque de Gestão” introduziu uma série de reformas que resultaram em melhorias significativas na eficiência administrativa e na qualidade dos serviços públicos, especialmente nas áreas de saúde e educação.

– **Espírito Santo:** O governo do Espírito Santo tem se destacado pela adoção de práticas de governo digital e pela promoção da transparência, resultando em uma administração pública mais eficiente e responsiva.

Áreas que Necessitam de Melhorias

Apesar dos avanços, algumas áreas ainda necessitam de melhorias para que a NGP alcance seu pleno potencial no Brasil:

– **Capacitação de Servidores:** A contínua formação e capacitação dos servidores públicos são essenciais para garantir a implementação eficaz das práticas da NGP. Programas de desenvolvimento profissional devem ser ampliados e aprimorados.

– **Sustentabilidade das Reformas:** Garantir a continuidade e a sustentabilidade das reformas administrativas é crucial, especialmente diante de mudanças políticas e econômicas. A institucionalização das práticas da NGP pode ajudar a manter os avanços alcançados.

– **Inclusão Digital:** A expansão da infraestrutura digital é necessária para assegurar que todas as regiões e populações tenham acesso aos benefícios da NGP. Investimentos em conectividade e tecnologia são fundamentais para a inclusão digital.

A Nova Gestão Pública tem gerado impactos significativos na administração pública brasileira, promovendo melhorias na qualidade dos serviços, na eficiência administrativa e na transparência.

No entanto, desafios persistem, especialmente em relação às desigualdades regionais e à capacitação dos servidores. Para que a NGP alcance seu pleno potencial, é necessário um compromisso contínuo com a inovação, a inclusão e a sustentabilidade das reformas.

Ao enfrentar esses desafios, o Brasil pode construir uma administração pública mais eficiente, equitativa e orientada para o cidadão, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do país.

A Nova Gestão Pública (NGP) representa uma transformação significativa na administração pública, propondo uma abordagem mais eficiente, eficaz e centrada no cidadão. No Brasil, a implementação da NGP trouxe avanços notáveis na qualidade dos serviços públicos, na transparência e na eficiência administrativa. A adoção de práticas orientadas para resultados, a modernização de processos e a incorporação de tecnologias da informação são exemplos de como a NGP pode melhorar a gestão pública.

Os impactos positivos da NGP são evidentes em várias áreas. Na saúde, modelos de gestão por resultados e parcerias público-privadas têm melhorado a qualidade do atendimento. Na educação, programas focados em resultados têm elevado os padrões de ensino. Além disso, a digitalização de serviços e a promoção da transparência aumentaram a confiança da população nas instituições públicas e facilitaram o acesso aos serviços governamentais.

No entanto, a implementação da NGP também enfrenta desafios significativos. A resistência à mudança, a falta de recursos e infraestrutura, a corrupção e as desigualdades regionais são obstáculos que precisam ser superados para que a NGP alcance seu pleno potencial. A capacitação contínua dos servidores públicos, a promoção da transparência e a sustentabilidade das reformas são essenciais para garantir o sucesso a longo prazo da NGP.

As desigualdades regionais e sociais permanecem um desafio crítico. A implementação desigual das reformas pode perpetuar ou até agravar as disparidades existentes, exigindo políticas específicas e investimentos direcionados para garantir que todas as regiões e populações se beneficiem das melhorias na administração pública. A inclusão digital e a expansão da infraestrutura tecnológica são fundamentais para assegurar um acesso equitativo aos serviços públicos.

Exemplos de sucesso, como os programas implementados em Minas Gerais e Espírito Santo, demonstram que é possível superar os desafios da NGP com planejamento estratégico, liderança comprometida e participação ativa dos cidadãos. Esses casos mostram que, com os recursos adequados e um compromisso contínuo com a inovação e a eficiência, a administração pública pode se tornar mais responsiva e orientada para as necessidades dos cidadãos.

Para que a Nova Gestão Pública continue a promover melhorias na administração pública brasileira, é necessário um esforço contínuo e coordenado. A combinação de práticas inovadoras, capacitação de servidores e um foco constante na transparência e accountability pode transformar a administração pública em um sistema mais eficiente, justo e centrado no cidadão. Dessa forma, a NGP não só contribui para a melhoria da gestão pública, mas também para o desenvolvimento social e econômico do Brasil, proporcionando uma administração pública mais eficiente, inclusiva e sustentável para todos os cidadãos.

GOVERNANÇA, GOVERNABILIDADE E ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONCEITOS FUNDAMENTAIS: GOVERNABILIDADE, GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY

A compreensão dos conceitos de governabilidade, governança e accountability é essencial para a análise do funcionamento do Estado contemporâneo. Essas três categorias, embora distintas, compõem uma estrutura integrada de sustentação da boa administração pública e estão entre os temas mais cobrados em provas de concursos, especialmente quando se trata de administração pública e controle social.

► Governabilidade: capacidade política de condução do Estado

A governabilidade refere-se à capacidade política de um governo conduzir seus programas e tomar decisões, contando com o apoio das instituições e da sociedade. Está intimamente ligada à legitimidade do poder político. Ou seja, um governo só possui governabilidade quando é aceito e reconhecido por diferentes setores da sociedade, o que lhe dá condições de implementar políticas públicas com respaldo social e político.

Segundo Paludo (2013), a governabilidade não depende apenas da existência de apoio parlamentar, mas envolve a articulação com os diversos segmentos sociais, como partidos políticos, movimentos sociais, associações civis e demais atores coletivos. Dessa forma, um governo legitimado consegue estabelecer alianças e pactos sociais que viabilizam seus objetivos.

A principal fonte da governabilidade são os cidadãos e suas organizações representativas, pois é a partir da participação popular que se constrói a base de legitimidade necessária para o exercício do poder.

▪ **Exemplo prático:** um governo que estabelece diálogo permanente com conselhos municipais e promove conferências de políticas públicas demonstra esforços em consolidar sua governabilidade, ao buscar apoio social para seus projetos.

► Governança: capacidade técnica e administrativa de implementação

Enquanto a governabilidade diz respeito à dimensão política, a governança se refere à capacidade técnica e administrativa de execução das políticas públicas. Um governo pode ser legítimo e ter amplo apoio político, mas ainda assim ser ineficiente na entrega de resultados por carecer de boa governança.

A governança é inspirada no conceito de governança corporativa, originado na administração privada, e que visa assegurar que as decisões de gestão estejam alinhadas com os interesses dos “donos” – no caso da administração pública, os cidadãos.

Entre os pilares da boa governança estão a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Na esfera pública, isso significa utilizar adequadamente os recursos, respeitar as regras institucionais e buscar a entrega de serviços de forma eficaz.

Paludo (2013) classifica a governança como “instrumental”, pois é o braço técnico da governabilidade. Ela depende da competência dos servidores públicos, da existência de processos eficientes e da utilização racional dos recursos públicos.

▪ **Exemplo prático:** um governo que implementa sistemas de controle interno, adota gestão por resultados e promove capacitação contínua dos servidores está desenvolvendo uma estrutura sólida de governança.

► Accountability: dever de prestar contas e responsabilização

O termo accountability não tem tradução direta para o português, mas é geralmente associado à prestação de contas, transparência e responsabilidade dos agentes públicos. No entanto, sua abrangência vai além desses conceitos, sendo um componente fundamental para a democracia e a boa governança.

A accountability pode ser analisada em três dimensões principais:

▪ **Prestação de contas:** refere-se à obrigação do Estado de informar sobre seus atos, decisões e utilização de recursos. Instrumentos como o Relatório de Gestão Fiscal, exigido pela Lei de Responsabilidade Fiscal, exemplificam esse mecanismo.

▪ **Responsabilização dos agentes públicos:** envolve a apuração de irregularidades e a imposição de sanções quando houver desvio de conduta. A Lei de Improbidade Administrativa, por exemplo, estabelece punições para gestores que atuem contra o interesse público.

▪ **Responsividade governamental:** representa a capacidade do Estado de responder às demandas da sociedade, implementando políticas que atendam às necessidades coletivas. Um governo responsivo escuta, dialoga e age conforme os interesses da população.

Além disso, a accountability pode ser classificada em dois tipos fundamentais:

- **Accountability horizontal:** ocorre entre instituições do Estado, como o controle exercido pelos Tribunais de Contas, Ministério Público e Controladorias sobre a atuação de gestores e órgãos públicos. Nessa relação, não há hierarquia, mas sim uma fiscalização mútua e autônoma.

- **Accountability vertical:** refere-se ao controle exercido pela sociedade sobre o Estado, principalmente por meio do voto, da participação em conselhos de políticas públicas e de ações da sociedade civil organizada. A vertical pode ser dividida em duas formas:

- **Eleitoral:** expressão do controle cidadão nas urnas, ao escolher e substituir representantes.

- **Societal:** controle mais direto e contínuo, exercido por ONGs, conselhos e associações comunitárias.

- **Exemplo prático:** quando cidadãos denunciam irregularidades por meio de ouvidorias ou acompanham portais de transparência, estão exercendo a accountability vertical societal.

GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A governança na administração pública é um dos pilares da boa gestão contemporânea. Em concursos, é comum que esse conceito seja cobrado em conjunto com governabilidade e accountability, mas com foco em sua dimensão operacional e técnica.

Ao contrário da governabilidade, que se relaciona com apoio político, a governança foca na capacidade de gerir, implementar e entregar políticas públicas com qualidade e responsabilidade.

► Origem e fundamentos da governança

O conceito de governança pública deriva da governança corporativa, que surgiu no setor privado como resposta à necessidade de controlar os gestores em nome dos acionistas.

A Teoria da Agência, frequentemente mencionada nesse contexto, trata justamente da relação entre o “principal” (proprietário) e o “agente” (gestor). No setor público, essa lógica se adapta: o cidadão é o principal, e o gestor público, o agente. A governança, nesse caso, busca garantir que o gestor atue conforme o interesse público.

A governança pública passou a incorporar práticas do setor privado, como controle de processos, transparência e medição de desempenho, porém adaptadas à natureza pública da administração, que visa o bem comum e não o lucro.

► Elementos estruturantes da governança pública

A boa governança está sustentada em pilares fundamentais, reconhecidos por organismos internacionais e por marcos legais brasileiros:

- **Transparência:** garantir acesso às informações de forma clara, objetiva e tempestiva.

- **Prestação responsável de contas (accountability):** os gestores devem estar preparados para justificar suas ações à sociedade e aos órgãos de controle.

- **Participação cidadã:** é essencial que o processo decisório incorpore a escuta da sociedade civil organizada.

- **Equidade e integridade:** tratamento justo entre os diferentes grupos sociais e atuação ética por parte dos servidores.

Esses elementos estão presentes em marcos normativos importantes, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12527/2011), que reforça a transparência; e as diretrizes do TCU sobre governança, que norteiam a gestão pública em todos os níveis.

► Governança como instrumento da gestão moderna

A governança pública está intimamente ligada à modernização do Estado. Desde a década de 1990, com o avanço das reformas administrativas, ela se consolidou como um modelo gerencial pós-burocrático, que busca alinhar recursos, competências e resultados.

No Brasil, esse processo foi fortalecido com a implantação da Nova Gestão Pública, marcada por práticas como:

- Descentralização administrativa
- Foco no cidadão como usuário dos serviços públicos
- Gestão orientada por metas e indicadores de desempenho
- Valorização da qualidade do gasto público

O papel da governança, nesse contexto, é assegurar que as decisões públicas sejam bem fundamentadas, que os serviços sejam entregues com qualidade e que haja avaliação contínua de resultados.

► Governança e stakeholders no setor público

Assim como na iniciativa privada, a governança pública deve considerar os diversos stakeholders envolvidos: cidadãos, servidores, empresas, organizações da sociedade civil, entes federativos e organismos internacionais.

A atuação em rede, com múltiplos atores, é uma característica importante da governança pública moderna. Isso exige capacidade de articulação, negociação e coordenação interinstitucional, principalmente em políticas públicas complexas, como saúde, educação e meio ambiente.

- **Exemplo prático:** em um programa intersetorial de combate à pobreza, a governança envolve o governo federal, estadual e municipal, além de ONGs, empresas privadas e movimentos sociais, que devem atuar de forma coordenada para alcançar resultados comuns.

► Governança como processo contínuo

A governança não se resume a estruturas formais, como conselhos ou comissões. Ela é um processo dinâmico e contínuo de tomada de decisões, que antecipa, organiza, executa e avalia ações públicas. É um instrumento que permite ao Estado:

- Melhorar sua capacidade de resposta
- Promover a inovação nos serviços
- Integrar políticas públicas
- Garantir maior controle social

Essa abordagem se contrapõe ao modelo burocrático, no qual o foco estava em processos internos e hierarquias rígidas. A governança promove uma lógica mais flexível, estratégica e orientada a resultados.

► Papel dos servidores públicos na governança

No setor público, os servidores têm papel central na construção da governança. São eles os responsáveis pela implementação das políticas e pelo funcionamento das estruturas administrativas.

A profissionalização do serviço público, a valorização da meritocracia, a capacitação continuada e a estabilidade funcional contribuem para fortalecer a governança, tornando o Estado mais eficiente e confiável.

▪ **Exemplo prático:** programas de capacitação em gestão pública, como os oferecidos pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), são ferramentas importantes para o desenvolvimento da governança institucional.

ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO ESTATAL

A consolidação de uma administração pública moderna, eficiente e comprometida com o interesse público depende de dois pilares essenciais: accountability e transparência.

Esses conceitos, cada vez mais valorizados no cenário nacional e internacional, contribuem para o fortalecimento da democracia, para o controle social e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

► Conceito ampliado de accountability

A accountability pode ser entendida como o dever de prestar contas, assumir responsabilidades e responder por decisões e ações adotadas na gestão pública. Mais do que mera prestação de contas, o conceito envolve uma relação ética entre o gestor público e a sociedade, sustentada por mecanismos formais e informais de controle.

Três dimensões estruturam o conceito de accountability:

▪ **Prestação de contas:** é o dever de informar sobre o uso dos recursos públicos e sobre os resultados obtidos. O gestor precisa disponibilizar dados claros, acessíveis e tempestivos à sociedade e aos órgãos de controle. A transparência orçamentária e os relatórios de gestão são instrumentos típicos dessa dimensão.

▪ **Responsabilização:** refere-se à possibilidade de punição dos agentes públicos por desvios, negligências ou má gestão. Aqui, entram leis como a Lei de Improbidade Administrativa e a atuação de órgãos como o Ministério Público, os Tribunais de Contas e a Controladoria-Geral da União.

▪ **Responsividade:** diz respeito à capacidade do governo de escutar a sociedade e reagir às suas demandas, adaptando políticas e serviços para atender aos interesses coletivos.

Portanto, a accountability não é apenas um conjunto de regras. É um compromisso institucional com a ética pública, que depende da existência de sistemas transparentes, controle social ativo e cultura organizacional voltada ao serviço público.

► Tipos de accountability

Do ponto de vista das relações institucionais, a accountability pode ser classificada em:

▪ **Accountability horizontal:** ocorre entre órgãos estatais que fiscalizam uns aos outros. É uma relação sem hierarquia, mas com autonomia funcional entre as partes. São exemplos:

▪ Atuação do Tribunal de Contas da União sobre o Poder Executivo

- Controle exercido pelo Ministério Público
- Auditorias internas e externas
- Comissões parlamentares de inquérito

▪ **Accountability vertical:** é exercida de baixo para cima, ou seja, pela sociedade em relação ao governo. Pode ser dividida em:

▪ **Eleitoral:** realizada por meio do voto, quando a população avalia os governos e decide pela renovação ou permanência dos representantes.

▪ **Societal:** exercida por conselhos de políticas públicas, ONGs, associações civis e cidadãos organizados. Envolve mecanismos contínuos de participação e controle social, como audiências públicas e denúncias em ouvidorias.

Há ainda discussões doutrinárias sobre a existência de uma accountability vertical de cima para baixo, quando superiores hierárquicos fiscalizam e punem subordinados, mas essa não é uma classificação dominante nas provas.

► Transparência pública como instrumento de controle social

A transparência é o principal instrumento para garantir o acesso da sociedade à informação e, consequentemente, viabilizar a accountability. Um governo transparente permite que os cidadãos acompanhem o uso dos recursos, compreendam as políticas públicas e exerçam seu papel fiscalizador de forma ativa e fundamentada.

A Constituição Federal de 1988 já estabelece, no artigo 37, que a publicidade é um dos princípios da administração pública. Esse princípio foi reforçado por diversas legislações posteriores, especialmente:

▪ **Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000):** determina a divulgação de relatórios fiscais e a transparência da gestão financeira.

▪ **Lei de Acesso à Informação (Lei 12527/2011):** assegura o direito de todo cidadão de acessar dados públicos, salvo em casos de sigilo legalmente previsto.

▪ **Lei da Transparência (Lei Complementar 131/2009):** obriga a divulgação, em tempo real, das receitas e despesas da União, estados e municípios.

Essas normas criaram obrigação legal de transparência ativa, ou seja, o poder público deve publicar informações de forma espontânea, sem depender de solicitação prévia.

▪ **Exemplo prático:** o Portal da Transparência do Governo Federal permite o acompanhamento de gastos públicos, salários de servidores, execução de emendas parlamentares e contratos públicos.

► Instrumentos de accountability no Brasil

A accountability no Brasil é sustentada por uma infraestrutura institucional complexa, que envolve diversos órgãos e mecanismos, entre eles:

▪ **Controladoria-Geral da União (CGU):** atua na prevenção e combate à corrupção, realizando auditorias e promovendo a integridade pública.

▪ **Tribunais de Contas:** exercem controle externo sobre a administração pública, analisando a legalidade e economicidade dos atos administrativos.

▪ **Ministério Público:** defende os interesses coletivos e pode atuar judicialmente contra gestores públicos.

▪ **Ouvidorias e conselhos de políticas públicas:** canais diretos de escuta e diálogo com a sociedade.

▪ **Portais de transparência:** ferramentas digitais de acesso à informação.

Esses mecanismos garantem a responsabilização de gestores e ampliam a capacidade de intervenção social na condução das políticas públicas.

► **Transparência, participação e cultura democrática**

A transparência e a accountability não são apenas instrumentos técnicos, mas também expressões de uma cultura democrática. Um governo transparente é mais acessível, mais confiável e mais eficiente, pois atua sob constante observação da sociedade e dos órgãos de controle.

Por outro lado, a participação cidadã fortalece a accountability societal. A presença ativa da sociedade nas decisões públicas — por meio de conselhos, conferências e fóruns — é essencial para garantir que as políticas públicas reflitam as reais necessidades da população.

▪ **Exemplo prático:** o orçamento participativo é um mecanismo de transparência e accountability, pois permite que a população decida, de forma direta, sobre a alocação de recursos públicos.

TRANSIÇÃO PARA UMA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

A transição de um modelo burocrático para um modelo gerencial na administração pública representou uma mudança de paradigma na forma de pensar, estruturar e executar as atividades estatais.

A Nova Gestão Pública (NGP), ou New Public Management, surge como resposta às críticas ao modelo tradicional, oferecendo novas práticas voltadas à eficiência, à orientação para resultados e ao foco no cidadão. Este processo marcou o esforço global por uma administração mais leve, transparente e eficaz.

► **Críticas ao modelo burocrático tradicional**

A administração burocrática, embora tenha sido um avanço necessário no início do século XX, passou a ser vista como engessada, ineficiente e excessivamente formalista. Seus principais problemas identificados eram:

- Centralização extrema das decisões
- Excesso de normas e regulamentos, muitas vezes contraditórios
- Foco nos meios e procedimentos, em detrimento dos resultados
- Rigidez organizacional, com pouca capacidade de inovação
- Baixa orientação ao cidadão, visto mais como súdito do que como usuário dos serviços públicos

Esse modelo foi amplamente utilizado no Brasil, principalmente após a Constituição de 1934, mas mostrou-se incompatível com as demandas de um Estado democrático e eficiente, especialmente diante das crises fiscais e da pressão por qualidade nos serviços públicos nas décadas de 1980 e 1990.

► **Fundamentos da nova gestão pública**

A Nova Gestão Pública se consolida como uma resposta às limitações do modelo burocrático, buscando um Estado mais ágil, flexível e orientado para a entrega de resultados à sociedade. Seus fundamentos principais incluem:

- Eficiência na gestão dos recursos públicos
- Descentralização das decisões
- Valorização da meritocracia e da capacitação dos servidores
- Foco na qualidade dos serviços prestados ao cidadão
- Controle baseado em resultados e não apenas em processos

Diferente da simples reprodução da lógica privada, a NGP se propõe a adaptar boas práticas empresariais ao setor público, respeitando as especificidades da administração estatal.

► **Características do modelo gerencial**

As principais características do modelo gerencial, quando comparado ao modelo burocrático, podem ser resumidas nos seguintes eixos:

- **Modelo de gestão:** passa de rígido e centralizado para flexível e descentralizado
- **Ênfase:** deixa de focar em processos e passa a privilegiar resultados
- **Foco:** desloca-se do poder estatal para o cidadão como titular de direitos
- **Indicadores de desempenho:** passam a medir efetividade, eficácia e eficiência
- **Controle:** de prévio e formal (a priori), migra para controle posterior baseado em metas (a posteriori)
- **Perfil do servidor público:** valorização por competência, com incentivo à formação continuada e à inovação

Essa mudança de perspectiva exige que a administração pública atue com planejamento estratégico, adote ferramentas de gestão por projetos e implemente modelos de avaliação de desempenho.

► **Fases e abordagens da nova gestão pública**

A implementação da NGP não ocorreu de forma homogênea. Diversos autores identificam três fases ou abordagens principais, que refletem diferentes ênfases:

- **Gerencialismo puro:** foco na eficiência e na redução de custos. A lógica é “fazer mais com menos”, com atenção especial à eliminação de desperdícios e à racionalização de processos.
- **Consumerismo:** enfatiza a qualidade dos serviços e a satisfação do usuário, adotando ferramentas de gestão orientadas para o cidadão como “cliente”. Aqui, busca-se “fazer melhor”.
- **Serviço orientado ao cidadão:** propõe “fazer o que deve ser feito”, integrando valores democráticos como equidade, participação e justiça social. Essa abordagem supera a visão puramente gerencial, incorporando os princípios da accountability, da transparência e da corresponsabilidade cidadã.

► Práticas e instrumentos da nova gestão pública

Entre as práticas e instrumentos adotados no modelo gerencial, destacam-se:

▪ **Descentralização administrativa:** transferência de competências e recursos para níveis locais, promovendo maior autonomia e agilidade.

▪ **Contratualização de resultados:** celebração de contratos de gestão entre gestores e administrações superiores, com metas claras e mensuráveis.

▪ **Auditorias de desempenho:** além das auditorias financeiras, são introduzidas auditorias que avaliam a efetividade das políticas públicas.

▪ **Remuneração por desempenho:** adoção de incentivos baseados em mérito e resultados atingidos, como estratégia para motivar os servidores.

▪ **Planejamento estratégico e indicadores:** ferramentas modernas para garantir o alinhamento entre objetivos, recursos e entregas.

▪ **Exemplo prático:** a adoção de Organizações Sociais (OS) para a gestão de hospitais públicos é uma estratégia de gestão contratual com metas de desempenho, típica da lógica gerencial.

► Mudança de cultura organizacional

A transição para o modelo gerencial requer também uma mudança cultural profunda dentro das organizações públicas. De servidores com estabilidade e foco em tarefas repetitivas, espera-se agora profissionais com visão estratégica, proatividade, espírito de colaboração e compromisso com o cidadão.

A lógica do controle hierárquico e da impessoalidade excessiva dá lugar à responsabilidade por resultados e à valorização do trabalho em equipe. O servidor passa a ser visto como um agente transformador, e não apenas um executor de normas.

PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE GESTÃO PÚBLICA

As práticas e processos conhecidos como processos participativos de gestão pública oferecem aos cidadãos, organizações da sociedade civil e outros atores interessados a oportunidade de se envolver ativamente no processo de tomada de decisões e na gestão de assuntos públicos.

Essa abordagem tem como objetivo aumentar a transparência, a responsabilidade, a inclusão e a legitimidade das políticas públicas e da administração do governo.

A seguir estão alguns exemplos de processos participativos de gestão pública:

— Conselhos de gestão ou conselhos e comitês

Os governos locais e regionais frequentemente criam conselhos e comitês consultivos compostos por membros da comunidade. Esses comitês têm a capacidade de fornecer conselhos e sugestões sobre uma variedade de temas, como saúde, educação, meio ambiente e desenvolvimento urbano.

— Orçamento Participativo

Este processo permite que os cidadãos participem e votem sobre projetos e prioridades orçamentárias em nível municipal ou regional. Isso permite que as pessoas influenciem diretamente como os recursos públicos são alocados.

— Parceria Entre Governo E Sociedade ou Parcerias Público-Privadas

Em alguns casos, o setor público pode trabalhar com entidades da sociedade civil e do setor privado para desenvolver e implementar projetos e programas que são úteis para a comunidade.

— **Audiências Públicas:** são reuniões abertas ao público em que as pessoas podem dizer o que pensam e acham sobre coisas como projetos de lei, regulamentos ou políticas públicas.

— **Consultas e Participação Online:** com o avanço da tecnologia, muitas organizações governamentais agora permitem que os cidadãos participem online, fornecendo comentários e sugestões por meio de plataformas digitais.

Esses processos visam envolver os cidadãos na formulação de políticas e avaliação de programas do governo para garantir que as decisões sejam mais representativas e atendam às necessidades e interesses da população. Processos participativos de gestão pública são fundamentais para fortalecer a democracia e construir uma governança mais responsável e eficaz.

QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A qualidade na administração pública é um princípio crucial que permeia o funcionamento eficaz das instituições governamentais, influenciando diretamente a relação entre o Estado e a sociedade. Em um cenário onde a exigência por serviços eficientes e transparentes é cada vez mais premente, examinar a busca pela qualidade na gestão pública torna-se imperativo. Este artigo oferece uma análise aprofundada sobre os pilares fundamentais que sustentam a qualidade na administração pública, bem como estratégias e desafios associados a esse processo dinâmico.

Eficiência Operacional: Um dos pilares fundamentais para alcançar a qualidade na administração pública é a eficiência operacional. Isso implica em otimizar processos, reduzir burocracias desnecessárias e aprimorar a agilidade na prestação de serviços públicos. A modernização dos processos internos e a utilização de tecnologias inovadoras são fatores-chave para aumentar a eficiência operacional. Para atender às expectativas do público por uma resposta rápida e eficiente, é fundamental buscar uma administração mais leve e ágil.

Transparência: A transparência é uma parte importante da determinação da qualidade da administração pública. Isto não só aumenta a transparência sobre as ações do governo, mas também constrói uma relação de confiança com o povo. A divulgação ativa de informações, o fácil acesso aos dados públicos e a participação dos cidadãos na tomada de decisões governamentais são práticas que aumentam a transparência. A capacidade dos governos para comunicarem as suas atividades de uma forma clara e acessível promove uma governação mais ética e responsável.

Participação Cidadã: A qualidade da administração pública está intimamente relacionada com a participação ativa dos cidadãos. Envolver o público nos processos de tomada de decisão através de consultas públicas, audiências ou outras formas de participação é essencial para uma governação democrática que responda às necessidades reais dos cidadãos. A participação cívica não só enriquece a tomada de decisões, mas também promove um sentido de comunidade e de pertença.

Inovação: A inovação é um catalisador qualitativo para a administração pública. A integração de novas tecnologias como a inteligência artificial e a análise de dados, pode transformar a prestação de serviços públicos, tornando-a mais eficiente e adaptável. Além disso, nossa cultura organizacional voltada para a inovação incentiva à busca contínua por melhores práticas e soluções criativas para problemas administrativos.

Desafios da pesquisa qualitativa: No entanto, a procura da qualidade na administração pública não está isenta de desafios. A resistência burocrática, a falta de recursos financeiros, os processos complexos e a resistência cultural à mudança são frequentemente obstáculos que requerem estratégias cuidadosas para serem ultrapassados. Para mitigar estes problemas, é importante construir uma mentalidade de qualidade e implementar mudanças incrementais.

Estratégias para superar desafios: São necessárias estratégias adaptativas para superar o desafio de encontrar qualidade na administração pública. Treinar e envolver funcionários governamentais, investir em capacidades tecnológicas, parcerias público-privadas e promover uma cultura organizacional aberta à inovação são algumas das estratégias que podem melhorar a implementação bem sucedida da melhoria da qualidade.

Sendo assim, a qualidade da administração é importante para criar um governo eficiente, transparente e centrado nas pessoas. A eficiência operacional, a transparência, o envolvimento dos cidadãos e a inovação têm sido pilares críticos para alcançar estes objetivos. Confrontados com estes desafios, os governos devem utilizar estratégias flexíveis e inovadoras para garantir a prestação de serviços públicos de alta qualidade que satisfaçam as necessidades crescentes da sociedade atual.

GESTÃO POR RESULTADO NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

A prática da administração voltada para os resultados tem como requisito uma gestão organizacional articulada acerca de vários elementos que podem ser identificados em quatro principais dimensões¹:

- a) quadro estratégico responsável pela formulação da estratégia referente à meta da organização e os meios necessários para alcançá-la;
- b) delegação, habilitação e responsabilização;
- c) concentração em resultados pela eliminação de controles inúteis;

d) implementação de um sistema de *reporting* e de comunicação.

A implementação de um quadro estratégico na administração pública requer o abandono da visão legalista. No setor público, costuma-se cumprir metas orçamentárias preocupando-se sempre com o equilíbrio de receitas e despesas. O enfoque nos resultados deve ser traduzido pela formulação de estratégias gerenciais que permitam ao órgão público identificar a meta a ser atingida, bem como o caminho apropriado para o alcance da meta traçada.

O quadro de gestão por resultados exige novos valores que possam catalisar o processo de obtenção de resultados. A delegação implica a transferência de mais responsabilidades aos gestores, enquanto a habilitação consiste em disponibilizar-lhes os meios necessários que possam facilitar o processo decisório, como a informação, a formação e a autoridade exigida.

É necessário que se estabeleçam alguns mecanismos de responsabilização para a habilitação do gestor público, apontando os seguintes:

- (a) objetivos esclarecidos para a conscientização de todos;
- (b) definição de indicadores de rendimento para avaliar os resultados;
- (c) implementação de sistemas de informações viáveis;
- (d) elaboração de relatórios tempestivos de resultados.

Na busca da administração por resultados, deve-se abandonar o excesso de burocracia, eliminando-se controles desnecessários que representam limitações ou barreiras para a obtenção de resultados oriundos de decisões centralizadas. Assim, o processo de evidenciação e comunicação exigem o fornecimento e detalhamento de uma informação completa e útil.

Na base da administração por resultados, está o *accountability* (prestação de contas) que representa uma etapa crucial na implementação deste modelo de gestão no processo gerencial da administração pública. A adoção do modelo da administração por resultados requer uma mudança mais cultural do que estrutural.

Compromisso, responsabilidade e envolvimento constituem fatores que devem determinar o comportamento do agente público frente à máquina administrativa pública, no sentido da busca por resultados concretos. A conscientização sobre esses valores facilita o processo contínuo da perseguição de resultados no setor público.

Portanto, deduz-se que a dimensão comportamental é parte integrante da gestão por resultados e mostra-se como elemento essencial para o seu êxito. O estágio atual da sociedade moderna exige da administração pública um foco nos resultados.

Assim, é preciso que ela responda às expectativas modernas, o que obriga a passagem pela gestão por resultados. Com isso, passa-se a exigir dos gestores públicos não somente a prestarem contas, com o principal objetivo de tornar públicos os relatórios descritivos de fatos gerenciais acontecidos, mas, sobretudo, a evidenciarem um *"income of accountability"*.

Um modelo de administração centralizado nos resultados permite às organizações centrar constantemente sua atenção no alcance de resultado. Para tanto devem mensurar seu desempe-

¹ <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG360.pdf>

nho de forma regular e objetiva. Nesse modelo, destaca-se a necessidade de o gestor público apreender novos mecanismos e de adaptá-los, para melhorar a sua eficácia administrativa.

A nova abordagem da gestão pública requer que os cidadãos sejam colocados no centro das preocupações da administração, buscando meios de integrá-los aos debates e fazer com que participem nas decisões. Com essa medida, os administradores públicos podem gerir os recursos colocados à sua disposição de maneira econômica e eficaz.

— A administração por resultados: novo paradigma da administração pública

No estágio atual da gestão pública, o principal debate acerca da nova administração pública diz respeito à administração por resultados. Ela representa fortemente um dos elementos-chave da *New Public Management* (Nova Gestão Pública).

Esta busca por resultados se evidencia nas reformas ou modernizações de muitas administrações no mundo. Em quase todos os projetos de modernização ou de reforma de uma administração pública, é sempre conferida uma ênfase maior na gestão por resultados.

A avaliação dos resultados das políticas, dos programas e dos serviços constitui um elemento essencial da administração pública. Essa avaliação ajuda a identificar o que funciona e o que não funciona, bem como a evidenciar outros meios estratégicos de melhorar as políticas, os programas e as iniciativas.

Uma política de administração baseada em resultados favorece a geração de conhecimentos objetivos e detalhados, no sentido de auxiliar os gestores a tomar decisões mais eficientes sobre suas políticas e seus programas de governo.

A administração por resultados tem um papel importante neste cenário de reformas recentes do setor público no mundo. Esse modelo disponibiliza informações relevantes voltadas para a eficácia, a eficiência e a performance das políticas vinculadas ao setor público. Além disso, contribui para a otimização da gestão pública.

O direcionamento da administração pública na busca de resultados permite aos gestores responder às preocupações dos contribuintes quanto à utilização dos recursos públicos. Enfim, uma administração pública voltada para os resultados é essencial para um governo que prioriza os cidadãos e busca assegurar o bem-estar social.

As organizações dos setores público e privado que mensuram e avaliam os resultados de suas atividades consideram que esta informação as leva a repensar seu papel e contribui para melhorar seu rendimento. Elas podem, em consequência, recompensar os sucessos, manter as experiências anteriores e gerar a confiança da sociedade. Sua aptidão para mensurar e avaliar os resultados é indispensável à execução de programas, à prestação de serviços e à aplicação de políticas de qualidade.

No passado, e ainda com resquícios no presente, os governos enfatizavam o que gastavam, o que faziam e o que produziam. Não se pode negar que é importante ter informações exatas nessas áreas. Entretanto, isto não é suficiente para concretizar a orientação centralizada em resultados imposta por este modelo de administração.

Uma administração baseada em resultados permite aos órgãos públicos oferecer um melhor serviço aos cidadãos, identificando os pontos fortes e os pontos de estrangulamento dos programas. Com isso, é possível detectar aqueles que não dão bons resultados.

Um programa de administração moderna impede os gestores de irem além do que fazem (atividades) e do que produzem (output), orientando-os a centrar sua atenção nos resultados reais, isto é, nas consequências e nos efeitos dos seus programas.

Os requisitos para a avaliação da performance da administração baseada em resultados têm se acentuado muito nos últimos anos, tornando complexa a avaliação da performance das atividades em todos os níveis de todo o governo. Pesquisas sobre a avaliação da performance administrativa, no setor público, vêm apontando problemas na concepção e gestão desses sistemas, indicando sua eficácia como principal fator no tocante a *accountability* dos governos.

Para que se possa implantar uma administração focalizada em resultados, impõe-se redesenhar o modo de gestão dos sistemas de administração pública. Os gestores públicos precisam definir claramente os resultados que se pretende obter, implementar o programa ou serviço, mensurar e avaliar o rendimento e, caso seja necessário, fazer ajustamentos para aumentar a sua eficiência e a sua eficácia.

A administração dirigida à geração de resultados assegura um melhoramento contínuo da performance, facilita o alcance de serviços de excelência e favorece o desenvolvimento da liderança e a responsabilização pelos indivíduos e pela coletividade. A adoção de critérios para a obtenção de resultados, por parte da gestão pública gerencial, envolve questões relevantes de mensuração.

A literatura voltada à mensuração de resultados da gestão pública tem defendido a utilização de indicadores físicos ou qualitativos para indicar os benefícios que constituem os objetivos e metas das políticas avaliadas. Conclui que somente os custos são expressos em termos monetários, fazendo-se necessária a comparação desses custos aos benefícios quantitativos ou qualitativos para fins de avaliação.

Os resultados no setor público assumem um significado especial. Por isso, devem existir unidades organizadas do setor público, para propiciar o alcance do resultado desejado de uma determinada política. Mas suas ações se concentram totalmente nos produtos/serviços das políticas, ao invés dos resultados que devem ser atingidos. A gestão por resultados exige uma visão mais ampla do que aquela preocupada apenas em equacionar recursos com produtos/serviços.

Qualquer organização, seja pública ou privada, precisa desenvolver uma atenção equilibrada para o que está fazendo, devendo priorizar sua relação com as necessidades dos consumidores.

Um outro aspecto que não se pode silenciar diz respeito a grande quantidade de leis que regem a administração pública brasileira que muitas das vezes trazem interpretações contraditórias, dificultado assim sua eficácia nos três entes federativos, levando assim os gestores a usarem, muitas das vezes, técnicas informais no modo de gerir os recursos públicos.

PLANO DE REFORMA DO APARELHO DO ESTADO

Contexto Histórico: Por que surgiu a Reforma?

Na década de 1990, o Brasil enfrentava sérios problemas econômicos e administrativos. O Estado era ineficiente, caro e lento. O modelo vigente até então era burocrático, baseado em regras rígidas, hierarquia excessiva e foco no controle de processos — e não nos resultados.

Em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, o então ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira, lançou o PDRAE, com o objetivo de tornar o Estado mais eficiente, ágil e focado em resultados.

Estrutura do Estado segundo o PDRAE

O plano dividiu as funções do Estado em quatro setores, cada um com características e responsabilidades diferentes:

Setor	Função	Exemplo
Núcleo Estratégico	Formula e comanda políticas públicas essenciais	Presidência da República, Ministério da Fazenda
Atividades Exclusivas	Funções que só o Estado pode exercer	Polícia, Receita Federal
Serviços Não Exclusivos	O Estado pode compartilhar com o setor privado	Saúde, Educação
Produção de Bens e Serviços para o Mercado	Atividades que o setor privado pode fazer melhor	Empresas estatais (como a antiga Telebrás)

Essa divisão ajudava a delimitar o que o Estado deveria fazer diretamente e o que poderia delegar ou privatizar.

Objetivos do PDRAE

O plano tinha três grandes metas:

- Eficiência: Melhorar o uso dos recursos públicos.
- Qualidade dos serviços: Tornar os serviços públicos mais rápidos e eficazes.
- Foco no cidadão: A administração deveria servir ao público, com transparência e responsabilidade.

Três Dimensões da Reforma

A reforma atuava em três frentes:

1. Institucional-Legal: Alterações nas leis para dar mais autonomia aos órgãos e facilitar a gestão pública.
2. Cultural: Mudança de mentalidade — servidores deveriam buscar resultados e ter espírito público.
3. Gerencial: Adoção de ferramentas de gestão, como metas, indicadores e contratos de desempenho.

Instrumentos Criados

O PDRAE criou mecanismos modernos de administração:

- Organizações Sociais (OS): Entidades privadas sem fins lucrativos que prestam serviços públicos com contratos de gestão (ex: hospitais).

- Agências Reguladoras: Fiscalizam e regulam setores específicos (ex: ANATEL, ANVISA).
- Agências Executivas: Órgãos públicos que ganham mais autonomia em troca de cumprir metas (ex: INMETRO).
- Contratos de Gestão: Acordos com metas claras entre Estado e órgãos/entidades públicas.

Resultados e Limitações

O PDRAE influenciou fortemente a modernização do Estado, especialmente no discurso da eficiência administrativa. No entanto, a reforma enfrentou:

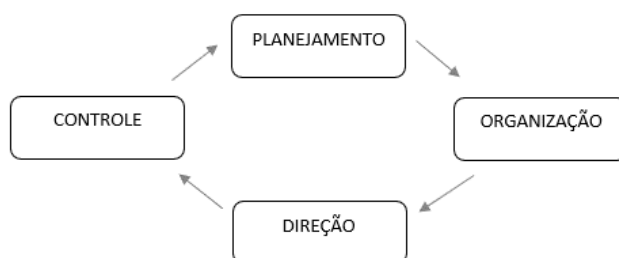
- Resistência de servidores e gestores públicos.
- Falta de continuidade nos governos seguintes.
- Descompasso legal e orçamentário, dificultando a plena implementação das propostas.

Mesmo assim, ele marcou a transição de um modelo burocrático para um modelo gerencial, e por isso, é cobrado com frequência em concursos públicos.

PROCESSO ADMINISTRATIVO. FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE. PROCESSO DE PLANEJAMENTO. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: VISÃO, MISSÃO E ANÁLISE SWOT, MATRIZ GUT E FERRAMENTA 5W2H. ANÁLISE COMPETITIVA E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS. REDES E ALIANÇAS. PLANEJAMENTO TÁTICO. PLANEJAMENTO OPERACIONAL. ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS. BALANCED SCORECARD. PROCESSO DECISÓRIO. ORGANIZAÇÃO. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO: CARACTERÍSTICAS, VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CADA TIPO. ORGANIZAÇÃO INFORMAL. CULTURA ORGANIZACIONAL. DIREÇÃO. MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA. COMUNICAÇÃO. DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO. CONTROLE. CARACTERÍSTICAS. TIPOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.

Funções de administração

- Planejamento, organização, direção e controle
- PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE



— Planejamento

Processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada. A organização estabelece num primeiro momento, através de um processo de definição de situação atual, de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que são os objetos do processo de planejamento. O planejamento não é uma tarefa isolada, é um processo, uma sequência encadeada de atividades que trará um plano.

- Ele é o passo inicial;
- **É uma maneira de ampliar as chances de sucesso;**
- Reduzir a incerteza, jamais eliminá-la;
- Lida com o futuro: Porém, não se trata de adivinhar o futuro;
- Reconhece como o presente pode influenciar o futuro, como as ações presentes podem desenhar o futuro;
- Organização ser PROATIVA e não REATIVA;
- Onde a Organização reconhecerá seus limites e suas competências;
- O processo de Planejamento é muito mais importante do que seu produto final (assertiva);

Idalberto Chiavenato diz: “Planejamento é um **processo** de **estabelecer objetivos** e **definir a maneira** como alcançá-los”.

• Processo: Sequência de etapas que levam a um determinado fim. O resultado final do processo de planejamento é o PLANO;

- Estabelecer objetivos: Processo de estabelecer um fim;
- Definir a maneira: um meio, maneira de como alcançar.

• Passos do Planejamento

- Definição dos objetivos: O que quer, onde quer chegar.
- Determinar a situação atual: Situar a Organização.
- Desenvolver possibilidades sobre o futuro: Antecipar eventos.
- Analisar e escolher entre as alternativas.
- Implementar o plano e avaliar o resultado.

• Vantagens do Planejamento

- Dar um “norte” – direcionamento;
- Ajudar a focar esforços;
- Definir parâmetro de controle;
- Ajuda na motivação;
- Auxilia no autoconhecimento da organização.

— Processo de planejamento

• Planejamento estratégico ou institucional

Estratégia é o caminho escolhido para que a organização possa chegar no destino desejado pela visão estratégica. É o nível mais amplo de planejamento, focado a longo prazo. É desdobrado no Planejamento Tático, e o Planejamento Tático é desdobrado no Planejamento Operacional.

— Global — Objetivos gerais e genéricos — Diretrizes estratégicas — Longo prazo — Visão forte do ambiente externo.

Fases do Planejamento Estratégico:

- Definição do negócio, missão, visão e valores organizacionais;
- Diagnóstico estratégico (análise interna e externa);
- Formulação da estratégia;

- Implantação;
- Controle.

• Planejamento tático ou intermediário

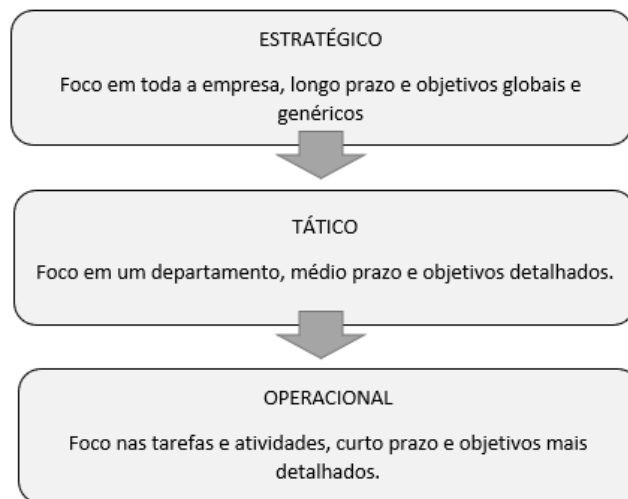
Complexidade menor que o nível estratégico e maior que o operacional, de média complexidade e compõe uma abrangência departamental, focada em médio prazo.

- Observa as diretrizes do Planejamento Estratégico;
- Determina objetivos específicos de cada unidade ou departamento;
- Médio prazo.

• Planejamento operacional ou chão de fábrica

Baixa complexidade, uma vez que falamos de somente uma única tarefa, focado no curto ou curtíssimo prazo. Planejamento mais diário, tarefa a tarefa de cada dia para o alcance dos objetivos. Desdobramento minucioso do Planejamento Estratégico.

- Observa o Planejamento Estratégico e Tático;
- Determina ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante;
- Seus objetivos são bem detalhados e específicos.



• Negócio, Missão, Visão e Valores

Negócio, Visão, Missão e Valores fazem parte do Referencial estratégico: A definição da identidade da organização.

— Negócio = O que é a organização e qual o seu campo de atuação. Atividade efetiva. Aspecto mais objetivo.

— Missão = Razão de ser da organização. Função maior. A Missão contempla o Negócio, é através do Negócio que a organização alcança a sua Missão. Aspecto mais subjetivo. Missão é a função do presente.

— Visão = Qual objetivo e a visão de futuro. Define o “grande plano”, onde a organização quer chegar e como se vê no futuro, no destino desejado. Direção mais geral. Visão é a função do futuro.

— Valores = Crenças, Princípios da organização. Atitudes básicas que sem elas, não há negócio, não há convivência. Tutoriza a escolha das estratégias da organização.

• Análise SWOT

Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

É a principal ferramenta para perceber qual estratégia a organização deve ter.

É a análise que prescreve um comportamento a partir do cruzamento de 4 variáveis, sendo 2 do ambiente interno e 2 do ambiente externo. Tem por intenção perceber a posição da organização em relação às suas ameaças e oportunidades, perceber quais são as forças e as fraquezas organizacionais, para que a partir disso, a organização possa estabelecer posicionamento no mercado, sendo elas: Posição de Sobrevivência, de Manutenção, de Crescimento ou Desenvolvimento. Em que para cada uma das posições a organização terá uma estratégia definida.

Ambiente Interno: É tudo o que influencia o negócio da organização e ela tem o poder de controle. Pontos Fortes: Elementos que influenciam positivamente. Pontos Fracos: Elementos que influenciam negativamente.

Ambiente Externo: É tudo o que influencia o negócio da organização e ela NÃO tem o poder de controle. Oportunidades: Elementos que influenciam positivamente. Ameaças: Elementos que influenciam negativamente.

• Matriz GUT

Gravidade + Urgência + Tendência

Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

Urgência: Quando ocorrerá o problema.

Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

Determinar essas 3 métricas plicando uma nota de 1-5, sendo 5 mais crítico, impactante e 1 menos crítico e com menos impacto. Somando essas notas. Levando em consideração o problema que obtiver maior total.

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
X	1	3	3	7
Y	3	2	1	6

• Ferramenta 5W2H

Ferramenta que ajuda o gestor a construir um Plano de Ação. Facilitando a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas. Funciona para todos os tipos de negócio, visando atingir objetivos e metas.

5W: What? – O que será feito? - Why? Porque será feito? - Where? Onde será feito? - When? Quando será feito? – Who? Quem fará? 2H: How? Como será feito? – How much? Quanto irá custar para fazer?

Não é uma ferramenta para buscar causa de problemas, mas sim elaborar o Plano de Ação.

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Padronização de Rotinas	Otimizar tempo	Coordenação	Agosto 2021	João Silva	Contratação de Assessoria externa	2.500,00
Sistema de Segurança Portaria Central	Impedir entrada de pessoas não autorizadas	Setor Compras	20/08/21	Paulo Santos	Compra de equipamentos e instalação	4.000,00

• Análise competitiva e estratégias genéricas

Gestão Estratégica: “É um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos”.

Michael Porter, Economista e professor norte-americano, nascido em 1947, propõe o segundo grande essencial conceito para a compreensão da vantagem competitiva, o conceito das “estratégias competitivas genéricas”.

Porter apresenta a estratégia competitiva como sendo sinônimo de decisões, onde devem acontecer ações ofensivas ou defensivas com finalidade de criar uma posição que possibilite se defender no mercado, para conseguir lidar com as cinco forças competitivas e com isso conseguir e expandir o retorno sobre o investimento.

Observa ainda, que há distintas maneiras de posicionar-se estrategicamente, diversificando de acordo com o setor de atuação, capacidade e características da Organização. No entanto, Porter desenha que há três grandes pilares estratégicos que atuarão diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva.

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

1. Estratégia de Diferenciação: Aumentar o valor – valor é a percepção que você tem em relação a determinado produto. Exemplo: Existem determinadas marcas que se posicionam no mercado com este alto valor agregado.

2. Estratégia de Liderança em custos: Baixar o preço – preço é quanto custou, ser o produto mais barato no mercado. Quanto vai custar na etiqueta.

3. Estratégia de Foco ou Enfoque: Significa perceber todo o mercado e selecionar uma fatia dele para atuar especificamente.

• As 5 forças Estratégicas

Chamada de as 5 Forças de Porter (Michael Porter) – é uma análise em relação a determinado mercado, levando em consideração 5 elementos, que vão descrever como aquele mercado funciona.

1. Grau de Rivalidade entre os concorrentes: com que intensidade eles competem pelos clientes e consumidores. Essa força tenciona as demais forças.

2. Ameaça de Produtos substitutos: ameaça de que novas tecnologias venham a substituir o produto ou serviço que o mercado oferece.

3. Ameaça de novos entrantes: ameaças de que novas organizações, ou pessoas façam aquilo que já está sendo feito.

4. Poder de Barganha dos Fornecedores: Capacidade negociadora das empresas que oferecem matéria-prima à organização, poder de negociar preços e condições.

5. Poder de Barganha dos Clientes: Capacidade negociadora dos clientes, poder de negociar preços e condições.

• Redes e alianças

Formações que as demais organizações fazem para que tenham uma espécie de fortalecimento estratégico em conjunto. A formação de redes e alianças estratégicas de modo a poder compartilhar recursos e competências, além de reduzir seus custos.

Redes possibilitam um fortalecimento estratégico da organização diante de seus concorrentes, sem aumento significativo de custos. Permite que a organização dê saltos maiores do que seriam capazes sozinhas, ou que demorariam mais tempo para alcançar individualmente.

Tipos: Joint ventures – Contratos de fornecimento de longo prazo – Investimentos acionários minoritário – Contratos de fornecimento de insumos/ serviços – Pesquisas e desenvolvimento em conjunto – Funções e aquisições.

Vantagens: Ganho na posição de barganha (negociação) com seus fornecedores e Aumento do custo de entrada dos potenciais concorrentes em um mercado = barreira de entrada.

• Administração por objetivos

A Administração por objetivos (APO) foi criada por Peter Ducker que se trata do esforço administrativo que vem de baixo para cima, para fazer com que as organizações possam ser geridas através dos objetivos.

Trata-se do envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos. Parte da premissa de que se os colaboradores absorverem a ideia e negociarem os objetivos, estarão mais dispostos e comprometidos com o atingimento dos mesmos.

Fases: Especificação dos objetivos – Desenvolvimento de planos de ação – Monitoramento do processo – Avaliação dos resultados.

• Balanced scorecard

Percepção de Kaplan e Norton de que existem bens que são intangíveis e que também precisam ser medidos. É necessário apresentar mais do que dados financeiros, porém, o financeiro ainda faz parte do Balanced scorecard.

Ativos tangíveis são importantes, porém ativos intangíveis merecem atenção e podem ser ponto de diferenciação de uma organização para a outra.

Por fim, é a criação de um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a organização a ter sucesso no futuro.

• Processo decisório

É o processo de escolha do caminho mais adequado à organização em determinada circunstância.

Uma organização precisa estar capacitada a otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que a possibilite superar os rivais. Julgando que o mercado é dinâmico e vive em constante mudança, onde as ideias emergem devido às pressões.

Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas.

— Organização

• Estrutura organizacional

A estrutura organizacional na administração é classificada como o conjunto de ordenações, ou conjunto de responsabilidades, sejam elas de autoridade, das comunicações e das decisões de uma organização ou empresa.

É estabelecido através da estrutura organizacional o desenvolvimento das atividades da organização, adaptando toda e qualquer alteração ou mudança dentro da organização, porém essa estrutura pode não ser estabelecida unicamente, deve-se estar pronta para qualquer transformação.

Essa estrutura é dividida em duas formas, estrutura informal e estrutura formal, a estrutura informal é instável e mais flexível e não está sujeita a um controle tão rígido, enquanto a estrutura formal é estável e está sujeita a controle.

• Tipos de departamentalização

É uma forma de sistematização da estrutura organizacional, visa agrupar atividades que possuem uma mesma linha de ação com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa. Assim, a organização junta recursos, unidades e pessoas que tenham esse ponto em comum.

Quando tratamos sobre organogramas, entramos em conceitos de divisão do trabalho no sentido vertical, ou seja, ligado aos níveis de autoridade e hierarquia existentes. Quando falamos sobre departamentalização tratamos da especialização horizontal, que tem relação com a divisão e variedade de tarefas.

• Departamentalização funcional ou por funções: É a forma mais utilizada dentre as formas de departamentalização, se tratando do agrupamento feito sob uma lógica de identidade de funções e semelhança de tarefas, sempre pensando na especialização, agrupando conforme as diferentes funções organizacionais, tais como financeira, marketing, pessoal, dentre outras.

Vantagens: especialização das pessoas na função, facilitando a cooperação técnica; economia de escala e produtividade, mais indicada para ambientes estáveis.

Desvantagens: falta de sinergia entre os diferentes departamentos e uma visão limitada do ambiente organizacional como um todo, com cada departamento estando focado apenas nos seus próprios objetivos e problemas.

• **Por clientes ou clientela:** Este tipo de departamentalização ocorre em função dos diferentes tipos de clientes que a organização possui. Justificando-se assim, quando há necessidades heterogêneas entre os diversos públicos da organização. Por exemplo (loja de roupas): departamento masculino, departamento feminino, departamento infantil.

Vantagem: facilitar a flexibilidade no atendimento às demandas específicas de cada nicho de clientes.

Desvantagens: dificuldade de coordenação com os objetivos globais da organização e multiplicação de funções semelhantes nos diferentes departamentos, prejudicando a eficiência, além de poder gerar uma disputa entre as chefias de cada departamento diferente, por cada uma querer maiores benefícios ao seu tipo de cliente.

• **Por processos:** Resume-se em agregar as atividades da organização nos processos mais importantes para a organização. Sendo assim, busca ganhar eficiência e agilidade na produção de produtos/serviços, evitando o desperdício de recursos na produção organizacional. É muito utilizada em linhas de produção.

Vantagem: facilita o emprego de tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento e da mão-de-obra e possibilita um melhor arranjo físico e disposição racional dos recursos, aumentando a eficiência e ganhos em produtividade.

• **Departamentalização por produtos:** A organização se estrutura em torno de seus diferentes tipos de produtos ou serviços. Justificando-se quando a organização possui uma gama muito variada de produtos que utilizem tecnologias bem diversas entre si, ou mesmo que tenham especificidades na forma de escoamento da produção ou na prestação de cada serviço.

Vantagem: facilitar a coordenação entre os departamentos envolvidos em um determinado nicho de produto ou serviço, possibilitando maior inovação na produção.

Desvantagem: a “pulverização” de especialistas ao longo da organização, dificultando a coordenação entre eles.

• **Departamentalização geográfica:** Ou departamentalização territorial, trata-se de critério de departamentalização em que a empresa se estabelece em diferentes pontos do país ou do mundo, alocando recursos, esforços e produtos conforme a demanda da região.

Aqui, pensando em uma organização Multinacional, pressupondo-se que há uma filial em Israel e outra no Brasil. Obviamente, os interesses, hábitos e costumes de cada povo justificarão que cada filial tenha suas especificidades, exatamente para atender a cada povo. Assim, percebemos que, dentro de cada filial nacional, poderão existir subdivisões, para atender às diferentes regiões de cada país, com seus costumes e desejos. Como cada filial estará estabelecida em uma determinada região geográfica

e as filiais estarão focadas em atender ao público dessa região. Logo, provavelmente haverá dificuldade em conciliar os interesses de cada filial geográfica com os objetivos gerais da empresa.

• **Departamentalização por projetos:** Os departamentos são criados e os recursos alocados em cada projeto da organização. Exemplo (construtora): pode dividir sua organização em torno das construções “A”, “B” e “C”. Aqui, cada projeto tende a ter grande autonomia, o que viabiliza a melhor consecução dos objetivos de cada projeto.

Vantagem: grande flexibilidade, facilita a execução do projeto e proporciona melhores resultados.

Desvantagem: as equipes perdem a visão da empresa como um todo, focando apenas no seu projeto, duplicação de estruturas (sugando mais recursos), e insegurança nos empregados sobre sua continuidade ou não na empresa quando o projeto no qual estão alocados se findar.

• Departamentalização matricial

Também é chamada de organização em grade, e é uma mistura da departamentalização funcional (mais verticalizada), com uma outra mais horizontalizada, que geralmente é a por projetos.

Nesse contexto, há sempre autoridade dupla ou dual, por responder ao comando da linha funcional e ao gerente da horizontal. Assim, há a matricial forte, a fraca e a equilibrada ou balanceada:

- Forte – aqui, o responsável pelo projeto tem mais autoridade;
- Fraca – aqui, o gerente funcional tem mais autoridade;
- Equilibrada ou Balanceada – predomina o equilíbrio entre os gerentes de projeto e funcional.

Porém, não há consenso na literatura se a departamentalização matricial de fato é um critério de departamentalização, ou um tipo de estrutura organizacional.

Desvantagens: filiais, ou projetos, possuem grande autonomia para realizar seu trabalho, dificultando o processo administrativo geral da empresa. Além disso, a dupla subordinação a que os empregados são submetidos pode gerar ambiguidade de decisões e dificuldade de coordenação.

• Organização formal e informal

Organização formal trata-se de uma organização onde duas ou mais pessoas se reúnem para atingir um objetivo comum com um relacionamento legal e oficial. A organização é liderada pela alta administração e tem um conjunto de regras e regulamentos a seguir. O principal objetivo da organização é atingir as metas estabelecidas. Como resultado, o trabalho é atribuído a cada indivíduo com base em suas capacidades. Em outras palavras, existe uma cadeia de comando com uma hierarquia organizacional e as autoridades são delegadas para fazer o trabalho.

Além disso, a hierarquia organizacional determina a relação lógica de autoridade da organização formal e a cadeia de comando determina quem segue as ordens. A comunicação entre os dois membros é apenas por meio de canais planejados.

Tipos de estruturas de organização formal:

- Organização de Linha
- Organização de linha e equipe
- Organização funcional
- Organização de Gerenciamento de Projetos
- Organização Matricial

Organização informal refere-se a uma estrutura social interligada que rege como as pessoas trabalham juntas na vida real. É possível formar organizações informais dentro das organizações. Além disso, esta organização consiste em compreensão mútua, ajuda e amizade entre os membros devido ao relacionamento interpessoal que constroem entre si. Normas sociais, conexões e interações governam o relacionamento entre os membros, ao contrário da organização formal.

Embora os membros de uma organização informal tenham responsabilidades oficiais, é mais provável que eles se relacionem com seus próprios valores e interesses pessoais sem discriminação.

A estrutura de uma organização informal é plana. Além disso, as decisões são tomadas por todos os membros de forma coletiva. A unidade é a melhor característica de uma organização informal, pois há confiança entre os membros. Além disso, não existem regras e regulamentos rígidos dentro das organizações informais; regras e regulamentos são responsivos e adaptáveis às mudanças.

Ambos os conceitos de organização estão inter-relacionados. Existem muitas organizações informais dentro de organizações formais, portanto, eles são mutuamente exclusivos.

• Cultura organizacional

A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas da organização.

— Direção

Direção essencialmente como uma função humana, apêndice de psicologia organizacional. Recrutar e ajustar os esforços para que os indivíduos consigam alcançar os resultados pretendidos pela organização.

Direção = Rota – Intensidade = Grau – Persistência = Capacidade de sobrevivência (gatilhos da motivação)

• Motivação

“Pode ser entendido como o conjunto de razões, causa e motivos que são responsáveis pela direção, intensidade e persistência do comportamento humano em busca de resultados.” É o que desperta no ser a vontade de alcançar os objetivos pretendidos. Algo acontece no indivíduo e ele reage. Estímulos: quanto mais atingível parecer o resultado maior a motivação e vice-versa.

A (Razão, Causas, Motivos) pode ser: Intrínseca (Interna): do próprio ser ou, Extrínseca (Externa): algo que vem do meio.

Porém a motivação é sempre um processo do indivíduo, sempre uma resposta interna aos estímulos.

**Liderança**

Fenômeno social, depende da relação das pessoas. Aspecto ligado a relação dos indivíduos. Capacidade de exercer liderança – influência: fazer com que as pessoas façam aquilo que elas não fariam sem a presença do líder. Importante utilização do poder para influenciar o comportamento de outras pessoas, ocorrendo em uma dada situação.

— Liderança precisa de pessoas.

— Influência: capacidade de fazer com que o indivíduo mude de comportamento.

— Poder: que não está relacionado ao cargo, pode ser por via informal.

— Situação: em determinadas situações a liderança pode aparecer.

Não confunda: Chefia (posição formal) – Autoridade (dada por algum aspecto) – Liderança – Poder.

A influência acontece e gera a liderança, o poder é por onde essa influência acontece. Esse poder pode ser formal ou informal.

Segundo Max Weber: “Poder é a capacidade de algo ou alguém fazer com que um indivíduo ou algo, faça alguma coisa, mesmo que este ofereça resistência.” – Exemplo: votação, alistamento militar para homens.

— **Poderes formais** são aqueles que estão relacionados ao cargo e ficam no cargo independente de quem o ocupe. Já **poderes informais** são aqueles que ficam com a pessoa, independente do cargo que o indivíduo ocupe.

— **Autoridade**: Direito formal e legítimo, que algo ou alguém tem, para te dar ordens, alocar recursos, tomar decisões e de conduzir ações.

— **Dilema chefia e liderança:** Chefe é aquele que toma ações baseadas em seu cargo, onde sofre a influência dos poderes formais. E o líder é aquele que toma as decisões, recebe e consegue liderar os indivíduos, através de seu poder informal, independente do cargo que ocupe.

Conceito de Poder, segundo o Dilema chefia e liderança é o que consegue agrupar os dois distintos tipos de poder, os poderes formais e informais.

• Tipos de Liderança:

Transacional: Baseada na troca. Liderança tradicional, incentivos materiais. Funciona bem em ambientes estáveis, pois líderes e liderados precisam estar “satisfeitos” com o negócio em si.

Transformacional: Baseada na mudança. Liderança atual: Inspira seus subordinados. Quando construída, gera resultados acima da transacional, já que os subordinados alcançam uma posição de agentes de mudança e inovação.

• Comunicação

É a ligação entre a liderança e a motivação. Para motivar é necessário comunicar-se bem. A comunicação é essencial para o todo dentro da organização. A organização que possui uma boa comunicação, tende a ser valorizada pelos indivíduos, consequentemente gera melhores resultados.

A comunicação organizacional eficiente é fundamental para o êxito na organização. Caso a comunicação seja deficiente, acarretará um grau de incompreensão no ambiente organizacional, dificultando a organização de atingir seus objetivos.

Através da comunicação a organização, bem como sua liderança, obtém maior engajamento de seus colaboradores de forma mais efetiva.

A comunicação interna tem como objetivo manter os indivíduos informados quanto as diretrizes, filosofia, cultura, valores e resultados obtidos pela organização. Agregando valor e tornando a organização competitiva no mercado.

• Descentralização e delegação

Centralização ocorre quando uma organização decide que a maioria das decisões deve ser tomadas pelos ocupantes dos cargos no topo somente. Descentralização ocorre quando o contrário acontece, ou seja, quando a autoridade para tomar as decisões está dispersa pela empresa, na base, através dos diversos setores.

Delegação é o processo usado para transferir autoridade e responsabilidade para os membros organizacionais em níveis hierárquicos inferiores.

— Controle

Segundo Djalma de Oliveira:

“Controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.”

Segundo Robbins e Coulter:

“O processo de monitorar as atividades de forma a assegurar que elas estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios significativos.”

Segundo Maximiano:

“Consiste em fazer comparação e tomar a decisão de confirmar ou modificar os objetivos e os recursos empregados em sua realização.”

No processo administrativo o controle aparece como a etapa final, porém, o controle acontece durante todas as fases do processo, é contínua.

• Objetivo:

- Identificar os problemas, falhas, erros e desvios.
- Fazer com que os resultados obtidos estejam próximos dos resultados esperados.
- Fazer com que a organização trabalhe de forma mais adequada.
- Proporcionar informações gerenciais periódicas.
- Redefinir e retroalimentar os objetivos (feedback).

• Características

- Monitorar e avaliar ações.
- Verificar desvios (positivos e negativos)
- Promover mudanças (correção e aprimoramento)

• Tipos, vantagens e desvantagens.

- Preventivo (ex-ante): Controle proativo. Objetiva prevenir, evitar e identificar possíveis problemas, antes que eles aconteçam.
- Simultâneo: Controle reativo. Acontece durante a execução das tarefas. Controle estatístico da produção, verificar as margens de erro de produção. Avaliação, monitoramento.
- Posterior (ex-post): Controle reativo. Inspeção no final do processo produtivo se avalia o resultado dado. Acontece após.

• Sistema de medição de desempenho organizacional

Faz parte das etapas do Processo de Controle os sistemas de medição de desempenho, onde pode-se:

- Estabelecer padrões: definição de objetivos, metas e desempenho esperado.
- Monitorar desempenho: acompanhar, coletar informação, andar simultaneamente ao processo. Determinar o que medir, como medir e quando medir.
- Comparação com o padrão: análise dos resultados reais em comparação com o objetivo previamente estabelecido.
- Medidas Corretivas: tomar as decisões que levem a organização a atingir os resultados desejados. Caminhos: Não mudar nada. Corrigir desempenho. Alterar padrões.

GESTÃO DE PESSOAS. EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL. OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

É o método dentro da administração, que abrange um conjunto de técnicas dedicadas a extrair a máxima competência do indivíduo dentro da organização.

As tarefas dessa gestão são:

- Desenvolvimento de líderes
- Atração
- Conservação
- Administração
- Reconhecimento
- Orientação

Utilizando uma série de estratégias administrativas, a Gestão de Pessoas compreende e ocupa-se com os interesses do indivíduo dentro da organização, dedicando-se principalmente pelo espírito de equipe, sua motivação e qualificação. É o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, segundo a definição de **Idalberto Chiavenato** (escritor, professor e consultor administrativo, atua na área de administração de empresas e recursos humanos). Nela encontramos ferramentas que desenvolvem habilidades, comportamento (atitudes) e o conhecimento, que beneficiam a realização do trabalho coletivo, produzindo valor econômico (Capital Humano).

Dedica-se a inserir melhoradas práticas de gestão, garantindo a satisfação coletiva e produtividade otimizada que visa alcançar resultados favoráveis para o crescimento saudável da organização.

Histórico

O departamento pessoal foi iniciado no século XIX. Com a responsabilidade apenas de medir os custos da empresa, produtividade não era o foco. Os colaboradores eram apenas citados como Ativo Contábil na empresa. Não havia amplas relações de motivação, ou de entendimento de ambiente organizacional com o indivíduo ou vice-versa.

A teoria clássica (mecanicista), entendia que o homem teria que ter uma organização racional no trabalho e seria estimulado através de recursos financeiros, falava-se mais na eficiência operacional. O homem era entendido como homem econômico, que seria recompensado e estimulado a partir da quantidade de recursos financeiros que fossem a ele fornecido.

Após isso, a Teoria das Relações Humanas começou a compreender que o homem teria outras demandas e que o ambiente organizacional agora, também influenciava a sua produtividade, passou-se então, a entender o indivíduo a partir da teoria das relações humanas.

Iniciando a CLT, na década de 30 - 50, as leis trabalhistas deveriam ser seguidas e isso deveria ser supervisionado de perto por um responsável, foi aí que a estrutura do RH (Recursos Humanos) começou a ser formada.

Com a evolução do RH, a partir dos anos 70 o foco voltava-se então para pessoas e não para o burocrático e operacional apenas. Tornando a estrutura mais humanizada inicia-se então, o

conceito do planejamento estratégico para conservar talentos e engajar a equipe, motivando-a; mais tarde chamaríamos de **Gestão de Pessoas**.

Processo evolutivo

1º DEPARTAMENTO PESSOAL	Contabilidade e processos relacionados a contratação e demissão de funcionários: burocracia
2º GESTÃO DE PESSOAS	Treinamento e desenvolvimento do indivíduo e suas capacidades, potencializando-as: comunicação, manutenção
3º GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	Definição dos níveis de uma organização (pirâmide) Topo: estratégico Intermediário: tático Base: operacional Passam a fazer parte das decisões da organização – planejamento.

Objetivos da Gestão de Pessoas

Permitir que as metas da organização, em conjunto com os objetivos pessoais, sejam alcançadas. Visa:

- Gerir pessoas para que a organização atinja seus objetivos, missão e visão estratégica sejam atingidos com sucesso: Resultados satisfatórios.
- Gerir pessoas para que a manutenção dos talentos seja efetiva e contínua: Manter as pessoas motivadas, desenvolvidas, treinadas e principalmente atraí-las e retê-las à organização.
- Gerir pessoas de maneira a ampliar a competitividade da organização: planos de carreira.
- Gerir pessoas para aumentar a satisfação do cliente: melhora a qualidade do produto/serviço.
- Gerir pessoas melhorando a qualidade de vida: aumenta a produtividade e a satisfação do indivíduo.
- Gerir pessoas desenvolvendo culturas dentro da organização: possibilitando o desenvolvimento de mudanças, facilitando e agilizando a resposta da organização para com as exigências do mercado: Competência.
- Gerir pessoas mantendo condutas com base na ética: Diretrizes.

Conceitos da Gestão de Pessoas

Administração de Recursos Humanos - entendimento mais antigo (técnicas - tarefas):

- É a Provisão, o Treinamento, o Desenvolvimento, a Motivação e a Manutenção dos empregados.

Gestão de Pessoas (relação – elemento imaterial):

- É o elemento que constrói e é responsável pelo cuidado do capital humano.

Principais diferenças

- Gestão de Pessoas não é nomeado normalmente como departamento, como é o RH (Recursos Humanos);

- A competência da Gestão de Pessoas é responsabilidade dos gestores, dos líderes, que operam em união com a área de Recursos Humanos; Assim, para que as atividades de Gestão de Pessoas possam acontecer da melhor forma, o RH disponibiliza as ferramentas e os mecanismos.

- Sendo um processo que também foca no desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, a estratégia é mais voltada para o lado humano das relações de trabalho. Portanto, a Gestão de Pessoas não se restringe a apenas uma área da organização, mas intercorre em todos os setores.

Desafios da Gestão de Pessoas

Uma vez que a Gestão de Pessoas tem como intuito atingir resultados favoráveis, se torna cada vez mais desafiador dentro do cenário empreendedor formar líderes dentro das organizações, e liderança é parte fundamental na Gestão de Pessoas. Desafios:

- A compreensão efetiva de adequar a necessidade da organização ao talento do indivíduo. Entender que dependendo do tipo de mão-de-obra que a organização necessita, ela terá um perfil específico de trabalhador.

- Alinhar os objetivos da Organização com os do Indivíduo.

- Entender e balancear os aspectos internos e externos.

Exemplo: A organização saberá o valor monetário do indivíduo mediante a pesquisa de mercado para aquela área específica, isso é aspecto externo.

- Criar um ambiente de trabalho favorável ao indivíduo que pode estar descontente com sua organização porque seu ambiente de trabalho é ruim, isso é aspecto interno.

Características da Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é Responsabilidade de Linha e Função de STAFF.

Exemplo:

Dentro do Organograma temos os conceitos funcionais da organização: Áreas e responsáveis por elas; Se vamos trabalhar a motivação de um determinado indivíduo dentro da organização, o responsável diretamente (líder) é chamado de Responsável de Linha: seria seu supervisor ou gerente direto.

A assessoria para esse trabalho de desenvolvimento e motivação do indivíduo, fica por conta do RH (Recursos Humanos) que é a Função de STAFF.

Principais Mecanismos da Gestão Estratégica de Pessoas

- Planejamento de RH (Recursos Humanos): Que pessoas devemos contratar/demitir? Que áreas temos a melhorar, desenvolver? Para que a organização seja mais forte, cresça e atinja seus objetivos.

- Gestão de Competências: A sinérgica relação do **CHA** com o atingimento dos objetivos organizacionais:

(**CHA** - Conhecimento: saber teórico, formação - **Habilidade**: saber prático - **Atitude**: vontade de executar. Ou seja, pessoas certas nos cargos certos, gerando resultados favoráveis.

- Capacitação Contínua com base na Competência: Capacitar, desenvolver e treinar o indivíduo, ampliando suas habilidades para o que a organização necessita, atingindo seus resultados.

- Avaliação de desempenho e competências (permanente).

Equilíbrio organizacional

É uma teoria que diz respeito a relação das **Pessoas** com a **Organização** e vice-versa; ou seja, a **Organização** e seus colaboradores, seus clientes, ou fornecedores = **Pessoas**. Em meio a essa relação, a **Organização** entrega **incentivos** (produtos, serviços, salários) e recebem **contribuições** (pagamentos, matérias-primas e mão de obra) estabelecendo assim uma balança, pela necessidade de equilíbrio entre **incentivos** e **contribuições**, para a continuidade de operação da **Organização**. Ou seja, a relação entre **Organização** e **Pessoas** deve estar em **equilíbrio** para que ela continue a existir.

O sucesso desse conceito transmite o resultado da **Organização** quando na motivação e remuneração (não somente monetariamente, mas também de fins não-materiais) dos colaboradores, ferramenta da Gestão de Pessoas.

- **Organização**: Sistemas de Comportamentos Sociais, Sistema de relações de **Contribuições** e **Incentivos**. É o conjunto de recursos e pessoas que estão alinhados para o alcance de um resultado.

Os participantes recebem recompensas em troca das contribuições.



Exemplo: Se o colaborador perceber, ao decorrer de sua trajetória na Organização que está fornecendo mais do que recebendo, a relação aqui é rompida, e a partir daí a Organização entra em Desequilíbrio Organizacional.

Quanto mais a Organização se mantém em Equilíbrio organizacional, mais sucesso ela terá nos seus resultados de suas relações de recompensa e motivação de Pessoas.

Comportamento organizacional

É o estudo da conduta das pessoas e suas implicações no ambiente de uma organização. Visa alcançar maior compreensão acerca do contexto empresarial para compor o desenvolvimento seguro e contínuo do trabalho. O indivíduo aqui tem um papel importante na participação da organização, contudo, ele pode ser ou não o protagonista nos resultados.

Aqui são abandonadas as posições prescritivas e afirmativas (de como deve ser) para uma abordagem mais explicativa e descritiva. A ênfase nas pessoas é mantida dentro de uma posição organizacional de forma mais ampla.

Os principais temas de estudos serão sobre: Estilos de administração, Processo decisório, Motivação, Liderança e Negociação.

Evolução no entendimento do indivíduo:

A análise do comportamento humano garante muitos benefícios à organização no geral. Como por exemplo reter talentos e promover engajamento e sinergia entre os públicos alvo.

Garantir benefícios e um ambiente de trabalho harmônico que encoraje a motivação é responsabilidade da organização, assim como, a cocriação e o engajamento. Aplicando ações referente à essa área de conhecimento fica claro para os colaboradores que a organização visa desenvolver cada indivíduo da forma mais adequada possível.

Os agentes que influem no resultado satisfatório de um comportamento organizacional são diversos:

Motivação

É um fator dos principais que cooperam para atingir grandes resultados e, assim, uma boa rentabilidade para a organização. Uma equipe motivada se dedica mais e tem maior facilidade em entregar a demandas segundo a qualidade esperada ou até acima.

Nesse ponto, para obter sucesso é indispensável que o RH (Recursos Humanos) e os líderes tenham sinergia. Atentando-se aos pontos vulneráveis que podem ser corrigidos com métodos e capacitações. Já os pontos fortes podem ser desenvolvidos de modo a se tornarem efetivamente crescentes.

Não se trata apenas de ações pontuais, as atividades precisam ser bem planejadas. É importante ter em mente que a continuidade traz resultados a curto, médio e longo prazo. Se torna crucial o comprometimento com a gestão correta para que se alcance o desenvolvimento de pessoas.

Liderança

É responsável pelo desafiador papel de gerir e conduzir pessoas à resultados satisfatórios. Nesse papel, as organizações consideram de extrema importância colocar um indivíduo de excelência, pois cada área necessita de talentos adequados.

Administrar a equipe sinergicamente, alcançando metas, cumprindo prazos, motivando e inspirando cada indivíduo a entregar cada vez melhor seu trabalho é função de um bom líder. Para tanto o comprometimento, planejamento, empatia e inteligência emocional, geram e mantêm bons relacionamentos interpessoais.

Desempenho

É o resultado de uma liderança efetiva e equipe motivada. O RH (Recursos Humanos) junto aos líderes de cada área, se torna responsável por desenvolver, medir, avaliar regularmente esse desempenho, estimulando a melhoria contínua. As ferramentas para essa avaliação são: feedbacks periódicos, que promovem a auto avaliação, análise crítica de cada área e da organização no geral. O plano de carreira que considera evolução de cargos e salários tem esse processo como primeiro passo.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS. OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS. PRINCIPAIS TIPOS, CARACTERÍSTICAS, VANTAGENS E DESVANTAGENS. PRINCIPAIS TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS: CARACTERÍSTICAS, VANTAGENS E DESVANTAGENS

Recrutamento e Seleção

O fator humano dentro das organizações é, ainda hoje, um tema frequentemente estudado por pesquisadores das áreas de psicologia e sociologia, os quais analisam o comportamento e as relações no ambiente corporativo. Contribuindo para o bom funcionamento das empresas, as políticas de RH são regras estabelecidas para administrar funções e fazer os colaboradores de uma organização desempenharem seu papel de forma eficiente, de acordo com os objetivos estipulados pela empresa.

As políticas de Recursos Humanos são guias para ação. Servem para promover a resolução dos problemas que acabam ocorrendo com frequência no mundo organizacional. Para evitar conflitos dentro deste ambiente, é preciso estabelecer práticas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, tendo como finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção das metas da organização.

No entanto, as políticas de Recursos Humanos de uma empresa podem variar de acordo com a sua cultura organizacional. Para que o objetivo da empresa tenha possibilidade de ser atingido de forma eficiente, é preciso estabelecer uma competente e eficaz política de RH. Isso requer investimentos e recomposição integral de conhecimento organizacional tanto operacional quanto gerencial

Veja algumas políticas de RH que as empresas adotam:

- Valorização do potencial humano para gerar ambiência organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a contribuir e se comprometer com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais.
- Salário condizente com o que o mercado oferece.
- Bonificação por performance.
- Progressão na carreira.
- Remuneração nos padrões do mercado.
- Benefícios educacionais.
- Assistência médica.
- Treinamentos de capacitação.
- Promoção de cargos.
- Dar feedbacks com frequência.
- Promoção de desafios.²

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de assumir cargos dentro da organização. É como um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. O recrutamento é uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos que, na fase de seleção serão apontados como adequados ou não para a vaga disponível, o que leva a afirmação de que o recrutamento é uma atividade de comunicação com o ambiente externo.

² Fonte: www.sbcoaching.com.br

Fontes de recrutamento

As fontes de recrutamento representam os alvos específicos sobre os quais irão incidir as técnicas de recrutamento. Para melhor identificar as fontes de recrutamento (dentro dos requisitos que a organização irá exigir aos candidatos), são possíveis dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a pesquisa interna.

Pesquisa externa - verificar o que o mercado tem a oferecer, onde está o candidato ideal para suprir essa deficiência na organização. Relaciona-se com a elaboração de uma pesquisa do mercado de recursos humanos, de modo a poder segmentá-lo, para facilitar a sua análise.

Pesquisa interna - Aqui faz-se o desenho do cargo, ou seja:

- Descrição - o que o funcionário vai fazer
- Análise - o que ele tem que ter

Corresponde a uma pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais as políticas que a organização pretende adaptar em relação ao seu pessoal. Esta pesquisa, geralmente, envolve a:

1. Elaboração das políticas de recrutamento;
2. Organização do recrutamento, delegação de autoridade e responsabilidade apropriadas a essa função;
3. Listagem dos requisitos necessários à força de trabalho;
4. Utilização de meios e técnicas para atrair;
5. Avaliação do programa de recrutamento, em função dos objetivos e dos resultados alcançados.

Processo de recrutamento e etapas do processo seletivo

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O órgão de recrutamento não tem autoridade para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. O recrutamento de pessoal é oficializado através de uma ordem de serviço denominada como requisição de pessoal. Quando o órgão de recrutamento a recebe, verifica se existe algum candidato adequado disponível nos seus arquivos; caso contrário, deve recrutá-lo através das técnicas de recrutamento.

Chiavenato nos diz que “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”. Hoje os talentos são vistos como um dos mais valiosos recursos que as empresas possuem. Para garantir seu sucesso, as companhias dependem de pessoas qualificadas, por isso um bom processo de seleção faz toda a diferença. Mas você sabe quais são as etapas de um processo seletivo bem estruturado?

O setor de RH é o responsável por contratar os melhores profissionais, atrair pessoas que possam ocupar os cargos oferecidos e selecionar os candidatos mais capacitados. Um processo de seleção estruturado e bem planejado pode garantir uma boa contratação e minimizar os custos de turnover.

Neste post vamos falar sobre as etapas de um processo seletivo e as suas características. Continue a leitura e confira!

A etapa de planejamento

O planejamento é a base para um processo seletivo de sucesso. Aqui você deverá definir desde como será a vaga que está sendo aberta, quais meios de atração serão utilizados, até como será feita a seleção.

Antes de tudo, é necessário identificar e avaliar a necessidade da vaga. De onde surgiu essa demanda? É possível preencher essa vaga promovendo ou transferindo outro colaborador da organização? Algumas vezes um processo seletivo externo não se mostra necessário, podendo haver o preenchimento das vagas com os recursos da própria companhia.

Em seguida, é importante fazer o levantamento do perfil da vaga: definir e descrever o cargo, as atividades, as responsabilidades, a remuneração e as expectativas, além dos conhecimentos, experiência e habilidades necessárias. Assim ficará mais fácil o processo de escolha tanto para a empresa quanto para o candidato.

A partir desse levantamento é possível descrever as competências técnicas e comportamentais requeridas e desejadas. A diferença entre elas é que enquanto as técnicas são imprescindíveis para a realização das funções, as comportamentais são um complemento ideal, mas cabível de desenvolvimento após a contratação. Toda a etapa de seleção deverá ser pensada para avaliar essas competências.

Durante o planejamento a participação do gestor da área contribui para o alinhamento das expectativas. Isso garantirá que o processo seja moldado a partir do nívelamento entre o que o líder espera e o que é bom para a empresa.

Além disso, é fundamental estudar as características da cultura organizacional. Aspectos como missão, visão, valores e rituais da organização devem ser compreendidos a fim de subsidiar a escolha de candidatos compatíveis com tais aspectos.

Com todas essas informações em mãos é possível estruturar o processo seletivo em fases bem definidas. Para isso estabeleça quais critérios serão eliminatórios e quais serão classificatórios. Cada fase deve conter ao menos um critério eliminatório que determinará quais são os candidatos que continuarão no processo.

O mais aconselhável é que esses critérios sejam objetivos e que haja uma forma de pontuação. Desse modo, a classificação dos candidatos será facilitada e a decisão pautada em maiores embasamentos.

Após planejar como será feita a atração e estruturar os métodos de seleção que serão utilizados também é interessante fazer um levantamento do tempo médio de duração do processo para deixar as expectativas dos candidatos alinhadas.

A fase de atração

Depois do planejamento, o próximo passo é atrair bons candidatos. A fim de atingir profissionais competentes e atualizados quanto as mudanças tecnológicas da geração é imprescindível que a oportunidade seja atraente.

Prepare cuidadosamente o anúncio da vaga, pois ele deve ser eficiente, conciso e conter todas as informações necessárias, como os pré-requisitos, atividades exercidas, horário de trabalho, remuneração, dentre outros.

Escolha em quais canais a vaga será anunciada, lembrando que cada meio de divulgação tem suas características de custo, tempo de resposta, perfil e quantidade de participantes.

Tenha em mente o perfil de sua vaga e qual público de candidatos está buscando para que seu recrutamento seja mais eficiente. Alguns dos meios mais utilizados são:

- Sessão “Trabalhe Conosco” no próprio site da empresa;
- Redes sociais;
- Sites voltados para vagas e captação de candidatos;
- Feiras de recrutamento;

- Consultorias de RH.

Quanto melhor a etapa de divulgação e atração, maior será o número de candidatos competentes. Essa diversidade aumenta as possibilidades de a empresa encontrar o profissional que mais se encaixa em suas necessidades.

O processo de seleção

Agora é a hora de selecionar os profissionais em meio a todas as candidaturas recebidas. O primeiro passo é realizar uma triagem, levando em consideração os pré-requisitos do cargo, e separar as aplicações mais relevantes.

Dependendo da vaga e do porte da corporação, a empresa receberá centenas de currículos e analisar um a um requer muito tempo e é pouco eficaz. Para melhorar esses processos, existem softwares que otimizam essa seleção, realizando a triagem de forma prática e centralizada.

Todas as informações e testes dos candidatos são compilados e os melhores aparecem em um sistema de ranking. Assim o profissional de RH pode se focar nos perfis mais compatíveis com a organização.

Separados os candidatos, é hora de seguir com a seleção. É importante que ela contenha etapas de avaliação técnica e de avaliação psicológica. Dessa forma o processo será completo e terá maior probabilidade de resultar na contratação do melhor candidato para a vaga.

A participação do líder direto na avaliação dos requisitos técnicos é imprescindível, pois o domínio das funções executadas torna sua opinião muito relevante. Além disso, o envolvimento do gestor nas etapas de um processo seletivo faz com que ele se sinta responsabilizado pela contratação e invista no desenvolvimento do futuro contratado.

Existem vários métodos de dinâmicas, testes e entrevistas para afunilar a escolha, portanto, escolha os mais adequados para você e prepare um roteiro. Utilize perguntas estratégicas nas entrevistas e avalie as competências, habilidades e comportamentos.

As metodologias escolhidas devem ser capazes de avaliar a compatibilidade dos candidatos tanto com a vaga quanto com a organização. Para isso é aconselhável que tudo seja estruturado com antecedência, principalmente as entrevistas, pois consistem no principal método avaliativo.

Toda a seleção deve ser padronizada, ou seja, os candidatos devem passar pelas mesmas etapas e processos. Assim, há a garantia de imparcialidade, otimização do tempo e justiça entre os concorrentes.

Depois de todo o material obtido e todas etapas realizadas, é hora de tomar a decisão e realizar a contratação, considerando o conjunto de resultados e escolhendo os mais adequados ao perfil.

A gestão das vagas de diferentes departamentos

Agora imagine que existam muitas posições em aberto, para vários setores diferentes, com vários concorrentes para cada uma delas. Como não se confundir?

O processo se torna mais simples quando você realiza a gestão por meio de um software. Você pode registrar todos os pareceres, resultados de testes, histórico dos avaliados, além da possibilidade de enviar mensagens diretas a todos. Assim, fica mais

prático organizar os processos e gerir todas as fases e a evolução de cada pessoa, ganhando tempo, eliminando papéis e tornando seu processo muito mais efetivo.

Outro aspecto importante sobre gestão é a organização de currículos em um banco de dados e o direcionamento de talentos para outras oportunidades que venham a surgir.

Muitas vezes durante o processo seletivo identificamos profissionais compatíveis com a empresa e muito competentes, mas nem sempre são os mais indicados para o cargo em questão ou não são os primeiros colocados após as avaliações. Nesses casos é recomendado que se retome o contato com o candidato com o surgimento da vaga ideal.

As etapas de um processo seletivo sempre devem ser bem planejadas e estruturadas, por isso a escolha das ferramentas certas para auxiliar esse processo são primordiais para garantir a contratação dos melhores profissionais para a empresa.³

Meios de recrutamento

Verificou-se que as fontes de recrutamento são áreas do mercado de recursos humanos exploradas pelos mecanismos de recrutamento. O mercado de recursos humanos apresenta fontes diversificadas que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa. Deste modo, ela passa a influenciá-las através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para atender às suas necessidades. Verificamos também que o mercado de recursos humanos é constituído por um conjunto de candidatos que podem ser empregados (a exercer atividades noutra empresa) ou disponíveis (desempregados). Os candidatos empregados ou disponíveis podem ser reais (que estão à procura ou querem mudar de emprego) ou potenciais (que não estão interessados em procurar emprego). Daí existirem dois meios de recrutamento: o interno e o externo.

Recrutamento interno

Diz-se que o recrutamento é interno quando uma determinada empresa, para preencher uma vaga, aproveita o potencial humano existente na própria organização. A razão deste aproveitamento prende-se, muitas vezes, com promoções, programas de desenvolvimento pessoal, planos de carreira e transferências. Para isso, algumas questões devem ser levadas em consideração:

1. Resultados das avaliações de desempenho do candidato interno;
2. Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e comparação com a análise e descrição do cargo que se está a pensar ocupar;
3. Planos de carreira de pessoal para se verificar qual a trajetória mais adequada para o ocupante do cargo em questão;
4. Condições de promoção do candidato interno, para saber se este tem um substituto preparado para o seu lugar;
5. Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção no momento da sua entrada na organização;
6. Resultados dos programas de formação, caso tenha feito, do candidato interno.

Vantagens do recrutamento interno

O recrutamento interno constitui uma transferência de recursos humanos dentro da própria organização. As principais vantagens deste tipo de recrutamento são:

³ Fonte: www.gupy.io

1. Maior rapidez: evita as demoras frequentes no recrutamento externo, como por exemplo, a colocação de anúncios, a espera de respostas e ainda a demora natural do próprio processo de admissão;

2. Mais econômico para a empresa: evita os custos inerentes ao processo do recrutamento externo, custos de admissão do novo candidato e os custos relacionados com a integração do novo colaborador;

3. Aproveita os investimentos da empresa em formação do pessoal: o que, por vezes, só tem retorno quando o colaborador passa a ocupar cargos mais complexos;

4. Apresenta maior índice de segurança: o candidato é conhecido, a empresa tem a sua avaliação de desempenho, dispensa-se a integração na organização e, por vezes, não necessita de período experimental;

5. É uma fonte de motivação para os colaboradores: porque possibilita o crescimento dentro da organização. Quando uma empresa desenvolve uma política consistente de recrutamento interno estimula os seus colaboradores a um constante auto-aperfeiçoamento, no sentido de estes depois estarem aptos a ocupar cargos mais elevados e complexos;

6. Cria uma competição salutar entre o pessoal: uma vez que as oportunidades serão oferecidas aqueles que realmente as merecerem.

Desvantagens do recrutamento interno

1. A organização pode estagnar, perdendo criatividade e inovação;

2. Se a organização não oferecer as oportunidades de crescimento no momento certo, corre-se o risco de defraudar as expectativas dos colaboradores e, conseqüentemente, podem-se criar estados de desinteresse, apatia e até levar à demissão;

3. Pode gerar conflitos de interesses entre pessoas que estão em pé de igualdade para ocupar o mesmo cargo;

4. Pode provocar nos colaboradores menos capazes, normalmente em cargos de chefia, um sentimento de insegurança que poderá fazer com que estes sufoquem o desempenho e aspirações dos subordinados, a fim de evitarem futura concorrência;

5. Quando administrado incorretamente, pode levar à situação denominada de Princípio de Peter, segundo o qual as empresas, ao promoverem incessantemente os seus colaboradores, elevam-nos sempre à posição onde demonstram o máximo da sua incompetência; ou seja, à medida que um colaborador demonstra competência num determinado cargo, a organização, a fim de premiar o seu desempenho, promove-o sucessivamente até ao cargo em que o colaborador por se mostrar incompetente, estagnar, uma vez que o sistema jurídico-laboral não permite que o colaborador retome à sua posição anterior;

6. Não pode ser feito em termos globais dentro da organização: uma vez que o recrutamento interno só pode ser efetuado à medida que o candidato interno tenha, a curto prazo, condições de igualar a performance do antigo ocupante.

Recrutamento externo

O recrutamento é externo quando, havendo uma determinada vaga, a organização tenta atrair os talentos disponíveis no mercado através de técnicas de recrutamento. As técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às

fontes de recursos humanos mais adequadas. O que vai definir as técnicas são as fontes de recrutamento e as qualificações. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou em situação de emprego e pode envolver uma ou mais técnicas de recrutamento. As principais técnicas de recrutamento externo são:

1. Consulta de bases de dados: os candidatos que tenham enviado o seu currículo para uma organização e não tenham sido considerados em recrutamentos anteriores, têm a sua candidatura devidamente arquivada no órgão de recrutamento e podem ser chamados a qualquer momento para um processo de seleção. A organização deve estimular a vinda de candidaturas espontâneas, para garantir um stock de candidatos para qualquer eventualidade. Considera-se esta técnica a que acarreta menores custos para a organização, uma vez que elimina a necessidade de colocar anúncios, tornando-a, por isso mesmo, numa das mais rápidas;

2. Boca a boca: apresentação do candidato a partir de um colaborador. Desta forma, a organização faz com que o colaborador se sinta prestigiado pelo fato da organização considerar as suas recomendações, ao apresentar um amigo ou conhecido e, dependendo da forma como o processo é conduzido, o colaborador torna-se co-responsável junto à empresa pela sua admissão. É também uma técnica de baixo custo, alto rendimento e baixa morosidade;

3. Cartazes ou anúncios na portaria da empresa: é uma técnica de baixo custo, mas cuja eficácia nos resultados depende de uma série de fatores, como a localização da empresa, a proximidade das fontes de recrutamento, a proximidade de movimento de pessoas, facilidade de acesso. É uma técnica que espera que o candidato vá até ela. Normalmente, é utilizada para funções de baixo nível;

4. Anúncios em jornais e revistas: é considerada uma das técnicas de recrutamento que atrai mais candidatos à organização. Porém, é mais quantitativa, uma vez que se dirige ao público em geral e a sua discriminação depende da objetividade do anúncio;

5. Contatos com sindicatos e associações de classe: tem a vantagem de envolver outras organizações no processo de recrutamento sem que isso traga à organização qualquer tipo de encargos;

6. Contatos com centros de emprego;

7. Contatos com universidades, associações de estudantes, escolas e centros de formação profissional, no sentido de divulgar as oportunidades oferecidas pela empresa;

8. Conferências em universidades e escolas: no sentido de promover a empresa: para tal, há uma apresentação da organização, em que esta fala dos seus objetivos, da sua estrutura e das políticas de emprego;

9. Viagens de recrutamento a outras localidades: quando o mercado de recursos humanos local está bastante explorado, a empresa pode recorrer ao recrutamento em outras cidades ou outras localidades. Neste caso o técnico de recrutamento dirige-se ao local em questão e anuncia através da rádio e imprensa local;

10. Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua: estes contatos interempresas chegam a formar cooperativas de recrutamento;

11. Agências de recrutamento: estas agências estão a proliferar, no sentido de prestar serviços de recrutamento e seleção a pequenas, médias e grandes empresas. Estão aptas a recrutar e selecionar candidatos independentemente das suas qualificações. Ou seja, ao contrário de outras técnicas, esta permite recrutar candidatos não só de baixo nível, mas também altamente qualificados. Torna-se, então uma das técnicas mais caras, embora seja compensada pelos fatores tempo e rendimento. Na maior parte das vezes, as técnicas de recrutamento são utilizadas conjuntamente, pois o processo de recrutamento tem que ter em conta a relação custo/rapidez. Assim, o custo de recrutamento aumenta à medida que se exige maior rapidez no recrutamento e seleção dos candidatos.

Vantagens do recrutamento externo

1. Traz sangue novo e experiências novas à organização: a entrada de recursos novos na organização impulsiona novas ideias, novas estratégias, diferentes abordagens dos problemas internos da organização;

2. Permite munir a empresa com quadros técnicos com formação no exterior: isto não significa que, a partir da admissão, não tenha que investir em formação com esse candidato, mas o que é certo é que vai usufruir de imediato do retorno dos investimentos efetuados pelos outros;

3. Renova e enriquece os recursos humanos da organização;

4. Evita conflitos entre pessoas que fazem parte da mesma organização: no caso de, por exemplo, duas pessoas estarem aptas a ocupar o mesmo cargo e a organização escolher uma delas, pode desencadear na rejeitada um sentimento de injustiça e provocar um conflito grave.

Desvantagens do recrutamento externo

1. É um processo mais demorado do que o recrutamento interno: porque temos de considerar o tempo despendido com a escolha das técnicas mais adequadas, com as fontes de recrutamento, com a atração dos candidatos, com a seleção, os exames médicos, com possíveis compromissos do candidato a outra organização e com o processo de admissão.

2. Desmotiva as pessoas que trabalham na organização: os funcionários podem, em determinados casos, ver o recrutamento externo como uma política de deslealdade para com eles;

3. Cria distorções ao nível salarial: porque quem vem de novo, normalmente vem ganhar mais do que aquele que já está há mais tempo na organização e a desempenhar a mesma função, o que pode levar ao aumento dos salários em geral, para evitar grandes disparidades;

4. É mais caro: exige despesas imediatas com anúncios, jornais, agências de recrutamento;

5. É menos seguro do que o recrutamento interno: dado que os candidatos são desconhecidos: apesar das técnicas de seleção, muitas vezes a empresa não tem condições de confirmar as qualificações do candidato; daí submeter o candidato a um período experimental, precisamente pela insegurança da empresa relativamente ao processo de recrutamento e seleção.

Independente da estratégia ou tipo de recrutamento e seleção utilizados é necessário estar atento aos erros de avaliação que frequentemente são observados, tais como:

- Efeito Halo - Ato de beneficiar o candidato (gostou do candidato)

- Efeito Horn - Ato de prejudicar o candidato (não gostou dele)

- Recenticidade - O que importa são os últimos fatos

- Avaliação Congelada - A primeira impressão é a que fica

- Tendência Central - Intermediário, todos são bons.

- Identificação - Espelho, o candidato é parecido comigo.

Recrutar é atrair pessoas. É uma forma preliminar, inicial, de agregar pessoas à organização. É uma comunicação, emitida pela organização, para as pessoas, a respeito das vagas em aberto na organização. Seleção, por sua vez, é uma etapa posterior. A seleção é uma espécie de filtro: é a etapa em que a organização utiliza instrumentos concretos para avaliar e classificar os candidatos.

Os processos de recrutamento e seleção podem ser internos, quando são voltados para as pessoas que já trabalham para a organização; ou externos, quando buscam atrair para a organização pessoas que ainda não são colaboradoras dela.

O processo decisório, na contratação de pessoas, não é feito apenas pela área de gestão de pessoas. O processo é conduzido em parceria, tanto pela área que quer preencher a vaga quanto pela unidade de gestão de pessoas. A decisão final a respeito da contratação cabe à área que quer preencher a vaga.

Existem diversas técnicas de seleção, tais como entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, técnicas vivenciais e análise de currículo. No caso de concursos públicos, a divulgação do edital corresponde ao recrutamento, enquanto as provas de conhecimento e de títulos correspondem à seleção.

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

Conceito e Diferença entre Análise e Descrição de Cargos

A análise e a descrição de cargos são processos interligados, mas possuem finalidades e metodologias distintas.

- **Análise de cargos:** Consiste no estudo detalhado das atividades, tarefas e requisitos de um cargo. Esse processo envolve a identificação de tudo o que é necessário para o desempenho adequado das funções, como habilidades, conhecimentos, responsabilidades e condições de trabalho. Na prática, a análise de cargos visa descrever o que o ocupante do cargo precisa saber e fazer.

- **Descrição de cargos:** Trata-se do registro formal do cargo, que descreve suas principais tarefas, responsabilidades e requisitos. O documento de descrição de cargos é mais voltado para a comunicação e compreensão das funções do cargo dentro da organização e para o público externo, caso seja necessário.

Portanto, enquanto a análise foca no entendimento profundo do cargo, a descrição é a formalização desse entendimento em um documento claro e acessível.

Objetivos e Importância da Análise e Descrição de Cargos

Os principais objetivos da análise e descrição de cargos são:

- **Apoio ao recrutamento e seleção:** Um cargo bem descrito facilita a identificação do perfil ideal de candidato, alinhando o processo de recrutamento com as necessidades da organização.

- **Desenvolvimento de políticas salariais:** Com base na descrição de cargos, é possível definir níveis de remuneração e benefícios que correspondam às exigências e responsabilidades do cargo.

- **Gestão de desempenho:** A análise de cargos é essencial para o desenvolvimento de métricas e indicadores que avaliem o desempenho dos ocupantes dos cargos, pois define expectativas de produtividade e eficiência.

- **Treinamento e desenvolvimento:** Conhecendo as competências e habilidades necessárias para cada cargo, as organizações podem desenvolver programas de capacitação que melhorem o desempenho dos colaboradores e reduzam as lacunas de conhecimento.

Metodologias para Análise e Descrição de Cargos

Diversas metodologias podem ser aplicadas para a análise e descrição de cargos, sendo algumas das principais:

- **Observação direta:** Consiste em observar os colaboradores executando suas tarefas para entender as exigências reais do cargo. É útil para cargos operacionais, em que as atividades são mais objetivas e fáceis de observar.

- **Entrevistas:** Os ocupantes dos cargos ou seus supervisores respondem a perguntas sobre suas funções, permitindo uma análise detalhada das tarefas e requisitos. Essa técnica é eficaz, mas depende da sinceridade e clareza das respostas.

- **Questionários:** Um questionário estruturado pode ser preenchido pelos próprios ocupantes do cargo, coletando informações sobre as atividades, responsabilidades e condições de trabalho. É uma técnica eficiente, mas exige um bom planejamento para que as perguntas sejam claras e completas.

- **Diários ou registros de atividades:** Os colaboradores registram suas atividades ao longo do dia, proporcionando uma visão prática do cargo. É um método mais demorado, mas oferece um detalhamento mais preciso das tarefas.

A escolha da metodologia depende do tipo de cargo, da estrutura organizacional e do nível de detalhamento desejado.

Estrutura de um Documento de Descrição de Cargos

Uma descrição de cargos eficaz geralmente contém os seguintes elementos:

- **Título do Cargo:** Nome do cargo, seguido da hierarquia.

- **Objetivo do Cargo:** Breve explicação do propósito ou função principal do cargo.

- **Responsabilidades e Tarefas Principais:** Descrição das atividades diárias e responsabilidades do cargo.

- **Requisitos de Qualificação:** Conhecimentos, habilidades e competências necessárias, como formação educacional, experiência prévia, habilidades técnicas, etc.

- **Condições de Trabalho:** Informações sobre o ambiente de trabalho, como horários, uso de equipamentos específicos e qualquer exigência especial (por exemplo, trabalho ao ar livre, riscos envolvidos).

- **Relações Hierárquicas:** Definição de quem o colaborador reporta e quais são seus subordinados diretos, se houver.

A Relevância para Concursos Públicos

As questões de análise e descrição de cargos em concursos públicos costumam focar em três aspectos principais:

- **Conceitos básicos:** Definição dos processos de análise e descrição de cargos, seus objetivos e diferenças, além dos métodos de coleta de dados.

- **Aplicação prática:** Análise de como a descrição de cargos impacta outras áreas da gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento e remuneração.

- **Estudo de casos e exemplos:** Bancas como FCC e Vunesp podem apresentar situações hipotéticas ou pedir ao candidato para associar métodos de análise a cargos específicos.

Para responder bem a essas questões, é essencial não apenas conhecer os conceitos, mas também entender como aplicá-los em cenários práticos, refletindo a compreensão do impacto que uma análise de cargos bem feita traz para a organização.

CAPACITAÇÃO DE PESSOAS**Conceito e Objetivos da Capacitação de Pessoas**

Capacitação de pessoas é o processo contínuo de aprimoramento das habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores, com o intuito de prepará-los para o desempenho de suas funções atuais e futuras. Diferente do treinamento, que costuma ter um foco mais imediato e técnico, a capacitação tem um escopo mais amplo e estratégico, voltado ao desenvolvimento integral do colaborador.

Os principais objetivos da capacitação de pessoas incluem:

- **Melhorar o desempenho organizacional:** Capacitar pessoas para que atuem de forma eficiente e eficaz, aumentando a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

- **Promover o desenvolvimento contínuo:** Capacitação como um processo contínuo garante que os colaboradores estejam sempre atualizados em relação às novas tecnologias, metodologias e conhecimentos técnicos.

- **Aumentar a motivação e o engajamento:** A capacitação oferece aos colaboradores oportunidades de crescimento, o que pode resultar em maior satisfação e engajamento com a organização.

- **Preparar para o futuro:** Além das demandas atuais, a capacitação prepara os colaboradores para desafios futuros, o que é essencial para a sustentabilidade e competitividade da organização.

Importância da Capacitação para a Organização e para os Colaboradores

Para as organizações, a capacitação é uma forma de desenvolver o capital humano, o que se reflete diretamente em seu desempenho e capacidade de inovar. Quando as pessoas são capacitadas, as organizações conseguem adaptar-se melhor às mudanças do mercado, oferecendo produtos e serviços de qualidade, o que fortalece a imagem institucional e melhora os resultados financeiros.

Para os colaboradores, a capacitação representa uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Eles se tornam mais qualificados, o que aumenta suas chances de progressão na carreira, melhor remuneração e maior satisfação profissional. Além disso, a capacitação é uma forma de valorização dos colaboradores, pois demonstra que a organização investe em seu crescimento e bem-estar.

Etapas de um Programa de Capacitação

A criação de um programa de capacitação de pessoas deve seguir algumas etapas básicas para garantir seu sucesso e alinhamento com os objetivos da organização:

- **Análise de Necessidades:** Identificar as áreas que precisam de melhorias ou que exigem novos conhecimentos e habilidades. Isso pode ser feito por meio de avaliações de desempenho, feedbacks dos gestores e diagnósticos organizacionais.

- **Planejamento e Definição de Objetivos:** Com base nas necessidades identificadas, é possível definir objetivos específicos para o programa de capacitação, como desenvolver habilidades técnicas ou comportamentais, preparar colaboradores para novas funções ou adaptar-se a mudanças no mercado.

- **Escolha das Metodologias e Técnicas de Capacitação:** Selecionar os métodos mais adequados, como treinamentos presenciais, cursos online, workshops, coaching, entre outros. A escolha deve considerar o público-alvo, o conteúdo a ser abordado e os recursos disponíveis.

- **Execução da Capacitação:** Realizar as atividades de capacitação, garantindo a participação ativa dos colaboradores e promovendo um ambiente de aprendizado prático e interativo.

- **Avaliação e Feedback:** Avaliar a eficácia do programa de capacitação, analisando se os objetivos foram atingidos e se houve melhorias no desempenho dos colaboradores. A coleta de feedback é fundamental para ajustes futuros.

Principais Métodos e Técnicas de Capacitação

As técnicas de capacitação podem variar bastante conforme o objetivo do programa e o perfil dos colaboradores. Entre as principais técnicas, destacam-se:

- **Treinamentos presenciais e em grupo:** Facilitam a interação e o aprendizado colaborativo. São úteis para desenvolver competências técnicas e comportamentais.

- **Capacitação online (EAD):** Oferece flexibilidade de tempo e local, permitindo que os colaboradores acessem conteúdos de acordo com suas necessidades e disponibilidades.

- **Workshops e seminários:** Focados em temas específicos, promovem discussões e a troca de experiências entre os participantes.

- **Coaching e mentoring:** Métodos que envolvem a orientação de um colaborador mais experiente (mentor ou coach) sobre o desenvolvimento de competências específicas, sendo eficazes para desenvolvimento de habilidades comportamentais.

- **Palestras e conferências:** São úteis para a disseminação de novos conhecimentos e atualização sobre tendências de mercado.

- **Treinamento em serviço (on-the-job):** Consiste em capacitar os colaboradores enquanto realizam suas atividades diárias, o que facilita a aplicação prática dos novos conhecimentos.

Capacitação e Desenvolvimento em Concursos Públicos

As bancas de concursos, especialmente as mais focadas em administração pública, como a FCC, Vunesp e FGV, abordam a capacitação de pessoas em contextos teóricos e práticos. As questões normalmente exigem conhecimento sobre:

- Conceitos e diferenças entre capacitação e treinamento.
- Etapas e métodos de capacitação: Como identificar necessidades e planejar programas.
- Impacto da capacitação no desenvolvimento organizacional.
- Estudo de casos: Bancas como a FGV costumam apresentar cenários em que o candidato deve propor ações de capacitação para melhorar determinado problema organizacional.

Para responder adequadamente a essas questões, é essencial compreender a teoria e estar apto a aplicá-la a casos práticos, pensando nas diferentes abordagens que podem ser adotadas conforme as necessidades da organização.

Conclusão

A capacitação de pessoas é um processo estratégico e essencial para o desenvolvimento do capital humano dentro das organizações. É através da capacitação que as empresas e instituições públicas conseguem manter suas equipes atualizadas, motivadas e alinhadas aos seus objetivos de crescimento e inovação. Além disso, a capacitação é uma forma eficaz de valorizar o colaborador e de prepará-lo para desafios futuros, contribuindo para a sustentabilidade e a competitividade organizacional.

Para quem se prepara para concursos públicos, dominar o tema de capacitação de pessoas é uma vantagem significativa, pois permite entender as dinâmicas da gestão de pessoas e suas aplicações práticas no setor público. Compreender as etapas, metodologias e os impactos da capacitação é fundamental para responder com precisão às questões que abordam esse tema e demonstrar uma visão estratégica e orientada para resultados em administração.

GESTÃO DE DESEMPENHO

O progresso do desempenho organizacional se dá através da melhoria do desempenho das pessoas que compõem a instituição, oriunda através do desenvolvimento das competências individuais oportunizadas pela realização de programas contínuos de treinamento e desenvolvimento⁴.

Treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer uma função ou atividade, isto é, aumentar sua capacidade para desempenhar suas funções atuais ou prepará-la para novas atribuições. Portanto, treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes, relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

O treinamento apresenta a intenção de melhorar um desempenho específico, o desenho que reflete a estratégia organizacional que melhor se ajuste à aprendizagem requerida, os mecanismos pelos quais as instruções são entregues e a avaliação, cujos níveis de complexidade distinguem-se conforme as situações vivenciadas. Portanto, o desenvolvimento e a capacitação de pessoas compõem o processo de auxiliar o colaborador a adquirir efetividade no seu trabalho em situações presentes ou futuras, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes desenvolvidos sistematicamente.

Em relação ao desenvolvimento este consiste na aprendizagem direcionada para o crescimento individual, sem a existência de relação com um trabalho específico. O desenvolvimento é um processo de aprendizagem geral, visto que propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não especificamente para um posto de trabalho.

Neste sentido, é possível afirmar que os subsistemas de treinamento e desenvolvimento são processos fundamentais para a gestão de desempenho, pois desenvolvem as pessoas, oportunizando a melhoria do desempenho humano nas organizações. A gestão ou administração de desempenho refere-se a uma metodologia gerencial que visa promover a consecução das metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho.

Assim, a gestão de desempenho é vista como um processo-chave nas organizações, fundamental para um futuro sustentado, de modo que é através dela que se gera a performance, alinhando-a com os objetivos e estratégias definidas. O objetivo da gestão de desempenho é promover um ciclo proativo, em que as

estratégias são desdobradas para todos os processos de negócio, atividades, tarefas e pessoal, de modo que o feedback é obtido através de um sistema de medição de desempenho que permite tomar decisões de gestão apropriadas.

Este processo permite definir a forma como a organização utiliza os vários sistemas para gerir o seu desempenho, podendo incluir o desenvolvimento estratégico, o controle de gestão, a gestão por objetivos, as métricas de natureza não financeira, a política de incentivos bem como a própria avaliação de desempenho.

— Avaliação de Desempenho

Avaliar significa realizar análise e ter a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente, sempre buscando a eficácia em resultados. Assim, a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização.

O processo de avaliação devidamente administrado beneficia funcionários e a organização, podendo ser usado para análise de diversas questões gerenciais, tais como manter a motivação e o compromisso das pessoas, melhorar a performance individual e organizacional, estimular a eficácia na comunicação interna, ajustar os objetivos com as metas da organização e da equipe, analisar o desenvolvimento e identificar as necessidades de treinamento, bem como, desafiar e estimular o aperfeiçoamento, avaliar potencial, entender aspirações de carreira, comemorar êxitos e aprender com os insucessos, desenvolver a visão sistêmica da empresa, promover mudanças entre outros.

A avaliação de desempenho vem atender às necessidades da organização, porque orienta os esforços dos colaboradores para a consecução de metas, dos gerentes, fornecendo uma metodologia de administração que integra a gerência do trabalho e a gerência de pessoas. Além disso, associado aos demais subsistemas de Recursos Humanos proporciona um melhor acompanhamento e aproveitamento de suas potencialidades e, consequentemente, um maior comprometimento organizacional.

Nessa mesma perspectiva, a avaliação é considerada em termos organizacionais como uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento dos indivíduos e a obtenção de resultados individuais que sejam congruentes e que contribuam para os resultados organizacionais. O método de avaliação por objetivos é um modelo de avaliação que propõe revisar o cumprimento de metas e atingimento de resultados, analisar a forma como o indivíduo realiza seus objetivos e avaliar o potencial, ou seja, realizar uma estimativa sobre os rumos que o indivíduo pode tomar na sua carreira dentro da organização.

A avaliação direta é praticada pelo líder imediato, cuja responsabilidade é atribuída à liderança imediata que assume o compromisso de emitir parecer sobre todos os seus subordinados diretos, visto que este é um método bastante utilizado pelas empresas, principalmente para treinar avaliadores e avaliados.

Define-se esta forma de avaliação como avaliação superior ou avaliação 90 graus, caracterizada quando somente o chefe avalia o subordinado. Avaliação conjunta é um modelo em que a avaliação é realizada em conjunto entre avaliador e avaliado, isto é, a ferramenta de avaliação é analisada ao mesmo tempo e discutida para obter consenso. Por outro lado, alguns autores conceituam esta forma de avaliação como avaliação 180 graus.

⁴ https://www.researchgate.net/publication/326029030_Gestao_do_desempenho_o_papel_dos_lideres_na_avaliacao_dos_colaboradores

Referente ao modelo de auto avaliação, postula-se que esta prática oportuniza a participação ativa do avaliado, uma vez que este faz o julgamento sobre o seu desempenho, analisando e respondendo à ferramenta de avaliação, concluindo seu parecer final. O modelo definido como avaliação 360 graus, consiste em uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*⁵.

Tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades demandadas pela organização que a utiliza. E por fim, conceitua-se a avaliação por competências, que consiste em uma metodologia que permite avaliar o desempenho do indivíduo com base no perfil de competências estabelecidas para cada cargo.

Relacionado aos colaboradores, permite melhorar a utilização do potencial humano, identificando e desenvolvendo competências e habilidades, e para a organização, possibilita melhorar a eficácia organizacional e de gestão dos recursos utilizados.

A avaliação com foco em competências caracteriza-se por um modelo de avaliação abrangente, o que permite que qualquer um dos tipos de avaliação pode ser aplicado sob esse foco. Neste sentido, o desenvolvimento deste artigo tem como base a técnica de avaliação direta, conhecida também como avaliação 90 graus e o método de avaliação com foco em competências.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é uma abordagem estratégica de administração de recursos humanos que se concentra no desenvolvimento e na utilização das habilidades e conhecimentos dos colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais.

Em vez de simplesmente se basear em cargos e tarefas específicas, a gestão por competências identifica as competências-chave necessárias para o sucesso de uma organização e procura desenvolver e alinhar essas competências com as metas e estratégias da empresa.

Essa abordagem reconhece que os colaboradores trazem consigo um conjunto único de habilidades, conhecimentos, experiências e atributos pessoais que podem ser aproveitados de maneira mais eficaz quando alinhados com os objetivos organizacionais. Ao identificar as competências essenciais para o sucesso, as empresas podem recrutar, desenvolver e reter talentos que possuam essas habilidades fundamentais.

Além disso, a gestão por competências envolve a avaliação contínua do desempenho dos colaboradores com base nessas competências, fornecendo feedback específico e orientação para o desenvolvimento individual. Isso pode incluir programas de treinamento e desenvolvimento personalizados, mentoring e coaching, bem como oportunidades de rotação de funções para expandir as habilidades dos colaboradores.

Ao adotar a gestão por competências, as organizações podem obter diversos benefícios, incluindo:

⁵ Os stakeholders são todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada empresa. As partes interessadas podem ser desde colaboradores, considerados stakeholders internos, até investidores, fornecedores, clientes e comunidade, chamados de externos.

– **Alinhamento estratégico:** as competências dos colaboradores são alinhadas com os objetivos e estratégias da organização, garantindo que todos trabalhem na mesma direção.

– **Desenvolvimento contínuo:** os programas de desenvolvimento são direcionados para fortalecer as competências essenciais necessárias para o sucesso da empresa, garantindo um crescimento constante tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo.

– **Engajamento dos colaboradores:** quando os colaboradores veem suas habilidades e contribuições sendo valorizadas e desenvolvidas, eles tendem a se sentir mais engajados e motivados em seu trabalho

– **Melhoria do desempenho:** avaliações de desempenho baseadas em competências podem fornecer uma visão mais precisa do que é necessário para o sucesso individual e organizacional, permitindo ajustes mais eficazes e intervenções de desenvolvimento.

– **Tomada de decisão informada:** as informações sobre as competências existentes e necessárias podem informar decisões de recrutamento, promoção e alocação de recursos de forma mais precisa e estratégica.

Em resumo, a gestão por competências oferece uma abordagem dinâmica e orientada para o futuro para gerenciar o talento humano dentro das organizações, capacitando os colaboradores a contribuir de maneira significativa para o sucesso organizacional e promovendo um ambiente de trabalho que incentiva o crescimento, a aprendizagem e a inovação contínuos.

CARREIRA

Gestão ou Planejamento de carreira abrange métodos funcionais para se atingir os objetivos do indivíduo de forma mais pontual e protagonista. O trabalho é uma dimensão importante na vida do indivíduo e a carreira é o conjunto das atividades de seu trabalho ao longo da vida. O desenvolvimento dessa carreira, pode se dar de forma incerta, errática e impensada, ou de forma planejada, estratégica e refletida, onde se toma decisões mais assertivas a cada ponto, para assim obter o máximo de esforço, competência e potencial de si mesmo.

O sucesso nesse âmbito pode ser o extraordinário: onde o indivíduo faz algo magistral, nesse caso mais fruto de sorte, do que planejamento a longo prazo, o que não minimiza em nada a capacidade, competência e a busca do indivíduo para se obter o sucesso. Porém este não é administrável.

O que definimos como sucesso na carreira é o sucesso gerenciável: onde o indivíduo consegue consolidar-se como profissional, receber pelo seu trabalho e atender suas necessidades básicas de forma digna e decente. A gestão de carreira é o caminho para que o indivíduo atinja esses objetivos, pautados nos seguintes pilares:

- Qualificação
- Conhecimento
- Habilidade
- Atitudes Corretas
- Emoções adequadas: Inteligência emocional.

- Saber posicionar-se socialmente: obter o apoio das pessoas.
- Estratégia: pensar corretamente no objetivo a ser atingido, buscando a melhor alternativa,
- Bom desempenho: criar condições de visibilidade, serviço e reputação.
- Sorte: oportunidades vem de pessoas, expandir seus contatos e estar apto e disponível para as possibilidades que vier a encontrar, abrem portas certas em momentos oportunos.

O indivíduo passivo em relação à sua carreira, tende a se apropriar do que já está estruturado no contexto do ambiente dentro da organização, fazendo com que as pessoas olhem para o passado e não para o futuro. Porém, os profissionais que se destacam pelo protagonismo, são os que tomam iniciativa do seu desenvolvimento e gestão de suas carreiras, tendem a olhar para o futuro e assim começam a desenvolver um nível de percepção de oportunidades muito mais amplo e interessante. Assim, na medida em que o indivíduo assume esse protagonismo, naturalmente desenvolvem um diferencial competitivo em relação aos profissionais de postura mais passiva em suas carreiras.

Teste âncora de carreira

Ainda que sua criação tenha algum tempo, essa teoria continua válida para a busca do autoconhecimento como forma de direcionar a vida profissional. Na década de 1970, se tornando um importante psicólogo no campo da psicologia do trabalho e Phd em psicologia social, Edgar Schein, também professor emérito da Sloan School of Management, a escola de negócios do Massachusetts Institute of Technology (MIT), nos EUA, desenvolveu a teoria das âncoras de carreira. Além dessa contribuição, Schein estabeleceu inovadoras teorias para sua época, afim de compreender a cultura organizacional, bem como as dinâmicas que operam nesses espaços.

Segundo ele, as âncoras são pilares que direcionam as decisões de carreira do indivíduo. O teste visa fazer com que cada profissional descubra quais delas têm peso maior em sua experiência de trabalho.

No processo de desenvolvimento desse teste, foi possível perceber que os indivíduos oscilam entre esses fatores. Contudo, na maior parte dos casos, existe um desses pilares que sustenta com maior força o caminho profissional de um indivíduo, são eles:

- Autonomia;
- Segurança;
- Competência técnico-funcional;
- Competência administrativa geral;
- Criatividade empreendedora;
- Dedicação a uma causa;
- Desafio puro;
- Estilo de vida.

Representam uma combinação única de cada um em relação à percepção de competência de carreira, onde o indivíduo se sente melhor executando um determinado tipo de trabalho, quer pelos seus valores, habilidades naturais ou pela sua própria estrutura de personalidade. Assim, Schein classificou essas regiões de preferência profissional nas oito categorias supracitadas.

Sabendo quais são as suas âncoras, o indivíduo encontra de forma mais fácil a melhor empresa e/ou área de atuação, em que seu perfil esteja alinhado com a cultura organizacional.

GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL

— Prêmios da qualidade públicos

A partir da década de 80, governos de diversos países começaram a implementar um conjunto de ideias que ficou conhecido como a „nova administração pública – NPM, do inglês, *New Public Management*. O objetivo principal dessa doutrina é o de modernizar a administração pública de forma a propiciar mais benefícios ao cidadão⁶.

As principais diretrizes da NPM são: administração visível e profissional, utilização de medidas e padrões de desempenho, maior ênfase no controle de resultados, desagregação de unidades para melhor administrar, aumento da competição no setor público (principalmente, em licitações e parcerias), foco na utilização dos estilos de gestão da iniciativa privada, e maior disciplina e economia no uso dos recursos públicos.

Desde então, o serviço público caminha, cada vez mais, no sentido de modernizar suas práticas de gestão. Para execução dessa tarefa, a gestão da qualidade é uma importante aliada, pois traz conceitos que auxiliam na consecução de objetivos com uma melhor utilização de recursos. Na aplicação da gestão da qualidade em serviços públicos, é importante que se alinhe esses conceitos com as políticas a serem implementadas e com as expectativas dos cidadãos.

Dessa maneira, é preciso melhorar internamente, sem perder, porém, o foco externo. Portanto, além de boas políticas, é necessário que as organizações adotem boas práticas de gestão, alinhadas à estratégia traçada, com a possibilidade de medição de desempenho.

Aplicar a gestão da qualidade a serviços é um desafio, tanto para o setor privado quanto para o público. Em uma pesquisa realizada, onde usuários atribuíram notas a alguns serviços públicos e privados oferecidos no Estado da Geórgia (EUA), apesar do estereótipo consagrado de que os serviços públicos possuem um nível de desempenho abaixo do nível privado, esses recebem notas semelhantes às atribuídas à iniciativa privada em processos de prestação de serviços.

Além disso, as notas atribuídas pelas pessoas que não utilizaram o serviço público (baseadas apenas na sua percepção) foram menores do que as notas das pessoas que os haviam utilizado recentemente. A melhoria na qualidade dos serviços públicos beneficia, além do cidadão, o funcionário público.

Estudos demonstraram, por meio de uma pesquisa realizada com 274 gestores públicos, que a motivação dos funcionários está diretamente relacionada com o ambiente da organização. Uma organização pública que consegue manter um alto nível de motivação e uma boa imagem perante a sociedade facilita o recrutamento de novos funcionários e aumenta o comprometimento com o serviço público.

⁶ <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97354/000919637.pdf?sequence=1>

Os agentes públicos tendem a ter um perfil pessoal e profissional diferente daquelas que optam pela iniciativa privada. Gestores públicos tendem a ser menos sensíveis a incentivos financeiros do que os seus pares privados.

Para que ocorra a motivação dos agentes públicos, é necessário que eles sintam que prestam um serviço que agrega valor à sociedade, e não apenas servem à burocracia. Dessa forma, é importante um trabalho de comunicação que permita a esses agentes visualizar os benefícios que trazem para a sociedade.

Nesse processo, a gestão da qualidade é válida, pois aumenta a eficiência da prestação de serviços, melhora a comunicação organizacional e focaliza resultados. Qualidade já é um requisito básico para a existência das empresas da iniciativa privada.

Em alguns mercados, uma qualidade superior significa, ainda, um diferencial competitivo. A disseminação dessa filosofia nas empresas ocorreu, em grande parte, devido à criação dos prêmios da qualidade.

Neste momento, para que os governos sirvam à população com qualidade, os prêmios da qualidade públicos estão sendo utilizados enquanto estratégia gerencial. Um prêmio da qualidade público pode ser definido como um instrumento que incentiva inovação e desempenho no setor público, por meio da identificação de organizações públicas com excelência em serviços.

Dessa forma, introduz competição em setores que não possuem concorrência e incentivam o aprendizado organizacional, pois as companhias que se destacam mostram suas virtudes para outras organizações, participantes ou não da premiação. Boa parte das premiações da qualidade premiam tanto organizações privadas quanto as públicas.

O que motiva a criação de prêmios exclusivamente públicos é o fato de as restrições desse ambiente serem diferentes das do ambiente privado. Fundamentalmente, o setor público pertence a uma comunidade, enquanto o setor privado pertence a um empresário ou grupo de acionistas.

Além disso, os serviços públicos são custeados, majoritariamente, com recursos de impostos, enquanto que os serviços privados são sustentados pelos valores pagos pelos clientes. Assim, as organizações públicas são guiadas, principalmente, por forças políticas ao invés de forças econômicas, gerando diferentes fontes de autoridade, que podem ser conflitantes.

Tais características influenciam no modo de administração. Na administração privada, os empresários ou sócios procuram controlar o negócio diretamente, e os administradores possuem benefícios financeiros diretos de um bom resultado da companhia, seja através de ações ou de programas de incentivo. Na administração pública, geralmente, os administradores não obtêm benefícios financeiros de um bom resultado alcançado na instituição.

Outro entrave é a burocracia, que tende a ser maior no setor público, devido à necessidade de controle sobre o patrimônio público. Muitas vezes, essa característica pode levantar barreiras à busca de inovações, ou, ainda, uma preocupação excessiva com regras e processos ao invés de resultados.

Por fim, o horizonte de planejamento, geralmente é curto, dada a instabilidade decorrente do fato de as forças políticas mudarem periodicamente. Em relação à medição da qualidade em serviços públicos, definem-se dez dimensões principais: acesso ao serviço (p.ex., localização, tempo de espera, disponibilidade, dentre outros), nível de comunicação (associado à linguagem simplificada, mas que mantenha o rigor à legislação), sistema ad-

ministrativo inteligível (por meio de processos simplificados com informação suficiente e de boa qualidade), respostas flexíveis e rápidas (realização de adaptação quando as necessidades dos cidadãos mudam), receptividade aos serviços (privilegiando o envolvimento dos cidadãos na definição dos serviços), competência do pessoal que presta o serviço (habilidade técnica do servidor), polidez e gentileza do pessoal (que é um elemento-chave na qualidade de um serviço), credibilidade (no setor público, requer tratamento igualitário e profissionalismo).

Possui relação direta com a imagem da organização), confiabilidade e responsabilidade (consistência e precisão na prestação do serviço), e segurança e qualidade dos aspectos tangíveis (instalações adequadas, acesso a pessoas deficientes, por exemplo, e que passem uma imagem de serviço de qualidade, mobiliário, por exemplo).

Quanto à medição de desempenho, no setor privado ela ocorre de forma mais simples, visto que pode-se utilizar resultados financeiros como forma de comparação, enquanto que, no setor público, há que se considerar resultados para os diferentes interessados (usuários do serviço, sociedade, dentre outros). Os prêmios públicos, em sua maioria, são compostos por modelos gerenciais, conhecidos como modelos de excelência em gestão.

Esses modelos são focados numa gama de atividades gerenciais, comportamentos e processos que influenciam a qualidade dos produtos e serviços entregues pelas organizações e contêm critérios a serem atendidos pelo setor. Eles estão baseados nos princípios, conceitos e linguagem próprios da natureza pública das organizações.

— Critérios de Excelência em Gestão Pública

Critérios de Excelência definem o que uma organização deve apresentar para que seu modelo de gestão seja considerado compatível com o modelo de determinada premiação. Os critérios constituem-se de requisitos, e a forma de atingi-los é determinada pela própria organização.

Os critérios de grande parte dos prêmios existentes atualmente baseiam-se nos critérios de três premiações: o japonês, Prêmio Deming; o europeu, EQA (do inglês, *European Quality Award*); e o norte-americano, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

Cada premiação elenca os seus critérios de acordo com o enfoque desejado, por exemplo, o Prêmio Deming é mais voltado para a implementação de ferramentas de controle estatístico da qualidade, enquanto que o EQA possui maior foco no impacto na sociedade e na gestão de pessoas da organização.

O objetivo do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF é o de elevar o padrão dos serviços públicos prestados e aumentar a competitividade do país. O prêmio está inserido no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), criado em 2005, a partir da união do Programa de Qualidade no Serviço Público com o Programa Nacional de Desburocratização.

O modelo de excelência utilizado pelo PQGF é o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, cujos critérios são voltados para os clientes externos e internos da organização, inspirados nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, que são utilizados para organizações privadas.

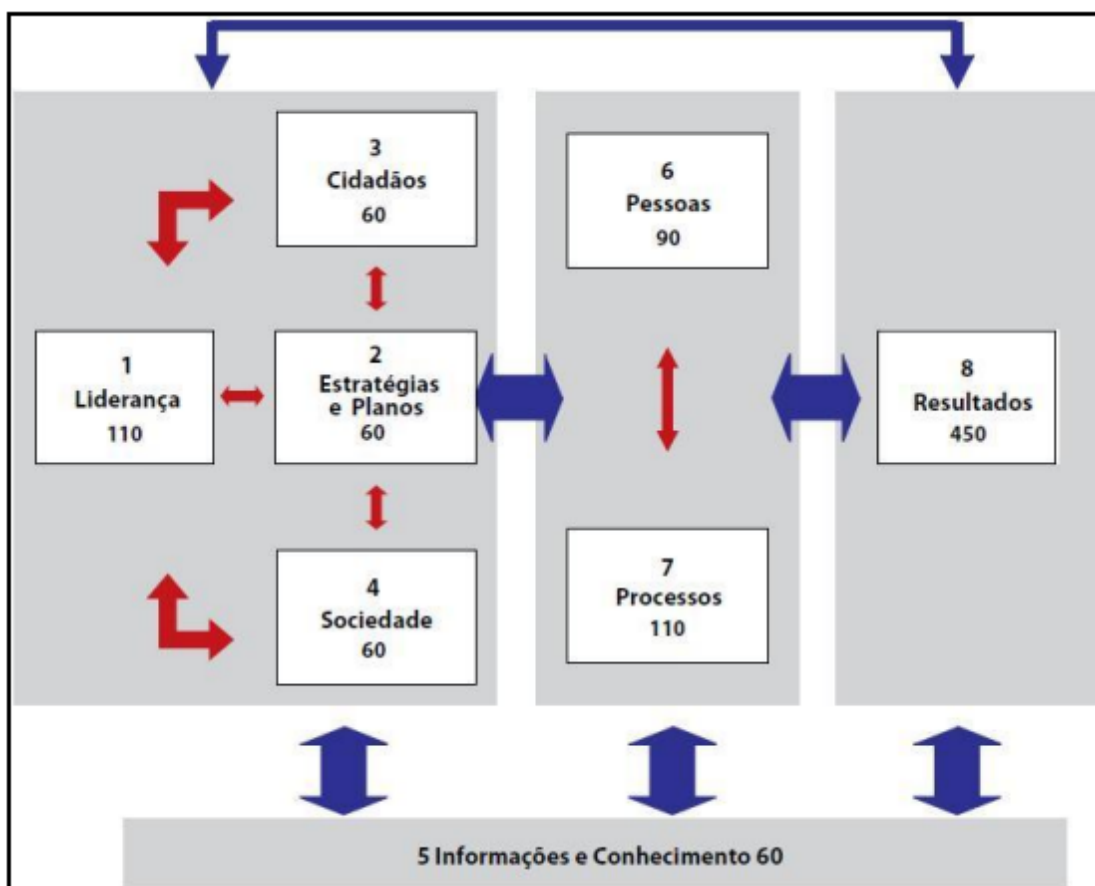
Esses critérios estão em constante atualização, de forma a estarem alinhados com o que há de mais atual em excelência em gestão e com as mudanças que ocorrem na administração pública.

O MEGP está alicerçado sobre os cinco princípios constitucionais da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e sobre treze fundamentos que expressam o estado da arte da gestão pública contemporânea: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social, e gestão participativa.

Além disso, o MEGP está dividido em oito partes, que constituem os critérios, os quais estão integrados em quatro blocos, como mostra a figura abaixo.

Em cada caixa encontra-se o número, o nome e a pontuação máxima possível de cada critério. Os critérios de 1 até 7 formam a dimensão “Processos Gerenciais” do modelo, enquanto que o critério 8 compõe a dimensão “Resultados Organizacionais”.

Relação entre as partes que compõem o MEGP



<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97354/000919637.pdf?sequence=1>

O modelo segue a lógica do PDCA, que vem do inglês, *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir).

O primeiro bloco (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade) corresponde à fase de “planejamento” do modelo, onde a Alta Administração traça estratégias que atendam às necessidades dos cidadãos. O segundo bloco (Pessoas e Processos) engloba a parte de “execução” do ciclo, transformação das estratégias em resultados.

No terceiro bloco (Resultados) é onde ocorre a etapa de “controle” do atendimento das necessidades dos usuários, da gestão de pessoas, da execução orçamentária, dentre outros. O último bloco representa a etapa de “ação”, pois é a parte onde a organização analisa dados internos e externos e toma atitudes no sentido de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão.

Para efeito de avaliação das organizações, as oito partes são transformadas em Critérios de Excelência. Esses são desdobrados em itens, que, por sua vez, se desdobram em requisitos.

O GESPÚBLICA trabalha com três instrumentos de auto avaliação da gestão, de acordo com o estágio de desenvolvimento na busca pela excelência da organização: o instrumento de 250 pontos, o de 500 pontos e o de 1000 pontos. Os instrumentos de 250 e 500 pontos são utilizados por organizações que estão iniciando essa busca pela excelência, enquanto que o modelo de 1000 pontos é utilizado por instituições que desejam concorrer ao PQGF.

A auto avaliação consiste na avaliação do grau de aderência das práticas de gestão da organização em relação ao referencial de excelência proposto. As deficiências identificadas na organização dão origem a um Plano de Melhoria da Gestão (PMG), com ações para a melhoria do seu desempenho.

A auto avaliação e o PMG são submetidos ao GESPÚBLICA para validação externa e posterior emissão do certificado do nível de gestão, o qual possui validade de um ano e seis meses. O sistema de pontuação determina o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões “Processos Gerenciais” e “Resultados Organizacionais”.

Os processos gerenciais são avaliados em quatro fatores de pontuação: enfoque (que analisa se as práticas de gestão são adequadas e proativas), aplicação (que avalia a disseminação e continuidade das práticas na organização), aprendizado (que verifica se houve refinamento das práticas) e integração (que examina se existe coerência com as estratégias, se as práticas estão inter-relacionadas com as outras e se existe cooperação entre as partes interessadas).

Os resultados organizacionais são avaliados em relação aos seguintes fatores de pontuação: relevância (que verifica a importância dos resultados para o alcance dos objetivos estratégicos), tendência (que analisa o comportamento ao longo do tempo) e nível atual (que examina o atendimento ao requerido pelas partes interessadas e a comparação com o nível dos resultados de outras organizações). De acordo com a pontuação global obtida, a organização é enquadrada em um dos nove estágios de maturidade de gestão do modelo.

A organização deve, antes de proceder à sua auto avaliação, elaborar o seu perfil, onde consta uma apresentação da organização, com aspectos relevantes sobre seus processos, área de atuação, desafios, o relacionamento com as partes interessadas e um histórico da busca pela excelência. Esse perfil proporciona uma visão sistêmica da organização, tornando explícitos conhecimentos implícitos e, por consequência, facilitando a auto avaliação.

O MEGP é um modelo genérico para todos os tipos de organizações públicas, mas possui versões adaptadas às particularidades de alguns setores, como o de saneamento. Ele também serve de referencial para outros prêmios estaduais e municipais de excelência em gestão pública.

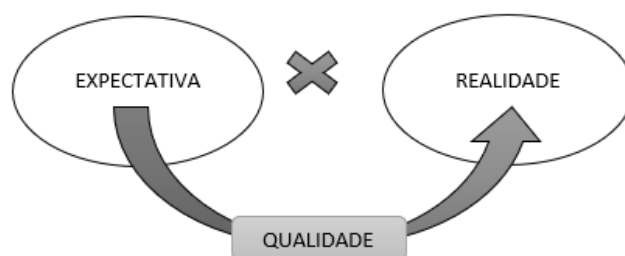
PRINCIPAIS TEÓRICOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA QUALIDADE. FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

— Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade

Gestão da Qualidade: “Capacidade de satisfazer desejos” – William Edward Deming.

“Grau em que um produto está de acordo com as especificações” – Gilmore

Qualidade é uma relação entre a expectativa em relação a algo e a realidade daquele algo.



Quando a expectativa é suprida efetivamente, aparece em cena a Qualidade, que é a relação entre Expectativa e Realidade.

Essa relação pode-se dar de 3 maneiras:

1. A Expectativa ser igual a Realidade = Qualidade. Quando as especificações do produto ou serviço se adequam à Expectativa (satisfazem as necessidades intrínsecas) do cliente.

2. A Expectativa ser menor que a Realidade = Excelência. Quando as especificações do produto ou serviço surpreendem positivamente, satisfazendo ou superando as Expectativas do cliente. Excelência é Qualidade (superando-a, acima da Qualidade)

3. A Expectativa ser maior que a Realidade = Frustração. Quando as especificações do produto ou serviço não atendem ou satisfazem as Expectativas do cliente.

A Qualidade é dinâmica, sofre mudanças, depende do momento e dos indivíduos. Nas primeiras eras a relação de Qualidade estava muito mais ligada a Gilmore, em que a Qualidade do produto estava muito mais ligada à capacidade de repetir as especificações dele. Relação mais Industrial de Qualidade.

A organização ou prestador de serviços pode atuar tanto no Realidade, quanto na Expectativa para obter essa relação (Qualidade).

— Eras da Qualidade

Era da Inspeção

A Qualidade era analisar o produto posterior à sua produção. Era a relação do produto com o padrão estabelecido.

Desvantagem: Quando a preocupação da Qualidade é somente na produção final dos produtos, tem-se um desperdício grande. Não havia durante esse processo a retroalimentação, não há análise anterior das fases de produção.

Era do Controle Estatístico

A Qualidade era analisar o produto posterior à sua produção. Era a relação do produto com o padrão estabelecido, porém, a avaliação ocorria entre as fases de produção, para que havendo desperdício, se encontrasse em que momento aconteceu a falha, para não se repetir. Gerando agora padrões estatísticos para que não ocorra novamente, minimizando então o desperdício. Retoolimentação.

Era da Garantia da Qualidade – William Edward Deming:

O Planejamento como método de prevenção a priori. Proatividade na produção.

Treinamento dos indivíduos, análise gerando melhoramento e eficiência nos processos, principalmente antes da produção, minimizando erros e desperdícios.

Era da Gestão da Qualidade Total

Opera além das Eras anteriores, o conceito agora é a Qualidade passando a ser um Diferencial Competitivo. Pesquisa de mercado, Avaliação de Experiência do Produto ou Serviço, fazem parte do processo.

Preocupação não somente durante o processo, mas também com o que os clientes, fornecedores e colaboradores pensam. Passa-se a ver a Qualidade não só durante o processo, ou somente dentro da Organização, a Qualidade acontece antes da produção com os fornecedores, durante a produção dentro da organização com os colaboradores e fora dela, com seus clientes.

— Principais autores**Walter Shewart**

Pai do Controle Estatístico: começa-se a utilizar modelos matemáticos para aceitar limites de erros. A margem de erros começa a ser inserida nos processos, classificando como erros aceitáveis e não aceitáveis.

— Gráfico de Controle.

— Inicia-se a amostragem, não mais a necessidade de avaliação individual, um a um e sim amostras, acelerando o processo.

— Buscar evitar as causas do erro e não o erro em si.

— Criou o ciclo PDCA (chamado ciclo de Deming), porém o criador desse ciclo foi Walter Shewart.

— Inspirou os 2 grandes nomes da Qualidade: William Edward Deming e Joseph Juran.

William Edward Deming

Para Deming o cliente é o foco da Qualidade, que muda assim como os desejos do cliente.

Traz 14 princípios da Qualidade:

1. Aperfeiçoamento constante do produto ou serviço.

2. Estabelecer Nova Filosofia da Qualidade.

3. Acabar com a dependência da inspeção – fazer certo desde o início.

4. Acabar com o lucro na base do preço – aumentar a margem de lucro, baixando o custo de produção.

5. Aperfeiçoamento constante do processo – diminuindo os desperdícios.

6. Treinamento *on the job* (no trabalho) – capacitação dos indivíduos dentro das atividades em si.

7. Estabelecer a Liderança – é necessário direcionamento e monitoramento do controle.

8. Eliminar o medo de inovar.

9. Quebrar as barreiras entre os departamentos – trabalhar juntos.

10. Eliminar slogan sobre Qualidade – Qualidade não é meta, é princípio, é valor.

11. Eliminar padrões artificiais – colocar a base da Qualidade no propósito e não na meta em si.

12. Permita que as pessoas tenham orgulho de trabalhar na organização.

13. Programa de educação contínua.

14. Qualidade objetivo de todos – todos devem estar envolvidos.

Philip Crosby

Principal ponto deste autor é a intolerância com margem de erro.

— Conceito “Defeito Zero”;

— Fazer certo desde a primeira vez;

— Intolerância;

— Quem comanda a perspectiva de Qualidade é o cliente e é mutável.

Joseph Juran

— Conceito da Trilogia da Qualidade: Planejamento + Controle + Aperfeiçoamento = PCAQ.

— Planejamento: Identificar as necessidades do cliente e com base nisso, desenhar e projetar serviços e produtos.

— Controle de Qualidade: Avaliar desempenho > Comparar o que almejava com o que foi alcançado > Propor melhorias.

— Aperfeiçoamento: Melhora contínua, Treinamento, Motivação e Apoio das Equipes.

Armand Feigenbaum

Conceito de que a Qualidade é um Esforço Sistemático. A Qualidade deve ser disseminada da diretoria da organização para os demais colaboradores, não só uma parte, mas do todo.

— Trabalha custo relacionados a garantia da Qualidade e relacionados à falta de Qualidade.

— Garantia: Focado na Prevenção e Avaliação – Existe um custo nesses processos e são avaliados;

— Falta de Qualidade: Focado nas Falhas Internas: perdas de processos produtivos e Falhas Externas: perdas ligadas à imagem da organização e de competitividade em relação ao mercado.

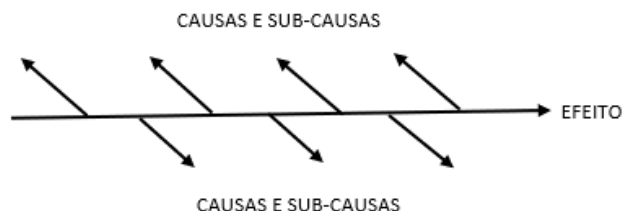
Kaoru Ishikawa

Um dos principais tradutores dos conceitos americanos para a realidade japonesa. Responsável pela disseminação dos CCQs - Círculos de Controle de Qualidade: pequenos grupos de 6, 12 ou mais pessoas que são responsáveis por repensar a Qualidade dentro da organização.

— Filosofia da melhoria contínua.

— Diagrama Causa ou Efeito ou Espinha de Peixe: Encontrar o Efeito – Listar as Possíveis Causas e Sub-causas que vão responder ao Efeito.

Principal herança do diagrama Causa e Efeito é que a organização consiga entender o problema como um efeito e consiga erradicar a causa para que não se repita.



— Ferramentas de gestão da qualidade (ou de processos)

• Análise (gráfico) de Pareto

Conceito: uma pequena parcela das soluções, resolvem grandes parcelas de problemas, assim uma pequena parcela de soluções podem resolver, por exemplo 80% dos problemas. Assim, 20% das causas são responsáveis por 80% dos problemas. Curva ABC.

• Diagrama de causa-efeito – Ishikawa

A organização consegue entender o problema como um efeito e levanta as causas para erradicar e não se repetir. Espinha de peixe.

• Histograma

Gráfico em barras junto com o histograma representam uma ferramenta que analisa frequência dos fatos. Quantas vezes eles acontecem.

• Carta de controle ou gráfico de controle remoto da qualidade

Tipo de gráfico utilizado para o acompanhamento durante um processo, determina uma faixa chamada de limites de controle pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle) e uma linha média do processo (limite central), estatisticamente determinadas. Objetiva verificar se o processo está sob controle.

Tipos de Gráficos de Controle: Controle por variáveis e Controle por atributos.

• Diagramas de dispersão

Representações de dados de duas ou mais variáveis que são organizadas por um gráfico. O gráfico de dispersão usa coordenadas cartesianas para mostrar valores de um conjunto de dados. Os dados são exibidos por pontuação, cada um com valor de uma variável, determinando assim, a posição no eixo horizontal e o valor da outra variável determinando a posição no eixo vertical (em caso de duas variáveis).

• Listas de controle

Ou folhas de verificação são planilhas ou tabelas utilizadas para facilitação da coleta e análise de dados. O uso de folhas de verificação visa economizar tempo, eliminando o trabalho de se desenhar figuras ou escrever números repetitivos. Além disso elas evitam comprometer a análise dos dados.

• Fluxogramas

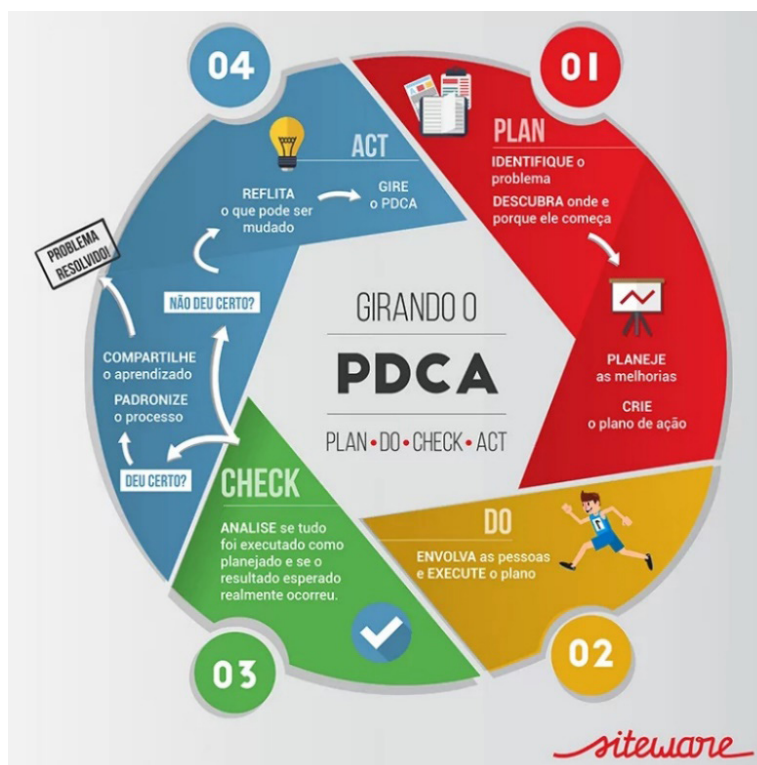
Tipo de diagrama que pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo ou algoritmo, comumente expresso por gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem, ou seja, é a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos processos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

CICLO PDCA.

O PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, é uma metodologia de melhoria contínua nos processos de gestão empresarial que se baseia em quatro etapas: Planejamento (Plan), Execução (Do), Verificação (Check) e Ação (Action). Essa abordagem tem como objetivo promover melhorias contínuas em processos e produtos, mantendo um fluxo constante e sem interrupções. O PDCA está profundamente associado aos princípios da Filosofia Kaizen, uma cultura japonesa centrada na melhoria dos processos de administração e qualidade. Ambos, o PDCA e o Kaizen, compartilham os seguintes princípios:

- 1) Busca constante por melhorias, identificando as causas dos problemas e propondo soluções.
- 2) Realização de atividades planejadas e recorrentes, sem um fim pré-determinado.

O PDCA começa com a etapa de Planejamento (Plan), na qual se desenvolve uma estratégia em etapas para alcançar os objetivos. Em seguida, passa-se para a fase de Execução (Do), na qual o plano é colocado em prática. Após a execução, segue-se para a etapa de Verificação (Check), na qual se avalia se as metas planejadas foram atingidas. Por fim, a metodologia avança para a Ação (Action), que envolve a tomada de medidas ativas para resolver quaisquer problemas identificados durante o processo.



Plan – Planejamento

Na fase inicial do ciclo, o foco é estabelecer um plano alinhado com as diretrizes da empresa. Aqui, é essencial definir claramente os objetivos, metas e prazos para abordar eficazmente os desafios de gestão. Essa etapa assegura a continuidade inerente ao PDCA, dando origem a um Plano de Ação.

Neste estágio, é crucial determinar os caminhos e métodos a serem seguidos durante o processo do PDCA. Perguntas importantes a serem respondidas incluem:

- Quem participará na realização das metas?
- Quais ferramentas serão empregadas?
- Que alterações nos processos são antecipadas?
- Quais indicadores serão utilizados para avaliar os resultados?

Além disso, é nesta fase que qualquer problema relacionado ao planejamento deve ser identificado e solucionado, a fim de não afetar as etapas subsequentes do ciclo.

Do – Execução

A segunda fase do ciclo envolve a ação prática. Neste ponto, é hora de implementar todas as medidas planejadas anteriormente dentro do prazo estabelecido. É crucial seguir estritamente as etapas definidas, garantindo assim que o projeto saia do estágio de planejamento e entre em execução. Somente dessa forma será possível obter os indicadores essenciais para a próxima etapa do ciclo.

Check – Verificação

Após a fase de planejamento e execução, é hora de realizar uma verificação detalhada. Neste estágio, a comparação entre o que foi planejado e o que foi realmente alcançado é fundamental para validar a eficácia do processo e entender as transformações que ele gerou.

A análise dos indicadores coletados é crucial nesta etapa. Os dados devem ser minuciosamente examinados com o objetivo de identificar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, proporcionando uma visão abrangente dos processos da empresa.

Act – Ação

Os termos “Do” e “Act,” que podem ser traduzidos como “Fazer” e “Agir” em português, às vezes podem gerar confusão para os gestores. Portanto, é importante distinguir claramente essas etapas no ciclo PDCA: “Do” se refere à implementação do plano, enquanto “Act” envolve a correção de falhas identificadas ao longo do ciclo por meio de ações proativas.

Nesta fase, é fundamental identificar qualquer desvio que tenha impedido o processo de alcançar a meta estabelecida. Deve-se investigar as causas dessas irregularidades e encontrar soluções metodológicas ou práticas para ajustar o ciclo. Geralmente, existem duas respostas principais nesta etapa:

- 1) O ciclo foi eficaz: os gargalos foram reduzidos com as práticas estabelecidas, e esses processos devem ser integrados à cultura da empresa.
- 2) O ciclo não atendeu aos objetivos: nesse caso, é necessário recomeçar o PDCA a partir da etapa de Planejamento, revisando e redefinindo os processos para reiniciar o ciclo.

As vantagens do ciclo PDCA

O PDCA é amplamente reconhecido como uma das primeiras abordagens de gestão de qualidade, proporcionando eficácia e um maior controle sobre uma variedade de processos em sua empresa. Isso resulta na adição de confiabilidade a cada etapa do processo de tomada de decisão.

Devido à sua estrutura intuitiva, baseada em fases simples presentes em qualquer processo - Planejamento, Execução, Verificação e Ação Corretiva - a aplicação do PDCA é descomplicada. Consequentemente, sua incorporação à cultura da empresa ocorre de maneira mais fluida do que outros métodos.

Entre as aplicações bem-sucedidas do PDCA, destacam-se:

- Redução de acidentes;
- Diminuição de não conformidades de produtos;
- Melhoria dos indicadores de monitoramento ambiental;
- Aprimoramento na gestão de resíduos;
- Capacidade de empreender com maior confiança nos resultados;
- Aperfeiçoamento na gestão financeira;
- Aumento da eficiência no atendimento ao cliente;
- Crescimento nas vendas;
- Maior controle sobre o estoque.

GESTÃO DE PROJETOS. ELABORAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE PROJETOS. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO DE PROJETOS. PROJETOS E SUAS ETAPAS

Um projeto é simplesmente um empreendimento organizado para alcançar um objetivo específico. Compreende uma série de atividades ou tarefas relacionadas que são, geralmente, direcionadas para uma saída principal e que necessitam um período de tempo significativo para sua realização⁷.

Define-se um projeto como um esforço temporário para criar um produto, um serviço ou um resultado único. Dizer que um projeto é temporário implica a existência marcada por início e um fim estabelecidos, com resultados parciais e finais, alguns previstos outros não.

Nesse contexto, há uma série de atividades que ocorrem progressivamente, em etapas mais ou menos lógicas e que sofrem um desenvolvimento todo o tempo. Normalmente um projeto contém restrições assim como riscos envolvendo custos, programação e resultado de desempenho.

As atividades de um projeto têm como objetivo principal a execução e fornecimento de produtos, serviços e processos a fim de satisfazer os consumidores, sejam eles da área pública, privada ou mista.

Gestão de Projetos

Gestão de Projetos é um conjunto de princípios, práticas e técnicas aplicadas para liderar grupos de projetos e controlar programação, custos, riscos e desempenho para se alcançar as necessidades de um cliente final. A Gestão de Projetos requer duas etapas fundamentais: o Planejamento e o Controle de Projetos.

Para que se possa criar algo há que se planejá-lo com os detalhes adequados e suficientes que sejam inerentes ao correto desempenho daquele produto e ou serviço. Em complemento há a necessidade de se ter um controle estruturado e que acompanhe todo o processo, desde o início ao término do mesmo.

⁷ <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%ABlicos/M%C3%B3dulo%20III/Gest%C3%A3o%20de%20Projetos/Livro%20Gestao%20de%20Projetos.pdf>

Gestão de Projetos



<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%ABlicos/M%C3%B3dulo%20III/Gest%C3%A3o%20de%20Projetos/Livro%20Gestao%20de%20Projetos.pdf>

Como exemplos de projetos de uso individual existem geladeira, i-pod, automóvel, aparelho de TV e etc. Como utilização em massa (grandes volumes para várias pessoas) há hospitais, tratamento de água, supermercado, escolas, telefonia etc.

Gestão de Projetos	
Tipos	Exemplos
Administração	Campanha de redução de custos
Construção	Prédio; usina siderúrgica
Eventos	Feiras; shows
Manutenção	Revisão de aeronaves
Pesquisa & Desenvolvimento	Novo automóvel; novo motor
Qualidade	Implantação da ISO 9000

— Gestão de Projetos na prática

Imagine que, de repente, por causa de seu desempenho nos últimos meses, você recebe uma grande notícia vinda do vice-governador do Estado que há algo especial a ser feito por alguém também muito especial para ele. Você tem um misto de alegria e desespero, pois sabe o que poderá ocorrer caso as coisas não caminhem conforme desejado.

Você nunca fez nada tão volumoso, tanto em atividades quanto em dinheiro, mas mesmo assim aceita o desafio. Apesar disso, não saber por onde iniciar o trabalho! Como fazer?

Na sua mesa está o relatório «Estudo de viabilidade econômica», feito sob encomenda e que você precisa opinar na próxima reunião de Contas às 14h00, quando o telefone toca pedindo sua opinião sobre não sei o que mesmo?

Aí a secretária avisa que já passam vinte minutos das 14h00 e você ainda não saiu para a reunião, e também não despachou com o assessor direto! Em um minuto parece que o mundo desaba na sua cabeça. E agora?

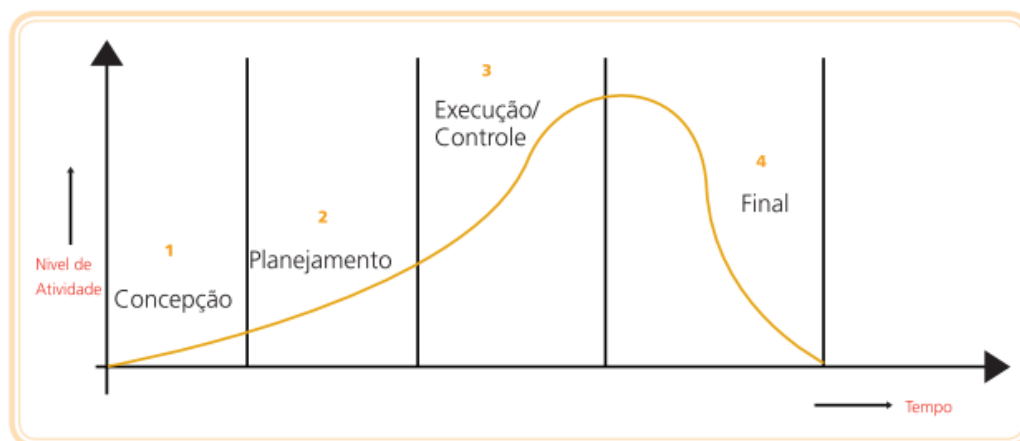
Se esse emaranhado de coisas não parece comum para você, um dia será. Bem-vindo ao mundo da Gestão de Projetos.

Em situações como esta por onde começar ou como apresentar as necessidades que devem ser atendidas para se conseguir concluir tal tarefa? Um projeto qualquer (genérico) é um esforço temporário, ou seja, tem começo meio e fim. Ele existe com o propósito de se criar um produto, um serviço ou um resultado único.

Portanto, trabalhar com atividades em uma sistemática regular, disciplinada, com objetivos claramente estabelecidos é gerenciar (tais atividades) por projetos. Várias atividades ocorrem ao longo do tempo, que pode ser aliado ou inimigo, depende como é feito o acompanhamento do que acontece.

Na figura abaixo pode-se observar o ciclo de vida de um projeto, composto por quatro fases: concepção, planejamento, execução/controle e fechamento ou conclusão.

Ciclo de vida de um projeto



<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%ABlicos/M%C3%B3dulo%20III/Gest%C3%A3o%20de%20Projetos/Livro%20Gestao%20de%20Projetos.pdf>

- 1. Concepção:** identificação de necessidades, estabelecimento da viabilidade, definição de alternativas, desenvolvimento de orçamentos e cronogramas e definição da equipe de trabalho;
- 2. Planejamento:** programação dos recursos humanos, materiais e financeiros, estudos e análises, geração de protótipos, análise de resultados e obtenção de aprovação da execução;
- 3. Execução/Controle:** ocorrência das atividades programadas, monitoração e controle⁸, reajustes que se fizerem necessários;
- 4. Final:** encerramento do projeto, aceitação, treinamento do pessoal operacional e realocação dos recursos.

Observação: na fase 3 aparece *controle* como uma parte específica, mais focada em um momento, porém há que ser ter um acompanhamento⁹, (controle) SEMPRE, ao longo de toda a trajetória do projeto.

Observe o exemplo de execução sem planejamento:

Um jovem executivo estava saindo do escritório quando viu o presidente da empresa em frente à máquina de picotar papéis, com um documento na mão.

- Por favor, diz o presidente, isto é muito importante, e minha secretária já saiu. Você sabe como funciona esta máquina?

- Lógico! - responde o jovem executivo. Ele liga a máquina, enfia o documento e aperta um botão.

- Excelente! Muito obrigado, agradece o presidente. Eu preciso só de uma cópia. Onde sai?

Muito cuidado, pois o controle constante ao longo do processo é de grande valia e a execução sem planejamento pode ser um caos. O que aconteceu a esse jovem executivo pode acontecer com você. Programe-se antes de agir.

Projetos de uma forma geral estão associados a situações com volume baixo e alta variedade, o que dificulta atendimento e impacta nos custos. Seu sucesso ocorre em função do atingimento a prazos e orçamentos previstos, atendimento à qualidade especificada, e especialmente o grau de satisfação das expectativas do contratante.

Existem então alguns cuidados a serem observados, gerenciando corretamente a empresa, pública, privada ou mista, com o intuito de monitorar os problemas na busca de soluções adequadas. Tais pontos são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Como esses fatores são mais ou menos impactantes para a gestão de um projeto, cabe ao gestor principal acompanhá-los de forma adequada e constante. A seguir é apresentada uma lista genérica em ordem alfabética não em ordem de importância, visto que cada caso é um caso.

Possíveis Fatores Críticos de Sucesso:

- Administrar conflitos;
- Aprimorar as habilidades comportamentais;
- Concentrar-se em garantir adequada comunicação entre as interfaces;
- Continuidade do pessoal do projeto (baixa rotatividade);
- Controlar e avaliar resultados;
- Dar respostas rápidas aos clientes;
- Elaborar planos de contingências;
- Estabelecer metas claras para atingimento;

⁸ Controle refere-se ao ato ou efeito de controlar. Monitoração, fiscalização ou exame minucioso, que obedece a determinadas expectativas, normas, convenções, etc.

⁹ Acompanhamento refere-se ao ato ou efeito de acompanhar, de estar ou ir junto a (alguém) ou de fazer-se acompanhar.

- Garantir gerente de projeto competente;
- Garantir mecanismos de ataque de problemas;
- Garantir mecanismos de controle;
- Garantir membros do grupo de projeto competentes;
- Manter canais de comunicação adequados;
- Planejar e definir marcos intermediários;
- Preocupar-se em montar a melhor equipe possível;
- Preparar-se para o inesperado;
- Ter adequado apoio da alta administração;
- Ter capacidade de realimentação;
- Ter suficiente alocação de recursos.

Opostamente aos FCS existem também os possíveis motivos para o insucesso de projetos. Da mesma forma é apresentada uma lista base, em ordem alfabética, dos mais relevantes motivos:

- Ampliação em demasia do escopo;
- Conflitos mal resolvidos (interna e externamente);
- Excesso de dificuldades previsíveis e também imprevisíveis;
- Existência de aspectos burocráticos exagerados;
- Falta de experiência dos envolvidos;
- Falta ou má distribuição de recursos;
- Incompetência dos envolvidos;
- Insatisfação ou desistência dos clientes.

— Elaboração, análise e avaliação de projetos

Na abordagem tradicional, diferem-se 5 grupos de processos no desenvolvimento de projetos:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e controle;
- Encerramento.

Alguns projetos vão seguir todos estes estágios, já outros podem ser encerrados antes do inicialmente esperado. Outros projetos passarão pelos estágios 2, 3 e 4 múltiplas vezes. O projeto visa a satisfação de uma necessidade ou oportunidade, definida no texto acima como fase inicial na qual existem muitas áreas e/ou pessoas envolvidas.

Sempre existirá em geral, mais que uma solução ou alternativas para atender às mesmas necessidades. A técnica utilizada para definir a solução final passa pelo desenvolvimento de alternativas extremas. A primeira, de baixo custo, atendendo as necessidades mínimas para ser funcional. A segunda atendendo a maior parte das exigências das diversas áreas envolvidas no escopo, que resulta num projeto com custo muito maior e pouco competitivo. A partir das alternativas é desenvolvida uma solução intermediária entre as mesmas, que atenda a boa parte das exigências com um custo competitivo.

— Principais características dos modelos de gestão de projetos

Pode ser aplicado como disciplina a fim de manter os riscos de fracasso em um nível mais baixo quanto possível durante o ciclo do projeto, potencializando, ao mesmo tempo, as oportunidades de ocorrência de eventos favoráveis ao projeto. O risco

de fracasso, consequente da ocorrência de ameaças, aumenta de acordo com a presença de incerteza do evento, e da sua probabilidade de ocorrência, durante todos os estágios do projeto.

A Gestão de Projetos é a disciplina de determinar e atingir objetivos ao mesmo tempo que se otimiza o uso de recursos (tempo, dinheiro, pessoas, espaço, entre outros).

A Gestão de projetos tem como responsável um indivíduo intitulado gerente de projeto. De maneira ideal, o gestor raramente participa diretamente nas atividades que produzem o resultado final. Ainda assim, o gerente de projeto visa manter o progresso e a interação mútua progressiva dos diversos participantes do empreendimento, reduzindo assim o risco de fracasso do projeto, podendo arcar com qualquer ônus.

— Projetos e suas etapas

O gestor de projetos utiliza várias técnicas, para manter o controle sobre o projeto do início ao fim, dentre as quais destacam-se:

- Planejamento de projeto;
- Análise de valor agregado;
- Gerenciamento de riscos de projeto;
- Cronograma;
- Melhoria de processo.

GESTÃO DE PROCESSOS. CONCEITOS DA ABORDAGEM POR PROCESSOS. TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS. NOÇÕES DE ESTATÍSTICA APLICADA AO CONTROLE E À MELHORIA DE PROCESSOS. BPM

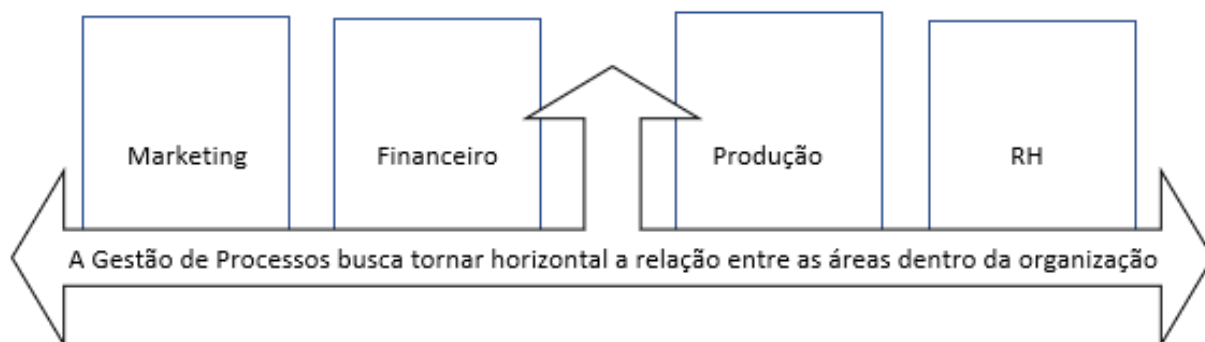
Um processo é uma sequência de atividades rotineiras que, em conjunto com outros processos, compõe a forma pela qual a organização funcionará. É a abordagem pela qual esses processos serão desenhados, descritos, medidos, supervisionados e controlados.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, esse tipo de gestão necessita de visão sistêmica, pois sem ela é impossível perceber como o todo significa muito mais, do que a uma simples soma das partes. A abordagem sistêmica dentro de uma organização faz com que o foco de sua gestão esteja voltado não só para o seu ambiente interno, mas para o externo também, ou seja, que haja uma sinergia entre as partes para que os objetivos planejados sejam alcançados.

A gestão de processos realiza diversos papéis dentro da organização. Sendo o primeiro passo para organizar e entender como as áreas, bem como seus processos funcionam internamente. É por meio dela que os responsáveis compreenderão como melhorar o aproveitamento dos recursos disponíveis e quais ações necessitam ser tomadas para aperfeiçoar o fluxo de trabalho e otimizando e adequando a organização para o mercado vigente.

Gerenciamento de Processo ou Gestão de Processos é o entendimento de como funciona a organização. A série de atividades estruturadas para a produção do produto/serviço. Ante-

riormente à compreensão desses processos, setorizava-se os trabalhos com base na departamentalização, onde os procedimentos existentes dentro de cada setor da organização eram separados por departamentos e cada área pensava separadamente, sem sinergia umas com as outras. Focada em ciclos verticais separados.



Objetivos da Gestão de Processos

- Gerir sistemas de rotinas que envolve o cotidiano da organização e delegar responsabilidades;
- Administrar os processos com o objetivo de alcançar resultados perceptíveis (e não tarefas específicas);
- Ampliar e detectar melhorias contínuas na comunicação e relação entre participantes e áreas da organização;
- Facilitar o planejamento, padronizando-o com acompanhando de perto o que acontece no ambiente;
- Perceber oportunidades de otimização de processos através de gargalos encontrados;
- Ao invés de criar novos modelos; concentrar-se na melhoria de processos que já existem.
- Efetuar toda e qualquer correção que possam surgir nos processos antes de automatizá-los, para não acelerar o que está desorganizado.

Análise de Processos

Geralmente é nessa etapa que a empresa é mapeada. É preciso analisar com exatidão como acontece cada processo no negócio atualmente. Assim, os processos são listados e descritos pelo conjunto de atividades que os compõem.

É preciso conhecer realmente como funciona a empresa, para realizar esse mapeamento. Somente sim o gestor terá conhecimento dos pontos de melhoria na operação com clareza.

Nessa etapa verifica-se:

- A compreensão do negócio com os processos principais que o compõem;
- Plano estratégico com metas e indicadores;
- Senso comum dos processos;
- Entradas e saídas, incluindo clientes e fornecedores;
- Responsabilidades de diferentes áreas e equipes;
- Avaliação dos recursos disponíveis.

— Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos

• Execução

É importante estudar os recursos necessários, antes de institucionalizar as mudanças, como: remanejar equipe, ferramentas, mudanças no layout da organização, aquisição de programas (softwares), entre outras.

Existem duas vertentes para a implantação das novas estratégias:

- **Implantação sistêmica**, quando são utilizados softwares para isso
- **Implantação não sistêmica**, que não necessitam de ferramentas desse tipo.

A visão dessa execução deve ser positiva, pois irá auxiliar organização a estruturar melhor seus processos, não sendo que atrapalhará o ciclo de trabalho.

• Monitoramento

Através dos indicadores de desempenho pré-definidos, os novos processos devem ser constantemente acompanhados. Geralmente, algumas das métricas a constar em cada processo são: o tempo de duração, o custo, a capacidade (quanto cada processo realmente produz) e a qualidade (medida com indicadores próprios que variam de processo a processo).

• Melhoria de Processos

Nessa etapa, observa-se os indicadores previamente levantados, onde se torna possível identificar quais são os principais gargalos em todo processo e se os objetivos estão sendo conquistados. As melhorias podem ser concernentes a inclusão ou exclusão de atividades, realocação de responsabilidades, documentação, novas ferramentas de apoio e sequências diferentes, por exemplo.

Melhorar o desempenho para reduzir custos, aumentar a eficiência, aprimorar a qualidade do produto/serviço e melhorar o relacionamento com o cliente, devem ser o objetivo.

O processo todo em si é cíclico: finalizando essa fase, volta-se a analisar a situação no negócio, investigam-se os processos estão sinérgicos ao objetivo da empresa, mapeia-se novas situações diante das melhorias apontadas. Executa-se as mudanças, monitorando-as e otimizando-as!

• Técnicas de Mapeamento

• Modelo AS-IS /

Levantar e documentar a atual situação dos processos, geralmente realizado pelos usuários diretamente envolvidos nos processos-chaves.

O levantamento das principais oportunidades de melhorias é realizado com as equipes através de entrevistas feitas com essas pessoas, que relatarão como são realizadas as atividades.

• TO-BE

Após, é realizado o mapeamento “To-Be”, que define a meta a ser alcançada e as mudanças que será necessário implementar para isso. Nesse processo é importante documentar pontos de melhorias e acréscimos esperados quantitativamente, realizar a definição dos recursos, ferramentas e responsabilidades de cada atividade.

• Tipos de Mapeamento

Fluxograma de processos: Desenho simplificado de um processo usando símbolos padronizados. Forma simples de representar visualmente a teia de atividades envolvidas na operação.

Fluxograma horizontal: Visando uma melhor representação dos processos, o fluxograma horizontal foi criado, possibilitando assim mais alternativas ao gestor.

Em uma matriz o fluxo de tarefas é detalhado, cujo o eixo horizontal indica quais processos estão em andamento e o eixo vertical mostra as etapas de produção ou os responsáveis por cada processo. Possibilitando assim, uma visão mais clara em relação ao fluxograma de processos.

Mapofluxograma: Principal mapeamento utilizado para linhas de produção, por exemplo.

É a união de um fluxograma dentro de um layout industrial. Aqui, o fluxograma é representado sobre o desenho da planta. Isso facilita a visão e compreensão da movimentação de materiais e pessoas.

BPMN: Tipo de modelagem de processos mais utilizado, atendendo inclusive às normas especiais.

Os símbolos são padronizados com formas e cores previamente definidas, facilita muito mais a compreensão e representação de um processo complexo. Como é de uma “linguagem

universal”, se torna também possível apresentar o fluxo para clientes, possibilita que novos integrantes façam alterações agregando valor aos processos.

— BPM

Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* ou BPM) é um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio.

A utilização do BPM, ao longo dos últimos anos, vem crescendo de forma bastante significativa, dada a sua utilidade e rapidez com que melhora os processos nas empresas onde já foi implementado. A sua perspectiva de crescimento é muito grande.

O termo ‘processos operacionais’ se refere aos processos de rotina (repetitivos) desempenhados pelas organizações no seu dia a dia, ao contrário de ‘processos de decisão estratégica’, os quais são desempenhados pela alta direção. O BPM difere da remodelagem de processos de negócio, uma abordagem sobre gestão bem popular na década de 90, cujo enfoque não eram as alterações revolucionárias nos processos de negócio, mas a sua melhoria contínua.

Adicionalmente, as ferramentas denominadas sistemas de gestão de processos do negócio (sistemas BPM) monitoram o andamento dos processos de uma forma rápida e barata. Dessa forma, os gestores podem analisar e alterar processos baseados em dados reais e não apenas por intuição.

A alta direção da empresa pode enxergar, por exemplo, onde estão os gargalos, quem está atrasando (e o quanto está atrasando) determinada tarefa, com que frequência isso ocorre, o percentual de processos concluídos e em andamento, entre outros. Como consequência, fatores cruciais para o bom desempenho da organização podem ser analisados com extrema facilidade e rapidez o que geralmente não ocorre com outras ferramentas que não o BPM.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA. INDICADORES DE DESEMPENHO. TIPO. VARIÁVEIS. PRINCÍPIOS GERAIS DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL E FINANCEIRA. PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO E LONGO PRAZO. CONCEITOS BÁSICOS DE ANÁLISE DE BALANÇOS E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A administração financeira é um dos pilares fundamentais da gestão empresarial, sendo responsável pelo planejamento, controle e análise dos recursos financeiros de uma organização. Seu objetivo principal é garantir a sustentabilidade financeira da empresa, maximizando seu valor e possibilitando a tomada de decisões estratégicas informadas.

No ambiente corporativo, a gestão financeira abrange diversas atividades, como a definição de orçamentos, a alocação eficiente de capital, a análise de indicadores de desempenho, o gerenciamento de riscos financeiros e a avaliação da viabilidade de investimentos. Além disso, a administração financeira não se limita ao curto prazo; ela envolve também o planejamento estratégico de longo prazo, garantindo que a empresa possa crescer de forma sustentável.

— Indicadores De Desempenho: Tipos E Variáveis

Os indicadores de desempenho financeiro são métricas utilizadas para avaliar a saúde financeira e a eficiência operacional de uma empresa. Eles fornecem informações essenciais para a tomada de decisões estratégicas, permitindo que gestores e investidores identifiquem tendências, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Os principais indicadores de desempenho podem ser agrupados em quatro categorias: liquidez, rentabilidade, endividamento e eficiência operacional. Cada um desses grupos mede diferentes aspectos da gestão financeira, conforme descrito a seguir.

Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez avaliam a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo. Uma empresa com baixa liquidez pode enfrentar dificuldades para pagar fornecedores, funcionários e outras despesas operacionais.

— **Liquidez Corrente:** Mede a capacidade da empresa de pagar suas dívidas de curto prazo utilizando seus ativos circulantes.

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Um índice superior a 1 indica que a empresa possui mais ativos circulantes do que passivos circulantes, sugerindo maior segurança financeira.

— **Liquidez Seca:** Semelhante à liquidez corrente, mas exclui os estoques, pois estes podem não ser convertidos rapidamente em dinheiro.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Esse indicador é útil para empresas cujos estoques não possuem alta rotatividade.

— **Liquidez Imediata:** Mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações imediatas com seus recursos mais líquidos (caixa e equivalentes de caixa).

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Quanto maior esse índice, maior a segurança da empresa em situações de crise.

Indicadores de Rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade medem a capacidade da empresa de gerar lucro em relação às suas receitas, ativos ou patrimônio líquido. São fundamentais para avaliar a eficiência da gestão financeira e a atratividade do negócio para investidores.

— **Margem Líquida:** Mede o percentual do lucro líquido sobre a receita líquida. Indica a eficiência da empresa em transformar vendas em lucro.

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}} \times 100$$

Uma margem líquida alta indica maior eficiência operacional e controle de custos.

— **Retorno sobre o Ativo (ROA – Return on Assets):** Avalia a rentabilidade da empresa em relação ao total de seus ativos.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Esse índice mostra a eficiência da empresa em gerar lucro a partir de seus investimentos em ativos.

— **Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE – Return on Equity):** Mede o retorno gerado para os acionistas em relação ao capital investido.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Quanto maior o ROE, maior o retorno sobre o investimento dos acionistas.

Indicadores de Endividamento

Os indicadores de endividamento mostram a dependência da empresa em relação ao capital de terceiros e o nível de risco financeiro envolvido em suas operações.

— **Índice de Endividamento Geral:** Mede a proporção de capital de terceiros em relação ao total de ativos da empresa.

$$\text{Índice de Endividamento} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}}$$

Um alto índice pode indicar maior risco financeiro, enquanto um índice muito baixo pode sugerir falta de aproveitamento de oportunidades de financiamento externo.

— **Composição do Endividamento:** Avalia a proporção das dívidas de curto prazo em relação ao total de passivos da empresa.

$$\text{Composição do Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Total}}$$

Empresas com alta concentração de dívidas no curto prazo podem enfrentar riscos de liquidez caso não consigam refinarçar suas obrigações.

- **Cobertura de Juros:** Mede a capacidade da empresa de pagar seus encargos financeiros com o lucro operacional.

$$\text{Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro Antes dos Juros e Impostos (EBIT)}}{\text{Despesa Financeira}}$$

Quanto maior esse índice, menor o risco de a empresa enfrentar dificuldades financeiras devido ao pagamento de juros.

Indicadores de Eficiência Operacional

Os indicadores de eficiência operacional analisam a produtividade da empresa e sua capacidade de gerar receita a partir dos recursos disponíveis.

- **Giro do Ativo:** Mede a eficiência da empresa em utilizar seus ativos para gerar receita.

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Receita Líquida}}{\text{Ativo Total}}$$

Quanto maior o giro do ativo, mais eficiente é a utilização dos recursos da empresa.

- **Prazo Médio de Recebimento:** Indica o tempo médio que a empresa leva para receber seus pagamentos de clientes.

$$\text{PMR} = \frac{\text{Contas a Receber} \times 360}{\text{Receita Bruta Anual}}$$

Empresas com prazos longos de recebimento podem enfrentar problemas de liquidez.

- **Prazo Médio de Pagamento:** Mede o tempo médio que a empresa leva para pagar seus fornecedores.

$$\text{PMP} = \frac{\text{Contas a Pagar} \times 360}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)}}$$

Um prazo maior pode indicar melhor gestão do capital de giro, mas um prazo excessivo pode comprometer a credibilidade da empresa no mercado.

Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para a análise financeira e a tomada de decisões estratégicas. Cada tipo de indicador fornece uma visão específica da saúde financeira da empresa, permitindo identificar oportunidades de melhoria e possíveis riscos.

Para uma gestão financeira eficaz, é fundamental acompanhar esses índices regularmente e utilizá-los em conjunto, garantindo uma visão abrangente da situação financeira da organização.

— Princípios Gerais de Alavancagem Operacional e Financeira

A alavancagem é um conceito fundamental na administração financeira, referindo-se ao uso de recursos fixos (custos ou capital de terceiros) para ampliar os retornos de uma empresa. Esse conceito pode ser dividido em alavancagem operacional e alavancagem financeira, que impactam diretamente a estrutura de custos e a rentabilidade da organização.

Empresas utilizam a alavancagem para potencializar seus lucros, mas essa estratégia também envolve riscos, uma vez que um aumento nos custos fixos ou no endividamento pode comprometer a estabilidade financeira do negócio. Assim, compreender os princípios da alavancagem é essencial para uma gestão eficiente e sustentável.

Alavancagem Operacional

A alavancagem operacional ocorre quando uma empresa possui custos fixos elevados em sua estrutura operacional. Isso significa que, conforme a empresa aumenta suas vendas, seus custos variáveis permanecem relativamente baixos, resultando em um crescimento proporcionalmente maior do lucro operacional.

Como Funciona a Alavancagem Operacional?

Uma empresa com alta alavancagem operacional possui uma grande proporção de custos fixos em relação aos custos variáveis. Dessa forma:

- Quando as vendas aumentam, os custos fixos são diluídos, aumentando significativamente o lucro operacional.
- Quando as vendas diminuem, os custos fixos permanecem, podendo levar a prejuízos.

Empresas com grande dependência de ativos fixos, como indústrias e setores de tecnologia, costumam ter alta alavancagem operacional, pois seus custos iniciais são altos, mas o custo marginal por unidade produzida é relativamente baixo.

Grau de Alavancagem Operacional (GAO):

O Grau de Alavancagem Operacional (GAO) mede o impacto de uma variação nas vendas sobre o lucro operacional da empresa. Ele pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$GAO = \frac{\% \text{ de variação no Lucro Operacional}}{\% \text{ de variação nas Vendas}}$$

Ou, matematicamente:

$$GAO = \frac{\text{Receita} - \text{Custos Variáveis}}{\text{Receita} - \text{Custos Variáveis} - \text{Custos Fixos}}$$

Exemplo Prático:

Se uma empresa aumentar suas vendas em 10% e seu lucro operacional aumentar em 30%, o GAO será de 3. Isso significa que para cada 1% de aumento nas vendas, o lucro operacional cresce 3%.

Vantagens e Riscos da Alavancagem Operacional:**Vantagens:**

- Aumento da eficiência com o crescimento das vendas.
- Diluição dos custos fixos ao longo do tempo.
- Potencial de aumento expressivo do lucro operacional.

Riscos:

- Maior vulnerabilidade a oscilações no volume de vendas.
- Caso as vendas diminuam, os custos fixos podem comprometer a lucratividade.
- Empresas com alta alavancagem operacional precisam de um planejamento estratégico mais rigoroso.

Alavancagem Financeira:

A alavancagem financeira refere-se ao uso de capital de terceiros (empréstimos, financiamentos ou emissão de dívidas) para financiar operações ou investimentos, buscando aumentar a rentabilidade do capital próprio.

Como Funciona a Alavancagem Financeira?

A alavancagem financeira ocorre quando uma empresa contrai dívidas para expandir suas operações, investindo em ativos produtivos. Isso pode gerar benefícios se o retorno sobre os investimentos for superior ao custo da dívida.

- Se a empresa obtiver um retorno maior do que os juros pagos, a alavancagem financeira aumenta o lucro dos acionistas.
- Se o custo da dívida for superior ao retorno, a empresa pode enfrentar dificuldades financeiras.

Grau de Alavancagem Financeira (GAF):

O Grau de Alavancagem Financeira (GAF) mede o impacto do uso de capital de terceiros sobre o lucro da empresa. Ele é calculado da seguinte forma:

$$GAF = \frac{\text{Lucro Antes dos Juros e Impostos (LAJIR)}}{\text{Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR)}}$$

- Se o GAF for maior que 1, significa que a empresa está utilizando alavancagem financeira de forma favorável.
- Se o GAF for menor que 1, indica que a dívida está prejudicando a rentabilidade dos acionistas.

Exemplo Prático:

Duas empresas possuem lucro operacional de R\$ 100.000, mas a Empresa A não tem dívidas, enquanto a Empresa B contraiu um empréstimo de R\$ 500.000 a uma taxa de juros de 10% ao ano.

- Empresa A: Lucro líquido = R\$ 100.000 (sem juros a pagar).
- Empresa B: Lucro antes dos juros = R\$ 100.000, mas paga R\$ 50.000 em juros, restando R\$ 50.000 de lucro líquido.

Se a Empresa B conseguir gerar um retorno superior ao custo da dívida, sua rentabilidade pode aumentar. Caso contrário, o endividamento pode prejudicar seus resultados.

Vantagens e Riscos da Alavancagem Financeira:**Vantagens:**

- Permite expandir os negócios sem depender exclusivamente de capital próprio.
- Aumenta o retorno sobre o patrimônio líquido quando bem utilizada.
- Pode proporcionar crescimento acelerado da empresa.

Riscos:

- Se mal administrada, pode levar a problemas de solvência.
- Aumento da pressão para pagamento de juros e amortizações.
- Empresas muito endividadas podem perder crédito no mercado.

Relação entre Alavancagem Operacional e Financeira

A alavancagem operacional e a alavancagem financeira podem atuar juntas ou separadamente, impactando a estrutura de custos e a lucratividade da empresa. O Grau de Alavancagem Total (GAT) mede o efeito combinado dessas duas estratégias:

$$GAT = GAO \times GAF$$

Esse indicador mostra o impacto total das variações de vendas sobre o lucro líquido. Empresas com alto GAT podem ter grandes ganhos quando as vendas aumentam, mas enfrentam grandes riscos em períodos de queda.

A alavancagem é uma ferramenta poderosa na administração financeira, permitindo que empresas ampliem seus lucros e cresçam de maneira acelerada. No entanto, tanto a alavancagem operacional quanto a alavancagem financeira devem ser utilizadas com cautela, pois o uso excessivo de custos fixos ou de capital de terceiros pode aumentar os riscos e comprometer a sustentabilidade do negócio.

Uma gestão eficaz da alavancagem requer um planejamento financeiro estratégico, monitoramento constante dos custos e uma análise detalhada do mercado. Empresas que conseguem equilibrar essas variáveis podem maximizar seus retornos e fortalecer sua posição competitiva no mercado.

— Planejamento Financeiro de Curto e Longo Prazo

O planejamento financeiro é um dos pilares fundamentais da administração financeira e consiste na definição de estratégias para a gestão eficiente dos recursos da empresa. Ele é essencial para garantir a sustentabilidade do negócio, viabilizando a tomada de decisões estratégicas e operacionais baseadas em informações financeiras concretas.

O planejamento pode ser dividido em curto prazo e longo prazo, de acordo com o horizonte temporal das decisões financeiras envolvidas. O planejamento de curto prazo foca na gestão do capital de giro e na liquidez da empresa, enquanto o planejamento de longo prazo trata de decisões estratégicas que impactam o crescimento e a estrutura financeira da organização ao longo dos anos.

Planejamento Financeiro de Curto Prazo

O planejamento financeiro de curto prazo tem como objetivo garantir que a empresa tenha recursos suficientes para operar de maneira eficiente no dia a dia. Ele está diretamente relacionado ao capital de giro, que envolve a administração dos ativos e passivos circulantes, como estoques, contas a pagar e a receber, além do caixa disponível.

Principais Elementos do Planejamento de Curto Prazo:

– **Fluxo de Caixa:** O controle do fluxo de caixa é essencial para garantir que a empresa tenha liquidez suficiente para cobrir suas despesas operacionais. Um bom planejamento de curto prazo prevê as entradas e saídas de caixa, evitando problemas financeiros.

– **Gestão do Capital de Giro:** O capital de giro é a diferença entre os ativos circulantes (como caixa e estoques) e os passivos circulantes (como fornecedores e financiamentos de curto prazo). Um capital de giro bem administrado assegura a continuidade das operações.

– **Controle de Contas a Pagar e a Receber:** A empresa deve garantir que os prazos de recebimento dos clientes sejam compatíveis com os prazos de pagamento aos fornecedores, evitando descasamentos financeiros.

– **Gestão de Estoques:** Estoques excessivos imobilizam capital, enquanto estoques insuficientes podem comprometer as vendas. O equilíbrio é fundamental para a eficiência operacional.

– **Análise de Necessidade de Crédito de Curto Prazo:** Em momentos de necessidade de liquidez, a empresa pode recorrer a linhas de crédito, como capital de giro bancário, antecipação de recebíveis ou empréstimos de curto prazo.

Importância do Planejamento de Curto Prazo:

– Garante a liquidez da empresa, evitando problemas de caixa.

– Melhora a eficiência operacional, reduzindo desperdícios e custos desnecessários.

– Permite um controle financeiro rigoroso, antecipando possíveis dificuldades financeiras.

– Contribui para um relacionamento saudável com fornecedores e clientes, evitando atrasos em pagamentos e recebimentos.

Planejamento Financeiro de Longo Prazo

O planejamento financeiro de longo prazo está relacionado às decisões estratégicas da empresa, com um horizonte temporal que geralmente ultrapassa cinco anos. Ele envolve investimentos, estrutura de capital, políticas de crescimento e estratégias de financiamento de longo prazo.

Principais Elementos do Planejamento de Longo Prazo:

– **Definição de Metas e Estratégias Financeiras:** O planejamento de longo prazo estabelece objetivos financeiros para o crescimento da empresa, como expansão de mercados, aumento de participação no setor e inovação.

– **Análise de Investimentos (CAPEX - Capital Expenditures):** Engloba a aquisição de ativos de longo prazo, como novas fábricas, equipamentos, tecnologia e infraestrutura. O retorno sobre esses investimentos deve ser analisado cuidadosamente.

– **Decisões sobre Estrutura de Capital:** A empresa deve definir o equilíbrio ideal entre capital próprio (recursos dos acionistas) e capital de terceiros (empréstimos e financiamentos), garantindo uma estrutura financeira sustentável.

– **Política de Dividendos:** Determina a forma como os lucros serão distribuídos entre os acionistas e reinvestidos na empresa.

– **Planejamento Tributário:** Estratégias para otimizar a carga tributária ao longo do tempo, garantindo conformidade com a legislação e eficiência fiscal.

Ferramentas e Métodos do Planejamento de Longo Prazo:

– **Orçamento de Capital:** Avaliação de investimentos de longo prazo, considerando o retorno esperado e os riscos envolvidos.

– **Modelos de Projeção Financeira:** Simulações baseadas em cenários econômicos, permitindo que a empresa avalie diferentes alternativas de crescimento e financiamento.

– **Análise de Sensibilidade e Riscos:** Estudos que avaliam como diferentes variáveis (como taxa de juros, inflação e demanda do mercado) podem impactar a saúde financeira da empresa no futuro.

Importância do Planejamento de Longo Prazo:

– Permite a expansão sustentável do negócio, alinhando crescimento e rentabilidade.

– Minimiza riscos financeiros, garantindo a solidez da empresa no longo prazo.

– Possibilita uma melhor gestão dos investimentos, evitando decisões impulsivas.

– Facilita a captação de recursos, tornando a empresa mais atrativa para investidores e instituições financeiras.

Diferenças Entre Planejamento Financeiro de Curto e Longo Prazo

Característica	Planejamento de Curto Prazo	Planejamento de Longo Prazo
Objetivo	Manter a liquidez e o equilíbrio financeiro diário	Garantir a sustentabilidade e o crescimento da empresa
Horizonte Temporal	Até um ano	Acima de cinco anos
Foco	Administração do capital de giro, fluxo de caixa e curto prazo	Decisões estratégicas, investimentos e estrutura de capital
Principais Ferramentas	Controle de fluxo de caixa, gestão de estoques, contas a pagar e receber	Orçamento de capital, análise de investimentos, projeções financeiras
Nível de Risco	Baixo a médio (impacto direto no caixa)	Médio a alto (impacto no futuro da empresa)

O planejamento financeiro de curto e longo prazo é essencial para a gestão eficiente dos recursos da empresa. O planejamento de curto prazo garante que a empresa tenha liquidez para operar no dia a dia, enquanto o planejamento de longo prazo foca no crescimento e na estruturação financeira da organização.

Uma gestão financeira eficaz deve equilibrar esses dois aspectos, garantindo que a empresa cubra suas necessidades imediatas sem comprometer seu futuro. A análise contínua e o uso de ferramentas financeiras adequadas possibilitam decisões mais informadas, contribuindo para a sustentabilidade e competitividade da empresa no mercado.

— Noções de Análise de Balanços e Demonstrações Financeiras

A análise de balanços e demonstrações financeiras é uma ferramenta fundamental para a gestão e tomada de decisões em qualquer organização. Por meio dela, é possível avaliar a saúde financeira da empresa, sua rentabilidade, liquidez e estrutura de capital.

As demonstrações financeiras fornecem um retrato detalhado da situação econômica da empresa em um determinado período. Entre os principais relatórios contábeis estão o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC). A interpretação adequada desses documentos permite a identificação de tendências, riscos e oportunidades para a gestão financeira da empresa.

Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é um dos principais relatórios contábeis e tem como objetivo demonstrar a posição financeira da empresa em um determinado momento. Ele apresenta os bens, direitos e obrigações da organização, sendo estruturado em três seções principais:

– **Ativo:** Representa os bens e direitos da empresa, ou seja, tudo o que ela possui e que pode ser convertido em dinheiro.

– **Ativo Circulante:** Recursos de curto prazo, como caixa, contas a receber e estoques.

– **Ativo Não Circulante:** Recursos de longo prazo, como imóveis, maquinário e investimentos permanentes.

– **Passivo:** Representa as obrigações da empresa, ou seja, suas dívidas e compromissos financeiros.

– **Passivo Circulante:** Dívidas de curto prazo, como fornecedores e empréstimos bancários.

– **Passivo Não Circulante:** Obrigações de longo prazo, como financiamentos e provisões trabalhistas.

– **Patrimônio Líquido:** Representa os recursos próprios da empresa, correspondendo ao capital dos sócios ou acionistas, acrescido dos lucros acumulados e reservas de capital.

A equação fundamental do Balanço Patrimonial é:

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio Líquido}$$

Essa equação demonstra que todos os bens e direitos da empresa são financiados por recursos próprios (patrimônio líquido) ou por capital de terceiros (passivo).

Indicadores Relacionados ao Balanço Patrimonial:

A análise do balanço patrimonial permite calcular diversos indicadores financeiros, tais como:

– **Índice de Liquidez Corrente:** Mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo.

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

– **Índice de Endividamento:** Indica a proporção de capital de terceiros em relação ao total de ativos.

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}}$$

Esses indicadores ajudam a entender a solidez financeira da empresa e sua capacidade de honrar compromissos.

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório contábil que apresenta o desempenho econômico da empresa em um período específico. Ela detalha as receitas, custos e despesas, resultando no lucro ou prejuízo líquido da organização.

A estrutura básica da DRE inclui:

– **Receita Bruta:** Total das vendas realizadas pela empresa.

– **(-) Deduções e Impostos sobre Vendas:** Tributos como ICMS e PIS/Cofins.

– **Receita Líquida:** Receita efetiva após descontos e impostos.

– **(-) Custo das Mercadorias Vendidas (CMV):** Custos diretamente associados à produção ou aquisição dos produtos vendidos.

– **Lucro Bruto:** Diferença entre a receita líquida e os custos das vendas.

– **(-) Despesas Operacionais:** Gastos administrativos, comerciais e financeiros.

– **Lucro Operacional:** Resultado antes das despesas financeiras e impostos.

– **(-) Despesas Financeiras:** Juros sobre empréstimos e financiamentos.

– **Lucro Antes dos Tributos (LAJIR – EBIT):** Lucro operacional antes dos impostos.

10. **(-) Imposto de Renda e Contribuição Social**

– **Lucro Líquido:** Resultado final do período, que pode ser distribuído aos sócios ou reinvestido na empresa.

Indicadores Relacionados à DRE:

A análise da DRE permite calcular métricas importantes para avaliar a lucratividade da empresa, como:

– **Margem Bruta:** Mede a rentabilidade das operações comerciais da empresa.

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida}} \times 100$$

– **Margem Líquida:** Indica o percentual do lucro líquido sobre a receita total.

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}} \times 100$$

– **EBITDA (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização):** Mede a geração operacional de caixa da empresa.

$$\text{EBITDA} = \text{Lucro Operacional} + \text{Depreciação} + \text{Amortização}$$

Esses indicadores ajudam a avaliar a eficiência e rentabilidade do negócio.

Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)

A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) detalha todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa em um período, classificadas em três categorias:

– **Fluxo de Caixa Operacional:** Recursos gerados pelas operações da empresa (vendas, pagamentos de fornecedores e despesas operacionais).

– **Fluxo de Caixa de Investimentos:** Movimentações relacionadas à compra ou venda de ativos de longo prazo, como imóveis e equipamentos.

– **Fluxo de Caixa de Financiamentos:** Recursos obtidos por meio de empréstimos, financiamentos ou emissão de ações.

A análise da DFC permite verificar se a empresa gera caixa suficiente para sustentar suas operações, além de identificar possíveis problemas de liquidez.

Análise Horizontal e Vertical

A interpretação das demonstrações financeiras pode ser feita utilizando técnicas como:

– **Análise Horizontal:** Compara os valores de uma mesma conta ao longo do tempo para identificar tendências de crescimento ou queda.

– **Análise Vertical:** Avalia a representatividade de cada conta dentro do total da demonstração financeira, facilitando comparações entre empresas do mesmo setor.

Essas análises ajudam a identificar padrões financeiros e tomar decisões mais embasadas.

A análise de balanços e demonstrações financeiras é uma ferramenta essencial para avaliar a saúde financeira e o desempenho de uma empresa. O Balanço Patrimonial revela a posição financeira, a DRE mostra a capacidade de gerar lucros e a DFC evidencia a liquidez e a movimentação do caixa.

Utilizando indicadores financeiros e técnicas de análise, gestores podem tomar decisões mais informadas, garantindo a sustentabilidade e o crescimento da empresa no longo prazo.

MODELO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são:

– Modelo Sistemico

Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).

– Não é prescritivo

O MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.

– Adaptável a todo tipo de organização

O MEG permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva.

O Modelo estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas.

Além disso, ao adotar o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica nas estratégias e resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento.

O MEG pode ser aplicado em qualquer tipo de organização. São diversos os benefícios da adoção do modelo.

- Promove a competitividade e a sustentabilidade.
- Proporciona um referencial para a gestão de organizações.
- Promove o aprendizado organizacional.
- Possibilita a avaliação e a melhoria da gestão de forma abrangente.
 - Prepara a organização para participar do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).
 - Melhora a compreensão de anseios das partes interessadas.
- Mensura os resultados do negócio de forma objetiva.
- Desenvolve a visão sistêmica dos executivos.
- Estimula o comprometimento e a cooperação entre as pessoas.
- Incorpora a cultura da excelência.
- Uniformiza a linguagem e melhora a comunicação gerencial.
- Permite um diagnóstico objetivo e a mensuração do grau de maturidade da gestão.
- Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico.

De acordo com uma pesquisa encomendada pela FNQ junto à Serasa Experian, as organizações que adotam o MEG investem e evoluem mais financeiramente (clique aqui para ver a pesquisa completa).

Vale ressaltar que o MEG não é um sistema prescritivo quanto à ferramenta, à estrutura ou à forma de gerir o negócio. Ele estimula a organização a estar atenta às necessidades e às expectativas das diversas partes interessadas e utiliza essas informações para formular o planejamento estratégico e os seus desdobramentos.

Os oito Fundamentos da Excelência, na 21ª edição do MEG, são:

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional e inovação;
3. Liderança transformadora;
4. Compromisso com as partes interessadas;
5. Adaptabilidade;
6. Desenvolvimento sustentável;
7. Orientação por processos;
8. Geração de valor.

Fonte: Disponível em: <https://adm.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>. Acesso em: 07.jun.2025.

PROCESSOS E CERTIFICAÇÃO ISO 9000:2000

Processos e certificação ISO 9000:2000.

A crescente quantidade da oferta de serviços e produtos tanto do mercado interno quanto do mercado externo fez com que clientes passassem a procurar fornecedores que oferecessem soluções para atender suas necessidades. Este fator foi muito difundido por Feigenbaum através de sua publicação denominada Controle de Qualidade Total (TQC – *Total Quality Control*). Nela, dois fatores passaram a ser importantes para a qualidade de um produto, são eles:

1. foco no cliente; e,
2. sistema de qualidade.

Sobre o **foco no cliente** Feigenbaum afirma que a qualidade quem estabelece é o cliente e não o engenheiro, nem o pessoal de marketing ou a alta administração. Sendo assim, a qualidade não começa ao final do processo de fabricação ou durante o processo mas sim desde a concepção do projeto passando por todos as etapas do processo. Neste novo contexto do TQC, Feigenbaum diz que a qualidade deve ser pensada de **forma sistêmica** onde todos os envolvidos no processo devem ser integrados e estar comprometidos com a qualidade. Ishikawa através do controle total de qualidade estilo japonês afirma que todas as divisões e empregados se envolvam no estudo e na promoção da qualidade através de cursos e seminários que demonstrem os benefícios do comprometimento com este novo conceito.

Neste novo conceito que passou a ditar a forma como as empresas deveriam pensar na qualidade de seus serviços e produtos dois novos termos ganharam forças, a chamada qualidade assegurada e a garantia de qualidade.

Antes da formação do conceito da qualidade total, na era do controle estatístico, uma prática comum entre a relação cliente-fornecedor era a conferência de produtos pelas duas pontas, ou seja, quando o fornecedor ia despachar um produto ele fazia uma inspeção e quando este chegava no cliente nova inspeção era feita e com isso acontecia uma duplicidade de esforços e custos. Maximiano(2005) afirma que na era da qualidade total, as empresas perceberam que poderiam inspecionar seus fornecedores a fim de exigir que estes entregassem com a sua qualidade assegurada ou qualidade garantida. E para garantir sua mantenedibilidade as empresas submetiam seus fornecedores a periódicas auditorias, com base numa lista de perguntas ou critérios. A inspeção ou auditoria serve para decidir se um fornecedor tem ou não condições de continuar com tal e também para escolher novos fornecedores. Os fornecedores que eram aprovados ou continuavam a sê-lo, passavam à condição de credenciados ou qualificados. (MAXIMIANO, 2005).

Neste contexto, procurando atribuir certificações e estabelecer normalizações para todas as áreas de conhecimentos foi criado a ISO 9000 que faz parte da “Familia ISO” criada pela *Internacional Organization for Standardization*, mais conhecida pela sigla ISO que dá nome a uma organização internacional, não governamental, com sede em Genebra, Suíça e tem origem na palavra grega “isos”, que significa “igual”. (ROTH, 1998). A ISO é composta por centenas de organizações ou institutos de padronização que traduzem as normas criadas por ela para aplicação em seus países temos como exemplos a ABNT no Brasil, Q90 nos Estados Unidos e BS 5750 na Grã-Bretanha. (MOREJÓN,2005).

Segundo JORDÃO (2010) para implantar a norma, a empresa precisa primeiro dizer o que faz, depois, fazer o que disse que faz. Para isso, escreve-se as atividades da forma que são realizadas e posteriormente verifica-se se todos fazem da forma que está escrito.

Caso contrário, revisa-se a documentação ou treina-se as pessoas a fazerem como está escrito. Assim, depois de um ciclo de verificações e melhorias, todos farão como está escrito. Obtêm-se, então, uma padronização da forma de se realizar os processos. Só que isso acontece elevando-se o nível de cada processo, já que se padroniza a melhor maneira de se fazer o que precisa ser feito.

Durante a implantação da norma cria-se também o hábito de registrar o que se faz.

Esses registros evidenciam a forma como foram realizadas as atividades, para se ter um histórico do que aconteceu e para se obter dados importantes para a tomada de decisão. Além disso, facilitam a programação das atividades futuras melhorando a performance da equipe.

Historicamente a norma ISO 9000 teve como base diversas normas que na época eram mais focadas para um determinado ramo de atividade dentre elas podemos citar três importantes normas a *Canadian Standards Association*(CSA) Z299 voltada para o setor petrolífero, a *Code of Federal Regulations* (CFR) específica para o setor núcleo-elétricas e a *British Standards* (BS) 5750 que norma que regulamentava as empresas na Grã-Bretanha. Segundo ROTH (1998), esta norma inglesa trouxe a conceituação, assim como a canadense CSA Z299 trouxe mais várias categorias para a gestão da qualidade.

Criada em 1987 baseado principalmente na norma BS 5740, a norma ISO 9000 tinha como finalidade estabelecer normas para garantia da qualidade nos produtos e serviços oferecidos

pelas empresas certificadas/credenciadas. E para tal está foi dividida em outras 5 “sub-normas”, a ISO 8402, a ISO 9000, a ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e a ISO 9004.

Procurando realizar a constante melhoria nas práticas para garantia da qualidade foi previsto a revisão e atualização da norma sempre que passado o período de 5 anos pelas organizações e institutos que compõe a organização.

Entretanto sua primeira revisão veio apenas em 1994 e tornou-se conhecida como ISO 9000:1994; nela ficou definido que seriam mantidas a série de normas ISO 9000 a ISO 9004 - idealizadas em 1987 – divididas em dois tipos as *normas contratuais* tratadas na ISO 9000 e as *diretrizes* nas normas ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. A norma ISO 9004 trata da implementação de um sistema de gestão de qualidade. (MOREJÓN,2005).

Em 15 de dezembro de 2000, a nova edição revisada da ISO 9000 foi lançada, a ela foi atribuído o nome de ISO 9000:2000 para diferenciar das antigas normas. Está procurando solucionar alguns problemas encontrados na primeira revisão dentre eles:

- inadequação para organizações pequenas;
- muitas normas e diretrizes;
- intensas críticas ao modelo de 20 elementos; e,
- terminologia confusa.

As medidas adotadas pelas ISO para solucionar os problemas identificados na primeira versão conseguiram facilitar a aplicação em todos os tipos de organização e simplificar a terminologia. Sua principal alteração foi a mudança de qualidade de produtos para **qualidade de processos**, ou seja, um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. (NBR ISO 9000:2000). Outro ponto e não menos importante foi a migração do objetivo da norma de atender os requisitos dos clientes para a **satisfação do cliente** juntamente com a melhoria continua de todo o processo da empresa. Por fim, podemos ressaltar a alteração na estrutura da norma como mostrada na Figura 2.

Buscando simplificar a terminologia e melhora o entendimento de seus requisitos a nova estrutura a ISO 9000, foi dividida em 4 normas principais com seus objetivos específicos como descritos a seguir:

1. **ISO 9000:2000** (Fundamentos e Vocabulário) esta norma descreve os conceitos do sistema de gestão da qualidade e define a terminologia utilizada pela família ISO 9000. Esta norma também apresenta os 8 princípios da gestão da qualidade que serão descritos mais há frente.

2. **ISO 9001:2000** (Requisitos) esta norma especifica os requisitos necessários para que a empresa possa trabalhar normalizada e finalizando produtos e serviços que satisfaçam seus clientes.

3. **ISO 9004:2000** (Guia para melhoria do Desempenho) esta norma apresenta um guia para melhoria continua do desempenho de toda a empresa.

4. **ISO 19011** (Guia para auditoria de sistemas de gestão de qualidade e ambiental) esta norma apresenta um guia de condução de auditoria interna e externa para verificar se o processo adotado consegue atingir os objetivos definidos.

Completando a Família ISO 9000 temos os **manuals de qualidades** documentos que fornecem informações consistentes sobre o sistema de gestão da qualidade, os **planos da qualidade** documentos que descrevem como o sistema de gestão de qualidade é aplicado no projeto, as **diretrizes** que são documentos

que estabelecem recomendações ou sugestões, as **especificações** são documentos que estabelecem requisitos e os **registros** que são documentos que fornecem evidência objetiva de atividades desempenhadas ou de resultados alcançados. É evidente que a definição de quais documentos irão compor o processos fica a cargo da empresa pois isso varia de acordo com seu tipo, tamanho e complexidade. (NBR ISO 9000:2000).

Como citado a norma ISO 9000:2000 passou a trabalhar com a qualidade de processos levando as empresa a atuar de forma sistêmica e transparente, ou seja, com a normalização de seus processos estas passaram a acreditar que o sucesso de seus produtos e serviços estariam atrelados a implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar, continuamente, o desempenho em consideração, ao mesmo tempo, as necessidade de todas as partes envolvidas. E para isso a norma definiu os 8 princípios de gestão da qualidade citados a seguir:

1. Foco no cliente

O grande fonte de renda das empresas é o recebimento de seus clientes e para isso é importante que está atinja os objetivos requisitados e assim sua satisfação.

2. Liderança

Uma equipe necessidade de líder que orientem e estabeleçam metas a serem atingidas além de manter um ambiente de trabalho satisfatório, organizado e integrado.

3. Envolvimento das Pessoas

Para que a empresa consiga atingir a satisfação de seus clientes é necessário que todo o processo esteja integrado e funcionando de forma sistêmica e o pré-requisito para que isto aconteça é necessário todos os envolvidos no processo estejam comprometidos.

4. Abordagem de Processo

Um processo pode ser definido como um conjunto de atividades interrelacionadas que transformam entradas em saídas. E para que está saída tenha um resultado satisfatório é essencial que este conjunto seja tratado na forma de processo.

5. Abordagem Sistema para a Gestão

Tratar os processos interrelacionados com um sistema ajuda a identificá-los, entendê-los e gerenciá-los de forma eficiente procurando atingir seus objetivos.

6. Melhoria Continua

Estar em constante processo de crescimento é o grande desejo da maioria das empresas porém para isso é necessário que este pensameto seja buscado através da melhoria dos processos da empresa.

7. Tomada de decisão baseada em fatos

Os documentos registros gerados durante o processo podem oferecer informações sobre os desempenhos alcançados em um determinado período de tempo e com base nelas a equipe pode tomar suas decisões tornando-as mais eficientes e eficazes.

8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores:

Uma relação de benefício mútuo com os fornecedores pode potencializar a aptidão de ambas as partes para criar valor. (NBR ISO 9000:2000).

LEGISLAÇÃO ADMINISTRATIVA ADMINISTRAÇÃO DIRETA, INDIRETA E FUNDACIONAL

Administração direta e indireta

A princípio, infere-se que Administração Direta é correspondente aos órgãos que compõem a estrutura das pessoas federativas que executam a atividade administrativa de maneira centralizada. O vocábulo “Administração Direta” possui sentido abrangente vindo a compreender todos os órgãos e agentes dos entes federados, tanto os que fazem parte do Poder Executivo, do Poder Legislativo ou do Poder Judiciário, que são os responsáveis por praticar a atividade administrativa de maneira centralizada.

Já a Administração Indireta, é equivalente às pessoas jurídicas criadas pelos entes federados, que possuem ligação com as Administrações Diretas, cujo fulcro é praticar a função administrativa de maneira descentralizada.

Tendo o Estado a convicção de que atividades podem ser exercidas de forma mais eficaz por entidade autônoma e com personalidade jurídica própria, o Estado transfere tais atribuições a particulares e, ainda pode criar outras pessoas jurídicas, de direito público ou de direito privado para esta finalidade. Optando pela segunda opção, as novas entidades passarão a compor a Administração Indireta do ente que as criou e, por possuírem como destino a execução especializado de certas atividades, são consideradas como sendo manifestação da descentralização por serviço, funcional ou técnica, de modo geral.

Desconcentração e Descentralização

Consiste a desconcentração administrativa na distribuição interna de competências, na esfera da mesma pessoa jurídica. Assim sendo, na desconcentração administrativa, o trabalho é distribuído entre os órgãos que integram a mesma instituição, fato que ocorre de forma diferente na descentralização administrativa, que impõe a distribuição de competência para outra pessoa, física ou jurídica.

Ocorre a desconcentração administrativa tanto na administração direta como na administração indireta de todos os entes federativos do Estado. Pode-se citar a título de exemplo de desconcentração administrativa no âmbito da Administração Direta da União, os vários ministérios e a Casa Civil da Presidência da República; em âmbito estadual, o Ministério Público e as secretarias estaduais, dentre outros; no âmbito municipal, as secretarias municipais e as câmaras municipais; na administração indireta federal, as várias agências do Banco do Brasil que são sociedade de economia mista, ou do INSS com localização em todos os Estados da Federação.

Ocorre que a desconcentração enseja a existência de vários órgãos, sejam eles órgãos da Administração Direta ou das pessoas jurídicas da Administração Indireta, e devido ao fato desses órgãos estarem dispostos de forma interna, segundo uma relação de subordinação de hierarquia, entende-se que a desconcentração administrativa está diretamente relacionada ao princípio da hierarquia.

Registra-se que na descentralização administrativa, ao invés de executar suas atividades administrativas por si mesmo, o Estado transfere a execução dessas atividades para particulares e, ainda a outras pessoas jurídicas, de direito público ou privado.

Explicita-se que, mesmo que o ente que se encontre distribuindo suas atribuições e detenha controle sobre as atividades ou serviços transferidos, não existe relação de hierarquia entre a pessoa que transfere e a que acolhe as atribuições.

Criação, extinção e capacidade processual dos órgãos públicos

Os arts. 48, XI e 61, § 1º da CFB/1988 dispõem que a criação e a extinção de órgãos da administração pública dependem de lei de iniciativa privativa do chefe do Executivo a quem compete, de forma privada, e por meio de decreto, dispor sobre a organização e funcionamento desses órgãos públicos, quando não ensejar aumento de despesas nem criação ou extinção de órgãos públicos (art. 84, VI, b, CF/1988). Desta forma, para que haja a criação e extinção de órgãos, existe a necessidade de lei, no entanto, para dispor sobre a organização e o funcionamento, denota-se que poderá ser utilizado ato normativo inferior à lei, que se trata do decreto. Caso o Poder Executivo Federal desejar criar um Ministério a mais, o presidente da República deverá encaminhar projeto de lei ao Congresso Nacional. Porém, caso esse órgão seja criado, sua estruturação interna deverá ser feita por decreto. Na realidade, todos os regimentos internos dos ministérios são realizados por intermédio de decreto, pelo fato de tal ato se tratar de organização interna do órgão. Vejamos:

– **Órgão:** é criado por meio de lei.

– **Organização Interna:** pode ser feita por **DECRETO**, desde que não provoque aumento de despesas, bem como a criação ou a extinção de outros órgãos.

– **Órgãos De Controle:** Trata-se dos prepostos a fiscalizar e controlar a atividade de outros órgãos e agentes”. Exemplo: Tribunal de Contas da União.

Pessoas administrativas

Explicita-se que as entidades administrativas são a própria Administração Indireta, composta de forma taxativa pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

De forma contrária às pessoas políticas, tais entidades, não são reguladas pelo Direito Administrativo, não detendo poder político e encontram-se vinculadas à entidade política que as criou. Não existe hierarquia entre as entidades da Administração Pública indireta e os entes federativos que as criou. Ocorre, nesse sentido, uma vinculação administrativa em tais situações, de maneira que os entes federativos somente conseguem manter-se no controle se as entidades da Administração Indireta estiverem desempenhando as funções para as quais foram criadas de forma correta.

Pessoas políticas

As pessoas políticas são os entes federativos previstos na Constituição Federal. São eles a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Denota-se que tais pessoas ou entes, são regidos pelo Direito Constitucional, vindo a deter uma parcela do poder político. Por esse motivo, afirma-se que tais entes são autônomos, vindo a se organizar de forma particular para alcançar as finalidades avençadas na Constituição Federal.

Assim sendo, não se confunde autonomia com soberania, pois, ao passo que a autonomia consiste na possibilidade de cada um dos entes federativos organizar-se de forma interna,

elaborando suas leis e exercendo as competências que a eles são determinadas pela Constituição Federal, a soberania nada mais é do que uma característica que se encontra presente somente no âmbito da República Federativa do Brasil, que é formada pelos referidos entes federativos.

Autarquias

As autarquias são pessoas jurídicas de direito público interno, criadas por lei específica para a execução de atividades especiais e típicas da Administração Pública como um todo. Com as autarquias, a impressão que se tem, é a de que o Estado veio a descentralizar determinadas atividades para entidades eivadas de maior especialização.

As autarquias são especializadas em sua área de atuação, dando a ideia de que os serviços por elas prestados são feitos de forma mais eficaz e venham com isso, a atingir de maneira contundente a sua finalidade, que é o bem comum da coletividade como um todo. Por esse motivo, aduz-se que as autarquias são um serviço público descentralizado. Assim, devido ao fato de prestarem esse serviço público especializado, as autarquias acabam por se assemelhar em tudo o que lhes é possível, ao entidade estatal a que estiverem servindo. Assim sendo, as autarquias se encontram sujeitas ao mesmo regime jurídico que o Estado. Nos dizeres de Hely Lopes Meirelles, as autarquias são uma “*longa manus*” do Estado, ou seja, são executoras de ordens determinadas pelo respectivo ente da Federação a que estão vinculadas.

As autarquias são criadas por lei específica, que de forma obrigacional deverá ser de iniciativa do Chefe do Poder Executivo do ente federativo a que estiver vinculada. Explicita-se também que a função administrativa, mesmo que esteja sendo exercida tipicamente pelo Poder Executivo, pode vir a ser desempenhada, em regime totalmente atípico pelos demais Poderes da República. Em tais situações, infere-se que é possível que sejam criadas autarquias no âmbito do Poder Legislativo e do Poder Judiciário, oportunidade na qual a iniciativa para a lei destinada à sua criação, deverá, obrigatoriamente, segundo os parâmetros legais, ser feita pelo respectivo Poder.

— Empresas Públicas

Sociedades de Economia Mista

São a parte da Administração Indireta mais voltada para o direito privado, sendo também chamadas pela maioria doutrinária de empresas estatais.

Tanto as empresas públicas, quanto as sociedades de economia mista, no que se refere à sua área de atuação, podem ser divididas entre prestadoras diversas de serviço público e plenamente atuantes na atividade econômica de modo geral. Assim sendo, obtemos dois tipos de empresas públicas e dois tipos de sociedades de economia mista.

Ressalta-se que ao passo que as empresas estatais exploradoras de atividade econômica estão sob a égide, no plano constitucional, pelo art. 173, sendo que a sua atividade se encontra regida pelo direito privado de maneira prioritária, as empresas estatais prestadoras de serviço público são reguladas, pelo mesmo diploma legal, pelo art. 175, de maneira que sua atividade é regida de forma exclusiva e prioritária pelo direito público.

– **Observação importante:** todas as empresas estatais, sejam prestadoras de serviços públicos ou exploradoras de atividade econômica, possuem personalidade jurídica de direito privado.

O que diferencia as empresas estatais exploradoras de atividade econômica das empresas estatais prestadoras de serviço público é a atividade que exercem. Assim, sendo ela prestadora de serviço público, a atividade desempenhada é regida pelo direito público, nos ditames do artigo 175 da Constituição Federal que determina que “incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.” Já se for exploradora de atividade econômica, como maneira de evitar que o princípio da livre concorrência reste-se prejudicado, as referidas atividades deverão ser reguladas pelo direito privado, nos ditames do artigo 173 da Constituição Federal, que assim determina:

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei. § 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:

I – sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;

II – a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;

III – licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da Administração Pública;

IV – a constituição e o funcionamento dos conselhos de Administração e fiscal, com a participação de acionistas minoritários;

V – os mandatos, a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores

Vejamos em síntese, algumas características em comum das empresas públicas e das sociedades de economia mista:

– Devem realizar concurso público para admissão de seus empregados;

– Não estão alcançadas pela exigência de obedecer ao teto constitucional;

– Estão sujeitas ao controle efetuado pelos Tribunais de Contas, bem como ao controle do Poder Legislativo;

– Não estão sujeitas à falência;

– Devem obedecer às normas de licitação e contrato administrativo no que se refere às suas atividades-meio;

– Devem obedecer à vedação à acumulação de cargos prevista constitucionalmente;

– Não podem exigir aprovação prévia, por parte do Poder Legislativo, para nomeação ou exoneração de seus diretores.

Fundações e outras entidades privadas delegatárias

Identifica-se no processo de criação das fundações privadas, duas características que se encontram presentes de forma contundente, sendo elas a doação patrimonial por parte de um instituidor e a impossibilidade de terem finalidade lucrativa.

O Decreto 200/1967 e a Constituição Federal Brasileira de 1988 conceituam Fundação Pública como sendo um ente de direito predominantemente de direito privado, sendo que a Constituição Federal dá à Fundação o mesmo tratamento oferecido às Sociedades de Economia Mista e às Empresas Públicas, que permite autorização da criação, por lei e não a criação direta por lei, como no caso das autarquias.

Entretanto, a doutrina majoritária e o STF aduzem que a Fundação Pública poderá ser criada de forma direta por meio de lei específica, adquirindo, desta forma, personalidade jurídica de direito público, vindo a criar uma Autarquia Fundacional ou Fundação Autárquica.

– **Observação importante:** a autarquia é definida como serviço personificado, ao passo que uma autarquia fundacional é conceituada como sendo um patrimônio de forma personificada destinado a uma finalidade específica de interesse social.

Vejamos como o Código Civil determina:

Art. 41 - São pessoas jurídicas de direito público interno:(...)

IV - as autarquias, inclusive as associações públicas;

V - as demais entidades de caráter público criadas por lei.

No condizente à Constituição, denota-se que esta não faz distinção entre as Fundações de direito público ou de direito privado. O termo Fundação Pública é utilizado para diferenciar as fundações da iniciativa privada, sem que haja qualquer tipo de ligação com a Administração Pública.

No entanto, determinadas distinções poderão ser feitas, como por exemplo, a imunidade tributária recíproca que é destinada somente às entidades de direito público como um todo. Registra-se que o foro de ambas é na Justiça Federal.

— Delegação Social

Organizações sociais

As organizações sociais são entidades privadas que recebem o atributo de Organização Social. Várias são as entidades criadas por particulares sob a forma de associação ou fundação que desempenham atividades de interesse público sem fins lucrativos. Ao passo que algumas existem e conseguem se manter sem nenhuma ligação com o Estado, existem outras que buscam se aproximar do Estado com o fito de receber verbas públicas ou bens públicos com o objetivo de continuarem a desempenhar sua atividade social. Nos parâmetros da Lei 9.637/1998, o Poder Executivo Federal poderá constituir como Organizações Sociais pessoas jurídicas de direito privado, que não sejam de fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos os requisitos da lei. Ressalte-se que as entidades privadas que vierem a atuar nessas áreas poderão receber a qualificação de OSs.

Lembremos que a Lei 9.637/1998 teve como fulcro transferir os serviços que não são exclusivos do Estado para o setor privado, por intermédio da absorção de órgãos públicos, vindo a substituí-los por entidades privadas. Tal fenômeno é conhecido como publicização. Com a publicização, quando um órgão público é extinto, logo, outra entidade de direito privado o substitui no serviço anteriormente prestado. Denota-se que o vínculo com o poder público para que seja feita a qualificação da entidade como organização social é estabelecido com a celebração de

contrato de gestão. Outrossim, as Organizações Sociais podem receber recursos orçamentários, utilização de bens públicos e servidores públicos.

Organizações da sociedade civil de interesse público

São conceituadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, nas quais os objetivos sociais e normas estatutárias devem obedecer aos requisitos determinados pelo art. 3º da Lei n. 9.790/1999. Denota-se que a qualificação é de competência do Ministério da Justiça e o seu âmbito de atuação é parecido com o da OS, entretanto, é mais amplo.

Vejamos:

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I – promoção da assistência social;

II – promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III – promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV – promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V – promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; VII – promoção do voluntariado;

VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X – promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI – promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII – estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

A lei das Oscips apresenta um rol de entidades que não podem receber a qualificação. Vejamos:

Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:

I – as sociedades comerciais;

II – os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;

III – as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;

IV – as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;

V – as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;

VI – as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;

VII – as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;

VIII – as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;

IX – as Organizações Sociais;

X – as cooperativas;

Por fim, registre-se que o vínculo de união entre a entidade e o Estado é denominado termo de parceria e que para a qualificação de uma entidade como Oscip, é exigido que esta tenha sido constituída e se encontre em funcionamento regular há, pelo menos, três anos nos termos do art. 1º, com redação dada pela Lei n. 13.019/2014. O Tribunal de Contas da União tem entendido que o vínculo firmado pelo termo de parceria por órgãos ou entidades da Administração Pública com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público não é demandante de processo de licitação. De acordo com o que preceitua o art. 23 do Decreto n. 3.100/1999, deverá haver a realização de concurso de projetos pelo órgão estatal interessado em construir parceria com Oscips para que venha a obter bens e serviços para a realização de atividades, eventos, consultorias, cooperação técnica e assessoria.

Entidades de utilidade pública

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado trouxe em seu bojo, dentre várias diretrizes, a publicização dos serviços estatais não exclusivos, ou seja, a transferência destes serviços para o setor público não estatal, o denominado Terceiro Setor.

Podemos incluir entre as entidades que compõem o Terceiro Setor, aquelas que são declaradas como sendo de utilidade pública, os serviços sociais autônomos, como Sesi, Sesc, Senai, por exemplo, as organizações sociais (OS) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP).

É importante explicitar que o crescimento do terceiro setor está diretamente ligado à aplicação do princípio da subsidiariedade na esfera da Administração Pública. Por meio do princípio da subsidiariedade, cabe de forma primária aos indivíduos e às organizações civis o atendimento dos interesses individuais e coletivos. Assim sendo, o Estado atua apenas de forma subsidiária nas demandas que, devido à sua própria natureza e complexidade, não puderam ser atendidas de maneira primária pela sociedade. Dessa maneira, o limite de ação do Estado se encontraria na autossuficiência da sociedade.

Em relação ao Terceiro Setor, o Plano Diretor do Aparelho do Estado previa de forma explícita a publicização de serviços públicos estatais que não são exclusivos. A expressão publicização significa a transferência, do Estado para o Terceiro Setor, ou seja um setor público não estatal, da execução de serviços que não são exclusivos do Estado, vindo a estabelecer um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade para o seu financiamento e controle, como um todo. Tal parceria foi posteriormente modernizada com as leis que instituíram as organizações sociais e as organizações da sociedade civil de interesse público.

O termo publicização também é atribuído a um segundo sentido adotado por algumas correntes doutrinárias, que corresponde à transformação de entidades públicas em entidades privadas sem fins lucrativos.

No que condizente às características das entidades que compõem o Terceiro Setor, a ilustre Maria Sylvia Zanella Di Pietro entende que todas elas possuem os mesmos traços, sendo eles:

1. Não são criadas pelo Estado, ainda que algumas delas tenham sido autorizadas por lei;
2. Em regra, desempenham atividade privada de interesse público (serviços sociais não exclusivos do Estado);
3. Recebem algum tipo de incentivo do Poder Público;
4. Muitas possuem algum vínculo com o Poder Público e, por isso, são obrigadas a prestar contas dos recursos públicos à Administração;
5. Pública e ao Tribunal de Contas;
6. Possuem regime jurídico de direito privado, porém derogado parcialmente por normas de direito público;

Assim, estas entidades integram o Terceiro Setor pelo fato de não se enquadrarem inteiramente como entidades privadas e também porque não integram a Administração Pública Direta ou Indireta.

Convém mencionar que, como as entidades do Terceiro Setor são constituídas sob a forma de pessoa jurídica de direito privado, seu regime jurídico, normalmente, via regra geral, é de direito privado. Acontece que pelo fato de estas gozarem normalmente de algum incentivo do setor público, também podem lhes ser aplicáveis algumas normas de direito público. Esse é o motivo pelo qual a conceituada professora afirma que o regime jurídico aplicado às entidades que integram o Terceiro Setor é de direito privado, podendo ser modificado de maneira parcial por normas de direito público.

ATOS ADMINISTRATIVOS. REQUISICÃO

Conceito

Hely Lopes Meirelles conceitua ato administrativo como sendo “toda manifestação unilateral de vontade da Administração Pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ou a si própria”.

Já Maria Sylvia Zanella Di Pietro explana esse tema, como: “a declaração do Estado ou de quem o represente, que produz efeitos jurídicos imediatos, com observância da lei, sob regime jurídico de direito público e sujeita a controle pelo Poder Judiciário”.

O renomado, Celso Antônio Bandeira de Mello, por sua vez, explica o conceito de ato administrativo de duas formas. São elas:

A) Primeira: em sentido amplo, na qual há a predominância de atos gerais e abstratos. **Exemplos:** os contratos administrativos e os regulamentos.

No sentido amplo, de acordo com o mencionado autor, o ato administrativo pode, ainda, ser considerado como a “declaração do Estado (ou de quem lhe faça as vezes – como, por exemplo, um concessionário de serviço público), no exercício de prerrogativas públicas, manifestada mediante providências jurídicas complementares da lei a título de lhe dar cumprimento, e sujeitas a controle de legitimidade por órgão jurisdicional”.

B) Segunda: em sentido estrito, no qual acrescenta à definição anterior, os atributos da unilateralidade e da concreção. Desta forma, no entendimento estrito de ato administrativo por ele exposta, ficam excluídos os atos convencionais, como os contratos, por exemplo, bem como os atos abstratos.

Embora haja ausência de uniformidade doutrinária, a partir da análise lúcida do tópico anterior, acoplada aos estudos dos conceitos retro apresentados, é possível extrair alguns elementos fundamentais para a definição dos conceitos do ato administrativo.

De antemão, é importante observar que, embora o exercício da função administrativa consista na atividade típica do Poder Executivo, os Poderes Legislativo e Judiciário, praticam esta função de forma atípica, vindo a praticar, também, atos administrativos. Exemplo: ao realizar concursos públicos, os três Poderes devem nomear os aprovados, promovendo licitações e fornecendo benefícios legais aos servidores, dentre outras atividades. Acontece que em todas essas atividades, a função administrativa estará sendo exercida que, mesmo sendo função típica, mas, recordemos, não é função exclusiva do Poder Executivo.

Denota-se também, que nem todo ato praticado no exercício da função administrativa é ato administrativo, isso por que em inúmeras situações, o Poder Público pratica atos de caráter privado, desvestindo-se das prerrogativas que conformam o regime jurídico de direito público e assemelhando-se aos particulares. Exemplo: a emissão de um cheque pelo Estado, uma vez que a referida providência deve ser disciplinada exclusivamente por normas de direito privado e não público.

Há de se desvencilhar ainda que o ato administrativo pode ser praticado não apenas pelo Estado, mas também por aquele que o represente. Exemplo: os órgãos da Administração Direta, bem como, os entes da Administração Indireta e particulares, como acontece com as permissionárias e com as concessionárias de serviços públicos.

Destaca-se, finalmente, que o ato administrativo por não apresentar caráter de definitividade, está sujeito a controle por órgão jurisdicional. Em obediência a essas diretrizes, compreendemos que ato administrativo é a manifestação unilateral de vontade proveniente de entidade arremetida em prerrogativas estatais amparadas pelos atributos provenientes do regime jurídico de direito público, destinadas à produção de efeitos jurídicos e sujeitos a controle judicial específico.

Em suma, temos:

– **Ato Administrativo**: é a manifestação unilateral de vontade proveniente de entidade arremetida em prerrogativas estatais amparadas pelos atributos provenientes do regime jurídico de direito público, destinadas à produção de efeitos jurídicos e sujeitos a controle judicial específico.

Atos administrativos em sentido amplo
Atos de Direito Privado
Atos materiais
Atos de opinião, conhecimento, juízo ou valor
Atos políticos
Contratos

Atos normativos

Atos normativos em sentido estrito e propriamente ditos

Requisitos

A lei da Ação Popular, Lei nº 4.717/1965, aponta a existência de cinco requisitos do ato administrativo. São eles: competência, finalidade, forma, motivo e objeto.

De acordo com o a gravidade do caso em consideração, em simples irregularidade com possibilidade de ser sanada, invalidando o ato do ato, ou até mesmo o tornando inexistente.

No condizente à competência, no sentido jurídico, esta palavra designa a prerrogativa de poder e autorização de alguém que está legalmente autorizado a fazer algo. Da mesma maneira, qualquer pessoa, ainda que possua capacidade e excelente rendimento para fazer algo, mas não alçada legal para tal, deve ser considerada incompetente em termos jurídicos para executar tal tarefa.

Pensamento idêntico é válido para os órgãos e entidades públicas, de forma que, por exemplo, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) não possui competência para conferir o passaporte e liberar a entrada de um estrangeiro no Brasil, tendo em vista que o controle de imigração brasileiro é atividade exclusiva e privativa da Polícia Federal.

Nesse sentido, podemos conceituar competência como sendo o acoplado de atribuições designadas pelo ordenamento jurídico às pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos, com o fito de facilitar o desempenho de suas atividades.

A competência possui como fundamento do seu instituto a divisão do trabalho com ampla necessidade de distribuição do conjunto das tarefas entre os agentes públicos. Desta forma, a distribuição de competências possibilita a organização administrativa do Poder Público, definindo quais as tarefas cabíveis a cada pessoa política, órgão ou agente.

Relativo à competência com aplicação de multa por infração à legislação do imposto de renda, dentre as pessoas políticas, a União é a competente para instituir, fiscalizar e arrecadar o imposto e também para estabelecer as respectivas infrações e penalidades. Já em relação à instituição do tributo e cominação de penalidades, que é de competência do legislativo, dentre os Órgãos Constitucionais da União, o Órgão que possui tal competência, é o Congresso Nacional no que condizente à fiscalização e aplicação das respectivas penalidades.

Em relação às fontes, temos as competências primária e secundária. Vejamos a definição de cada uma delas nos tópicos abaixo:

a) Competência primária: quando a competência é estabelecida pela lei ou pela Constituição Federal.

b) Competência Secundária: a competência vem expressa em normas de organização, editadas pelos órgãos de competência primária, uma vez que é produto de um ato derivado de um órgão ou agente que possui competência primária.

Entretanto, a distribuição de competência não ocorre de forma aleatória, de forma que sempre haverá um critério lógico informando a distribuição de competências, como a matéria, o território, a hierarquia e o tempo. Exemplo disso, concernente ao critério da matéria, é a criação do Ministério da Saúde.

Em relação ao critério territorial, a criação de Superintendências Regionais da Polícia Federal e, ainda, pelo critério da hierarquia, a criação do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF), órgão julgador de recursos contra as decisões das Delegacias da Receita Federal de Julgamento criação da Comissão Nacional da Verdade que trabalham na investigação de violações graves de Direitos Humanos nos períodos entre 18.09.1946 e 05.10.1988, que resulta na combinação dos critérios da matéria e do tempo.

A competência possui como características:

a) Exercício obrigatório: pelos órgãos e agentes públicos, uma vez que se trata de um poder-dever de ambos.

b) Irrenunciável ou inderrogável: isso ocorre, seja pela vontade da Administração, ou mesmo por acordo com terceiros, uma vez que é estabelecida em decorrência do interesse público. Exemplo: diante de um excessivo aumento da ocorrência de crimes graves e da sua diminuição de pessoal, uma delegacia de polícia não poderá jamais optar por não mais registrar boletins de ocorrência relativos a crimes considerados menos graves.

c) Intransferível: não pode ser objeto de transação ou acordo com o fulcro de ser repassada a responsabilidade a outra pessoa. Frise-se que a delegação de competência não provoca a transferência de sua titularidade, porém, autoriza o exercício de determinadas atribuições não exclusivas da autoridade delegante, que poderá, conforme critérios próprios e a qualquer tempo, revogar a delegação.

d) Imodificável: não admite ser modificada por ato do agente, quando fixada pela lei ou pela Constituição, uma vez que somente estas normas poderão alterá-la.

e) Imprescritível: o agente continua competente, mesmo que não tenha sido utilizada por muito tempo.

f) Improrrogável: com exceção de disposição expressa prevista em lei, o agente incompetente não passa a ser competente pelo mero fato de ter praticado o ato ou, ainda, de ter sido o primeiro a tomar conhecimento dos fatos que implicariam a motivação de sua prática.

Cabem dentro dos critérios de competência a delegação e a avocação, que podem ser definidas da seguinte forma:

a) Delegação de competência: trata-se do fenômeno por intermédio do qual um órgão administrativo ou um agente público delega a outros órgãos ou agentes públicos a tarefa de executar parte das funções que lhes foram atribuídas. Em geral, a delegação é transferida para órgão ou agente de plano hierárquico inferior. No entanto, a doutrina contemporânea considera, quando justificadamente necessário, a admissão da delegação fora da linha hierárquica.

Considera-se ainda que o ato de delegação não suprime a atribuição da autoridade delegante, que continua competente para o exercício das funções cumulativamente com a autoridade a que foi delegada a função. Entretanto, cada agente público, na prática de atos com fulcro nos poderes que lhe foram atribuídos, agirá sempre em nome próprio e, respectivamente irá responder por seus atos.

Por todas as decisões que tomar. Do mesmo modo, adotando cautelas parecidas, a autoridade delegante da ação também poderá revogar a qualquer tempo a delegação realizada

anteriormente. Desta maneira, a regra geral é a possibilidade de delegação de competências, só deixando esta de ser possível se houver quaisquer impedimentos legais vigentes.

É importante conhecer a respeito da delegação de competência o disposto na Lei 9.784/1999, Lei do Processo Administrativo Federal, que tendo tal norma aplicada somente no âmbito federal, incorporou grande parte da orientação doutrinária existente, dispondo em seus arts. 11 a 14:

Art. 11. *A competência é irrenunciável e se exerce pelos órgãos administrativos a que foi atribuída como própria, salvo os casos de delegação e avocação legalmente admitidos.*

Art. 12. *Um órgão administrativo e seu titular poderão, se não houver impedimento legal, delegar parte da sua competência a outros órgãos ou titulares, ainda que estes não lhe sejam hierarquicamente subordinados, quando for conveniente, em razão de circunstâncias de índole técnica, social, econômica, jurídica ou territorial.*

Parágrafo único. *O disposto no caput deste artigo aplica-se à delegação de competência dos órgãos colegiados aos respectivos presidentes.*

Art. 13. *Não podem ser objeto de delegação:*

I - a edição de atos de caráter normativo;

II - a decisão de recursos administrativos;

III - as matérias de competência exclusiva do órgão ou autoridade.

Art. 14. *O ato de delegação e sua revogação deverão ser publicados no meio oficial.*

§ 1º *O ato de delegação especificará as matérias e poderes transferidos, os limites da atuação do delegado, a duração e os objetivos da delegação e o recurso cabível, podendo conter ressalva de exercício da atribuição delegada.*

§ 2º *O ato de delegação é revogável a qualquer tempo pela autoridade delegante.*

§ 3º *As decisões adotadas por delegação devem mencionar explicitamente esta qualidade e considerar-se-ão editadas pelo delegado.*

Convém registrar que a delegação é ato discricionário, que leva em conta para sua prática circunstâncias de índole técnica, social, econômica, jurídica ou territorial, bem como é ato revogável a qualquer tempo pela autoridade delegante, sendo que o ato de delegação bem como a sua revogação deverão ser expressamente publicados no meio oficial, especificando em seu ato as matérias e poderes delegados, os parâmetros de limites da atuação do delegado, o recurso cabível, a duração e os objetivos da delegação.

Importante ressaltar:

Súmula 510 do STF: Praticado o ato por autoridade, no exercício de competência delegada, contra ela cabe o mandado de segurança ou a medida judicial.

Com fundamento nessa orientação, o STF decidiu no julgamento do MS 24.732 MC/DF, que o foro da autoridade delegante não poderá ser transmitido de forma alguma à autoridade delegada. Desta forma, tendo sido o ato praticado pela autoridade delegada, todas e quaisquer medidas judiciais propostas contra este ato deverão respeitar o respectivo foro da autoridade delegada.

Seguindo temos:

a) Avocação: trata-se do fenômeno contrário ao da delegação e se resume na possibilidade de o superior hierárquico trazer para si de forma temporária o devido exercício de competências legalmente estabelecidas para órgãos ou agentes hierarquicamente inferiores. Diferentemente da delegação, não cabe avocação fora da linha de hierarquia, posto que a utilização do instituto é dependente de poder de vigilância e controle nas relações hierarquizadas.

Vejamos a diferença entre a avocação com revogação de delegação:

– **Na avocação**, sendo sua providência de forma excepcional e temporária, nos termos do art. 15 da Lei 9.787/1999, a competência é de forma originária e advém do órgão ou agente subordinado, sendo que de forma temporária, passa a ser exercida pelo órgão ou autoridade avocante.

– **Já na revogação de delegação**, anteriormente, a competência já era de forma original da autoridade ou órgão delegante, que achou por conveniência e oportunidade revogar o ato de delegação, voltando, por conseguinte a exercer suas atribuições legais por cunho de mão própria.

Finalmente, adverte-se que, apesar de ser um dever ser exercido com autocontrole, o poder originário de avocar competência também se constitui em regra na Administração Pública, uma vez que é inerente à organização hierárquica como um todo. Entretanto, conforme a doutrina de forma geral, o órgão superior não pode avocar a competência do órgão subordinado em se tratando de competências exclusivas do órgão ou de agentes inferiores atribuídas por lei. Exemplo: Secretário de Segurança Pública, mesmo estando alguns degraus hierárquicos acima de todos os Delegados da Polícia Civil, não poderá jamais avocar para si a competência para presidir determinado inquérito policial, tendo em vista que esta competência é exclusiva dos titulares desses cargos.

Não convém encerrar esse tópico acerca da competência sem mencionarmos a respeito dos **vícios de competência** que é conceituado como o sofrimento de algum defeito em razão de problemas com a competência do agente que o pratica que se subdivide em:

a) Excesso de poder: acontece quando o agente que pratica o ato acaba por exceder os limites de sua competência, agindo além das providências que poderia adotar no caso concreto, vindo a praticar abuso de poder. O vício de excesso de poder nem sempre poderá resultar em anulação do ato administrativo, tendo em vista que em algumas situações será possível convalidar o ato defeituoso.

b) Usurpação de função: ocorre quando uma pessoa exerce atribuições próprias de um agente público, sem que tenha esse atributo ou competência. Exemplo: uma pessoa que celebra casamentos civis fingindo ser titular do cargo de juiz.

c) Função de fato: ocorre quando a pessoa que pratica o ato está irregularmente investida no cargo, emprego ou função pública ou ainda que, mesmo devidamente investida, existe qualquer tipo de impedimento jurídico para a prática do ato naquele momento. Na função de fato, o agente pratica o ato num contexto que tem toda a aparência de legalidade. Por esse motivo, em decorrência da teoria da aparência, desde que haja

boa-fé do administrado, esta deve ser respeitada, devendo, por conseguinte, ser considerados válidos os atos, como se fossem praticados pelo funcionário de fato.

Em suma, temos:

VÍCIOS DE COMPETÊNCIA	
Excesso de poder	Em determinadas situações é possível a convalidação
Usurpação de função	Ato inexistente
Função de fato	Ato válido, se houver boa-fé do administrado
ABUSO DE AUTORIDADE	
Excesso de poder	Vício de competência
Desvio de poder	Desvio de finalidade

Relativo à **finalidade**, denota-se que a finalidade pública é uma das características do princípio da impessoalidade. Nesse diapasão, a Administração não pode atuar com o objetivo de beneficiar ou prejudicar determinadas pessoas, tendo em vista que seu comportamento deverá sempre ser norteado pela busca do interesse público. Além disso, existe determinada finalidade típica para cada tipo de ato administrativo.

Assim sendo, identifica-se no ato administrativo duas espécies de finalidade pública. São elas:

a) Geral ou mediata: consiste na satisfação do interesse público considerado de forma geral.

b) Pública específica ou imediata: é o resultado específico previsto na lei, que deve ser alcançado com a prática de determinado ato.

Está relacionada ao atributo da tipicidade, por meio do qual a lei dispõe uma finalidade a ser alcançada para cada espécie de ato.

Destaca-se que o descumprimento de qualquer dessas finalidades, seja geral ou específica, resulta no vício denominado desvio de poder ou desvio de finalidade. O desvio de poder é vício que não pode ser sanado, e por esse motivo, não pode ser convalidado.

A Lei de Ação Popular, Lei 4.717/1965 em seu art. 2º, parágrafo único, alínea e, estabelece que “o desvio de finalidade se verifica quando o agente pratica o ato visando a fim diverso daquele previsto, explícita ou implicitamente, na regra de competência”. Destaque-se que por via de regra legal atributiva de competência estatui de forma explícita ou implicitamente, os fins que devem ser seguidos e obedecidos pelo agente público. Caso o ato venha a ser praticado visando a fins diversos, verificar-se-á a presença do vício de finalidade.

O desvio de finalidade, segundo grandes doutrinadores, se verifica em duas hipóteses. São elas:

a) o ato é formalmente praticado com finalidade diversa da prevista por lei. Exemplo: remover um funcionário com o objetivo de punição.

b) ocorre quando o ato, mesmo formalmente editado com a finalidade legal, possui, na prática, o foco de atender a fim de interesse particular da autoridade. Exemplo: com o objetivo de perseguir inimigo, ocorre a desapropriação de imóvel alegando interesse público.

Em resumo, temos:

Finalidade Pública	Específica ou Imediata e Geral ou Mediata
Desvio de finalidade ou desvio de poder	Ato praticado com finalidade diversa da prevista em Lei. e Ato praticado formalmente com finalidade prevista em Lei, porém, visando a atender a fins pessoais de autoridade.

Concernente à **forma**, averigua-se na doutrina duas formas distintas de definição como requisito do ato administrativo. São elas:

A) De caráter mais restrito, demonstrando que a forma é o modo de exteriorização do ato administrativo.

B) Considera a forma de natureza mais ampla, incluindo no conceito de forma apenas o modo de exteriorização do ato, bem como todas as formalidades que devem ser destacadas e observadas no seu curso de formação.

Ambas as acepções estão meramente corretas, cuidando-se simplesmente de modos diferentes de examinar a questão, sendo que a primeira analisa a forma do ato administrativo sob o aspecto exterior do ato já formado e a segunda, analisa a dinâmica da formação do ato administrativo.

Via de regra, no Direito Privado, o que prevalece é a liberdade de forma do ato jurídico, ao passo que no Direito Público, a regra é o formalismo moderado. O ato administrativo não precisa ser revestido de formas rígidas e solenes, mas é imprescindível que ele seja escrito. Ainda assim, tal exigência, não é absoluta, tendo em vista que em alguns casos, via de regra, o agente público tem a possibilidade de se manifestar de outra forma, como acontece nas ordens verbais transmitidas de forma emergencial aos subordinados, ou, ainda, por exemplo, quando um agente de trânsito transmite orientações para os condutores de veículos através de silvos e gestos.

Pondera-se ainda, que o ato administrativo é denominado vício de forma quando é enviado ou emitido sem a obediência à forma e sem cumprimento das formalidades previstas em lei. Via de regra, considera-se plenamente possível a convalidação do ato administrativo que contenha vício de forma. No entanto, tal convalidação não será possível nos casos em que a lei estabelecer que a forma é requisito primordial à validade do ato.

Devemos explicar também que a motivação declarada e escrita dos motivos que possibilitaram a prática do ato, quando for de caráter obrigatório, integra a própria forma do ato. Desta maneira, quando for obrigatória, a ausência de motivação enseja vício de forma, mas não vício de motivo.

Porém, de forma diferente, sendo o motivo declinado pela autoridade e comprovadamente ilícito ou falso, o vício consistirá no elemento motivo.

Motivo

O motivo diz respeito aos pressupostos de fato e de direito que estabelecem ou autorizam a edição do ato administrativo.

Quando a autoridade administrativa não tem margem para decidir a respeito da conveniência e oportunidade para editar o ato administrativo, diz-se que este é ato vinculado. No condizente ao ato discricionário, como há espaço de decisão para a autoridade administrativa, a presença do motivo simplesmente autoriza a prática do ato.

Nesse diapasão, existem também o motivo de direito que se trata da abstrata previsão normativa de uma situação que ao ser verificada no mundo concreto que autoriza ou determina a prática do ato, ao passo que o motivo de fato é a concretização no mundo empírico da situação prevista em lei.

Assim sendo, podemos esclarecer que a prática do ato administrativo depende da presença adjunta dos motivos de fato e de direito, posto que para isso, são imprescindíveis à existência abstrata de previsão normativa bem como a ocorrência, de fato concreto que se integre à tal previsão.

De acordo com a doutrina, o vício de motivo é passível de ocorrer nas seguintes situações:

- a) quando o motivo é inexistente.
- b) quando o motivo é falso.
- c) quando o motivo é inadequado.

É de suma importância estabelecer a diferença entre motivo e motivação. Vejamos:

– **Motivo:** situação que autoriza ou determina a produção do ato administrativo. Sempre deve estar previsto no ato administrativo, sob pena de nulidade, sendo que sua ausência de motivo legítimo ou ilegítimo é causa de invalidação do ato administrativo.

– **Motivação:** é a declinação de forma expressa do motivo, sendo a declaração das razões que motivaram à edição do ato. Já a motivação declarada e expressa dos motivos dos atos administrativos, via de regra, nem sempre é exigida. Porém, se for obrigatória pela lei, sua ausência causará invalidade do ato administrativo por vício de forma, e não de motivo.

Convém ressaltar que a Lei 9.784/1999, que regulamenta o processo administrativo na esfera federal, dispõe no art. 50, o seguinte:

Art. 50. Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando:

- I - neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses;*
- II - imponham ou agravem deveres, encargos ou sanções;*
- III - decidam processos administrativos de concurso ou seleção pública;*
- IV - dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório;*
- V - decidam recursos administrativos;*
- VI - decorram de reexame de ofício;*
- VII - deixem de aplicar jurisprudência firmada sobre a questão ou discrepem de pareceres, laudos, propostas e relatórios oficiais;*
- VIII - importem anulação, revogação, suspensão ou convalidação de ato administrativo.*

Prevê a mencionada norma em seu § 1º, que a motivação deve ser explícita, clara e congruente, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores

pareceres, informações, decisões ou propostas, que, nesse caso, serão parte integrante do ato. Tal hipótese é denominada pela doutrina de “motivação aliunde” que significa motivação “em outro local”, mas que está sendo admitida no direito brasileiro.

A motivação dos atos administrativos

É a teoria dos motivos determinantes. Convém explicitar a respeito da motivação dos atos administrativo e da teoria dos motivos determinantes que se baseia na ideia de que mesmo a lei não exigindo a motivação, se o ato administrativo for motivado, ele só terá validade se os motivos declarados forem verdadeiros.

Exemplo

A doutrina cita o caso do ato de exoneração ad nutum de servidor ocupante de cargo comissionado, uma vez que esse tipo de ato não exige motivação. Entretanto, caso a autoridade competente venha a alegar que a exoneração transcorre da falta de pontualidade habitual do comissionado, a validade do ato exoneratório virá a ficar na dependência da existência do motivo declarado. Já se o interessado apresentar a folha de ponto comprovando sua pontualidade, a exoneração, seja por via administrativa ou judicial, deverá ser anulada.

É importante registrar que a teoria dos motivos determinantes pode ser aplicada tanto aos atos administrativos vinculados quanto aos discricionários, para que o ato tenha sido motivado.

Em suma, temos:

– Motivo do ato administrativo

– Definição: pressuposto de fato e direito que fundamenta a edição do ato administrativo.

– Motivo de Direito: é a situação prevista na lei, de forma abstrata que autoriza ou determina a prática do ato administrativo.

– Motivo de fato: circunstância que se realiza no mundo real que corresponde à descrição contida de forma abstrata na lei, caracterizando o motivo de direito.

Vícios de motivo do ato administrativo

Inexistente

Falso

Inadequado

– Teoria dos motivos determinantes

– O ato administrativo possui sua validade vinculada aos motivos expostos mesmo que não seja exigida a motivação.

– Só é aplicada apenas se o ato conter motivação.

– **STJ**: “Não se decreta a invalidade de um ato administrativo quando apenas um, entre os diversos motivos determinantes, não está adequado à realidade fática”.

Objeto

O objeto do ato administrativo pode ser conceituado como sendo o efeito jurídico imediato produzido pelo ato. Em outras palavras, podemos afirmar que o objeto do ato administrativo cuida-se da alteração da situação jurídica que o ato administrativo se propõe a realizar. Desta forma, no ato impositivo de multa, por exemplo, o objeto é a punição do transgressor.

Para que o ato administrativo tenha validade, seu objeto deve ser lícito, possível, certo e revestido de moralidade conforme os padrões aceitos como éticos e justos.

Havendo o descumprimento dessas exigências, podem incidir os esporádicos vícios de objeto dos atos administrativos. Nesse sentido, podemos afirmar que serão viciados os atos que possuam os seguintes objetos, seguidos com alguns exemplos:

a) Objeto lícito: punição de um servidor público com suspensão por prazo superior ao máximo estabelecido por lei específica.

b) Objeto impossível: determinação aos subordinados para evitar o acontecimento de chuva durante algum evento esportivo.

c) Objeto incerto: em ato unificado, a suspensão do direito de dirigir das pessoas que por ventura tenham dirigido alcoolizadas nos últimos 12 meses, tanto as que tenham sido abordadas por autoridade pública ou flagradas no teste do bafômetro.

d) Objeto moral: a autorização concedida a um grupo de pessoas específicas para a ocupação noturna de determinado trecho de calçada para o exercício da prostituição. Nesse exemplo, o objeto é tido como imoral.

Atributos do Ato Administrativo

Tendo em vista os pormenores do regime jurídico de direito público ou regime jurídico administrativo, os atos administrativos são dotados de alguns atributos que os se diferenciam dos atos privados.

Acontece que não há unanimidade doutrinária no condizente ao rol desses atributos. Entretanto, para efeito de conhecimento, bem como a enumeração que tem sido mais cobrada em concursos públicos, bem como em teses, abordaremos o conceito utilizado pela Professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro.

Nos dizeres da mencionada administrativista, os atributos dos atos administrativos são:

– Presunção de legitimidade

Decorre do próprio princípio da legalidade e milita em favor dos atos administrativos. É o único atributo presente em todos os atos administrativos. Pelo fato de a administração poder agir somente quando autorizada por lei, presume-se, por conseguinte que se a administração agiu e executou tal ato, observando os parâmetros legais. Desta forma, em decorrência da presunção de legitimidade, os atos administrativos presumem-se editados em conformidade com a lei, até que se prove o contrário.

De forma parecida, por efeito dos princípios da moralidade e da legalidade, quando a administração alega algo, presume-se que suas alegações são verdadeiras. É o que a doutrina conceitua como presunção de veracidade dos atos administrativos que se cuida da presunção de que o ato administrativo foi editado em conformidade com a lei, gerando a desconfiança de que as alegações produzidas pela administração são verdadeiras.

As presunções de legitimidade e de veracidade são elementos e qualificadoras presentes em todos os atos administrativos. No entanto, ambas serão sempre relativas ou *juris tantum*, podendo ser afastadas em decorrência da apresentação de prova em sentido contrário. Assim sendo, se o administrado se sentir prejudicado por algum ato que refutar ilegal ou fundado em mentiras, poderá submetê-lo ao controle pela própria administração pública, bem como pelo Judiciário. Já se o órgão

provocado alegar que a prática não está em conformidade com a lei ou é fundada em alegações falsas, poderá proclamar a nulidade do ato, desfazendo os seus efeitos.

Denota-se que a principal consequência da presunção de veracidade é a inversão do ônus da prova. Nesse sentido, relembremos que em regra, segundo os parâmetros jurídicos, o dever de provar é de quem alega o fato a ser provado. Desta maneira, se o particular “X” alega que o particular “Y” cometeu ato ilícito em prejuízo do próprio “X”, incumbe a “X” comprovar o que está alegando, de maneira que, em nada conseguir provar os fatos, “Y” não poderá ser punido.

– Imperatividade

Em decorrência desse atributo, os atos administrativos são impostos pelo Poder Público a terceiros, independentemente da concordância destes. Infere-se que a imperatividade é proveniente do poder extroverso do Estado, ou seja, o Poder Público poderá editar atos, de modo unilateral e com isso, constituir obrigações para terceiros. A imperatividade representa um traço diferenciado em relação aos atos de direito privado, uma vez que estes somente possuem o condão de obrigar os terceiros que manifestarem sua expressa concordância.

Entretanto, nem todo ato administrativo possui imperatividade, característica presente exclusivamente nos atos que impõem obrigações ou restrições aos administrados. Pelo contrário, se o ato administrativo tiver por objetivo conferir direitos, como por exemplo: licença, admissão, autorização ou permissão, ou, ainda, quando possuir conteúdo apenas enunciativo como certidão, atestado ou parecer, por exemplo, não haverá imperatividade.

– Autoexecutoriedade

Consiste na possibilidade de os atos administrativos serem executados diretamente pela Administração Pública, por intermédio de meios coercitivos próprios, sem que seja necessário a intervenção prévia do Poder Judiciário.

Esse atributo é decorrente do princípio da supremacia do interesse público, típico do regime de direito administrativo, fato que acaba por possibilitar a atuação do Poder Público no condizente à rapidez e eficiência.

No entender de Maria Sylvia Zanella Di Pietro, a autoexecutoriedade somente é possível quando estiver expressamente prevista em lei, ou, quando se tratar de medida urgente, que não sendo adotada de imediato, ocasionará, por sua vez, prejuízo maior ao interesse público.

Exemplos de Atos Administrativos Autoexecutórios

apreensão de mercadorias impróprias para o consumo humano

demolição de edifício em situação de risco

internação de pessoa com doença contagiosa

dissolução de reunião que ameaça a segurança

Por fim, ressalta-se que o princípio da inafastabilidade da prestação jurisdicional possui o condão de garantir ao particular que considere que algum direito seu foi lesionado ou ameaçado, possa livremente levar a questão ao Poder Judiciário em busca da defesa dos seus direitos.

– Tipicidade

De antemão, infere-se que a maior parte dos autores não cita a tipicidade como atributo do ato administrativo. Isso ocorre pelo fato de tal característica não estabelecer um privilégio da administração, mas sim uma restrição. Se adotarmos o entendimento de que a título de “atributos” devemos estudar as particularidades dos atos administrativos que os divergem dos demais atos jurídicos, deveremos incluir a tipicidade na lista. Entretanto, se entendermos que apenas são considerados atributos as prerrogativas que acabam por verticularizar as relações jurídicas nas quais a administração toma parte, a tipicidade não poderia ser considerada.

Nos termos da primeira corrente, para a Professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro, a “tipicidade é o atributo pelo qual o ato administrativo deve corresponder a figuras definidas previamente pela lei como aptas a produzir determinados resultados”. Assim sendo, em consonância com esse atributo, para cada finalidade que a Administração Pública pretender alcançar, deverá haver um ato previamente definido na lei.

Denota-se que a tipicidade é uma consequência do princípio da legalidade. Esse atributo não permite à Administração praticar atos em desacordo com os parâmetros legais, motivo pelo qual o atributo da tipicidade é considerado como uma ideia contrária à da autonomia da vontade, por meio da qual o particular tem liberdade para praticar atos desprovidos de disciplina legal, inclusive atos inominados.

Ainda nos trâmites com o entendimento exposto, ressalta-se que a tipicidade só existe nos atos unilaterais, não se encontrando presente nos contratos. Isso ocorre porque não existe qualquer impedimento de ordem jurídica para que a Administração venha a firmar com o particular um contrato inominado desprovido de regulamentação legal, desde que esta seja a melhor maneira de atender tanto ao interesse público como ao interesse particular.

Classificação dos Atos Administrativos

A Doutrina não é uniforme no que condiz à atribuição dada à diversidade dos critérios adotados com esse objetivo. Por esse motivo, sem esgotar o assunto, apresentamos algumas classificações mais relevantes, tanto no que se refere a uma maior utilidade prática na análise dos regimes jurídicos, tanto pela concomitante abordagem nas provas de concursos públicos.

a) Em relação aos destinatários: atos gerais e individuais. Os atos gerais ou normativos, são expedidos sem destinatários determinados ou determináveis e aplicáveis a todas as pessoas que de uma forma ou de outra se coloquem em situações concretas que correspondam às situações reguladas pelo ato. Exemplo: o Regulamento do Imposto de Renda.

– **Atos individuais ou especiais:** são dirigidos a destinatários individualizados, podendo ser singulares ou plúrimos. Sendo que será singular quando alcançar um único sujeito determinado e será plúrimo, quando for designado a uma pluralidade de sujeitos determinados em si.

Exemplo:

O decreto de desapropriação que atinja um único imóvel. Por outro lado, como hipótese de ato individual plúrimo, cite-se: o ato de nomeação de servidores em forma de lista. Quanto aos destinatários: ATOS GERAIS, ATOS INDIVIDUAIS, SINGULARES PLÚRIMOS

b) Em relação ao grau de liberdade do agente, os atos podem ser atos vinculados e discricionários.

– **Os atos vinculados** são aqueles nos quais a Administração Pública fica sem liberdade de escolha, nos quais, desde que comprovados os requisitos legais, a edição do ato se torna obrigatória, nos parâmetros previstos na lei. Exemplo: licença para a construção de imóvel.

– **Já os discricionários** são aqueles em que a Administração Pública possui um pouco mais de liberdade para, em consonância com critérios subjetivos de conveniência e oportunidade, tomar decisões quando e como o ato será praticado, com a definição de seu conteúdo, destinatários, a motivação e a forma de sua prática.

c) Em relação às prerrogativas da Administração, os atos administrativos podem ser atos de império, de gestão e de expediente.

– **Atos de império** são atos por meio dos quais a Administração Pública pratica no uso das prerrogativas tipicamente estatais usando o poder de império para impô-los de modo unilateral e coercitivo aos seus administrados. Exemplo: interdição de estabelecimentos comerciais.

d) Em relação aos atos de gestão, são atos por meio dos quais a Administração Pública atua sem o uso das prerrogativas provenientes do regime jurídico administrativo. Exemplo: atos de administração dos bens e serviços públicos e dos atos negociais com os particulares.

Quando praticados de forma regular os atos de gestão, passam a ter caráter vinculante e geram direitos subjetivos.

Exemplo:

uma autarquia ao alugar um imóvel a ela pertencente, de forma vinculante entre a administração e o locatário aos termos do contrato, acaba por gerar direitos e deveres para ambos.

– **Já os atos de expediente** são tidos como aqueles que impulsionam a rotina interna da repartição, sem caráter vinculante e sem forma especial, cujo objetivo é dar andamento aos processos e papéis que tramitam internamente nos órgãos públicos.

Exemplo:

Um despacho com o teor: “ao setor de contabilidade para as devidas análises”.

e) Quanto à formação, os atos administrativos podem ser atos simples, complexos e compostos.

– **O ato simples** decorre da declaração de vontade de apenas um órgão da administração pública, pouco importando se esse órgão é unipessoal ou colegiado. Assim sendo, a nomeação de um servidor público pelo Prefeito de um Município, será

considerada como ato simples singular, ao passo que a decisão de um processo administrativo por órgão colegiado será apenas ato simples colegiado.

– **O ato complexo** é constituído pela manifestação de dois ou mais órgãos, por meio dos quais as vontades se unem em todos os sentidos para formar um só ato. Exemplo: um decreto assinado pelo Presidente da República e referendado pelo Ministro de Estado.

É importante não confundir ato complexo com procedimento administrativo. Nos dizeres de Hely Lopes Meirelles, “no ato complexo integram-se as vontades de vários órgãos para a obtenção de um mesmo ato, ao passo que no procedimento administrativo praticam-se diversos atos intermediários e autônomos para a obtenção de um ato final e principal”.

f) Em relação ao ato administrativo composto, pondera que este também decorre do resultado da manifestação de vontade de dois ou mais órgãos. O que o diferencia do ato complexo é o fato de que, ao passo que no ato complexo as vontades dos órgãos se unem para formar um só ato, no ato composto são praticados dois atos, um principal e outro acessório.

Ademais, é importante explicar a definição de Hely Lopes Meirelles, para quem o ato administrativo composto “é o que resulta da vontade única de um órgão, mas depende da verificação por parte de outro, para se tornar exequível”. A mencionada definição, embora seja discutível, vem sendo muito utilizada pelas bancas examinadoras na elaboração de questões de provas de concurso público. Isso ocorreu na aplicação da prova para Assistente Jurídico do DF, elaborada pelo CESPE em 2001, que foi considerado correto o seguinte tópico: “Ao ato administrativo cuja prática dependa de vontade única de um órgão da administração, mas cuja exequibilidade dependa da verificação de outro órgão, dá-se o nome de ato administrativo composto”.

Espécies

O saudoso jurista Hely Lopes Meirelles propõe que os atos administrativos sejam divididos em cinco espécies. São elas: atos normativos, atos ordinatórios, atos negociais, atos enunciativos e atos punitivos.

– Atos normativos

Os atos normativos são aqueles cuja finalidade imediata é esmiuçar os procedimentos e comportamentos para a fiel execução da lei, posto que as dispostas e utilizadas por tais atos são gerais, não possuem destinatários específicos e determinados, e abstratas, versando sobre hipóteses e nunca sobre casos concretos.

Em relação à forma jurídica adotada, os atos normativos podem ser:

a) **Decreto**: é ato administrativo de competência privativa dos chefes do Poder Executivo utilizados para regulamentar situação geral ou individual prevista na legislação, englobando também de forma ampla, o decreto legislativo, cuja competência é privativa das Casas Legislativas.

O decreto é de suma importância no direito brasileiro, motivo pelo qual, de acordo com seu conteúdo, os decretos podem ser classificados em decreto geral e individual. Vejamos:

b) Decreto geral: possui caráter normativo veiculando regras gerais e abstratas, fato que visa facilitar ou detalhar a correta aplicação da Lei. Exemplo: o decreto que institui o “Regulamento do Imposto de Renda”.

c) Decreto individual: seu objetivo é tratar da situação específica de pessoas ou grupos determinados, sendo que a sua publicação produz de imediato, efeitos concretos.

Exemplo:

Decreto que declara a utilidade pública de determinado bem para fim de desapropriação.

Nesse ponto, passaremos a verificar a respeito do decreto regulamentar, também designado de decreto de execução. A doutrina o conceitua como sendo aquele que introduz um regulamento, não permitindo que o seu conteúdo e o seu alcance possam ir além daqueles do que é permitido por Lei.

Por sua vez, o decreto autônomo é aquele que dispõe sobre matéria não regulada em lei, passando a criar um novo direito. Pondera-se que atualmente, as únicas hipóteses de decreto autônomo admitidas no direito brasileiro, são as dispostas no art. 84, VI, “a”, da Constituição Federal, incluída pela Emenda Constitucional 32/2001, que predispõe a competência privativa do Presidente da República para dispor, mediante decreto, sobre a organização e funcionamento da administração federal, quando não incorrer em aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos.

– Atos ordinatórios

Os atos administrativos ordinatórios são aqueles que podem ser editados no exercício do poder hierárquico, com o fulcro de disciplinar as relações internas da Administração Pública. Detalharemos aqui os principais atos ordinatórios. São eles: as instruções, as circulares, os avisos, as portarias, as ordens de serviço, os ofícios e os despachos.

Instruções: tratam-se de atos administrativos editados pela autoridade hierarquicamente superior, com o fulcro de ordenar a atuação dos agentes que lhes são subordinados. Exemplo: as instruções que ordenam os atos que devem ser usados de forma interna na análise do pedido de utilização de bem público formalizado unicamente por particular.

Circulares: são consideradas idênticas às instruções, entretanto, de modo geral se encontram dotadas de menor abrangência.

Avisos: tratam-se de atos administrativos que são editados por Ministros de Estados com o objetivo de tratarem de assuntos correlatos aos respectivos Ministérios.

Portarias: são atos administrativos respectivamente editados por autoridades administrativas, porém, diferentes das do chefe do Poder Executivo. Exemplo: determinação por meio de portaria determinando a instauração de processo disciplinar específico.

Ordens de serviço: tratam-se de atos administrativos ordenadores da adoção de conduta específica em circunstâncias especiais. Exemplo: ordem de serviço determinadora de início de obra pública.

Ofícios: são especificamente, atos administrativos que se responsabilizam pela formalização da comunicação de forma escrita e oficial existente entre os diversos órgãos públicos, bem como de entidades administrativas como um todo. Exemplo: re-

quisição de informações necessárias para a defesa do Estado em juízo por meio de ofício enviado pela Procuradoria do Estado à Secretaria de Saúde.

Despachos: são atos administrativos eivados de poder decisório ou apenas de mero expediente praticados em processos administrativos. Exemplo: quando da ocorrência de processo disciplinar, é emitido despacho específico determinando a oitiva de testemunhas.

– Atos negociais

Também chamados de atos receptícios, são atos administrativos de caráter administrativo editados a pedido do particular, com o fulcro de viabilizar o exercício de atividade específica, bem como a utilização de bens públicos. Nesse ato, a vontade da Administração Pública é pertinente com a pretensão do particular. Fazem parte desta categoria, a licença, a permissão, a autorização e a admissão. Vejamos:

a) Licença: possui algumas características. São elas:

Ato vinculado: desde que sejam preenchidos os requisitos legais por parte do particular, o Poder Público deverá editar a licença;

Ato de consentimento estatal: ato por meio do qual a Administração se torna conivente com o exercício da atividade privada como um todo;

Ato declaratório: ato que reconhece o direito subjetivo do particular, vindo a autorizar a habilitação do seu exercício.

b) Permissão: trata-se de ato administrativo discricionário dotado da permissão do exercício de atividades específicas realizadas pelo particular ou, ainda, o uso privativo de determinado bem público. Exemplo: a permissão para uso de bem público específico.

A permissão é dotada de características essenciais. São elas:

Ato de consentimento estatal: ato por meio do qual a Administração Pública concorda com o exercício da atividade privada, bem como da utilização de bem público por particulares;

Ato discricionário: ato por intermédio do qual a autoridade administrativa é dotada de liberdade de análise referente à conveniência e à oportunidade do ato administrativo;

Ato constitutivo: ato por meio do qual, o particular possui somente expectativa de direito antes da edição do ato, e não apenas de direito subjetivo ao ato.

c) Autorização: é detentora de características iguais às da permissão, vindo a constituir ato administrativo discricionário permissionário do exercício de atividade específica pelo particular ou, ainda, o uso particular de bem público. Da mesma forma que a permissão, a autorização possui como características: **o ato de consentimento estatal, o ato discricionário e o ato constitutivo.**

d) Admissão: trata-se de ato administrativo vinculado portador do reconhecimento do direito ao recebimento de serviço público específico pelo particular, que deve ser editado na hipótese na qual o particular preencha devidamente os requisitos legais.

– Atos enunciativos

São atos administrativos que expressam opiniões ou, ainda, que certificam fatos no campo da Administração Pública. A doutrina reconhece como espécies de atos enunciativos: os pareceres, as certidões, os atestados e o apostilamento. Vejamos:

a) **Pareceres:** são atos administrativos que buscam expressar a opinião do agente público a respeito de determinada questão de ordem fática, técnica ou jurídica. Exemplo: no curso de processo de licenciamento ambiental é apresentado parecer técnico.

De forma geral, a doutrina pondera a existência de três espécies de pareceres. São eles:

1) Parecer facultativo: esta espécie não é exigida pela legislação para formulação da decisão administrativa. Ao ser elaborado, não vincula a autoridade competente;

2) Parecer obrigatório: é o parecer que deve ser necessariamente elaborado nas hipóteses mencionadas na legislação, mas a opinião nele contida não vincula de forma definitiva a autoridade responsável pela decisão administrativa, que pode contrariar o parecer de forma motivada;

3) Parecer vinculante: é o parecer que deve ser elaborado de forma obrigatória contendo teor que vincule a autoridade administrativa com o dever de acatá-lo.

b) Certidões: tratam-se de atos administrativos que possuem o condão de declarar a existência ou inexistência de atos ou fatos administrativos. As certidões são atos que retratam a realidade, porém, não são capazes de criar ou extinguir relações jurídicas.

***Nota importante:** o art. 5, XXXIV, “b”, da Constituição Federal consagra o direito de certidão no âmbito de direitos fundamentais, no qual assegura a todo e qualquer cidadão interessado, independentemente do pagamento de taxas, “a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal”.

c) Atestados: tratam-se de atos administrativos similares às certidões, posto que também declaram a existência ou inexistência de fatos. Entretanto, os atestados não se confundem com as certidões, uma vez que nas certidões, o agente público utiliza-se do ato de emitir declaração sobre ato ou fato constante dos arquivos públicos, ao passo que os atestados se incumbem da tarefa de retratar fatos que não constam de forma antecipada dos arquivos da Administração Pública.

d) Apostilamento: tratam-se atos administrativos que possuem o objetivo de averbar determinados fatos ou direitos reconhecidos pela norma jurídica como um todo. Como exemplo, podemos citar o apostilamento, via de regra, feito no verso da última página dos contratos administrativos, da variação do valor contratual advinda de reajuste previsto no contrato, nos parâmetros do art. 65, § 8.º, da Lei 8.666/1993, Lei de Licitações.

– Atos punitivos

Também chamados de atos sancionatórios, os atos punitivos são aqueles que atuam na restrição de direitos, bem como de interesses dos administrados que vierem a atuar em desalento com a ordem jurídica de modo geral. Entretanto, exige-se, de qualquer forma, o devido respeito à ampla defesa e ao contraditório na edição de atos punitivos, nos trâmites do art. 5.º, LV, da Constituição Federal Brasileira, bem como que as sanções administrativas tenham previsão legal expressa cumprindo os ditames do princípio da legalidade.

Podemos dividir as sanções em dois grupos:

1) Sanções de polícia: de modo geral são aplicadas com supedâneo no poder de polícia, bem como são relacionadas aos particulares em geral. Exemplo: multa de trânsito.

2) Sanções funcionais ou disciplinares: são aplicadas com embasamento no poder disciplinar aos servidores públicos e às demais pessoas que se encontram especialmente vinculadas à Administração Pública. Exemplo: reprimenda imposta à determinada empresa contratada pela Administração.

Em relação aos atos punitivos, pode-se citar como exemplos, as multas, as interdições de atividades, as apreensões ou destruições de coisas e as sanções disciplinares. Vejamos resumidamente cada espécie:

Multas: tratam-se de sanções pecuniárias que são impostas aos administrados.

Interdições de atividades: são atos que proibitivos ou suspensivos do exercício de atividades diversas.

Apreensão ou destruição de coisas: cuidam-se de sanções aplicadas pela Administração relacionadas às coisas que colocam a população em risco.

Ressalta-se que em se tratando de perigo público iminente, a autoridade pública deterá o poder de destruir as coisas nocivas à coletividade, havendo ou não, processo administrativo prévio, situação hipotética na qual a ampla defesa será delongada para momento posterior. Entretanto, estando ausente a urgência da medida, denota-se que a sua aplicação dependerá da formalização feita de forma prévia no processo administrativo, situação por intermédio da qual, a ampla defesa será postergada para momento ulterior.

Sanções disciplinares: também chamadas de sanções funcionais, as sanções disciplinares são aplicadas aos servidores públicos e aos administrados possuidores de relação jurídica especial com a Administração Pública, desde que tenha sido constatada a violação ao ordenamento jurídico, bem como aos termos do negócio jurídico. Um exemplo disso, é a demissão de servidor público que tenha cometido falta grave.

***Nota importante:** Diferentemente das sanções aplicadas aos particulares, de modo geral, no exercício do poder de polícia, as sanções disciplinares são aplicadas no campo das relações de sujeição especial de administrados específicos do poder disciplinar da Administração Pública, como é o caso dos servidores e contratados. Ao passo que as sanções de polícia são aplicadas para o exterior da Administração - as chamadas sanções externas - as sanções disciplinares são aplicadas no interior da Administração Pública, - as denominadas sanções internas.

Extinção do ato administrativo

Diversas são as causas que causam e determinam a extinção dos atos administrativos ou de seus efeitos. No entendimento de Celso Antônio Bandeira de Mello, o ato administrativo eficaz poderá ser extinto pelos seguintes motivos: cumprimento de seus efeitos, vindo a se extinguir naturalmente; desaparecimento do sujeito, vindo a causar a extinção subjetiva, ou sendo do objeto, extinção objetiva; retirada do ato pelo Poder Público e pela renúncia do beneficiário.

Nesse tópico trataremos do condizente a outras situações por meio das quais a extinção do ato administrativo ou de seus efeitos ocorre pelo fato do Poder Público ter emitido novo ato que surtiu efeito extintivo sobre o ato anterior. Isso pode ocorrer nas seguintes situações:

– Cassação

É a supressão do ato pelo fato do destinatário ter descumprido condições que deveriam permanecer atendidas com o fito de dar continuidade à situação jurídica. Como modalidade de extinção do ato administrativo, a cassação relaciona-se ao ato que, mesmo sendo legítimo na sua origem e formação, tornou-se ilegal na sua execução. Exemplo: cassação de uma licença para funcionamento de hotel que passou a funcionar ilegalmente como casa de prostituição.

Vale ressaltar que um dos principais requisitos da cassação de um ato administrativo é a preeminente necessidade de sua vinculação obrigatória às hipóteses previstas em lei ou norma similar. Desta forma, a Administração Pública não detém o poder de demonstrar ou indicar motivos diferentes dos previstos para justificar a cassação, estando, desta maneira, limitada ao que houver sido fixado nas referidas leis ou normas similares. Esse entendimento, em geral, evita que os particulares sejam coagidos a conviver com extravagante insegurança jurídica, posto que, a qualquer momento a administração estaria apta a propor a cassação do ato administrativo.

Relativo à sua natureza jurídica, sendo a cassação considerada como um ato sancionatório, uma vez que a cassação só poderia ser proposta contra particulares que tenham sido flagrados pelos agentes de fiscalização em descumprimento às condições de subsistência do ato, bem como por ato revisional que implicasse auditoria, acoplando até mesmo questões relativas à intercepção de bases de dados públicas.

Vale ressaltar que a cassação e a anulação possuem efeitos parecidos, porém não são equivalentes, uma vez que a cassação advém do não cumprimento ou alteração dos requisitos necessários para a formação ou manutenção de uma situação jurídica, ao passo que a anulação tem parte quando é verificado que o defeito do ato ocorreu na formação do ato.

– Anulação

É a retirada ou supressão do ato administrativo, pelo motivo de ele ter sido produzido com ausência de conformidade com a lei e com o ordenamento jurídico. A anulação é resultado do controle de legalidade ou legitimidade do ato. O controle de legalidade ou legitimidade não permite que se aprofunde na análise do mérito do ato, posto que, se a Administração contiver por objetivo retirar o ato por razões de conveniência e oportunidade, deverá, por conseguinte, revogá-lo, e não o anular.

Diferentemente da revogação, que mantém incidência somente sobre atos discricionários, a anulação pode atingir tanto os atos discricionários quanto os vinculados. Isso que é explicado pelo fato de que ambos deterem a prerrogativa de conter vícios de legalidade.

Em relação à competência, a anulação do ato administrativo viciado pode ser promovida tanto pela Administração como pelo Poder Judiciário.

Muitas vezes, a Administração anula o seu próprio ato. Quando isso acontece, dizemos que ela agiu com base no seu poder de autotutela, devidamente paramentado nas seguintes Súmulas do STF:

PODER DE AUTOTUTELA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Súmula 346	a Administração Pública pode declarar a nulidade dos seus próprios atos.
Súmula 473	a Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial.

Assim, percebe-se que o instituto da autotutela pode ser invocado para anular o ato administrativo por motivo de ilegalidade, bem como para revogá-lo por razões de conveniência e oportunidade.

A anulação do ato administrativo pode se dar de ofício ou por provocação do interessado.

Tendo em vista o princípio da inércia Poder Judiciário, no exercício de função jurisdicional, este apenas poderá anular o ato administrativo havendo pedido do interessado.

Destaque-se que a anulação de ato administrativo pela própria Administração, somente pode ser realizada dentro do prazo legalmente estabelecido. À vista da autonomia administrativa atribuída de forma igual à União, Estados, Distrito Federal e Municípios, cada uma dessas esferas tem a possibilidade de, observado o princípio da razoabilidade e mediante legislação própria, fixar os prazos para o exercício da autotutela.

Em decorrência do disposto no art. 54 da Lei 9.784/1999, no âmbito federal, em razão do direito de a Administração anular os atos administrativos de que decorram efeitos favoráveis para os destinatários de boa-fé, o prazo de anulação decai em cinco anos, contados da data em que foram praticados. Infere-se que como tal norma não possui caráter nacional, não há impedimentos para a estipulação de prazos diferentes em outras esferas.

– Revogação

É a extinção do ato administrativo válido, promovido pela própria Administração, por motivos de conveniência e oportunidade, sendo que o ato é suprimido pelo Poder Público por motivações de conveniência e oportunidade, sempre relacionadas ao atendimento do interesse público. Assim, se um ato administrativo legal e perfeito se torna inconveniente ao interesse público, a administração pública poderá suprimi-lo por meio da revogação.

A revogação resulta de um controle de conveniência e oportunidade do ato administrativo promovido pela própria Administração que o editou.

É fundamental compreender que a revogação somente pode atingir os atos administrativos discricionários. Isso ocorre por que quando a administração está à frente do motivo que ordena a prática do ato vinculado, ela deve praticá-lo de forma obrigatória, não lhe sendo de forma alguma, facultada a possibilidade de

analisar a conveniência e nem mesmo a oportunidade de fazê-lo. Desta maneira, não havendo possibilidade de análise de mérito para a edição do ato, essa abertura passará a não existir para que o ato seja desfeito pela revogação.

Mesmo não se submetendo a qualquer limite de prazo, a princípio, a revogação do ato administrativo pode ser realizada a qualquer tempo. Nesse sentido, a doutrina infere a existência de certos limites ao poder de revogar. Nos dizeres de Maria Sylvia Zanella Di Pietro¹², não são revogáveis os seguintes atos:

a) Os atos vinculados, porque sobre eles não é possível a análise de conveniência e oportunidade;

b) Os atos que exauriram seus efeitos, como a revogação não retroage e os atos já produziram todos os efeitos que lhe seriam próprios, não há que falar em revogação; é o que ocorre quando transcorre o prazo de uma licença concedida ao servidor público, após o gozo do direito, não há como revogar o ato;

c) Quando a prática do ato exauriu a competência de quem o praticou, o que ocorre quando o ato está sob apreciação de autoridade superior, hipótese em que a autoridade inferior que o praticou deixou de ser competente para revogá-lo;

d) Os meros atos administrativos, como certidões, atestados, votos, porque os efeitos deles decorrentes são estabelecidos pela lei;

e) Os atos que integram um procedimento, porque a cada novo ato ocorre a preclusão com relação ao ato anterior;

f) Os atos que geram direitos a terceiros, (o chamado direito adquirido), conforme estabelecido na Súmula 473 do STF.

– Convalidação

É a providência tomada para purificar o ato viciado, afastando por sua vez, o vício que o maculava e mantendo seus efeitos, inclusive aqueles que foram gerados antes da providência saneadora. Em sentido técnico, a convalidação gera efeitos *ex tunc*, uma vez que retroage à data da edição do ato original, mantendo-lhe todos os efeitos.

Sendo admitida a convalidação, a convalidação perderia sua razão de ser, equivalendo em tudo a uma anulação, apagando os efeitos passados, seguida da edição de novo ato que por sua vez, passaria a gerar os seus tradicionais efeitos prospectivos.

Por meio da teoria dualista é admitida a existência de vícios sanáveis e insanáveis, bem como de atos administrativos nulos e anuláveis.

À vista da atual predominância doutrinária, a teoria dualista foi incorporada formalmente à legislação brasileira. Nesse diapasão, o art. 55 da Lei 9.784/1999 atribui à Administração pública a possibilidade de convalidar os atos que apresentarem defeitos sanáveis, levando em conta que tal providência não acarrete lesão ao interesse público nem prejuízo a terceiros. Embora tal regra seja destinada à aplicação no âmbito da União, o mesmo entendimento tem sido aplicado em todas as esferas, tanto em decorrência da existência de dispositivo similar nas leis locais, quanto mediante analogia com a esfera federal e também com fundamento na prevalência doutrinária vigente.

Assim, é de suma importância esclarecermos que a jurisprudência tem entendido que mesmo o ato nulo pode, em determinadas lides, deixar de ter sua nulidade proclamada em decorrência do princípio da segurança jurídica.

Decadência Administrativa

O instituto da decadência consiste na perda efetiva de um direito existente, pela falta de seu exercício, no período de tempo determinado em lei e também pela vontade das próprias partes e, ainda no fim de um direito subjetivo em face da inércia de seu titular, que não ajuizou uma ação constitutiva no prazo estabelecido pela lei.

Celso Antônio Bandeira de Mello considera esse instituto como sendo a “perda do próprio direito, em si, por não o utilizar no prazo previsto para o seu exercício, evento, este, que sucede quando a única forma de expressão do direito coincide conaturalmente com o direito de ação”. Ou seja, “quando o exercício do direito se confunde com o exercício da ação para manifestá-lo”.

Nos trâmites do artigo 54 da Lei 9.784/99, encontramos o disposto legal sobre a decadência do direito de a administração pública anular seus próprios atos, a partir do momento em que esses vierem a gerar efeitos favoráveis a seus destinatários. Vejamos:

Artigo 54. O direito da administração de anular os atos administrativos de que decorram efeitos favoráveis para os destinatários decai em cinco anos, contados da data em que foram praticados, salvo comprovada má-fé.

§ 1º - No caso de efeitos patrimoniais contínuos, o prazo de decadência contar-se-á da percepção do primeiro pagamento.

§ 2º - Considera-se exercício do direito de anular qualquer medida de autoridade administrativa que importe impugnação à validade do ato.”

O mencionado direito de anulação do ato administrativo decai no prazo de cinco anos, contados da data em que o ato foi praticado. Isso significa que durante esse decurso, o administrado permanecerá submetido a revisões ou anulações do ato administrativo que o beneficia.

Entretanto, após o encerramento do prazo decadencial, o administrado poderá ter suas relações com a administração consolidadas contando com a proteção da segurança jurídica.

Anote-se que o Supremo Tribunal Federal, no julgamento do Mandado de Segurança 28.953, adotou o seguinte entendimento sobre a matéria na qual o ministro Luiz Fux desta forma esclareceu:

“No próprio Superior Tribunal de Justiça, onde ocupei durante dez anos a Turma de Direito Público, a minha leitura era exatamente essa, igual à da ministra Carmen Lúcia; quer dizer, a administração tem cinco anos para concluir e anular o ato administrativo, e não para iniciar o procedimento administrativo. Em cinco anos tem que estar anulado o ato administrativo, sob pena de incorrer em decadência (grifo aditado). Eu registro também que é da doutrina do Supremo Tribunal Federal o postulado da segurança jurídica e da proteção da confiança, que são expressões do Estado Democrático de Direito, revelando-se impregnados de elevado conteúdo ético, social e jurídico, projetando sobre as relações jurídicas, inclusive, as de Direito Público. De sorte que é absolutamente insustentável o fato de que o Poder Público não se submete também a essa consolidação das situações eventualmente antijurídicas pelo decurso do tempo.”

Destaca-se que ao afirmar que a Administração Pública dispõe de cinco anos para anular o ato administrativo, o ministro Luiz Fux promoveu maior confiabilidade na relação entre o administrado e Administração Pública, suprimindo da

administração o poder de usar abusivamente sua prerrogativa de anulação do ato administrativo, o que proporciona maior equilíbrio entre as partes interessadas.

Em resumo, é de grande importância o posicionamento adotado pela Corte Suprema, levando em conta que ao mesmo só tempo, propicia maior segurança jurídica e respeita a regra geral de contagem do prazo decadencial.

**REGIME DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS:
ADMISSÃO, DEMISSÃO, CONCURSO PÚBLICO,
ESTÁGIO PROBATÓRIO, VENCIMENTO BÁSICO,
LICENÇA, APOSENTADORIA**

Introdução

O regime jurídico dos servidores públicos federais é regulamentado pela Lei nº 8.112/1990, que estabelece os direitos e deveres dos servidores, assim como normas sobre admissão, demissão, concurso público, estágio probatório, vencimento básico, licenças e aposentadoria. Entender o funcionamento desse regime é essencial para candidatos que buscam carreiras no serviço público e para o próprio servidor, pois as disposições afetam diretamente o cotidiano, as oportunidades de crescimento e a estabilidade funcional. Abaixo, detalhamos cada um dos tópicos listados.

Admissão

A admissão no serviço público federal ocorre exclusivamente por meio de concurso público, em observância ao princípio da impessoalidade e da isonomia, conforme previsto na Constituição Federal de 1988, no artigo 37, inciso II. Além disso, o concurso garante a seleção dos candidatos mais qualificados e capacita-os para as funções a serem desempenhadas.

O concurso pode ser de provas ou de provas e títulos, dependendo da complexidade do cargo. Após a aprovação, o candidato será nomeado para o cargo e deverá ser submetido ao estágio probatório, no qual sua aptidão e capacidade serão avaliadas.

Demissão

A demissão é uma penalidade administrativa que implica a perda definitiva do cargo público. Ela pode ocorrer por motivos disciplinares, por exemplo, por atos de improbidade administrativa, insubordinação grave ou abandono de cargo, ou ainda por ineficiência no desempenho das funções.

As infrações e as respectivas punições estão previstas na Lei nº 8.112/1990, sendo essencial observar que o servidor tem direito a um processo administrativo disciplinar (PAD) antes da aplicação da demissão, garantindo-se o contraditório e a ampla defesa. A demissão também pode ocorrer por decisão judicial transitada em julgado, nos casos em que o servidor for condenado por crimes incompatíveis com o exercício da função pública.

Concurso Público

O concurso público é a principal via de ingresso no serviço público e segue princípios constitucionais como legalidade, moralidade e publicidade. Além disso, ele é regulamentado de modo a garantir transparência, com previsão de etapas, critérios objetivos de avaliação e prazos específicos.

Existem concursos de provas, geralmente compostos por questões de múltipla escolha e/ou discursivas, e de provas e títulos, nos quais a experiência e a formação acadêmica do candidato também são avaliadas. A aprovação no concurso não gera automaticamente o direito à nomeação, exceto nos casos em que o candidato aprovado dentro do número de vagas ofertadas no edital tem o direito subjetivo à posse.

Estágio Probatório

Após a nomeação, o servidor federal passa por um período de avaliação conhecido como estágio probatório, que dura três anos, conforme o artigo 41, § 4º, da Constituição Federal. Durante esse período, a administração avalia se o servidor possui os requisitos necessários para o exercício do cargo, como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

O estágio probatório é uma fase delicada, pois é o período em que se verifica a compatibilidade do servidor com a função e os valores da administração pública. Ao final do estágio, o servidor pode ser efetivado no cargo, ganhando a estabilidade funcional, ou ser exonerado caso não seja aprovado nos critérios de avaliação.

Vencimento Básico

O vencimento básico é a remuneração inicial de cada cargo público, estabelecida em lei e sem adicionais ou gratificações. Ele é o valor bruto que o servidor recebe antes de descontos previdenciários, de imposto de renda e outros, além de ser a base para a composição da remuneração total do servidor.

A remuneração pode variar de acordo com a carreira, o nível e a classe do servidor, sendo importante destacar que aumentos de vencimento só podem ocorrer por lei específica, em conformidade com o princípio da legalidade e com o regime de responsabilidade fiscal, que limita o aumento de despesas com pessoal.

Licença

As licenças são afastamentos temporários do cargo, com ou sem remuneração, previstas na Lei nº 8.112/1990, que especifica os tipos e as condições para a concessão. Algumas licenças comuns incluem:

- Licença para tratamento de saúde: concedida mediante perícia médica.
- Licença por motivo de doença em pessoa da família: pode ser remunerada por até 60 dias, podendo haver prorrogação.
- Licença-maternidade e licença-paternidade: concedidas por 180 dias e 20 dias, respectivamente.
- Licença para tratar de interesses particulares: sem remuneração, para que o servidor possa se dedicar a questões pessoais, com duração máxima de três anos consecutivos.

Essas licenças têm como objetivo preservar o bem-estar do servidor e garantir que ele possa cuidar de questões pessoais e familiares sem prejuízo de vínculo com o cargo público.

Aposentadoria

A aposentadoria dos servidores públicos federais está sujeita ao regime próprio de previdência social (RPPS) e tem regras específicas de acordo com a Emenda Constitucional nº 103/2019, que trouxe a Reforma da Previdência. As modalidades mais comuns de aposentadoria são:

- Aposentadoria voluntária: concedida quando o servidor cumpre os requisitos de idade mínima e tempo de contribuição, que variam conforme o cargo e a carreira.

- Aposentadoria por invalidez permanente: nos casos em que o servidor, por motivo de saúde, não tenha condições de continuar no cargo.

- Aposentadoria compulsória: ocorre quando o servidor atinge 75 anos de idade, conforme a Emenda Constitucional nº 88/2015.

A Reforma da Previdência estabeleceu uma série de transições e novas regras, como a introdução da idade mínima de 62 anos para mulheres e 65 anos para homens, além de regras de cálculo de benefício que modificam a base de cálculo das aposentadorias.

Conclusão

O regime dos servidores públicos federais é um conjunto de regras que assegura tanto a eficiência do serviço público quanto os direitos dos próprios servidores. Compreender esse regime é fundamental para aqueles que pretendem ingressar no funcionalismo público e para os servidores ativos, pois ele define questões essenciais como ingresso, direitos trabalhistas, progressão na carreira e condições de aposentadoria. Os dispositivos da Lei nº 8.112/1990, juntamente com as emendas constitucionais e demais normativas, formam um sistema que busca conciliar a proteção ao servidor com a exigência de um serviço público eficiente e ético.

ORÇAMENTO PÚBLICO. PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS. DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS. PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

— Orçamento Público

O orçamento público consiste no planejamento detalhado de receitas e despesas que as entidades governamentais utilizam para a execução de suas políticas públicas. Trata-se de um instrumento fundamental para a gestão das finanças públicas, orientando a alocação de recursos de acordo com as prioridades definidas pelo governo em um período determinado, normalmente de um ano.

A elaboração do orçamento público visa garantir o equilíbrio entre as receitas arrecadadas, provenientes de impostos, contribuições e outras fontes, e as despesas necessárias para a manutenção dos serviços e investimentos públicos. Assim, o orçamento público não apenas reflete as escolhas políticas do governo, mas também funciona como um instrumento de planejamento, controle e transparência na aplicação dos recursos.

Além de assegurar a manutenção dos serviços essenciais, como saúde, educação e segurança, o orçamento público é crucial para o desenvolvimento econômico, pois permite que o go-

verno invista em infraestrutura, programas sociais e outras áreas estratégicas. Ele também serve como ferramenta de controle fiscal, promovendo o equilíbrio entre arrecadação e gastos, evitando déficits que possam comprometer a sustentabilidade das finanças públicas.

No Brasil, a formulação e a execução do orçamento público seguem normas e diretrizes estabelecidas pela Constituição Federal e pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Esses marcos regulatórios visam garantir que a arrecadação e os gastos sejam realizados de forma eficiente e transparente, assegurando o uso adequado dos recursos públicos.

A estrutura do orçamento público é composta por três leis fundamentais:

- **Plano Plurianual (PPA):** Estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para um período de quatro anos.

- **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO):** Define as metas e prioridades do governo para o ano seguinte, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual.

- **Lei Orçamentária Anual (LOA):** Autoriza a realização das despesas e a arrecadação das receitas previstas para o exercício financeiro.

O orçamento público, além de ser um instrumento técnico de gestão financeira, possui um papel social, pois deve garantir que os recursos arrecadados da sociedade retornem em forma de serviços e investimentos que promovam o bem-estar coletivo. A participação da sociedade e o controle do Poder Legislativo são essenciais para garantir que o orçamento seja executado de maneira justa e eficiente, atendendo às reais necessidades da população.

— Princípios Orçamentários

Os princípios orçamentários constituem diretrizes fundamentais que orientam a formulação, execução e controle do orçamento público, assegurando que as finanças do Estado sejam geridas com transparência, legalidade e eficiência. Eles são o alicerce que garante que o processo orçamentário atenda aos objetivos de planejamento, equilíbrio fiscal e responsabilidade com o uso dos recursos públicos.

Esses princípios têm como função principal disciplinar a administração financeira pública, garantindo que o orçamento seja elaborado de forma coerente com as necessidades do governo e com o interesse público, além de facilitar o controle e a fiscalização tanto pelo Poder Legislativo quanto pela sociedade.

Princípio da Clareza

O princípio da clareza exige que o orçamento seja redigido de forma clara, objetiva e compreensível, facilitando a leitura e interpretação por todos os interessados, incluindo a população e os órgãos de controle. Esse princípio garante que as informações sobre receitas e despesas sejam apresentadas de modo a evitar ambiguidades, tornando o orçamento um instrumento acessível e transparente.

A aplicação deste princípio fortalece a participação cidadã, pois possibilita que qualquer pessoa compreenda a destinação dos recursos públicos, promovendo maior controle social e accountability.

Princípio da Exclusividade

O princípio da exclusividade determina que a lei orçamentária deve conter exclusivamente a previsão de receitas e a fixação de despesas públicas, sem tratar de temas alheios ao orçamento. Esse princípio visa evitar que questões não relacionadas ao planejamento financeiro sejam inseridas na legislação orçamentária, o que poderia desviar seu foco e prejudicar a eficiência da gestão pública.

Há, contudo, exceções previstas por lei, como a inclusão de autorizações para a realização de operações de crédito e a transposição de recursos, quando necessário.

Princípio da Universalidade

O princípio da universalidade estabelece que o orçamento deve abranger todas as receitas e despesas da administração pública, sem omissões. Isso significa que todas as fontes de recursos e todas as obrigações financeiras do governo precisam estar previstas no orçamento, permitindo uma visão completa das finanças públicas e facilitando o controle e a fiscalização pelos órgãos competentes.

Esse princípio é fundamental para garantir a transparência do processo orçamentário, permitindo que o governo preveja todas as despesas necessárias para o cumprimento de suas funções e serviços.

Princípio da Anualidade (ou Periodicidade)

O princípio da anualidade define que o orçamento público deve ser elaborado para um período determinado de tempo, geralmente correspondente ao ano civil. Esse princípio busca garantir a regularidade e o controle da execução orçamentária, ao exigir que o governo planeje suas receitas e despesas para um período de doze meses, o que facilita a adaptação às necessidades econômicas e sociais de curto prazo.

A temporalidade do orçamento permite que o governo ajuste suas políticas financeiras a cada exercício, adequando o planejamento às mudanças nas prioridades e nas condições econômicas.

Princípio do Equilíbrio

O princípio do equilíbrio prevê que a soma das despesas previstas no orçamento deve ser equivalente à soma das receitas esperadas, ou seja, o governo deve manter um equilíbrio entre o que arrecada e o que gasta. Este princípio é essencial para assegurar a sustentabilidade das finanças públicas e evitar déficits que possam comprometer a saúde fiscal do Estado.

A aplicação do princípio do equilíbrio é especialmente importante para garantir o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que exige que o governo não gaste mais do que arrecada, promovendo uma gestão responsável e prudente dos recursos públicos.

Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade determina que o orçamento, assim como suas leis complementares e todos os atos de sua execução, deve ser amplamente divulgado, de modo a permitir o acesso público às informações sobre a gestão financeira do governo. A publicidade do orçamento assegura a transparência, permitindo que os cidadãos acompanhem e fiscalizem como os recursos públicos estão sendo alocados e utilizados.

Esse princípio é crucial para fortalecer a confiança da sociedade nas instituições e na gestão pública, promovendo um ambiente de controle social e participação cidadã.

Princípio da Legalidade

O princípio da legalidade assegura que o orçamento público só pode ser elaborado, aprovado e executado conforme as normas estabelecidas pela Constituição e pelas leis orçamentárias específicas. Isso garante que o processo orçamentário respeite o ordenamento jurídico, impedindo a arbitrariedade e o abuso de poder na alocação e no uso dos recursos públicos.

Importância dos Princípios Orçamentários

Os princípios orçamentários desempenham um papel crucial na organização e no controle das finanças públicas. Eles asseguram que o orçamento público seja gerido de forma responsável, eficiente e transparente, respeitando o interesse público e garantindo a prestação de serviços essenciais à sociedade. A observância desses princípios é uma garantia de que o planejamento financeiro governamental será executado de maneira coerente com os objetivos de desenvolvimento econômico e social do país.

A correta aplicação dos princípios orçamentários também facilita o controle interno e externo, permitindo que órgãos como o Tribunal de Contas e o Poder Legislativo realizem uma fiscalização eficaz, prevenindo abusos e garantindo o uso adequado dos recursos públicos.

— Princípios Secundários do Orçamento

Além dos princípios orçamentários tradicionais, que servem como base para a formulação e execução do orçamento público, existem os chamados princípios secundários. Estes complementam os principais, trazendo maior especificidade e detalhamento às regras que garantem a transparência, eficiência e legalidade na gestão dos recursos públicos. Eles não são menos importantes, pois desempenham um papel essencial na operacionalização do orçamento público, promovendo uma administração financeira mais organizada e justa.

Princípio da Legalidade

O princípio da legalidade, aplicado também como princípio secundário, assegura que todas as ações orçamentárias devem ser realizadas em estrita conformidade com a legislação vigente. Isso significa que o planejamento, a execução e o controle do orçamento devem seguir as normas constitucionais, leis complementares e outras regulamentações orçamentárias. Qualquer despesa ou arrecadação fora dos limites legais é considerada ilegal e, portanto, passível de sanções.

A legalidade, assim, impede ações arbitrárias na alocação e execução dos recursos públicos, garantindo que todos os atos administrativos no âmbito do orçamento estejam baseados em regras claras e previamente definidas.

Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade reforça que todas as etapas do processo orçamentário devem ser amplamente divulgadas à sociedade. Isso inclui a publicação das leis orçamentárias, a divulgação das receitas e despesas previstas e realizadas, além de relatórios de execução fiscal e auditorias. A aplicação desse princípio

é fundamental para assegurar a transparência da gestão pública, permitindo que a sociedade acompanhe, fiscalize e participe ativamente do controle dos gastos públicos.

A publicidade não se restringe apenas à apresentação dos números, mas também envolve o uso de linguagem acessível e clareza na divulgação, de modo que os dados possam ser compreendidos por qualquer cidadão interessado.

Princípio da Programação

O princípio da programação determina que o orçamento deve ser elaborado de forma a programar todas as atividades financeiras do governo. Ou seja, cada despesa deve estar prevista de maneira detalhada e organizada, com indicações claras de como, quando e onde os recursos serão aplicados. Esse princípio visa evitar a improvisação e o descontrole financeiro, garantindo que os recursos públicos sejam usados de acordo com um plano previamente estabelecido.

A programação orçamentária é essencial para a eficiência do uso dos recursos, evitando atrasos em projetos, a má alocação de verbas e assegurando que as políticas públicas sejam efetivamente implementadas.

Princípio da Especificação

O princípio da especificação exige que todas as receitas e despesas do orçamento sejam discriminadas de maneira clara e precisa. Este princípio evita a inclusão de despesas genéricas ou obscuras que poderiam dificultar o controle e a fiscalização. Cada gasto deve ser descrito em detalhes, identificando sua finalidade, o órgão responsável e a fonte de recursos.

A especificação contribui para a transparência, permitindo que tanto os órgãos de controle quanto a população saibam exatamente como os recursos serão utilizados, evitando o uso indevido das verbas públicas.

Princípio da Proibição do Estorno

O princípio da proibição do estorno estabelece que as verbas orçamentárias alocadas para uma finalidade específica não podem ser transferidas para outro fim sem a devida autorização legislativa. Ou seja, o governo não pode, por exemplo, usar recursos destinados à educação para cobrir despesas na saúde, sem que essa alteração passe por um processo formal de aprovação.

Esse princípio assegura que as prioridades estabelecidas no orçamento sejam respeitadas, impedindo que recursos sejam desviados de suas finalidades originais sem justificativa legal.

Princípio da Non-Affectation (Não Vinculação de Receitas)

O princípio da non-affectation ou não vinculação de receitas proíbe, salvo em casos excepcionais previstos em lei, que as receitas de impostos sejam vinculadas a despesas específicas. Essa regra visa garantir que o governo tenha flexibilidade para alocar os recursos de acordo com as prioridades e necessidades do momento, sem ficar preso a amarras que possam comprometer a execução eficiente do orçamento.

No entanto, existem exceções importantes, como a vinculação de receitas para a saúde e a educação, prevista pela Constituição Federal, que asseguram o financiamento adequado dessas áreas essenciais.

Princípio da Unidade

O princípio da unidade determina que o orçamento deve ser único, ou seja, todas as receitas e despesas de um determinado exercício financeiro devem estar consolidadas em um único documento. Esse princípio facilita o controle e a fiscalização, pois concentra todas as informações financeiras em um só instrumento, permitindo uma visão global das finanças públicas.

A unidade orçamentária evita a existência de orçamentos paralelos ou fragmentados que possam dificultar a gestão eficiente e comprometer a clareza e a transparência do processo.

Importância dos Princípios Secundários do Orçamento

Os princípios secundários do orçamento são fundamentais para complementar e fortalecer os princípios principais, garantindo a aplicação de normas detalhadas que proporcionam maior clareza e segurança no manejo dos recursos públicos. Esses princípios aprimoram a capacidade do governo de gerir o orçamento de forma organizada e eficiente, respeitando o interesse público e garantindo a responsabilidade fiscal.

Além disso, a observância desses princípios contribui para a consolidação de uma gestão financeira transparente e participativa, permitindo que a sociedade atue como fiscal e participe das decisões que afetam a alocação dos recursos. Com isso, cria-se um ambiente de confiança e legitimidade nas ações do governo, reforçando o compromisso com o desenvolvimento econômico e social.

— Importância do Controle Social no Orçamento Público

O controle social é um dos pilares da gestão pública democrática, garantindo que a sociedade tenha voz ativa na fiscalização, acompanhamento e participação das decisões relacionadas ao uso dos recursos públicos. No contexto do orçamento público, o controle social adquire uma relevância ainda maior, pois assegura que os interesses da coletividade sejam priorizados, evitando desvios, abusos e ineficiências na aplicação dos recursos públicos.

O controle social no orçamento público permite que a população e organizações da sociedade civil fiscalizem como o governo elabora, aprova e executa suas políticas financeiras. Isso torna o processo orçamentário mais transparente e democrático, promovendo uma gestão pública mais eficiente e responsável. A seguir, são destacados alguns aspectos que reforçam a importância do controle social no orçamento público.

Transparência e Acesso à Informação

O controle social fortalece a transparência na administração pública, exigindo que o governo disponibilize informações claras e acessíveis sobre todas as etapas do processo orçamentário. O acesso à informação sobre a origem das receitas e a destinação das despesas públicas é essencial para que a sociedade possa acompanhar como os recursos arrecadados por meio de impostos, taxas e contribuições estão sendo aplicados.

Ferramentas como portais da transparência, audiências públicas e relatórios de execução orçamentária permitem que cidadãos monitorem e questionem as decisões orçamentárias, contribuindo para a melhoria dos processos e garantindo que as necessidades da população sejam efetivamente atendidas.

Participação Ativa da Sociedade

A participação cidadã no controle social do orçamento público não se limita à fiscalização; ela também envolve participação ativa nas decisões e na definição das prioridades de alocação de recursos. Através de consultas públicas, conselhos participativos e audiências públicas, a população pode expressar suas demandas e influenciar diretamente as decisões governamentais, garantindo que o orçamento reflita as necessidades reais da sociedade.

Esse tipo de envolvimento é fundamental para legitimar as políticas públicas, promovendo um ambiente de cooperação entre governo e cidadãos e fortalecendo a confiança nas instituições públicas.

Combate à Corrupção e Desvios de Recursos

O controle social é uma ferramenta eficaz no combate à corrupção e no desvio de recursos públicos. Ao permitir que a sociedade fiscalize a aplicação do orçamento, aumenta-se a vigilância sobre o uso correto dos recursos, dificultando a ocorrência de práticas ilícitas. Cidadãos atentos e bem informados podem identificar irregularidades, denunciar abusos e exigir a responsabilização dos gestores públicos.

O fortalecimento do controle social também reduz a possibilidade de que decisões arbitrárias ou de favorecimento indevido comprometam a eficiência e a equidade na distribuição dos recursos públicos.

Garantia de Eficiência e Qualidade na Execução Orçamentária

O controle social contribui para a eficiência da gestão orçamentária, ao permitir que a sociedade monitore se os recursos estão sendo aplicados de forma correta e em conformidade com as prioridades estabelecidas. Quando a sociedade participa ativamente do processo, torna-se possível avaliar a eficácia dos gastos, identificando desperdícios e sugerindo melhorias.

Além disso, o controle social estimula o uso racional dos recursos, incentivando a implementação de políticas públicas que tragam melhores resultados para a população. Isso resulta em uma gestão mais equilibrada e focada na melhoria dos serviços públicos, como saúde, educação, segurança e infraestrutura.

Promoção da Responsabilidade e Accountability

O controle social promove a responsabilidade (accountability) dos gestores públicos, pois os obriga a prestar contas de suas ações e decisões relacionadas ao orçamento. A prestação de contas de forma clara e regular permite que a sociedade acompanhe a execução das políticas públicas e cobre explicações quando os resultados não correspondem ao planejado.

Esse processo de responsabilização é essencial para que haja uma gestão pública baseada em compromissos éticos e na transparência, prevenindo o uso inadequado dos recursos e garantindo que os gestores respondam por eventuais erros ou desvios.

Instrumentos de Controle Social

Existem diversos instrumentos que a sociedade pode utilizar para exercer o controle social sobre o orçamento público. Entre os principais, destacam-se:

– **Portais de Transparência:** Plataformas digitais que oferecem acesso público a informações detalhadas sobre o orçamento, incluindo receitas, despesas, contratos e execução de obras e serviços.

– **Audiências Públicas:** Espaços onde os gestores públicos apresentam o orçamento à população, discutem prioridades e recebem contribuições e críticas sobre o planejamento orçamentário.

– **Conselhos de Políticas Públicas:** Grupos formados por representantes da sociedade civil e do governo que acompanham e fiscalizam áreas específicas, como saúde, educação e assistência social.

– **Orçamento Participativo:** Ferramenta que permite à população participar diretamente na escolha das áreas e projetos que receberão maior investimento no orçamento.

Esses mecanismos são fundamentais para assegurar que o controle social seja efetivo e alcance todas as fases do processo orçamentário, desde a elaboração até a execução.

— O Papel do Controle Social na Democracia

O controle social no orçamento público é um dos mais importantes mecanismos de uma democracia participativa, pois assegura que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente, transparente e em benefício de toda a sociedade. Ele fortalece o diálogo entre governo e cidadãos, promove uma cultura de responsabilidade e ética na gestão pública e garante que as decisões orçamentárias estejam em consonância com as reais necessidades da população.

A participação ativa da sociedade no acompanhamento do orçamento público é um direito e uma responsabilidade de todos, essencial para o fortalecimento das instituições democráticas e para a construção de um Estado mais justo e transparente.

Aqui está uma versão expandida e detalhada sobre o Impacto dos Princípios Orçamentários na Responsabilidade Fiscal:

Impacto dos Princípios Orçamentários na Responsabilidade Fiscal

A responsabilidade fiscal é um dos pilares fundamentais para garantir a sustentabilidade das finanças públicas, assegurando que o governo consiga equilibrar suas receitas e despesas de forma a não comprometer o futuro econômico do país. Os princípios orçamentários desempenham um papel crucial na implementação e manutenção da responsabilidade fiscal, pois orientam a gestão dos recursos públicos com transparência, eficiência e controle rigoroso, evitando excessos e desvios que possam comprometer o equilíbrio fiscal.

O cumprimento desses princípios contribui diretamente para que o Estado administre suas finanças de maneira coerente, respeitando os limites legais e promovendo o desenvolvimento sustentável. A seguir, serão detalhados os principais impactos dos princípios orçamentários na responsabilidade fiscal.

Princípio do Equilíbrio e sua Relação com a Responsabilidade Fiscal

O princípio do equilíbrio é o mais diretamente ligado à responsabilidade fiscal, pois estabelece que o orçamento deve manter um balanço entre as receitas e as despesas. Em termos prá-

ticos, isso significa que o governo não deve gastar mais do que arrecada, evitando déficits fiscais que possam resultar em aumento da dívida pública e consequente instabilidade econômica.

Esse princípio é reforçado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que determina que o governo elabore seus orçamentos dentro de limites prudentes, planejando com base em projeções realistas de arrecadação e despesas. A aplicação do princípio do equilíbrio garante que o governo adote uma postura responsável, evitando excessos que possam gerar um endividamento insustentável e comprometer o crescimento econômico a longo prazo.

Princípio da Anualidade e o Controle dos Gastos Públicos

O princípio da anualidade, ao definir que o orçamento público deve ser planejado para um período específico (geralmente o ano civil), exerce um impacto significativo na responsabilidade fiscal ao garantir que o planejamento financeiro seja revisto regularmente. Essa limitação temporal permite que o governo ajuste suas políticas fiscais de acordo com as condições econômicas e sociais de cada ciclo orçamentário.

O cumprimento do princípio da anualidade assegura que o governo faça um planejamento criterioso, evitando gastos impulsivos ou descontrolados. Ao reavaliar as receitas e despesas a cada ano, o governo pode adequar seus planos às mudanças no cenário econômico, como variações na arrecadação de impostos ou novas demandas sociais, garantindo a manutenção do equilíbrio fiscal.

Princípio da Exclusividade e o Combate ao Déficit

O princípio da exclusividade estabelece que o orçamento deve tratar exclusivamente de previsão de receitas e fixação de despesas, sem incluir assuntos alheios à gestão financeira. Esse princípio é essencial para evitar que decisões políticas ou interesses particulares interfiram na gestão das finanças públicas, desviando recursos para áreas não prioritárias e comprometendo o equilíbrio fiscal.

Ao aplicar esse princípio, o governo garante que o foco do orçamento permaneça nas necessidades financeiras do Estado, combatendo o risco de déficits causados por gastos não previstos ou inadequados. Além disso, a exclusividade facilita o controle e a fiscalização, permitindo que os órgãos competentes acompanhem o cumprimento das metas fiscais.

Princípio da Clareza e a Transparência na Responsabilidade Fiscal

A transparência é um dos principais alicerces da responsabilidade fiscal, e o princípio da clareza contribui diretamente para sua implementação. Ao exigir que o orçamento seja apresentado de forma clara e acessível, o princípio da clareza garante que as informações sobre receitas e despesas estejam disponíveis de forma compreensível tanto para a sociedade quanto para os órgãos de controle, como o Tribunal de Contas e o Poder Legislativo.

Essa transparência fortalece o controle social e a fiscalização, prevenindo abusos e desvios de recursos que possam comprometer o equilíbrio fiscal. Quando o orçamento é claro e detalhado, os gestores públicos são pressionados a agir de maneira responsável, sabendo que suas decisões serão analisadas por cidadãos e órgãos fiscalizadores.

Princípio da Publicidade e a Prestação de Contas

O princípio da publicidade, que obriga a ampla divulgação do orçamento e de sua execução, também está diretamente ligado à responsabilidade fiscal. Ele assegura que todas as ações relacionadas às finanças públicas sejam do conhecimento da população, garantindo que o governo preste contas de suas decisões e do uso dos recursos arrecadados.

A publicidade permite que a sociedade e os órgãos de controle acompanhem o cumprimento das metas fiscais estabelecidas no orçamento, identificando eventuais desvios e cobrando ajustes para garantir a responsabilidade fiscal. Esse princípio cria um ambiente de accountability, em que os gestores públicos são responsabilizados por suas ações, incentivando uma gestão financeira mais prudente e eficaz.

Princípio da Universalidade e o Controle Abrangente das Finanças Públicas

O princípio da universalidade exige que todas as receitas e despesas do governo estejam previstas no orçamento, assegurando um controle abrangente das finanças públicas. Esse princípio é crucial para a responsabilidade fiscal, pois impede que o governo crie ou use fontes de receitas e despesas paralelas ao orçamento, o que poderia resultar em descontrole financeiro.

Com todas as operações financeiras devidamente registradas no orçamento, o governo é obrigado a gerenciar seus recursos de forma transparente, facilitando o monitoramento e a fiscalização, tanto por órgãos internos quanto externos. A aplicação da universalidade também garante que todas as despesas estejam planejadas, evitando déficits causados por gastos não previstos.

Princípio da Programação e a Eficiência na Execução Orçamentária

O princípio da programação assegura que todas as despesas previstas no orçamento sejam organizadas e planejadas de maneira detalhada, com indicações claras sobre sua execução. Esse princípio impacta diretamente a responsabilidade fiscal, pois garante que o governo não só planeje adequadamente suas despesas, como também execute os recursos de forma eficiente e dentro dos limites estabelecidos.

A programação orçamentária permite uma execução mais precisa e controlada, evitando desperdícios e garantindo que os recursos sejam aplicados nas áreas prioritárias, conforme previsto na Lei Orçamentária Anual (LOA). Esse planejamento detalhado é essencial para manter o equilíbrio fiscal e assegurar que as metas de responsabilidade fiscal sejam cumpridas.

Princípios Orçamentários como Fundamento da Responsabilidade Fiscal

Os princípios orçamentários são ferramentas essenciais para a responsabilidade fiscal, pois estabelecem as diretrizes que governam a elaboração, execução e fiscalização do orçamento público. Quando aplicados corretamente, esses princípios promovem uma gestão financeira equilibrada, transparente e eficiente, evitando déficits fiscais, endividamentos excessivos e desperdícios de recursos.

A Lei de Responsabilidade Fiscal reforça a aplicação desses princípios, impondo limites e regras que garantem que o governo atue dentro das suas possibilidades financeiras, sem comprometer as gerações futuras. Ao seguir esses princípios, o governo assegura que suas políticas orçamentárias contribuam para o

desenvolvimento econômico sustentável, mantendo o controle sobre as finanças públicas e promovendo o bem-estar da sociedade.

— O Papel Fundamental dos Princípios Orçamentários na Gestão Pública e na Responsabilidade Fiscal

A observância dos princípios orçamentários é essencial para garantir uma gestão pública eficiente, transparente e alinhada aos interesses da sociedade. Esses princípios, como a clareza, a exclusividade, a anualidade, a universalidade e o equilíbrio, não são apenas normas técnicas para a elaboração do orçamento público, mas guias fundamentais que asseguram a integridade das finanças do Estado.

A responsabilidade fiscal, conceito central na administração financeira pública, depende diretamente da correta aplicação desses princípios. Ao exigir que o governo mantenha um equilíbrio entre receitas e despesas, respeite limites legais, planeje de maneira criteriosa e promova a transparência, esses princípios ajudam a evitar déficits fiscais, endividamentos descontrolados e o uso ineficiente dos recursos públicos.

Além disso, a aplicação adequada dos princípios orçamentários promove a sustentabilidade econômica a longo prazo, prevenindo crises fiscais que podem prejudicar a capacidade do governo de investir em áreas essenciais, como saúde, educação e infraestrutura. Também fortalece a confiança pública, permitindo que a sociedade participe ativamente da fiscalização e do acompanhamento do uso dos recursos, o que reforça a legitimidade e a eficiência do processo orçamentário.

Assim, os princípios orçamentários não apenas garantem uma administração pública responsável, mas também funcionam como pilares da democracia e da justiça social, assegurando que o governo atue de forma coerente com as necessidades da população e com o desenvolvimento sustentável do país.

DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS E PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.

O planejamento orçamentário é uma ferramenta essencial para a gestão pública, pois permite ao governo definir e priorizar políticas, alocar recursos e monitorar a execução das despesas. O orçamento público organiza a arrecadação e o uso dos recursos financeiros do Estado, tendo como objetivo atender as necessidades da população e garantir a implementação das políticas públicas.

Nesse contexto, o processo orçamentário se destaca como um ciclo dinâmico e estruturado, composto por etapas de planejamento, execução e controle, que orientam como o dinheiro público será arrecadado e aplicado. O Brasil adota um modelo de orçamento público estruturado em três instrumentos principais: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), cada um com funções específicas que asseguram a coordenação entre planejamento estratégico e execução orçamentária anual.

Este texto aborda o funcionamento do processo orçamentário na administração pública brasileira, detalhando as diretrizes orçamentárias e sua relação com os outros instrumentos de planejamento, como o PPA e a LOA. Além disso, serão apresentadas as fases do ciclo orçamentário e o papel do controle e da fiscalização.

O Processo Orçamentário na Administração Pública

O processo orçamentário na administração pública é dividido em três fases principais: planejamento, execução e controle. Essas etapas formam um ciclo contínuo, conhecido como ciclo orçamentário, que envolve diferentes atores e instituições com papéis específicos.

- **Planejamento:** Essa fase consiste na elaboração de propostas e definição de metas, abrangendo a análise das necessidades públicas e a projeção de receitas e despesas. A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o Plano Plurianual (PPA) são os instrumentos fundamentais dessa etapa, orientando o planejamento financeiro para o período de governo (quatro anos) e as prioridades anuais.

- **Execução:** Com o orçamento aprovado, o governo passa a executar as despesas autorizadas. A Lei Orçamentária Anual (LOA) orienta a aplicação dos recursos conforme as receitas arrecadadas ao longo do ano. Nessa fase, cabe ao Executivo administrar o orçamento, executando as políticas públicas e controlando gastos em conformidade com os limites estabelecidos.

- **Controle e Avaliação:** Essa fase é composta pelo acompanhamento e fiscalização da execução orçamentária, realizada tanto internamente, pelo próprio governo, quanto externamente, por órgãos de controle, como os Tribunais de Contas e o Poder Legislativo. Essa fiscalização garante a transparência e a legalidade da execução do orçamento.

Os principais atores envolvidos no processo orçamentário são o Executivo, responsável pela elaboração e execução do orçamento, o Legislativo, que aprova e fiscaliza a execução, e os Tribunais de Contas, que avaliam e monitoram o uso dos recursos públicos.

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é uma peça central no processo orçamentário, pois estabelece as prioridades e metas para o ano seguinte, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA). A LDO funciona como um elo entre o planejamento de longo prazo, representado pelo PPA, e o orçamento anual, representado pela LOA, garantindo que o planejamento estratégico se reflita nas ações e investimentos do governo a cada ano.

Objetivos e Conteúdo da LDO

A LDO é elaborada anualmente pelo Executivo e submetida ao Legislativo para aprovação, sendo responsável por:

- Definir metas e prioridades para o exercício financeiro seguinte.
- Orientar a elaboração da LOA, estabelecendo diretrizes para a alocação de recursos.
- Prever regras para alterações na execução do orçamento, incluindo limites para a abertura de créditos adicionais.
- Definir as políticas de pessoal e encargos sociais, abordando temas como reajustes e criação de cargos.
- Estabelecer metas fiscais e parâmetros macroeconômicos, como crescimento do PIB e taxa de inflação.

Com essas diretrizes, a LDO proporciona um arcabouço que alinha o orçamento anual com as metas de médio e longo prazo do PPA. Sem a LDO, o orçamento anual ficaria descolado do planejamento estratégico do governo, prejudicando a consistência das políticas públicas.

Instrumentos de Planejamento Orçamentário

O processo orçamentário no Brasil se baseia em três instrumentos principais: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Cada um tem um papel específico e atua de forma integrada para assegurar a continuidade e a coerência no planejamento e execução orçamentária.

- **Plano Plurianual (PPA):** É o instrumento de planejamento de médio prazo, com vigência de quatro anos, que define as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para o período. O PPA é essencial para o desenvolvimento de políticas de longo prazo e para a continuidade de programas que ultrapassam um exercício financeiro, como grandes obras e projetos estratégicos.

- **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO):** Como visto, a LDO estabelece as prioridades e metas anuais, além de orientar a elaboração da LOA. Serve como um filtro entre o planejamento estratégico do PPA e o orçamento anual, ajustando as prioridades conforme o contexto atual.

- **Lei Orçamentária Anual (LOA):** É o orçamento propriamente dito, que detalha as receitas e despesas previstas para o ano. A LOA autoriza a realização das despesas e a execução das políticas públicas, sendo organizada em despesas obrigatórias (como pagamento de pessoal) e discricionárias (como investimentos em infraestrutura).

A integração entre PPA, LDO e LOA é fundamental para garantir que os objetivos de longo prazo do governo se reflitam nas ações anuais, permitindo uma gestão financeira eficiente e orientada para resultados.

O Papel do Controle e Fiscalização no Processo Orçamentário

A transparência e o controle da execução orçamentária são fundamentais para garantir a legalidade, eficiência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. No Brasil, o controle e a fiscalização são exercidos internamente, pelo próprio governo, e externamente, pelo Legislativo e pelos Tribunais de Contas.

- **Controle Interno:** Cada órgão da administração pública possui mecanismos de controle interno que visam acompanhar a execução do orçamento e garantir que as despesas estejam em conformidade com a legislação e com os objetivos previamente definidos.

- **Controle Externo:** O Poder Legislativo, com o auxílio dos Tribunais de Contas, realiza o controle externo, avaliando a execução do orçamento e analisando a prestação de contas do Executivo. O Tribunal de Contas da União (TCU), por exemplo, tem a responsabilidade de fiscalizar o uso dos recursos federais, emitindo pareceres e relatórios para assegurar a transparência e o cumprimento das normas.

A prestação de contas é uma etapa fundamental do controle, pois permite à sociedade acompanhar a aplicação dos recursos públicos. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) reforça a importância da transparência, estabelecendo limites e critérios para a gestão financeira, além de impor sanções para o descumprimento das metas fiscais.

Conclusão

O processo orçamentário é um pilar da administração pública, pois assegura o planejamento, a execução e o controle das políticas governamentais, promovendo uma gestão eficiente dos recursos públicos. A articulação entre o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual permite que o governo alinhe o planejamento estratégico de longo prazo com as prioridades anuais e a execução orçamentária.

O controle e a fiscalização da execução orçamentária, por sua vez, garantem a transparência e a responsabilidade na gestão financeira, contribuindo para a confiança da sociedade na administração pública. Em última análise, um processo orçamentário bem estruturado não apenas favorece a eficiência e a eficácia das políticas públicas, mas também fortalece a democracia, ao permitir que o cidadão acompanhe e participe da gestão dos recursos públicos.

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DO ORÇAMENTO PÚBLICO; NORMAS LEGAIS APLICÁVEIS

O orçamento público é uma ferramenta essencial na administração pública, pois permite ao governo planejar e gerenciar os recursos financeiros de forma eficiente e transparente. Ele possibilita a implementação de políticas públicas e garante a prestação de serviços básicos, como saúde, educação e segurança. No Brasil, o processo de elaboração e execução do orçamento é regulado por um conjunto de normas e instrumentos que buscam promover o equilíbrio fiscal e a eficiência na aplicação dos recursos.

Métodos e técnicas orçamentárias, como o orçamento por desempenho ou o orçamento base-zero, auxiliam na definição de prioridades e na alocação eficaz dos recursos. Além disso, os instrumentos de planejamento orçamentário, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), garantem que o orçamento público seja planejado e executado de acordo com as diretrizes estratégicas do governo.

Esse texto explora os principais métodos, técnicas e instrumentos do orçamento público, além das normas legais aplicáveis, com o intuito de oferecer uma compreensão ampla sobre como o processo orçamentário é conduzido na administração pública brasileira.

Métodos de Elaboração Orçamentária

Diversos métodos podem ser utilizados para a elaboração do orçamento público, cada um com características e finalidades específicas. Abaixo, abordamos os métodos mais comuns:

- **Orçamento Tradicional:** Também conhecido como orçamento incremental, esse método baseia-se em ajustes anuais no orçamento do exercício anterior, corrigindo valores para acomodar

dar o crescimento natural das despesas. Embora seja um método simples e de fácil implementação, o orçamento tradicional pode desconsiderar a necessidade de ajustes estratégicos e a eficiência do gasto, pois foca na continuidade dos programas e não nos resultados.

- **Orçamento de Desempenho:** Este método enfatiza a eficiência e a eficácia dos programas e ações governamentais, orientando o orçamento de acordo com o desempenho. Nesse modelo, os recursos são alocados com base em metas e indicadores de resultados, incentivando o cumprimento de objetivos e uma gestão mais eficiente. É amplamente utilizado em projetos e programas que requerem monitoramento de impacto.

- **Orçamento Programa:** Muito adotado no Brasil, o orçamento-programa busca organizar o orçamento em programas e ações que atendam às necessidades da população. A vantagem desse método é que ele permite uma visão mais clara dos objetivos de cada programa e das metas que se deseja alcançar, promovendo um planejamento estratégico e possibilitando a mensuração dos resultados. A integração entre PPA, LDO e LOA no Brasil baseia-se neste modelo, favorecendo a eficiência e a transparência da gestão pública.

- **Orçamento Base-Zero:** Nesse método, cada item de despesa deve ser justificado a partir do zero, isto é, sem basear-se em despesas do período anterior. O orçamento base-zero é útil para identificar gastos supérfluos e reavaliar a relevância de despesas, forçando os gestores a justificar cada solicitação de recursos. Apesar de ser um método mais rigoroso e trabalhoso, promove a eficiência e evita o desperdício.

Cada um desses métodos pode ser adotado conforme as necessidades e as características específicas dos órgãos públicos, buscando a melhor forma de alocar os recursos disponíveis.

Técnicas de Elaboração do Orçamento

As técnicas de elaboração do orçamento público são essenciais para assegurar que a previsão de receitas e despesas seja precisa e realista, facilitando a execução e o controle. Entre as técnicas principais estão:

- **Classificação das Despesas:** As despesas públicas podem ser classificadas como obrigatórias (como salários e aposentadorias) e discricionárias (investimentos e projetos). Também há divisões entre despesas fixas e variáveis, correntes e de capital. Essa classificação permite um melhor controle sobre os gastos e auxilia no ajuste das prioridades durante a execução.

- **Previsão de Receitas:** Uma parte essencial do orçamento é a estimativa realista das receitas. Técnicas de análise econômica e estatística são utilizadas para projetar o comportamento das receitas tributárias e outras fontes de renda. Uma previsão bem-feita permite que o governo mantenha o equilíbrio entre receitas e despesas.

- **Estimativa de Despesas:** A estimativa de despesas deve considerar as prioridades governamentais e o custo das ações programadas. É essencial que cada despesa seja analisada e justificada, evitando excessos e assegurando que os recursos sejam suficientes para cobrir os compromissos assumidos.

Essas técnicas ajudam a compor um orçamento que reflete a realidade econômica e as prioridades do governo, evitando o surgimento de déficits orçamentários e promovendo a responsabilidade fiscal.

Instrumentos de Planejamento Orçamentário

O planejamento orçamentário é estruturado em três instrumentos principais que orientam as metas e prioridades do governo ao longo do tempo: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

- **Plano Plurianual (PPA):** O PPA estabelece as diretrizes e objetivos estratégicos para um período de quatro anos, incluindo o planejamento de programas e ações governamentais de médio e longo prazo. Sua função é garantir a continuidade das políticas públicas, especialmente em áreas que demandam investimentos mais prolongados, como infraestrutura e educação.

- **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO):** A LDO é elaborada anualmente e serve para ajustar o planejamento do PPA com as prioridades do ano seguinte, orientando a elaboração da LOA. Nela são definidas as metas fiscais, as prioridades do governo e as diretrizes para a execução do orçamento, incluindo ajustes e possíveis contingenciamentos de recursos.

- **Lei Orçamentária Anual (LOA):** A LOA é o orçamento anual propriamente dito, que detalha as receitas e despesas previstas para o exercício. É elaborada com base nas diretrizes da LDO e nos objetivos do PPA, estabelecendo como o governo pretende arrecadar e utilizar os recursos ao longo do ano.

Esses instrumentos garantem que o orçamento público siga um planejamento estratégico, ajustado anualmente, e promovem uma gestão fiscal responsável e transparente.

Normas Legais Aplicáveis ao Orçamento Público

No Brasil, o orçamento público é regulado por várias normas que estabelecem critérios para a elaboração, execução e controle dos recursos. Entre as principais estão:

- **Constituição Federal de 1988:** A Constituição determina as bases do sistema orçamentário brasileiro, definindo os princípios e as competências de cada esfera de governo. Entre os princípios constitucionais estão a anualidade, a transparência e a universalidade do orçamento.

- **Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF):** A LRF, instituída pela Lei Complementar nº 101/2000, estabeleceu limites e normas de responsabilidade na gestão fiscal, exigindo transparência e disciplina no uso dos recursos. A LRF impõe limites para despesas com pessoal, endividamento e exige metas fiscais, promovendo o equilíbrio fiscal.

- **Lei nº 4.320/1964:** Essa lei estabelece as normas gerais para a elaboração e o controle do orçamento e da contabilidade pública, definindo conceitos e regras para a classificação das receitas e despesas. É um dos marcos fundamentais do sistema orçamentário brasileiro, padronizando as operações financeiras dos entes públicos.

- **Tribunais de Contas e Poder Legislativo:** O controle e fiscalização do orçamento são exercidos por esses órgãos, que acompanham a execução e analisam a conformidade das despesas com as normas legais. O Tribunal de Contas da União (TCU) e os Tribunais de Contas dos estados e municípios monitoram a legalidade dos gastos, enquanto o Legislativo aprova o orçamento e acompanha sua execução.

Essas normas são fundamentais para assegurar que o orçamento público seja gerido com responsabilidade e transparência, contribuindo para a eficiência e a legalidade na aplicação dos recursos públicos.

Conclusão

Os métodos, técnicas e instrumentos do orçamento público, somados às normas legais aplicáveis, formam a base de uma gestão orçamentária eficaz e transparente. Com métodos como o orçamento-programa e o orçamento base-zero, o governo pode priorizar o uso dos recursos de acordo com objetivos estratégicos e com uma visão clara de metas e resultados.

A estrutura formada pelo PPA, LDO e LOA garante que o planejamento estratégico seja revisado e adaptado anualmente, promovendo a continuidade das políticas públicas e a responsabilidade na aplicação dos recursos. Além disso, as normas legais, especialmente a Constituição, a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei nº 4.320/1964, regulam o uso dos recursos e fortalecem a fiscalização, assegurando que o orçamento público seja conduzido de maneira transparente e responsável.

Compreender esses métodos e normas é essencial para profissionais e gestores públicos, pois o orçamento público é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento e para a eficiência do setor público. Em última análise, o cumprimento rigoroso das normas e a adoção de práticas orçamentárias adequadas são fundamentais para garantir que o orçamento público esteja a serviço das necessidades da população e do desenvolvimento do país.

SIOP E SIAFI

Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI)¹⁰

Até o exercício de 1986, o Governo Federal convivia com uma série de problemas de natureza administrativa que dificultavam a adequada gestão dos recursos públicos e a preparação do orçamento unificado, que passaria a vigorar em 1987:

- Emprego de métodos rudimentares e inadequados de trabalho, onde, na maioria dos casos, os controles de disponibilidades orçamentárias e financeiras eram exercidos sobre registros manuais;

- Falta de informações gerenciais em todos os níveis da Administração Pública e utilização da Contabilidade como mero instrumento de registros formais;

- Defasagem na escrituração contábil de pelo menos, 45 dias entre o encerramento do mês e o levantamento das demonstrações Orçamentárias, Financeiras e Patrimoniais, inviabilizando o uso das informações para fins gerenciais;

- Inconsistência dos dados utilizados em razão da diversidade de fontes de informações e das várias interpretações sobre cada conceito, comprometendo o processo de tomada de decisões;

- Despreparo técnico de parte do funcionalismo público, que desconhecia técnicas mais modernas de administração financeira e ainda concebia a contabilidade como mera ferramenta para o atendimento de aspectos formais da gestão dos recursos públicos;

- Inexistência de mecanismos eficientes que pudessem evitar o desvio de recursos públicos e permitissem a atribuição de responsabilidades aos maus gestores;

- Estoque ocioso de moeda dificultando a administração de caixa, decorrente da existência de inúmeras contas bancárias, no âmbito do Governo Federal. Em cada Unidade havia uma conta bancária para cada despesa. Exemplo: Conta Bancária para Material Permanente, Conta bancária para Pessoal, conta bancária para Material de Consumo, etc.

A solução desses problemas representava um verdadeiro desafio à época para o Governo Federal. O primeiro passo para isso foi dado com a criação da Secretaria do Tesouro Nacional - STN, em 10 de março de 1986, para auxiliar o Ministério da Fazenda na execução de um orçamento unificado a partir do exercício seguinte.

A STN, por sua vez, identificou a necessidade de informações que permitissem aos gestores agilizar o processo decisório, tendo sido essas informações qualificadas, à época, de gerenciais. Dessa forma, optou-se pelo desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado, que integrasse os sistemas de programação financeira, de execução orçamentária e de controle interno do Poder Executivo e que pudesse fornecer informações gerenciais, confiáveis e precisas para todos os níveis da Administração.

Desse modo, a STN definiu e desenvolveu, em conjunto com o SERPRO, o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI em menos de um ano, implantando-o em janeiro de 1987, para suprir o Governo Federal de um instrumento moderno e eficaz no controle e acompanhamento dos gastos públicos, gerando uma verdadeira revolução na gestão das finanças públicas e no controle dos custos públicos no Brasil.

Com o SIAFI, os problemas de administração dos recursos públicos que apontamos acima ficaram solucionados. Hoje o Governo Federal tem uma Conta Única para gerir, de onde todas as saídas de dinheiro ocorrem com o registro de sua aplicação e do servidor público que a efetuou. Trata-se de uma ferramenta poderosa para executar, acompanhar e controlar com eficiência e eficácia a correta utilização dos recursos da União.

¹⁰ Tesouro Nacional. Disponível: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/historia>.

<http://www.11icfex.eb.mil.br/OrientarEControlar/Treinamento/treinamentosiafi/OpConcBasicos.pdf>.

Objetivos do SIAFI

O Sistema de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI é o sistema informatizado que registra, controla e contabiliza toda a execução Orçamentária, Financeira e Patrimonial do Governo Federal, em tempo real. Por meio de terminais, os usuários das diversas Unidades Gestoras – UG integrantes do sistema registram seus documentos e efetuam consultas on-line. (INSTN 03/01). Desde sua criação, o SIAFI tem alcançado satisfatoriamente seus principais objetivos:

- Prover mecanismos adequados ao controle diário da execução orçamentária, financeira e patrimonial aos órgãos da Administração Pública;
- Fornecer meios para agilizar a programação financeira, otimizando a utilização dos recursos do Tesouro Nacional, através da unificação dos recursos de caixa do Governo Federal;
- Permitir que a contabilidade pública seja fonte segura e tempestiva de informações gerenciais destinadas a todos os níveis da Administração Pública Federal;
- Padronizar métodos e rotinas de trabalho relativas à gestão dos recursos públicos, sem implicar rigidez ou restrição a essa atividade, uma vez que ele permanece sob total controle do ordenador de despesa de cada unidade gestora;
- Permitir o registro contábil dos balancetes dos estados e municípios e de suas supervisionadas;
- Permitir o controle da dívida interna e externa, bem como o das transferências negociadas;
- Integrar e compatibilizar as informações no âmbito do Governo Federal;
- Permitir o acompanhamento e a avaliação do uso dos recursos públicos; e
- Proporcionar a transparência dos gastos do Governo Federal.

Características

O SIAFI tem como principais características:

- Sistema de Informação Centralizado;
- Unificação dos Recursos Financeiros;
- Automatização da Escrituração.

Conceitos Fundamentais**UG**

- Unidade orçamentária ou administrativa;
- Realiza atos de gestão Orçamento, Finanças e/ou Patrimônio;
- Titular sujeito à tomada de contas anual.

Gestão

- Identifica recursos com destinação específica;
- Destinação, acompanhamento e controle distintos;
- Recursos vinculados à fundos: Administração Indireta;
- Gestão Tesouro / Gestão Própria / Gestão 10.000 (OFSS).

Órgão

- Indica uma entidade integrante do sistema;
- Casas do Poder Legislativos, Secretarias da PR, Ministérios, Entidades supervisionadas (autarquias, Fundações, Emp Publ, SEC), MPU e os Tribunais do Poder Judiciário.

Órgão Central: normatização e coordenação dos outros órgãos que compõem um sistema.

Órgão Superior: unidade da Adm Dir que tenha entidades por ele supervisionada.

Órgão Subordinado: órgãos da Administração Indireta supervisionados por um órgão superior.

Suborgão: conjunto de UG pertencentes a um mesmo órgão.

UGE: realiza atos e fatos da gestão Orçamento, Finanças e/ou Patrimônio.

UGR: responsável pela realização de parcela do Programa de Trabalho (PT).

UG Setorial Orçamentária: unidade que exerce supervisão dos atos de programação e execução orçamentária das UG do órgão.

UG Setorial Financeira: unidade que exerce supervisão dos atos de execução financeira das UG do órgão.

UG Setorial de Contabilidade: unidade que exerce supervisão sobre os dados contábeis das UG do órgão.

UG Setorial de Auditoria: unidade que responde pelas funções de auditoria dos órgãos da Administração Direta e Indireta.

Formas de Acesso

As formas acesso do SIAFI são: “On-line” e “Off-line”.

Por meio do acesso “On-Line”, poderão ser feitas:

- Consultas de Documentos Orçamentários e Financeiros emitidos pelo sistema
- Atualização dos arquivos do sistema com a digitação dos dados relativos aos atos e fatos da gestão;
- Verificação das Disponibilidades Financeiras individualizadas em contas contábeis, compondo o saldo da conta única

Por meio do acesso “Off-Line”, poderão ser feitas:

- Emissões dos documentos antes da introdução no sistema;
- Introdução dos documentos no sistema pela UG polo;
- Disponibilização financeira individualizada em conta corrente bancária.

Modalidades de Uso

A modalidade TOTAL do acesso:

- Administração Direção e Grande parte Administração Indireta;
- Plano de contas da Administração Federal
- Obrigados: Administração Direta, autarquia, fundações e empresa estatal dependente (CONAB, EMBRAPA, EBC etc.)

A modalidade PARCIAL do acesso:

- Parte Administração Indireta: Execução Financeira limitada ao Orçamento e Autorização;
- Plano de contas próprio.

Art. 6º / LDO. Os Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social compreenderão o conjunto das receitas públicas bem como das despesas dos Poderes e do Ministério Público da União – MPU, seus fundos, órgãos, autarquias, inclusive especiais, e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, bem como das empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto e que dela recebam recursos do Tesouro Nacional, devendo a correspondente execução orçamentária e financeira, da receita e da despesa, ser registrada na **modalidade total no SIAFI**.

Segurança

- Disciplinar o acesso;
- Assegurar a integridade do sistema;
- Evitar danos e utilizações indevidas.
- Princípios e Instrumentos:
 - a. Senha com diferentes níveis de acesso;
 - b. Fidedignidade e integridade dos dados inseridos com a Identificação dos Operadores;
 - c. Conformidade contábil;
 - d. Conformidade de registro de gestão;
 - e. Conformidade de operadores;
 - f. Inalterabilidade das informações após contabilização.

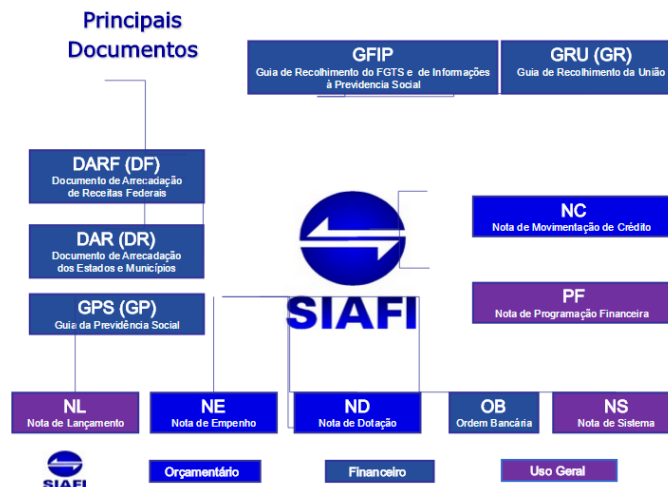
Níveis de Acesso

Indica o tipo de Informação a que o Operador tem acesso:

- Nível 1: acessa os dados somente da sua UG;
- Nível 2: acessa dados da sua UG e das UG Off-Line;
- Nível 3: acessa os dados das UG do Órgão;
- Nível 4: UG setorial e acessa os dados das UG vinculadas;
- Nível 5: acessa os dados das UG do Órgão e Entidades vinculadas;
- Nível 6: acessa os dados das UG da mesma UF;
- Nível 7: acessa os dados das UG vinculadas;
- Nível 8: acessa os Documentos cujos credores estejam localizados na mesma UF ou Município;
- Nível 9: acessa todos os dados de toda e qualquer UG.

Principais Documento Contábeis de Entrada de Dados

1. **Nota de Dotação (ND):** registro dos créditos previstos no OGU, bem como para detalhamento da natureza da despesa.
2. **Nota de Empenho (NE):** 1ª estágio da despesa.
3. **Nota de Lançamento (NL):** registro de atos e fatos Administração que não possuam documentos específico.
4. **Nota de Lançamento de Sistema (NS):** trata-se de uma nota de lançamento gerada automaticamente no sistema.
5. **Nota de Movimentação de Crédito (NC):** Documento que registra a movimentação interna e externa de crédito (provisão e destaque).
6. **Nota de Programação Financeira (PF):** registra os atos e fatos relativos à programação financeira (solicitação, aprovação, liberação).
7. **Ordem Bancária (OB):** registra o Pagamento de compromissos aos credores.
8. **Documento de Arrecadação de Receitas Federais-DARF(DF):** Documento para arrecadação receitas do Tesouro.
9. **Guia da Previdência Social-GPS (GP):** Documento para arrecadação de receitas previdenciárias
10. **Documento de Arrecadação de Estados/Municípios-DAR (DR):** Documento para recolhimento de receitas dos Estados/Municípios convênio com a União (STN).
11. **Guia de Recolhimento da União-GRU (GR):** Documento para recolhimento de receitas Administrado pelos órgãos do OFSS e outras movimentações intra-SIAFI.
12. **Nota de Registro de Arrecadação (RA):** Documento utilizado para o registro da classificação e destinação dos recursos arrecadados por meio de GRU.



Fonte: SIAFI BÁSICO. SIAFI BÁSICO - INTRODUÇÃO Estabelece Normas de Direito Financeiro para União, Estados e Municípios.
<http://slideplayer.com.br/slide/2633115/>

Modalidades de Consulta**Sintética:**

– Arquivos sintéticos gerados por processo noturno (Batch) informações atualizadas até um dia útil anterior.

Analítica:

– Informações atualizadas até o momento da consulta (tempo real).

Árvore do SIAFI

O SIAFI é um SISTEMA integrante da Rede SERPRO

Subsistema: conjunto de módulos.

Módulo: subconjunto de transações afins.

Transação: unidade de operação do SIAFI - entrada e consulta de dados do sistema.

O SIAFI representou tão grande avanço para a contabilidade pública da União que hoje é reconhecido no mundo inteiro e recomendado inclusive pelo Fundo Monetário Internacional. Sua performance transcendeu as fronteiras brasileiras e despertou a atenção no cenário nacional e internacional.

Vários países, além de alguns organismos internacionais, têm enviado delegações à Secretaria do Tesouro Nacional, com o propósito de absorver tecnologia para a implantação de sistemas similares.

Veja os ganhos que a implantação do SIAFI trouxe para a Administração Pública Federal:

- **Contabilidade:** o gestor ganha rapidez na informação, qualidade e precisão em seu trabalho;

- **Finanças:** agilização da programação financeira, otimizando a utilização dos recursos do Tesouro Nacional, por meio da unificação dos recursos de caixa do Governo Federal na Conta Única no Banco Central;

- **Orçamento:** a execução orçamentária passou a ser realizada dentro do prazo e com transparência, completamente integrada a execução patrimonial e financeira;

Visão clara de quantos e quais são os gestores que executam o orçamento: são mais de 4.000 gestores cadastrados, que executam seus gastos através do sistema de forma “on-line”;

- **Desconto na Fonte de Impostos:** no momento do pagamento, já é recolhido o imposto devido;

Auditoria: facilidade na apuração de irregularidades com o dinheiro público;

Transparência: detalhamento total do emprego dos gastos públicos disponível em relatórios publicados no site.

Fim da multiplicidade de contas bancárias: os números da época indicavam 3.700 contas bancárias e o registro de aproximadamente 9.000 documentos por dia. Com a implantação do SIAFI, constatou-se que existiam em torno de 12.000 contas bancárias e se registravam em média 33.000 documentos diariamente. Hoje, 98% dos pagamentos são identificados de modo instantâneo na Conta Única e 2% deles com uma defasagem de, no máximo, cinco dias.

Além de tudo isso, o SIAFI apresenta inúmeras vantagens que o distinguem de outros sistemas em uso no âmbito do Governo Federal:

- Sistema disponível 100% do tempo e on-line;

- Sistema centralizado, o que permite a padronização de métodos e rotinas de trabalho;

- Interligação em todo o território nacional;

- Utilização por todos os órgãos da Administração Direta (poderes Executivo, Legislativo e Judiciário);

- Utilização por grande parte da Administração Indireta; e

- Integração periódica dos saldos contábeis das entidades que ainda não utilizam o SIAFI, para efeito de consolidação das informações econômico-financeiras do Governo Federal - à exceção das Sociedades de Economia Mista, que têm registrada apenas a participação acionária do Governo - e para proporcionar transparência sobre o total dos recursos movimentados.

O SIAFI é um sistema de informações centralizado em Brasília, ligado por teleprocessamento aos Órgãos do Governo Federal distribuídos no País e no exterior. Essa ligação, que é feita pela rede de telecomunicações do SERPRO e também pela conexão a outras inúmeras redes externas, é que garante o acesso ao sistema às quase 17.874 Unidades Gestoras ativas no SIAFI.

Para facilitar o trabalho de todas essas Unidades Gestoras, o SIAFI foi concebido para se estruturar por exercícios: cada ano equivale a um sistema diferente, ou seja, a regra de formação do nome do sistema é a sigla SIAFI acrescida de quatro dígitos referentes ao ano do sistema que se deseja acessar: SIAFI2000, SIAFI2001, SIAFI2002, etc.

Por sua vez, cada sistema está organizado por subsistemas - atualmente são 21 - e estes, por módulos. Dentro de cada módulo estão agregadas inúmeras transações, que guardam entre si características em comum. Nesse nível de transação é que são efetivamente executadas as diversas operações do SIAFI, desde entrada de dados até consultas.



Cada subsistema tem uma função própria e bem delimitada no SIAFI. Podemos organizá-los informalmente em cinco grupos principais:

Controle de Haveres e Obrigações:

- Dívida Pública. DIVIDA.
- Haveres. HAVERES.
- Controle de Obrigações. OBRIGACAO.
- Operações Oficiais de Crédito - O2C.

Administração do Sistema:

- Administração do Sistema - ADMINISTRA.
- Auditoria - AUDITORIA.
- Centro de Informação - CI.
- Conformidade - CONFORM.
- Manual - MANUALMF.

Execução Orçamentária e Financeira:

- Contábil - CONTABIL.
- Documentos do SIAFI - DOCUMENTO.
- Orçamentário e Financeiro - ORCFIN.

Organização de Tabelas:

- Tabelas administrativas - TABADM.
- Tabelas de apoio - TABAPOIO.
- Tabelas do cadastro de obrigações - TABOBRIG.
- Tabelas orçamentárias - TABORC.
- Tabelas de receitas orçamentárias - TABRECEITA.

Recursos Complementares com Aplicação Específica:

- Programação orçamentária - PROGORCAM.
- Convênios - CONVENIOS.

- Contas a pagar e a receber - CPR.
- Estados e Municípios - ESTMUN.

Caro(a) Candidato(a), caso queira obter informações mais detalhadas sobre o SIAFI, acesse o manual que encontra-se disponível no link: <http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/010000/010100/>

SIOP

O Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento - SIOP¹¹ é o sistema informatizado que suporta processos de planejamento e orçamento do Governo Federal. Por meio do acesso à internet, os usuários dos diversos Órgãos Setoriais, Unidades Orçamentárias e Agentes Técnicos integrantes do Sistema de Planejamento e Orçamento da União, bem como outros sistemas automatizados, registram suas operações e efetuam suas consultas on-line.

O SIOP é um sistema estruturante composto por módulos, desenvolvido e colocado em operação pela Secretaria de Orçamento Federal - SOF/MP, em parceria com a Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI/MP, e o Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - DEST/MP, para:

I - elaboração do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias - PLDO: ferramentas para que todos os envolvidos no processo possam propor alterações ao texto do Projeto de Lei;

II - elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual - PLOA: ferramentas para estimativa de receitas, revisão dos cadastros (Ações, Localizadores e Planos Orçamentários), fixação dos limites, captação da proposta e formalização dos Volumes do Projeto de Lei;

III - elaboração e revisão do Projeto de Lei do Plano Plurianual - PLPPA: ferramentas para revisão dos cadastros (Programas, Indicadores, Objetivos, Iniciativas, Medidas Institucionais e Financiamentos Extra orçamentários), fixação dos limites plurianuais, captação da proposta plurianual e formalização dos Anexos ao Projeto de Lei;

IV - alterações orçamentárias: ferramentas para permitir os ajustes necessários ao orçamento durante a execução: créditos suplementares, créditos especiais, créditos extraordinários e ajustes em classificações;

V - acompanhamento das Estatais: ferramentas para permitir acompanhar a execução orçamentária das Empresas Estatais; e

VI - acompanhamento orçamentário: ferramentas para permitir o registro físico das Ações orçamentárias da União.

RECEITA PÚBLICA: CATEGORIAS, FONTES, ESTÁGIOS; DÍVIDA ATIVA

Os recursos financeiros canalizados para os cofres públicos ostentam, na prática, natureza e conteúdo bastante diversificados.

Nem sempre derivam da atividade impositiva do Estado - campo de abrangência do Direito Tributário - podendo resultar de contratos firmados pela administração, com caráter de bilateralidade.

Uns e outros devem ser tidos como receitas públicas, cujo estudo amplo, pertence ao campo do Direito Financeiro, e mais remotamente, ao da Ciência das Finanças.

Por isso, ao definirmos o Direito Financeiro como ramo do Direito Administrativo que regula a atividade desenvolvida pelo Estado na obtenção, gestão e aplicação dos recursos financeiros, referimo-nos à receita pública como um dos capítulos dessa disciplina: justamente aquele que versa sobre a captação de recursos financeiros.

Entrada ou ingresso é todo dinheiro recolhido aos cofres públicos, mesmo sujeito à restituição.

A noção compreende as importâncias e valores realizados a qualquer título. Assim, os tributos (impostos, taxas, e contribuição de melhoria) e as rendas da atividade econômica do Estado (preços), não restituíveis, são ingressos ou entradas.

À semelhança, as fianças, cauções, empréstimos públicos, posto que restituíveis.

Receita é a quantia recolhida aos cofres públicos não sujeita a restituição, ou, por outra, a importância que integra o patrimônio do Estado em caráter definitivo.

Na lição de Aliomar Baleeiro receita pública é a entrada que, integrando-se no patrimônio público sem quaisquer reservas, condições ou correspondência no passivo vem acrescer o seu vulto como elemento novo e positivo Associando os princípios expostos, concluímos que toda receita (em sentido estrito) é entrada, mas a recíproca não é verdadeira.

Contabilização Da Receita Pública

Conforme a variação na situação patrimonial que possa provocar, sendo:

- Receita pública efetiva; e
- Receita pública não-efetiva.

Receita Pública Efetiva

- Não representam obrigação do ente público
- Alteram a situação líquida patrimonial incorporando-se definitivamente ao patrimônio público.

Receita Pública Não-Efetiva

- São as que possuem reconhecimento do direito
- Não alteram a situação patrimonial líquida do ente.
- No momento da entrada do recurso, registra-se, também, uma obrigação.

Classificação das Receitas Públicas

a) Quanto à Origem: Originárias X Derivadas

Receitas Originárias são aquelas provenientes da exploração do patrimônio da pessoa jurídica de direito público, ou seja, o Estado coloca parte do seu patrimônio a disposição de pessoas físicas ou jurídicas, que poderão se beneficiar de bens ou de serviços, mediante pagamento de um preço estipulado.

Elas independem de autorização legal e pode ocorrer a qualquer momento, e são oriundas da exploração do patrimônio mobiliário ou imobiliário, ou do exercício de atividade econômica, industrial, comercial ou de serviços, pelo Estado ou suas entidades. Exemplos: Rendas obtidas sobre os bens sujeitos à sua propriedade (aluguéis, dividendos, aplicações financeiras).

Receitas Derivadas são aquelas cobradas pelo Estado, por força do seu poder de império, sobre as relações econômicas praticadas pelos particulares, pessoas físicas ou jurídicas, ou sobre

11 SIOPI. http://www.orcamentofederal.gov.br/biblioteca/cartas-de-servico/carta_de_servicos_SIOPI.pdf

seus bens. Na atualidade, constitui-se na instituição de tributos, que serão exigidos da população, para financiar os gastos da administração pública em geral, ou para o custeio de serviços públicos específicos prestados ou colocados a disposição da comunidade. Exemplos: Taxas, Impostos e Contribuições de Melhoria.

b) Quanto à Natureza: Receitas Orçamentárias X Receitas Extra Orçamentárias

Receitas Orçamentárias são todos os ingressos financeiros de caráter não devolutivo auferidos pelo Poder Público. A receita orçamentária se subdivide ainda nas seguintes categorias econômicas: receitas correntes e receitas de capital.

Receita Extra Orçamentária correspondem aos valores provenientes de toda e qualquer arrecadação que não figurem no orçamento público e, consequentemente, que não lhe pertencem. O Governo fica como mero depositário dos valores recebidos. Exemplos: Depósitos recebidos, Cauções em dinheiro recebidas, Consignações retidas a pagar, etc.

c) Quanto à Repercussão Patrimonial: Efetivas X Não efetivas

Receitas Públicas Efetivas são aquelas em que os ingressos de disponibilidades de recursos não foram precedidos de registro de reconhecimento do direito e não constituem obrigações correspondentes: Por isso, aumentam a situação líquida do patrimônio financeiro e a situação líquida patrimonial. Exemplos: Receita Tributária, Receita Patrimonial, Receita de Serviços, etc.

Receitas Públicas Não efetivas são aquelas em que os ingressos de disponibilidades de recursos foram precedidos de registro de reconhecimento do direito. Por isso, aumentam a situação líquida do patrimônio financeiro, mas não altera a situação líquida patrimonial. São exemplos: Alienação de bens; Operações de crédito; Amortização de empréstimo concedido; Cobrança de dívida ativa.

d) Quanto à Regularidade: Ordinárias X Extraordinárias

Receitas Ordinárias são aquelas que representam certa regularidade na sua arrecadação, sendo normatizadas pela Constituição ou por leis específicas. Exemplos: Arrecadação de Impostos (Federais, Estaduais ou Municipais), Transferências do Fundo de Participação dos Estados e do Distrito Federal, do Fundo de Participação dos Municípios, Cota parte do ICMS destinado aos Municípios, etc.

Receitas Extraordinárias são aquelas inconstantes, esporádicas, às vezes excepcionais, e que, por isso, não se renovam de ano a ano na peça orçamentária. Como exemplo mais típico, costuma-se citar o imposto extraordinário, previsto no art. 76 do Código Tributário Nacional, e decretado, em circunstâncias anormais, nos casos de guerra ou sua iminência. As receitas patrimoniais devem, também, ser consideradas como extraordinárias, sob o aspecto orçamentário.

e) Quanto à forma de sua realização: Receitas Próprias, de Transferência se de Financiamentos.

• **Receitas Próprias** se dão quando seu ingresso é promovido pela própria entidade, diretamente, ou através de agentes arrecadadores autorizados. Exemplo: tributos, aluguéis, rendimento de aplicações financeiras, multas e juros de mora, alienação de bens, etc.

• **Transferências** se dão quando a sua arrecadação se processa através de outras entidades, em virtude de dispositivos constitucionais e/ou legais, ou ainda, mediante celebração de acordos e/ou convênios. Exemplo: cota parte de Tributos Federais aos Estados e Municípios (FPE e FPM), Cota parte de Tributos Estaduais aos Municípios (ICMS e IPV A), convênios, etc.

• **Financiamentos** são as operações de crédito realizadas com destinação específica, vinculadas à comprovação da aplicação dos recursos. São exemplos os financiamentos para implantação de parques industriais, aquisição de bens de consumo durável, obras de saneamento básico, etc.

f) Segundo a Categoria Econômica: Receitas Correntes X Receitas de Capital

• **Receitas Correntes** são destinadas a financiar as Despesas Correntes. Classificam-se em:

• **Receitas Tributárias** que são provenientes da cobrança de impostos, taxas e contribuições de melhoria.

• **Receitas de Contribuições** que são provenientes da arrecadação de contribuições sociais e econômicas; por exemplo: contribuições para o PIS/PASEP, contribuições para fundo de saúde de servidores públicos, etc.

• **Receita Patrimonial** são proveniente do resultado financeiro da fruição do patrimônio, decorrente da propriedade de bens mobiliários ou imobiliários; por exemplo: Aluguéis, dividendos, receita oriunda de aplicação financeira, etc.

• **Receita Agropecuária** decorre da exploração das atividades agropecuárias; por exemplo: receita da produção vegetal, receita da produção animal e derivados.

• **Receita Industrial** obtida com atividades ligadas à indústria de transformação. Exemplos: indústria editorial e gráfica, reciclagem de lixo, etc.

• **Receitas de Serviços** são provenientes de atividades caracterizadas pela prestação de serviços por órgãos do Estado; por exemplo: serviços comerciais (compra e venda de mercadorias), etc.

• **Transferências Correntes** são recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, destinados ao atendimento de despesas correntes.

Outras Receitas Correntes são o grupo que compreende as Receitas de Multas e Juros de Mora, Indenizações e Restituições, Receita da Dívida Ativa, etc.

Receitas de Capital são aquelas provenientes de realização de recursos oriundos da contratação de dívidas; da conversão em espécie de bens (alienação de bens móveis e imóveis); dos recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privados destinados a atender despesas classificáveis em Despesas de Capital. São destinadas ao atendimento das Despesas de Capital e classificam-se em:

• **Operações de Crédito** são os financiamentos obtidos dentro e fora do País; trata-se de recursos captados de terceiros para obras e serviços públicos. Exemplos: colocação de títulos públicos, contratação de empréstimos e financiamentos, etc.;

• **Alienação de Bens** são receitas provenientes da venda de bens móveis e imóveis;

• **Amortização de Empréstimos** são receitas provenientes do recebimento do principal mais correção monetária, de empréstimos efetuados a terceiros;

• **Transferências de Capital** são recursos recebidos de outras entidades; aplicação desses recursos deverá ser em despesas de capital. O recebimento desses recursos não gera nenhuma contraprestação direta em bens e serviços;

Outras Receitas de Capital são as que envolvem as receitas de capital não classificáveis nas anteriores.

Estágios ou Fases Da Receita Pública

A realização da receita pública se dá mediante uma sequência de atividades, cujo resultado é o recebimento de recursos financeiros pelos cofres públicos. Os estágios são os seguintes:

a) Previsão

Compreende a estimativa das receitas para compor a proposta orçamentária e aprovação do orçamento público pelo legislativo, transformando-o em Lei Orçamentária.

Na previsão de receita devem ser observadas as normas técnicas e legais, considerados os efeitos das alterações na legislação, da variação do índice de preços, do crescimento econômico ou de qualquer outro fator relevante, sendo acompanhada de demonstrativo de sua evolução nos três últimos anos, da projeção para os dois seguintes àquele a que se referir a estimativa, e da metodologia de cálculo e premissas utilizadas, segundo dispõe o art. 12 da LRF.

b) Lançamento (aplicável às receitas tributárias)

É o ato da repartição competente que verifica a procedência do crédito fiscal, identifica a pessoa que é devedora e inscreve o débito desta.

Compreende os procedimentos determinação da matéria tributável, cálculo do imposto, identificação do sujeito passivo e notificação.

As importâncias relativas a tributos, multas e outros créditos da Fazenda Pública, lançadas mas não cobradas ou não recolhidas no exercício de origem, constituem Dívida Ativa a partir da sua inscrição pela repartição competente.

c) Arrecadação

É o ato pelo qual o Estado recebe os tributos, multas e demais créditos, sendo distinguida em;

- Direta, a que é realizada pelo próprio Estado ou seus servidores e;
- Indireta, a que é efetuada sob a responsabilidade de terceiros credenciados pelo Estado.

Os agentes da arrecadação são devidamente autorizados para receberem os recursos e entregarem ao Tesouro Público, sendo divididos em dois grupos:

- Agentes públicos (coletorias, tesourarias, delegacias, postos fiscais, etc);
- Agentes privados (bancos autorizados).

d) Recolhimento

Consiste na entrega do numerário, pelos agentes arrecadadores, públicos ou privados, diretamente ao Tesouro Público ou ao banco oficial.

O recolhimento de todas as receitas deve ser feito com a observância do princípio de unidade de tesouraria, vedada qualquer fragmentação para a criação de caixas especiais. (art.56 da Lei 4.320/64).

Os recursos de caixa do Tesouro Nacional serão mantidos no Banco do Brasil S/A, somente sendo permitidos saques para o pagamento de despesas formalmente processadas e dentro dos limites estabelecidos na programação financeira; A conta única do Tesouro Nacional é mantida no Banco Central, mas o agente financeiro é o Banco do Brasil, que deve receber as importâncias provenientes da arrecadação de tributos ou rendas federais e realizar os pagamentos e suprimentos necessários à execução do Orçamento Geral da União.

DÍVIDA ATIVA

Dívida ativa corresponde a uma **RECEITA**, o que justifica ser chamada de ATIVA.

Representa um conjunto de créditos ou direitos de distintas naturezas em favor da Fazenda Pública, sendo que esses créditos ou direitos possuem prazos estabelecidos na legislação pertinente e que, caso não sejam pagos ao vencimento, terá sua cobrança realizada por meio de órgão ou unidade específica instituída em lei.

Sendo assim, a inscrição de créditos em Dívida Ativa representa um fato permutativo que resulta da transferência de um valor não recebido no prazo estabelecido, representando um aumento da situação líquida patrimonial.

*** Para a Dívida Ativa ser considerada presume-se a legalidade ao crédito como dívida passível de cobrança e a inscrição equivale a uma prova pré-constituída contra o devedor.

*** Outro aspecto relevante quanto à esse crédito é que, sendo ele passível de cobrança, essa gerará um custo, que por vez gera uma despesa, PORÉM, essa despesa não transita pelas contas relativas à Dívida Ativa.

Essa inscrição poderá ser cancelada e esse cancelamento está relacionado ao raciocínio de extinção e consequente diminuição na situação líquida patrimonial.

*** Outra forma de cancelamento da inscrição da dívida ativa pode ser percebida através de registros de abatimentos, anistia e outros valores, DESDE QUE essa diminuição não seja decorrente do recebimento efetivo da dívida ativa.

**DESPESA PÚBLICA: CATEGORIAS, ESTÁGIOS.
SUPRIMENTO DE FUNDOS. RESTOS A PAGAR.
DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES. A CONTA
ÚNICA DO TESOIRO**

Despesa pública é o conjunto de dispêndios do Estado ou de outra pessoa de direito público a qualquer título, a fim de saldar gastos fixados na lei do orçamento ou em lei especial, visando à realização e ao funcionamento dos serviços públicos. Nesse sentido, a despesa é parte do orçamento, ou seja, aquela em que se encontram classificadas todas as autorizações para gastos com as várias atribuições e funções governamentais. Em outras palavras, as despesas públicas formam o complexo da distribuição e emprego das receitas das receitas para custeio e investimento em diferentes setores da administração governamental.

Quanto à sua natureza, classificam-se em:

Despesa Orçamentária: é aquela que depende de autorização legislativa para ser realizada e que não pode ser efetivada sem a existência de crédito orçamentário que a corresponda suficientemente.

Despesa Extra Orçamentária: trata-se dos pagamentos que não dependem de autorização legislativa, ou seja, não integram o orçamento público. Correspondem à restituição ou entrega de valores arrecadados sob o título de receita extra orçamentária.

Ex.: devolução de fianças e cauções; recolhimento de imposto de renda retido na fonte, etc.

A despesa Orçamentária se divide ainda conforme figura abaixo:

DESPESAS CORRENTES	
Despesas de Custeio	Pessoa Civil
	Pessoal Militar
	Material de Consumo
	Serviços de Terceiros
	Encargos Diversos
Transferências Correntes	Subvenções Sociais
	Subvenções Econômicas
	Inativos
	Pensionistas
	Salário Família e Abono Familiar
	Juros da Dívida Pública
	Contribuições de Previdência Social
	Diversas Transferências Correntes.
DESPESAS DE CAPITAL	
Investimentos	Obras Públicas
	Serviços em Regime de Programação Especial
	Equipamentos e Instalações
	Material Permanente
	Participação em Constituição ou Aumento de Capital de Empresas ou Entidades Industriais ou Agrícolas
Inversões Financeiras	Aquisição de Imóveis
	Participação em Constituição ou Aumento de Capital de Empresas ou Entidades Comerciais ou Financeiras
	Aquisição de Títulos Representativos de Capital de Empresa em Funcionamento
	Constituição de Fundos Rotativos
	Concessão de Empréstimos
	Diversas Inversões Financeiras
Transferências de Capital	Amortização da Dívida Pública
	Auxílios para Obras Públicas
	Auxílios para Equipamentos e Instalações
	Auxílios para Inversões Financeiras

Despesa Efetiva e Não Efetiva

Para fins contábeis, a despesa orçamentária pode ser classificada quanto ao impacto na situação líquida patrimonial em: - Despesa Orçamentária Efetiva - aquela que, no momento de sua realização, reduz a situação líquida patrimonial da entidade. Constitui fato contábil modificativo diminutivo. - Despesa Orçamentária Não Efetiva – aquela que, no momento da sua realização, não reduz a situação líquida patrimonial da entidade e constitui fato contábil permutativo. Neste caso, além da despesa orçamentária, registra-se concomitantemente conta de variação aumentativa para anular o efeito dessa despesa sobre o patrimônio líquido da entidade.

Em geral, a despesa orçamentária efetiva é despesa corrente. Entretanto, pode haver despesa corrente não efetiva como, por exemplo, a despesa com a aquisição de materiais para estoque e a despesa com adiantamentos, que representam fatos permutativos. A despesa não efetiva normalmente se enquadra como despesa de capital. Entretanto, há despesa de capital que é efetiva como, por exemplo, as transferências de capital, que causam variação patrimonial diminutiva e, por isso, classificam-se como despesa efetiva.

Segundo o Professor Garrido Neto, aideia da classificação das despesas em efetivas ou não efetivas é saber qual a afetação patrimonial trazida pelas mesmas, em virtude da execução do orçamento. A LOA é uma lei de execução financeira, onde constam fluxos de caixa de entradas e saídas de recursos, autorizados por lei pelo poder legislativo. Por natureza, receitas deveriam aumentar o patrimônio da entidade que as reconhece e as despesas deveriam diminuí-lo.

Mas essa lógica não funciona em sua totalidade na execução orçamentária, em virtude do conceito de receita e despesa, sob o ponto de vista do patrimônio, ser diferente daquele conceito orçamentário, de fluxo de caixa. No patrimônio, receita representa o acréscimo definitivo de recursos, sem o surgimento de um passivo correspondente ou o consumo de um ativo. Já a despesa representa a diminuição de um ativo, em virtude de seu consumo, ou a transferência de propriedade de um bem, necessário para obtenção de receitas. No orçamento, receita é entrada, em dinheiro e disponível para atendimento das políticas públicas. Já a despesa é uma saída, em dinheiro e que consome recursos disponíveis, autorizados através do empenho de despesas. Quando o conceito de receita, sob o aspecto patrimonial, coincide com o conceito orçamentário, de fluxo de caixa de entrada, temos uma receita efetiva, que afeta o patrimônio positivamente. EX: arrecadação de impostos.

Quando o conceito de despesa, sob o aspecto patrimonial, coincide com o conceito orçamentário, de fluxo de caixa de saída, autorizado por um empenho, temos uma despesa efetiva, que afeta o patrimônio negativamente. EX: reconhecimento de despesas com serviços de terceiros. Ocorre que nem toda receita orçamentária tem afetação positiva no patrimônio, porque tem como contrapartida um consumo de um ativo ou o surgimento de um passivo. Ex: arrecadação da dívida ativa (entra dinheiro, mas se baixa o direito a receber, previamente contabilizado quando da inscrição), obtenção de empréstimos (entra dinheiro, mas surge um passivo - empréstimos a pagar).

Do mesmo modo, nem toda despesa orçamentária tem afetação negativa no patrimônio, porque tem como contrapartida o surgimento de um ativo ou a baixa de um passivo. Ex: aquisição de bens (sai o dinheiro, com uma despesa empenhada previamente, mas entra o bem adquirido. Note que não há despesa no patrimônio, já que ocorre ingresso de um bem), amortização da dívida (sai o dinheiro, mas há uma baixa concomitante no passivo, empréstimos a pagar. Note que não há despesa no patrimônio, já que houve diminuição de um passivo, tornando o ente menos devedor).

Ou seja, a saída de dinheiro compensa com a diminuição da dívida. Não há despesa). Por isso, a despesa não efetiva é aquela que afeta o orçamento, mas, como gera um fato permutativo, não afeta a situação líquida patrimonial do ente. Vamos ver mais uma vez o exemplo da aquisição de bens; Quando se compra um bem, é preciso empenhar/pagar a despesa orçamentária. Portan-

to essa despesa diminui o ativo disponível da entidade. Caso se verificasse apenas essa diminuição, a despesa seria efetiva, pois reduziria um ativo de forma definitiva. Mas a operação contábil não está concluída, pois é preciso dar entrada no bem.

Quando contabilizamos o bem, aumentamos outro ativo, o ativo permanente bens móveis/imóveis. Portanto, vendo isoladamente esse segundo registro, houve aumento do patrimônio, pela entrada do item, causando uma mutação (conjugando a diminuição do caixa com o aumento do bem) ativa (pela entrada de um ativo no patrimônio do governo). Daí o porquê da questão ter utilizado essas expressões, beleza? Para maiores detalhes, consulte o manual da receita/despesa nacional, encontrado no site da STN, e procure pelo item reconhecimento de receitas/despesas pelo aspecto orçamentário e patrimonial.

Classificação Institucional e Funcional

A classificação institucional reflete a estrutura de alocação dos créditos orçamentários e está estruturada em dois níveis hierárquicos: órgão orçamentário e unidade orçamentária. Constitui unidade orçamentária o agrupamento de serviços subordinados ao mesmo órgão ou repartição a que serão consignadas dotações próprias (art. 14 da Lei nº 4.320/1964). Os órgãos orçamentários, por sua vez, correspondem a agrupamentos de unidades orçamentárias. As dotações são consignadas às unidades orçamentárias, responsáveis pela realização das ações. No caso do Governo Federal, o código da classificação institucional compõe-se de cinco dígitos, sendo os dois primeiros reservados à identificação do órgão e os demais à unidade orçamentária. Não há ato que estabeleça, sendo definida no contexto da elaboração da lei orçamentária anual ou da abertura de crédito especial.

Cabe ressaltar que uma unidade orçamentária não corresponde necessariamente a uma estrutura administrativa, como ocorre, por exemplo, com alguns fundos especiais e com as Unidades Orçamentárias "Transferências a Estados, Distrito Federal e Municípios", "Encargos Financeiros da União", "Operações Oficiais de Crédito", "Refinanciamento da Dívida Pública Mobiliária Federal" e "Reserva de Contingência".

A classificação funcional segrega as dotações orçamentárias em funções e subfunções, buscando responder basicamente à indagação "em que" área de ação governamental a despesa será realizada. A atual classificação funcional foi instituída pela Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999, do então Ministério do Orçamento e Gestão, e é composta de um rol de funções e subfunções prefixadas, que servem como agregador dos gastos públicos por área de ação governamental nas três esferas de Governo. Trata-se de classificação de aplicação comum e obrigatória, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, o que permite a consolidação nacional dos gastos do setor público. A classificação funcional é representada por cinco dígitos. Os dois primeiros referem-se à função, enquanto que os três últimos dígitos representam a subfunção, que podem ser traduzidos como agregadores das diversas áreas de atuação do setor público, nas esferas legislativa, executiva e judiciária. **Função** - A função é representada pelos dois primeiros dígitos da classificação funcional e pode ser traduzida como o maior nível de agregação das diversas áreas de atuação do setor público. A função quase sempre se relaciona com a missão institucional do órgão, por exemplo, cultura, educação, saúde, defesa, que, na União, guarda relação com os respectivos Ministérios.

A função “Encargos Especiais” engloba as despesas orçamentárias em relação às quais não se pode associar um bem ou serviço a ser gerado no processo produtivo corrente, tais como: dívidas, ressarcimentos, indenizações e outras afins, representando, portanto, uma agregação neutra. Nesse caso, na União, as ações estarão associadas aos programas do tipo “Operações Especiais” que constarão apenas do orçamento, não integrando o PPA. A dotação global denominada “Reserva de Contingência”, permitida para a União no art. 91 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, ou em atos das demais esferas de Governo, a ser utilizada como fonte de recursos para abertura de créditos adicionais e para o atendimento ao disposto no art. 5º, inciso III, da Lei Complementar nº 101, de 2000, sob coordenação do órgão responsável pela sua destinação, será identificada nos orçamentos de todas as esferas de Governo pelo código “99.999.9999. xxxx.xxxx”, no que se refere às classificações por função e subfunção e estrutura programática, onde o “x” representa a codificação da ação e o respectivo detalhamento.

Subfunção - A subfunção, indicada pelos três últimos dígitos da classificação funcional, representa um nível de agregação imediatamente inferior à função e deve evidenciar cada área da atuação governamental, por intermédio da agregação de determinado subconjunto de despesas e identificação da natureza básica das ações que se aglutinam em torno das funções. As subfunções podem ser combinadas com funções diferentes daquelas às quais estão relacionadas na Portaria MOG nº 42/1999. Deve-se adotar como função aquela que é típica ou principal do órgão. Assim, a programação de um órgão, via de regra, é classificada em uma única função, ao passo que a subfunção é escolhida de acordo com a especificidade de cada ação governamental. A exceção à combinação encontra-se na função 28 – Encargos Especiais e suas subfunções típicas que só podem ser utilizadas conjugadas.

Classificação por Estrutura Programática

Toda ação do Governo está estruturada em programas orientados para a realização dos objetivos estratégicos definidos no Plano Plurianual (PPA) para o período de quatro anos. Conforme estabelecido no art. 3º da Portaria MOG nº 42/1999, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios estabelecerão, em atos próprios, suas estruturas de programas, códigos e identificação, respeitados os conceitos e determinações nela contidos. Ou seja, todos os entes devem ter seus trabalhos organizados por programas e ações, mas cada um estabelecerá seus próprios programas e ações de acordo com a referida Portaria.

1. Programa - Programa é o instrumento de organização da atuação governamental que articula um conjunto de ações que concorrem para a concretização de um objetivo comum preestabelecido, mensurado por indicadores instituídos no plano, visando à solução de um problema ou ao atendimento de determinada necessidade ou demanda da sociedade. O programa é o módulo comum integrador entre o plano e o orçamento. O plano termina no programa e o orçamento começa no programa, o que confere a esses instrumentos uma integração desde a origem. O programa age como módulo integrador, e as ações, como instrumentos de realização dos programas. A organização das ações do governo sob a forma de programas visa proporcionar maior racionalidade e eficiência na administração pública e ampliar a visibilidade dos resultados e benefícios gerados para a sociedade, bem como elevar a transparência na aplicação dos re-

ursos públicos. Cada programa deve conter objetivo, indicador que quantifica a situação que o programa tenha como finalidade modificar e os produtos (bens e serviços) necessários para atingir o objetivo. A partir do programa são identificadas as ações sob a forma de atividades, projetos ou operações especiais, especificando os respectivos valores e metas e as unidades orçamentárias responsáveis pela realização da ação. A cada projeto ou atividade só poderá estar associado um produto, que, quantificado por sua unidade de medida, dará origem à meta. Os programas da União constam no Plano Plurianual e podem ser visualizados no site www.planejamento.gov.br.

2. Ação - As ações são operações das quais resultam produtos (bens ou serviços), que contribuem para atender ao objetivo de um programa. Incluem-se também no conceito de ação as transferências obrigatórias ou voluntárias a outros Entes da Federação e a pessoas físicas e jurídicas, na forma de subsídios, subvenções, auxílios, contribuições e financiamentos, dentre outros. As ações, conforme suas características podem ser classificadas como atividades, projetos ou operações especiais.

a) **Atividade** É um instrumento de programação utilizado para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto ou serviço necessário à manutenção da ação de Governo. Exemplo: “Fiscalização e Monitoramento das Operadoras de Planos e Seguros Privados de Assistência à Saúde”.

b) **Projeto** É um instrumento de programação utilizado para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação de Governo. Exemplo: “Implantação da rede nacional de bancos de leite humano”.

c) **Operação Especial** Despesas que não contribuem para a manutenção, expansão ou aperfeiçoamento das ações de governo, das quais não resulta um produto, e não gera contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços.¹²

Estrutura Programática

Como já assinalado anteriormente, os programas deixam de ter o caráter de classificador e cada nível de governo passará a ter a sua estrutura própria, adequada à solução dos seus problemas, e originária do processo de planejamento desenvolvido durante a formulação do Plano Plurianual – PPA, ora em fase de elaboração.

Haverá convergência entre as estruturas do plano plurianual e do orçamento anual a partir do programa, “módulo” comum integrador do PPA com o Orçamento. Em termos de estruturação, o plano termina no programa e o orçamento começa no programa, o que confere a esses documentos uma integração desde a origem, sem a necessidade, portanto, de buscar-se uma compatibilização entre módulos diversificados. O programa, como único módulo integrador, e os projetos e as atividades, como instrumento de realização dos programas.

Cada programa deverá conter, no mínimo, objetivo, indicador que quantifique a situação que o programa tenha por fim modificar e os produtos (bens e serviços) necessários para atingir o objetivo. Os produtos dos programas darão origem aos pro-

jetos e atividades. A cada projeto ou atividade só poderá estar associado um produto, que, quantificado por sua unidade de medida, dará origem à meta.

Os programas serão compostos por atividades, projetos e uma nova categoria de programação denominada operações especiais. Essas últimas poderão fazer parte dos programas quando entendido que efetivamente contribuem para a consecução de seus objetivos. Quando não, as operações especiais não se vincularão a programas.

A estruturação de programas e respectivos produtos, substanciados em projetos e em atividades, está sendo definida no atual momento, na etapa de validação SOF/SPI e Setoriais, e seu resultado será disponibilizado para que os órgãos setoriais e as unidades orçamentárias apresentem as suas propostas orçamentárias.

A despesa pública é executada em três estágios: empenho, liquidação e pagamento.

1º ESTÁGIO – EMPENHO DA DESPESA

- Ordinário – despesas normais
- Estimativa – despesas variáveis
- Global – despesas contratuais e sujeitas a parcelamentos

Empenho é o primeiro estágio da despesa e “é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”. O empenho é prévio, ou seja, precede a realização da despesa e está restrito ao limite de crédito orçamentário (art. 59). É vedada a realização da despesa sem prévio empenho (art. 60). A formalização do empenho se dá com a emissão do pedido de empenho, pelos setores competentes, e devidamente autorizados, no Módulo Financeiro. A emissão da Nota de Empenho representa uma garantia para o fornecedor ou para o prestador de serviço contratado pela Administração Pública de que a parcela referente a seu contrato foi bloqueada para honrar os compromissos assumidos. Pode-se deduzir, portanto, que o orçamento é comprometido através do empenho. O empenho da despesa é o instrumento de utilização de créditos orçamentários.

Entende-se por nota de empenho o documento utilizado para fins de registro da operação de empenho de uma despesa. Para cada empenho será extraída uma nota de empenho, que indicará o nome do credor (beneficiário do empenho), a especificação e a importância da despesa.

O empenho para compras, obras e serviços só pode ser emitido após a conclusão da licitação, salvo nos casos de dispensa ou inexigibilidade, desde que haja amparo legal na legislação que regulamenta as licitações (Lei nº 8.666/93). As despesas só podem ser empenhadas até o limite dos créditos orçamentários iniciais e adicionais, e de acordo com o cronograma de desembolso da unidade gestora, devidamente aprovado.

O empenho deverá ser anulado:

- no decorrer do exercício:
 - parcialmente, quando seu valor exceder o montante da despesa realizada; ou
 - totalmente, quando o serviço contratado não tiver sido prestado, quando o material encomendado não tiver sido entregue ou quando o empenho tiver sido emitido incorretamente.
- no encerramento do exercício, quando o empenho referir-se a despesas não liquidadas, salvo aquelas que se enquadrarem nas condições previstas para a inscrição em restos a pagar.

O valor correspondente ao empenho anulado reverte ao crédito, tornando-se disponível para novo empenho ou descentralização, respeitado o regime de exercício.

2º ESTÁGIO – LIQUIDAÇÃO

A liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito.

A liquidação tem por fim apurar:

- a origem e o objeto do que se deve pagar;
- a importância exata a ser paga e
- a quem se deve pagar a importância, para extinguir a obrigação

O estágio da liquidação da despesa envolve, portanto, todos os atos de verificação e conferência, desde a entrada do material ou a prestação do serviço até o reconhecimento da despesa.

A liquidação da despesa por fornecimentos feitos ou por serviços prestados terá por base:

- Contrato, ajuste ou acordo respectivo;
- A nota de empenho;
- Os comprovantes da entrega de material ou da prestação efetiva do serviço.

3º ESTÁGIO – PAGAMENTO

A ordem de pagamento é o despacho exarado pela autoridade competente determinando que a despesa seja paga.

A ordem de pagamento só poderá ser exarada em documentos processados pelos serviços de contabilidade.

O pagamento da despesa será efetuado por tesouraria ou pagadoria regularmente instituído por estabelecimentos bancários credenciados, ou em casos excepcionais, por meio de adiantamento

Não confundir ordem de pagamento com ordem bancária. A ordem de pagamento é despacho exarado pela autoridade competente, determinando que a despesa seja paga. Ordem bancária é o documento emitido através do Siaf, que transfere o recurso financeiro para a conta do credor.

Vale ressaltar que, a Secretaria do Tesouro Nacional considera, durante o exercício financeiro, a despesa pela sua liquidação, entretanto, para fins de encerramento do exercício financeiro, toda a despesa empenhada e não anulada até 31 de dezembro, será considerada despesa nas demonstrações contábeis.

O exame da despesa pública deve anteceder ao estudo da receita pública, pois não pode mais ser compreendida apenas vinculada ao conceito econômico privado, isto é, de que a despesa deva ser realizada após o cálculo da receita, como ocorre normalmente com as empresas particulares.

Aliás, hoje em dia, os particulares recorrem ao empréstimo sempre que a receita se apresenta deficiente em relação à despesa.

O Estado tem como objetivo, no exercício de sua atividade financeira, a realização de seus fins, pelo que procura ajustar a receita à programação de sua política, ou seja, a despesa precede a esta. Tal ocorre porque o Estado cuida primeiro de conhecer as necessidades públicas ditadas pelos reclamos da comunidade social, ao contrário do que acontece com o particular, que regula as suas despesas em face de sua receita.

Deve-se conceituar a despesa pública sob os pontos de vista orçamentário e científico.

Aliomar Baleeiro ensina que a despesa pública, sob o enfoque orçamentário, é “a aplicação de certa quantia em dinheiro, por parte da autoridade ou agente público competente, entro de uma autorização legislativa, para execução de um fim a cargo do governo”.

Assim a despesa pública é a soma de gastos realizados pelo Estado para a realização de obras e para a prestação de serviços públicos.

Por outro lado, há o entendimento que, por despesa pública deve-se entender a inversão ou distribuição de riqueza que as entidades públicas realizam, objetivando a produção dos serviços reclamados para satisfação das necessidades públicas e para fazer em face de outras exigências da vida pública, as quais não são chamadas propriamente serviços.

Despesa Pública no Período Clássico e no Período Moderno

No período clássico o Estado realizava o mínimo possível de despesas públicas porque restringia as suas atividades somente ao desempenho das denominadas atividades essenciais, em razão de ser encarado apenas como consumidor, deixando a maior parte das atividades para o particular.

Assim, a despesa pública tinha apenas a finalidade de possibilitar ao Estado o exercício das mencionadas atividades básicas.

Mas, nos dias de hoje, ocorre uma análise preponderante da natureza econômica das despesas públicas, que são também utilizadas para outros fins, como o combate ao desemprego. Em suma, no período clássico das finanças públicas, em razão da prevalência da escola liberal, o Estado procurava comprimir as despesas aos seus menores limites, e era encarado apenas como consumidor. Tal política se devia à absoluta supremacia da iniciativa privada e à teoria da imutabilidade das leis financeiras.

As despesas visavam apenas a cobrir os gastos essenciais do governo.

Por outro lado, na concepção moderna das finanças públicas, o Estado funciona como um órgão de redistribuição da riqueza, concorrendo com a iniciativa privada. O Estado passa a realizar despesas que, embora não sejam úteis sob o ponto de vista econômico, são úteis sob o ponto de vista da coletividade, como, por exemplo, as despesas de guerra, vigendo, pois, hoje, a regra de que a necessidade pública faz a despesa.

Elementos Da Despesa Pública

Os elementos da despesa pública são os seguintes:

a) De natureza econômica: o dispêndio, incidente em um gasto para os cofres do Estado e em consumo para os beneficiados; a riqueza pública, bem econômico, representada pelo acervo originário das rendas do domínio privado do Estado e da arrecadação dos tributos;

b) De natureza jurídica: a autorização legal dada pelo poder competente para a efetivação da despesa;

c) De natureza política: a finalidade de satisfação da necessidade pública pelo Estado, o que é feita pelo processo do serviço público, como medida de sua política financeira.

É universal o princípio de que a escolha do objetivo da despesa pública envolve um ato político, referente à determinação das necessidades públicas que deverão ser satisfeitas pelo processo do serviço público.

Despesa Pública e a Constituição Federal De 88

A Constituição de 1988 demonstra que o constituinte se preocupou com o problema do limite da despesa pública.

Assim, o art. 169 revela a preocupação do constituinte com a limitação de despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados do Distrito Federal e dos Municípios, que não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar.

“Art. 169. A despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar.”

§ 1º A concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração, a criação de cargos, empregos e funções ou alteração de estrutura de carreiras, bem como a admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da administração direta ou indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público, só poderão ser feitas:

I - se houver prévia dotação orçamentária suficiente para atender às projeções de despesa de pessoal e aos acréscimos dela decorrentes;

II - se houver autorização específica na lei de diretrizes orçamentárias, ressalvadas as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

§ 2º Decorrido o prazo estabelecido na lei complementar referida neste artigo para a adaptação aos parâmetros ali previstos, serão imediatamente suspensos todos os repasses de verbas federais ou estaduais aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios que não observarem os referidos limites.

§ 3º Para o cumprimento dos limites estabelecidos com base neste artigo, durante o prazo fixado na lei complementar referida no caput, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adotarão as seguintes providências

I - redução em pelo menos vinte por cento das despesas com cargos em comissão e funções de confiança;

II - exoneração dos servidores não estáveis.

§ 4º Se as medidas adotadas com base no parágrafo anterior não forem suficientes para assegurar o cumprimento da determinação da lei complementar referida neste artigo, o servidor estável poderá perder o cargo, desde que ato normativo motivado de cada um dos Poderes especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade administrativa objeto da redução de pessoal.

§ 5º O servidor que perder o cargo na forma do parágrafo anterior fará jus a indenização correspondente a um mês de remuneração por ano de serviço.

§ 6º O cargo objeto da redução prevista nos parágrafos anteriores será considerado extinto, vedada a criação de cargo, emprego ou função com atribuições iguais ou semelhantes pelo prazo de quatro anos

§ 7º Lei federal disporá sobre as normas gerais a serem obedecidas na efetivação do disposto no § 4º.”

Por outro lado, a concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração, a criação de cargos ou alterações de estruturas de carreiras, bem como a admissão de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da administração direta ou indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, só poderão ser feitas se atendidos os pressupostos constantes dos incisos I e II do art. 169 da CF.

Por sua vez, o art. 38 do ADCT estabelece que até “a promulgação da lei complementar referida no art. 169, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios não poderão despender com o pessoal mais do que sessenta e cinco por cento do valor das respectivas receitas correntes”.

O parágrafo único do mesmo art. 38 determina que os mencionados entes políticos, quando a respectiva despesa de pessoal exceder o limite previsto no caput do artigo, deverão retornar àquele limite, reduzindo o percentual excedente à razão de um quinto por ano.

Espécies De Despesa Pública

Quanto à forma

a) Despesa em espécie, que constitui hoje a forma usual de sua execução, embora, como já se disse anteriormente, ainda existam alguns serviços públicos que não são remunerados pelo Estado;

b) Despesa em natureza, forma que predominava na antiguidade mas que hoje está praticamente abolida, embora ainda ocorra, como no caso de indenização pela desapropriação de imóvel rural mediante títulos da dívida pública com cláusula de correção monetária (CF, art.184);2)

Quanto ao aspecto econômico em geral

a) Despesa real ou de serviço é a efetivamente realizada pelo Estado em razão da utilização de bens e serviços particulares na satisfação de necessidades públicas, havendo uma amputação desses bens ou serviços do setor privado em proveito do setor público; corresponde, pois, à vida dos serviços públicos e à atividade das administrações, caracterizando-se pela contraprestação que é feita em favor do Estado;

b) Despesa de transferência, que é aquela que é efetivada pelo Estado sem que receba diretamente qualquer contraprestação a seu favor, tendo o propósito meramente redistributivo, já que o dinheiro de uns se transfere para outros, como, por exemplo, no pagamento de pensões e de subvenções a atividades ou empresas privadas;

Quanto ao ambiente

a) Despesa interna é a feita para atender às necessidades de ordem interna do país e se realiza em moeda nacional e dentro do território nacional;

b) Despesa externa, que se realiza fora do país, em moeda estrangeira e visa a liquidar dívidas externas;

Quanto à duração

a) Despesa ordinária, que visa a atender às necessidades públicas estáveis, permanentes e periodicamente previstas no orçamento, constituindo mesmo uma rotina no serviço público, como, por exemplo, a despesa relativa ao pagamento do funcionalismo público;

b) Despesa extraordinária, que objetiva satisfazer necessidades públicas acidentais, imprevisíveis e, portanto, não constantes do orçamento, não apresentando, por outro lado, regularidade em sua verificação, e estão mencionadas na Constituição Federal (art. 167, §3º) como sendo as despesas decorrentes de guerra, comoção interna ou calamidade pública, que por serem urgentes e inadiáveis não podem esperar o processo prévio da autorização legal;

c) Despesa especial, que tem por finalidade permitir o atendimento de necessidades públicas novas, surgidas no decorrer do exercício financeiro e, portanto, após a aprovação do orçamento, embora não apresentem as características de imprevisibilidade e urgência; assim, dependem de prévia lei para a sua efetivação, sendo de se citar, como exemplo, a despesa que o Estado é obrigado a fazer em decorrência de sentença judicial;

Quanto à importância de que se revestem

a) Despesa necessária é aquela intransferível em face da necessidade pública, sendo sua efetivação provocada pela coletividade;

b) Despesa útil é aquela que, embora não seja reclamada pela coletividade e não vise a atender necessidades públicas prementes, é feita pelo Estado para produzir uma utilidade à comunidade social, como as despesas de assistência social; portanto, à luz deste critério, não se pode falar em despesa inútil, e mesmo as despesas de guerra podem produzir uma utilidade, como a independência nacional e a realização de unidade nacional, podendo, inclusive, esta utilidade ser de caráter econômico, pois o Estado quando evita ou limita uma invasão ao seu território, impede ou diminui um prejuízo econômico.

Quanto aos efeitos econômicos

a) Despesa produtiva, que, além de satisfazer necessidades públicas, enriquece o patrimônio do Estado ou aumenta a capacidade econômica do contribuinte, como as despesas referentes à construção de portos, estradas de ferro, etc.;

b) Despesa improdutiva é aquela que não gera um benefício de ordem econômica em favor da coletividade;

Quanto à mobilidade

a) Despesa fixa é aquela que consta do orçamento e é obrigatória pela Constituição, não podendo ser alterada a não ser por uma lei anterior, e não pode deixar de ser efetivada pelo Estado;

b) Despesa variável é aquela que não é obrigatória pela Constituição, sendo limitativa, isto é, o Poder Executivo fica obrigado a respeitar seu limite, mas não imperativa; daí o Estado ter a faculdade de realizá-la ou não, dependendo de seus critérios administrativo e de oportunidade, sendo de se citar, como exemplo, um auxílio pecuniário em favor de uma instituição de caridade, não gerando, por outro lado, direito subjetivo em favor do beneficiário;

Quanto à competência

a) Despesa federal, que visa a atender a fins e serviços da União Federal, em cujo orçamento está consignada;

b) Despesa estadual, que objetiva atender a fins e serviços do Estado, estando fixada em seu orçamento;

c) Despesa municipal, que tem por finalidade atender a fins e serviços do Município, sendo consignada no orçamento municipal;

Quanto ao fim

a) Despesa de governo é a despesa pública própria e verdadeira, pois se destina à produção e à manutenção do serviço público, estando enquadrados nesta categoria os gastos com os pagamentos dos funcionários, militares, magistrados, etc., à aplicação de riquezas na realização de obras públicas e emprego de materiais de serviço à conservação do domínio público;

b) Despesa de exercício é a que se destina à obtenção e utilização da receita, como a despesa para a administração do domínio fiscal (fiscalização de terras, de bosques, das minas, manutenção de fábricas, etc.) e para a administração financeira (arrecadação e fiscalização de receitas tributárias, serviço de dívida pública, com o pagamento dos juros e amortização dos empréstimos contraídos).

Classificação da Lei nº 4.320/64

Finalmente, deve ser mencionada a classificação adotada pela Lei nº 4.320, de 17/03/64, que estatui normas de direito financeiro para a elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e Distrito Federal, tendo a referida lei procedido à classificação com base nas diversas categorias econômicas da despesa pública:

I) Despesas correntes são aquelas que não enriquecem o patrimônio público e são necessárias à execução dos serviços públicos e à vida do Estado, sendo, assim, verdadeiras despesas operacionais e economicamente improdutivas:

a) Despesas de custeio são aquelas que são feitas objetivando assegurar o funcionamento dos serviços públicos, inclusive às destinadas a atender a obras de conservação e adaptação de bens imóveis, recebendo o Estado, em contraprestação, bens e serviços (art. 12, § 12, e art. 13): Pessoal civil - Pessoal militar - Material de consumo - Serviços de terceiros - Encargos diversos.

b) Despesas de transferências correntes são as que se limitam a criar rendimentos para os indivíduos, sem qualquer contraprestação direta em bens ou serviços, inclusive para contribuições e subvenções destinadas a atender à manifestação de outras entidades de direito público ou privado, compreendendo todos os gastos sem aplicação governamental direta dos recursos de produção nacional de bens e serviços (art. 12, § 2º, Ebert. 13): Subvenções sociais - Subvenções econômicas - Inativos - Pensionistas - Salário-família e Abono familiar - Juros da dívida pública - Contribuições de Previdência Social - Diversas transferências correntes.

II) Despesas de capital são as que determinam uma modificação do patrimônio público através de seu crescimento, sendo, pois, economicamente produtivas, e assim se dividem:

a) Despesas de investimentos são as que não revelam fins produtivos (art. 12, § 42, e art. 13): Obras públicas - Serviços em regime de programação especial - Equipamentos e instalações - Material permanente - Participação em constituição ou aumento de capital de empresas ou entidades industriais ou agrícolas.

b) Despesas de inversões financeiras são as que correspondem a aplicações feitas pelo Estado e suscetíveis de lhe produzir rendas (art. 12, § 5º, e art. 13): - Aquisição de imóveis - Participação em constituição ou aumento de capital de empresas ou entidades comerciais ou financeiras - Aquisição de títulos representativos de capital de empresas em funcionamento - Constituição de fundos rotativos - Concessão de empréstimos - Diversas inversões financeiras.

c) Despesas de transferências de capital são as que correspondem a dotações para investimentos ou inversões financeiras a serem realizadas por outras pessoas jurídicas de direito público ou de direito privado, independentemente de contraprestação direta em bens ou serviços, constituindo essas transferências au-

xílios ou contribuições, segundo derivem diretamente da lei de orçamento ou de lei especial anterior, bem como dotações para amortização da dívida pública (art. 12, § 6º, e art. 13):

- Amortização da dívida pública
- Auxílios para obras públicas
- Auxílios para equipamentos e instalações
- Auxílios para inversões financeiras
- Outras contribuições.

Princípios Da Legalidade Da Despesa Pública

Noções Gerais

A despesa pública somente pode ser realizada mediante prévia autorização legal, conforme prescrevem os arts. 165, § 8º, e 167, I, II, V, VI e VII da Constituição Federal.

Tal regra aplica-se inclusive às despesas que são objeto de créditos adicionais e visam a atender a necessidades novas, não previstas (créditos especiais), ou insuficientemente previstas no orçamento (créditos suplementares), em razão do disposto no art. 167, V, da CF.

As Despesas Ordinárias

São aquelas que visam a atender a necessidades públicas estáveis, permanentes, que têm um caráter de periodicidade, e sejam previstas e autorizadas no orçamento, como o pagamento do funcionalismo público.

Daí, se tais despesas não foram previstas, ou foram insuficientemente previstas, a sua execução dependerá também da prévia autorização do Poder Legislativo.

Tal exigência justifica-se plenamente, pois caso o Poder Executivo pudesse livremente aumentar as despesas a votação do orçamento pelo Poder Legislativo não passaria, segundo Gaston Jêze, de uma formalidade meramente ilusória.

As Despesas Extraordinárias

A exigência da prévia autorização legal não se aplica a estas, porque sendo urgentes e imprevisíveis, não admitem delongas na sua satisfação, como as decorrentes de calamidade pública, comoção interna e guerra externa (CF, art. 167, § 3º).

Nestes casos, a autoridade realizará a despesa, cabendo ao Poder Legislativo ratificá-la ou não (Lei nº 4.320/64, art. 44).

Observe-se que a autoridade pública deve ter muito cuidado na efetivação de tais despesas, uma vez que ficará sujeita a sanções, caso realize uma despesa considerando-a como extraordinária, sem que a necessidade pública atendida se revista das características exigidas.

Como um corolário do princípio da legalidade da despesa pública, a autoridade somente pode efetivar a despesa se for competente para tal e se cinja ao limite e fim previstos na lei.

Despesas de Exercícios Anteriores

O assunto está regulado pelo art. 37 da Lei nº 4.320/64, regulamentada pelo Decreto nº 93.872, de 23/12/86, que incorporou os conceitos do Decreto nº 62.115, de 15/01/68.

Além desse dispositivo, cada ente da Federação poderá regulamentar a matéria visando atender às suas peculiaridades, desde que, é evidente, observe os limites traçados pelo Diploma Legal.

Conceito

Despesas de Exercícios Anteriores são as dívidas resultantes de compromissos gerados em exercícios financeiros anteriores àqueles em que ocorreram os pagamentos.

O regime de competência exige que as despesas sejam contabilizadas conforme o exercício a que pertençam, ou seja, em que foram geradas. Se uma determinada despesa tiver origem, por exemplo, em 1987 e só foi reconhecida e paga em 1989, a sua contabilização deverá ser feita à “Conta de Despesas de Exercícios Anteriores” para evidenciar o regime do exercício.

Ocorrência

Poderão ser pagas à conta de despesas de exercício anteriores, mediante autorização do ordenador de despesa, respeitada a categoria econômica própria:

a) as despesas de exercícios encerrados, para as quais o orçamento respectivo consignava crédito próprio com saldo suficiente para atendê-las, que não se tenham processado na época própria; assim entendidas aquelas cujo empenho tenha sido considerado insubsistente e anulado no encerramento do exercício correspondente, mas que, dentro do prazo estabelecido, o credor tenha cumprido sua obrigação;

b) os restos a pagar com prescrição interrompida; retomando a situação descrita no item precedente, na hipótese de o administrador público, entretanto, optar por manter o empenho correspondente, inscrevendo-o em restos a pagar, também é possível, por razões diversas, que o fornecedor não implemente a prestação que se obrigou durante todo o transcorrer do exercício seguinte. Nessa hipótese, o administrador público poderá cancelar o valor inscrito.

Se assim ocorrer, o valor que vier a ser reclamado no futuro pelo fornecedor, também poderá ser reempenhado à conta de Despesas de Exercícios Anteriores ; e

c) os compromissos decorrentes de obrigação de pagamento criada em virtude de lei e reconhecidos após o encerramento do exercício - em dadas situações, alguns compromissos são reconhecidos pelo administrador público após o término do exercício em que foram gerados. Um bom exemplo dessas situações é o caso de um servidor público cujo filho tenha nascido em dezembro de um ano qualquer mas que somente veio a solicitar o benefício do salário-família em janeiro do ano subsequente. Para proceder ao pagamento das despesas relativas ao mês de dezembro, é preciso, primeiramente, reconhecê-las e, após, empenhá-las à conta de Despesas de Exercícios Anteriores. Tais despesas, portanto, sofrem o empenho pela primeira vez, diferentemente das outras duas situações apontadas, cujos objetos já sofreram empenhos no passado. Quanto às despesas relativas ao mês de janeiro e seguintes, serão empenhadas no elemento de despesa correspondente.

Pode-se citar como exemplo dessa última situação: o caso de um servidor, cujo filho tenha nascido em setembro e somente requereu o benefício do salário-família em março do ano seguinte. As despesas referentes aos meses de setembro a dezembro irão à conta de despesas de exercícios anteriores, classificados, como de transferências correntes; as dos demais meses no elemento de despesa próprio. A promoção de um funcionário com data retroativa e que alcance anos anteriores ao exercício financeiro, também é caso de despesa de exercícios anteriores.

Formalização

Constituem elementos próprios e essenciais à instrução do processo relativo a despesas de exercícios anteriores, para fins de autorização do pagamento:

- a) nome do credor, CGC/CPF e endereço;
- b) importância a pagar;
- c) data do vencimento do compromisso;
- d) causa da inobservância do empenho prévio de despesa;
- e) indicação do nome do ordenador da despesa à época do fato gerador do compromisso; e
- f) reconhecimento expresso do atual ordenador de despesa.

Prescrição

As dívidas de exercícios anteriores, que dependam de requerimento do favorecido, prescrevem em 05 (cinco) anos, contados da data do ato ou fato que tiver dado origem ao respectivo direito.

O início do período da dívida corresponde à data constante do fato gerador do direito, não devendo ser considerado, para fins de prescrição quinquenal, o tempo de tramitação burocrática e o de providências administrativas a que estiver sujeito o processo.

Consoante doutrina dominante, o dispositivo em causa foi inserido no texto da referida lei a fim de se tentar coibir a prática (comum entre nós) de, a cada virada de mandato, os governantes transferirem para seus sucessores dívidas constituídas no último ano de seus mandatos. A partir da Lei de Responsabilidade Fiscal, mencionada prática, a princípio, deveria ter sido obstada ante à proibição legal. Dizemos “deveria” porque o que se observa é que muitos governantes, a fim de fugirem ao regramento em referência, passaram a incorporar a prática (nociva) de *cancelar* os empenhos emitidos em sua gestão deixando tão-somente, no último ano de seus mandatos, aqueles com suficiente disponibilidade financeira. Com tal prática, acabam “atendendo” ao comando legal, mas continuando a transferir as dívidas por eles constituídas a seus sucessores.

SUPRIMENTO DE FUNDOS

O suprimento de fundos (também denominado de regime de adiantamento) é caracterizado por ser um adiantamento de valores a um servidor para futura prestação de contas. Esse adiantamento constitui despesa orçamentária, ou seja, para conceder o recurso ao suprido é necessário percorrer os três estágios da despesa orçamentária: empenho, liquidação e pagamento.

Apesar disso, não representa uma despesa pelo enfoque patrimonial, pois no momento da concessão não ocorre redução no patrimônio líquido. Na liquidação da despesa orçamentária, ao mesmo tempo em que ocorre o registro de um passivo, há também a incorporação de um ativo, que representa o direito de receber um bem ou serviço, objeto do gasto a ser efetuado pelo suprido, ou a devolução do numerário adiantado.

O artigo 37 da Lei nº 4.320/64 dispõe que as despesas de exercícios encerrados, para as quais o orçamento respectivo consignava crédito próprio, com saldo suficiente para atendê-las, que não se tenham processado na época própria, bem como os Restos a Pagar com prescrição interrompida e os compromissos reconhecidos após o encerramento do exercício correspondente

poderão ser pagos à conta de dotação específica consignada no orçamento, discriminada por elementos, obedecida, sempre que possível, a ordem cronológica.

O reconhecimento da obrigação de pagamento das despesas com exercícios anteriores cabe à autoridade competente para empenhar a despesa.

As despesas que não se tenham processado na época própria são aquelas cujo empenho tenha sido considerado insubsistente e anulado no encerramento do exercício correspondente, mas que, dentro do prazo estabelecido, o credor tenha cumprido sua obrigação. Os restos a pagar com prescrição interrompida são aqueles cancelados, mas ainda vigente o direito do credor.

Os compromissos reconhecidos após o encerramento do exercício são aqueles cuja obrigação de pagamento foi criada em virtude de lei, mas somente reconhecido o direito do reclamante após o encerramento do exercício correspondente.

Portanto, Suprimento de Fundos consiste na entrega de numerário a servidor, sempre precedida de empenho na dotação própria, para o fim de realizar despesas que não possam subordinar-se ao processo normal de aplicação. Os artigos 68 e 69 da Lei nº 4.320/1964 definem e estabelecem regras gerais de observância obrigatória para a União, Estados, Distrito Federal e Municípios aplicáveis ao regime de adiantamento. Segundo a Lei nº 4.320/1964, não se pode efetuar adiantamento a servidor em alcance e nem a responsável por dois adiantamentos.

Por servidor em alcance, entende-se aquele que não efetuou, no prazo, a comprovação dos recursos recebidos ou que, caso tenha apresentado a prestação de contas dos recursos, a mesma tenha sido impugnada total ou parcialmente.

Cada ente da federação deve regulamentar o seu regime de adiantamento, observando as peculiaridades de seu sistema de controle interno, de forma a garantir a correta aplicação do dinheiro público. Destacam-se algumas regras estabelecidas para esse regime:

O suprimento de fundos deve ser utilizado nos seguintes casos:

- Para atender despesas de pequeno vulto. (item I, do art. 2º do Decreto Estadual nº 1.180/08);
- Para atender despesas eventuais, inclusive em viagens e com serviços especiais, que exijam pronto pagamento em espécie. (item II, do art. 2º do Decreto Estadual nº 1.180/08);
- Para atender despesas de caráter secreto ou reservado, realizadas pela Secretaria de Segurança Pública, Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos, pelo Gabinete da Governadoria ou pela Casa Militar, conforme dispuser regulamento. (item II, do art. 2º do Decreto Estadual nº 1.180/08).

Despesas de pequeno vulto devem ser entendidas como despesas não rotineiras ou normais, cujo valor do suprimento não poderá exceder a R\$-2.000,00 (dois mil reais) e cujo comprovante de despesa não poderá ultrapassar o valor de R\$-200,00 (duzentos reais), consoante preveem as alíneas “a” e “b” do §1º do art. 2º do Decreto Estadual nº 1.180/08, como por exemplo gastos com postagem e autenticação de documentos, reconhecimento de firmas, confecção de carimbos, pequenos reparos etc., desde que não acobertados por contratos.

É importante esclarecer que quando se solicita suprimento de fundos para pagamento de despesas de pequeno vulto deve-se sempre atestar a falta momentânea dos materiais a adquirir

ou a necessidade imperiosa de contratação do serviço, encontrando o seu limite para cada comprovante de despesa no valor de R\$-200,00.

Sendo assim, o suprimento de fundos é um instrumento de exceção ao qual pode recorrer o Ordenador de Despesas, em situações que não permitam o processo normal de execução da despesa pública, isto é, licitação, dispensa ou inexigibilidade, empenho, liquidação e pagamento. Por isso, é recomendável muita prudência na sua concessão, no sentido de evitar a generalização do seu uso.

b) Não se concederá suprimento de fundos:

- A responsável por dois suprimentos;
- A servidor que tenha a seu cargo a guarda ou utilização do material a adquirir, salvo quando não houver na repartição outro servidor;
- A responsável por suprimento de fundos que, esgotado o prazo, não tenha prestado contas de sua aplicação; e
- A servidor declarado em alcance.

Quando do seu uso, é necessário observar o seguinte:

A) NA AQUISIÇÃO DE MATERIAL DE CONSUMO

- Inexistência de fornecedor contratado/registrado. Atualmente, com a possibilidade de registrar-se preços - Ata de Registro de Preços, é possível ter fornecedores registrados para a grande maioria das necessidades de material de consumo da unidade;

- Se não se trata de aquisições de um mesmo objeto, passíveis de planejamento, e que ao longo do exercício possam vir a ser caracterizadas como fracionamento de despesa e, conseqüentemente, como fuga ao processo licitatório; e

- Se as despesas a serem realizadas estão vinculadas às atividades da unidade e, como é óbvio, se servem ao interesse público.

B) NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

- Inexistência de cobertura contratual;
- Se não se trata de contratações de um mesmo objeto, passíveis de planejamento, e que ao longo do exercício possam vir a ser caracterizadas como fracionamento de despesa e, conseqüentemente, como fuga ao processo licitatório; e
- Se as despesas a serem realizadas estão vinculadas às atividades da unidade e, como é óbvio, se servem ao interesse público;

C) LIMITES PARA CONCESSÃO

Os limites para concessão de Suprimento de Fundos são os seguintes, de acordo com o Decreto Estadual nº 1.180/08:

VALOR (EM R\$)	TIPO DE DESPESA	DISPOSITIVO LEGAL
Até 2.000,00	Pequeno Vulto	Art. 2º, item I, §1º, alínea “a”.
Até 4.000,00	Despesas Eventuais	Art. 2º, item I, §1º, alínea “b”.

D) PRAZO PARA APLICAÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Para prestação de contas do Suprimento de Fundos o prazo é de até **15(quinze) dias** após o período de aplicação.

NOTA: Os suprimentos de fundos concedidos no mês de dezembro devem ser aplicados até o dia 31 deste mês, não podendo em nenhuma hipótese ser utilizados no exercício financeiro seguinte. A recomendação é que, caso haja saldo, o suprido o deposite na conta da instituição, sob pena de ter que devolver o numerário gasto em desacordo com a legislação.

E) FORMA DE CONCESSÃO

Será concedido através de Portaria assinada pelo Ordenador de Despesas e publicada no Diário Oficial do Estado, emitida em nome do servidor sempre precedida de Nota de Empenho, onde irá constar o nome completo, posto ou graduação, cargo ou função e matrícula do suprido; destinação ou a finalidade da despesa a realizar; o valor do suprimento, em algarismos e por extenso, da importância a ser entregue; a classificação funcional e a natureza de despesa; prazo de aplicação e prestação de contas.

F) ELEMENTOS DE DESPESA QUE PODEM SER UTILIZADOS

O suprimento de fundos será concedido nos seguintes elementos de despesa:

3390.30 – Material de Consumo;

3390.36 – Serviços de Terceiros/Pessoa Física;

3390.39 – Serviços de Terceiros/Pessoa Jurídica;

339033 – Passagem e Locomoção.

NOTA: A aplicação de suprimentos de fundos em elemento de despesa diverso dos que foram citados acima, como, por exemplo, para aquisição de **Equipamentos** ou **Material Permanente (339052)** constitui irregularidade insanável, estando o suprido obrigado a devolver o recurso gasto incorretamente. Por isso, quando o suprido esteja em dúvida quanto à classificação correta do material a adquirir, recomendamos que antes de realizar a compra, procure obter informações junto à Coordenação de Prestação de Contas – CPC, ao Departamento de Administração de Recursos Materiais – DARM ou à Coordenação de Controle Interno.

Da mesma forma terá a prestação de contas impugnada, isto é, considerada **IRREGULAR**, não sujeita à aprovação pelo Ordenador de Despesas, o suprido que utilizar recurso de uma rubrica para pagamento de produto ou serviço classificado em outra. Por exemplo, utilizar recurso da rubrica **339039(Serviços de Terceiro Pessoa Jurídica)** pagar despesas classificadas na rubrica **339030 (Material de Consumo)**. Portanto, a recomendação é que se evite terminantemente este tipo de prática.

G) SERVIDOR IMPEDIDO DE RECEBER

a) Responsável por dois Suprimentos de Fundos ainda não comprovados;

b) Declarado em alcance, assim entendido aquele que tenha cometido apropriação indevida, extravio, desvio ou falta verificada na prestação de contas, de dinheiro ou valores confiados à sua guarda;

c) Que esteja respondendo a inquérito administrativo;

d) Que exerça as funções de Ordenador de Despesas;

e) Responsável pelo setor financeiro;

f) Que esteja de licença, férias ou afastado.

H) DOCUMENTOS QUE DEVEM COMPOR A PRESTAÇÃO DE CONTAS

O processo de comprovação de suprimento de fundos deve ser organizado com os documentos comprobatórios da efetivação da despesa em ordem cronológica e com a rubrica do responsável pelo referido suprimento, contendo as seguintes peças e nesta ordem:

a) Memorando de encaminhamento da prestação de contas;

b) Cópia da Portaria de concessão do Suprimento de Fundos;

c) Cópia da Ordem de Saque ou do extrato bancário;

d) Demonstrativos de Comprovação do Suprimento de Fundos, preenchidos de acordo com o elemento de despesa;

e) Originais dos documentos comprobatórios da despesa (Notas Fiscais de vendas, Notas Fiscais de prestação de serviços – pessoa jurídica, faturas e recibos de pessoas físicas) sem emendas, rasuras, acréscimos ou entrelinhas;

f) Cópia da Guia de Recolhimento (GR) do saldo não aplicado (se houver).

É importante frisar que os documentos fiscais deverão observar ainda as seguintes exigências:

a) Serem emitidos em nome da UEPA por quem forneceu o material ou prestou o serviço;

b) Serem obrigatoriamente emitidos sempre igual ou posterior à data da concessão do suprimento de fundos;

c) Conterem o detalhamento do material fornecido ou do serviço prestado (discriminação da quantidade de produto ou serviço), evitando generalizações ou abreviaturas que impeçam o conhecimento da natureza das despesas e da unidade fornecida.

I) ATESTO DOS COMPROVANTES DE DESPESAS

Para comprovar o efetivo recebimento do material e da prestação de serviço no que concerne à quantidade e à qualidade adquirida, os comprovantes de despesas deverão ser atestados por servidor suficientemente identificado (cargo, função, assinatura legível) que não seja necessariamente o suprido.

J) IRREGULARIDADES NA APLICAÇÃO

São consideradas irregularidades na aplicação e comprovação de recursos liberados a título de suprimento de fundos:

a) Qualquer despesa realizada anteriormente ou posterior ao prazo de aplicação;

b) Quando forem aplicados em projeto ou atividade incompatíveis com a finalidade de sua concessão;

c) Quando forem aplicados em desacordo com o elemento de despesa especificado no ato da concessão e na Nota de Empenho;

d) Quando aplicado em outro exercício financeiro do ato concessivo;

e) Quando constatado o parcelamento de despesa na aplicação do numerário, ou seja, a soma das Notas Fiscais com o mesmo objeto;

f) Realizar os pagamentos que não seja em dinheiro e à vista, dada a vedação legal para aquisição/contratação a prazo.

Se configurada alguma das situações acima previstas, o suprido terá que devolver o numerário gasto em desacordo com as normas legais, independentemente de outras sanções disciplinares cabíveis.

Registro de passivos sem execução orçamentária

A característica fundamental da despesa orçamentária é de ser precedida de autorização legislativa, por meio do orçamento.

A Constituição Federal veda, no inciso II do artigo 167, a realização de despesas ou a assunção de obrigações diretas que excedam os créditos orçamentários ou adicionais.

Não obstante a exigência constitucional, para evidenciar a real situação patrimonial da entidade, todos os fatos devem ser registrados na sua totalidade e no momento em que ocorrerem.

Assim, mesmo pendente de autorização legislativa, deve haver o reconhecimento de obrigação pelo enfoque patrimonial no momento do fato gerador, observando-se o regime de competência e da oportunidade da despesa, conforme estabelece a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade nº 750/93 que trata dos Princípios Fundamentais de Contabilidade. Como apresentado no início deste Manual, o Princípio da Competência estabelece que as despesas deverão ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorrerem, independentemente do pagamento e o Princípio da Oportunidade dispõe que os registros no patrimônio e das suas mutações devem ocorrer de imediato e com a extensão correta, independentemente das causas que as originaram.

O momento de reconhecimento da despesa por competência também foi adotado pela Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, no inciso II, do artigo 50, reforçando entendimento patrimonialista sobre a utilização da ocorrência do fato gerador como o momento determinante para o registro da despesa.

A LRF também determina que o Anexo de Metas Fiscais demonstre a real evolução do patrimônio líquido do exercício e dos últimos três.

Para que essa informação seja útil e confiável é necessário que os lançamentos observem os Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Portanto, ocorrendo o fato gerador de uma despesa e não havendo dotação no orçamento, a contabilidade, em observância aos Princípios Fundamentais de Contabilidade e às legislações citadas, deverá registrá-la no sistema patrimonial.

O reconhecimento dessa despesa ocorrerá com a incorporação de passivo em contrapartida ao registro no Sistema Patrimonial de variação passiva.

Ressalta-se que esse passivo pertence ao Sistema Patrimonial, portanto depende de autorização legislativa para amortização.

No momento do registro da despesa orçamentária, o passivo patrimonial deve ser baixado em contrapartida de variação ativa patrimonial. Simultaneamente, ocorre o registro de passivo correspondente no Sistema Financeiro em contrapartida da despesa orçamentária, em substituição ao passivo do Sistema Patrimonial.

Logo, tendo ocorrido a contraprestação de bens e serviços ou qualquer outra situação que enseje obrigação a pagar para uma determinada unidade gestora, mesmo sem previsão orçamentária, esta deverá registrar o passivo correspondente, sem prejuízo das possíveis responsabilidades e providências previstas na legislação, inclusive as citadas pela Lei de Crimes Fiscais.

Caso o crédito orçamentário conste em orçamento de exercício posterior à ocorrência do fato gerador da obrigação, deverá ser utilizada natureza de despesa com elemento 92 – Despesas

de Exercícios Anteriores, em cumprimento à Portaria Interministerial STN/SOF nº 163/01 e ao artigo 37 da Lei nº 4.320/1964, que dispõe:

“Art. 37. As despesas de exercícios encerrados, para os quais o orçamento respectivo consignava crédito próprio, com saldo suficiente para atendê-las, que não se tenham processados na época própria, bem como os Restos a Pagar com prescrição interrompida e os compromissos reconhecidos após o encerramento do exercício correspondente, poderão ser pagos à conta de dotação específica consignada no orçamento, discriminada por elemento, obedecida, sempre que possível, a ordem cronológica.”

A falta de registro de obrigações oriundas de despesas já incorridas resultará em demonstrações incompatíveis com as normas de contabilidade, além da geração de informações incompletas em demonstrativos exigidos pela LRF, a exemplo do Demonstrativo da Dívida Consolidada Líquida, tendo como consequência análise distorcida da situação fiscal e patrimonial do ente.

RESTOS A PAGAR

No final do exercício, as despesas orçamentárias empenhadas e não pagas serão inscritas em Restos a Pagar e constituirão a Dívida Flutuante.

Podem-se distinguir dois tipos de Restos a Pagar, os Processados e os Não processados.

Os Restos a Pagar Processados são aqueles em que a despesa orçamentária percorreu os estágios de empenho e liquidação, restando pendente, apenas, o estágio do pagamento.

Os Restos a Pagar Processados não podem ser cancelados, tendo em vista que o fornecedor de bens/serviços cumpriu com a obrigação de fazer e a administração não poderá deixar de cumprir com a obrigação de pagar sob pena de estar deixando de cumprir os Princípios da Moralidade que rege a Administração Pública e está previsto no artigo 37 da Constituição Federal, abaixo transcrito.

O cancelamento caracteriza, inclusive, forma de enriquecimento ilícito, conforme Parecer nº 401/2000 da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte”.

Somente poderão ser inscritas em Restos a Pagar as despesas de competência do exercício financeiro, considerando-se como despesa liquidada aquela em que o serviço, obra ou material contratado tenha sido prestado ou entregue e aceito pelo contratante, e não liquidada, mas de competência do exercício, aquela em que o serviço ou material contratado tenha sido prestado ou entregue e que se encontre, em 31 de dezembro de cada exercício financeiro, em fase de verificação do direito adquirido pelo credor ou quando o prazo para cumprimento da obrigação assumida pelo credor estiver vigente.

Observando-se o Princípio da Anualidade Orçamentária, as parcelas dos contratos e convênios somente deverão ser empenhadas e contabilizadas no exercício financeiro se a execução for realizada até 31 de dezembro ou se o prazo para cumprimento da obrigação assumida pelo credor estiver vigente.

As parcelas remanescentes deverão ser registradas nas Contas de Compensação e incluídas na previsão orçamentária para o exercício financeiro em que estiver prevista a competência da despesa.

A inscrição de despesa em Restos a Pagar não processados é procedida após a depuração das despesas pela anulação de empenhos, no exercício financeiro de sua emissão, ou seja, verificam-se quais despesas devem ser inscritas em Restos a Pagar, anulam-se as demais e inscrevem-se os Restos a Pagar não processados do exercício.

No momento do pagamento de Restos a Pagar referente à despesa empenhada pelo valor estimado, verifica-se se existe diferença entre o valor da despesa inscrita e o valor real a ser pago; se existir diferença, procede-se da seguinte forma:

Se o valor real a ser pago for superior ao valor inscrito, a diferença deverá ser empenhada a conta de despesas de exercícios anteriores;

Se o valor real for inferior ao valor inscrito, o saldo existente deverá ser cancelado.

A inscrição de Restos a Pagar deve observar aos limites e condições de modo a prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, conforme estabelecido na Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF.

A LRF determina ainda, em seu artigo 42, que qualquer despesa empenhada nos últimos oito meses do mandato deve ser totalmente paga no exercício, acabando por vetar sua inscrição ou parte dela em Restos a Pagar, a não ser que haja suficiente disponibilidade de caixa para viabilizar seu correspondente pagamento.

Observa-se que, embora a Lei de Responsabilidade Fiscal não aborde o mérito do que pode ou não ser inscrito em Restos a Pagar, veda contrair obrigação no último ano do mandato do governante sem que exista a respectiva cobertura financeira, eliminando desta forma as heranças fiscais, conforme disposto no seu artigo 42:

“Art. 42. É vedado ao titular de Poder ou órgão referido no art. 20, nos últimos dois quadrimestres do seu mandato, contrair obrigação de despesa que não possa ser cumprida integralmente dentro dele, ou que tenha parcelas a serem pagas no exercício seguinte sem que haja suficiente disponibilidade de caixa para este efeito.

Parágrafo único. Na determinação da disponibilidade de caixa serão considerados os encargos e despesas compromissadas a pagar até o final do exercício.”

É prudente que a inscrição de despesas orçamentárias em Restos a Pagar não processados observe a disponibilidade de caixa e a competência da despesa.

Reconhecimento da despesa orçamentária inscrita em restos a pagar não processados no encerramento do exercício.

A norma legal estabeleceu que, no encerramento do exercício, a parcela da despesa orçamentária que se encontrar em qualquer fase de execução posterior à emissão do Empenho e anterior ao Pagamento será considerada restos a pagar.

O raciocínio implícito na lei é de que a receita orçamentária a ser utilizada para pagamento da despesa empenhada em determinado exercício já foi arrecadada ou ainda será arrecadada no mesmo ano e estará disponível na caixa do governo ainda neste exercício.

Logo, como a receita orçamentária que ampara o empenho pertence ao exercício e serviu de base, dentro do princípio orçamentário do equilíbrio, para a fixação da despesa orçamentária autorizada pelo congresso, a despesa que for empenhada com base nesse crédito orçamentário também deverá pertencer ao exercício.

Supondo que determinada receita tenha sido arrecadada e permaneça no caixa, portanto, integrando o ativo financeiro do ente público no final do exercício.

Existindo concomitantemente uma despesa empenhada, que criou para o estado uma obrigação pendente do cumprimento do programa de condição, terá que ser registrada também numa conta de passivo financeiro, senão o ente público estará apresentando em seu balanço patrimonial, ao final do exercício, superávit financeiro (ativo financeiro – passivo financeiro), que poderia ser objeto de abertura de crédito adicional no ano seguinte na forma prevista na lei.

No entanto, a receita que permaneceu no caixa na virada do exercício já está comprometida com o empenho que foi inscrito em restos a pagar e, portanto, não poderia ser utilizada para abertura de novo crédito.

Dessa forma, o registro do passivo financeiro é inevitável, mesmo não se tratando de um passivo consumado, pois falta o cumprimento do programa de condição, mas por força do artigo 35 da Lei 4.320/1964 e da apuração do superávit financeiro tem que ser registrado.

Assim, suponha os seguintes fatos a serem registrados na contabilidade de um determinado ente público:

- 1) recebimento de receitas tributárias no valor de \$1000 unidades monetárias
- 2) empenho da despesa no valor de \$900 unidades monetárias
- 3) liquidação de despesa corrente no valor de \$ 700 unidades monetárias
- 4) pagamento da despesa no valor de \$ 400
- 5) inscrição de restos a pagar, sendo \$300 de restos a pagar processado (\$700-\$400) e \$200 de restos a pagar não processado (\$900-700).

O ingresso no caixa será registrado no sistema financeiro em contrapartida de receita orçamentária.

(1). O empenho da despesa é um ato que potencialmente poderá afetar o patrimônio após o cumprimento do implemento de condição e a verificação do direito adquirido pelo credor, devendo então ser registrado no ativo e passivo compensado

(2). O reconhecimento da despesa orçamentária ao longo do exercício deve ser realizado no momento da liquidação, em contrapartida da assunção de uma obrigação a pagar (passivo)

(3). Ao efetuar o pagamento de parte da despesa liquidada o saldo na conta movimento diminuirá no mesmo valor da diminuição do passivo.

(4). Registrando de forma simplificada as operações na contabilidade do ente teríamos a seguinte apresentação das contas num balancete

1 – ATIVO		2 – PASSIVO	
Conta Movimento	1.000 (D) (1)	Fornecedores	700 (C) (3)
	400 (C) (4)		400 (D) (4)
Saldo	600 (D)	Saldo	300 (C)
1.9 – ATIVO COMPENSADO		2.9 – PASSIVO COMPENSADO	
Empenhos a Liquidar	R\$ 900 (C) (2)	Crédito Disponível	R\$900 (D) (2)
3 – DESPESA		4 – RECEITA	
Despesa Corrente	700 (D) (3)	Receitas Tributárias	1.000 (C) (1)
Total	2.200 (C) (1+2+3+4)	Total	2.200 (C) (1+2+3+4)

Se ao final do exercício somente existirem essas operações serão inscritos em restos a pagar a despesa empenhada e não paga (\$900-\$400), separando-se a liquidada da não liquidada.

Assim o total de restos a pagar inscrito será de \$500, sendo \$300 (\$700-400) referente a restos a pagar processados (liquidados) e \$200 (\$900-\$700) restos a apagar não processado (liquidado).

Os restos apagar processado já está registrado no passivo financeiro em contrapartida da despesa (\$700), resta agora registrar a inscrição de restos a pagar não processado.

Verifica-se que na situação anterior ao momento da inscrição dos restos a pagar, o ente está apresentando um superávit financeiro (ativo financeiro - passivo financeiro) de \$300 (\$600-\$300), pois possui saldo na conta movimento de \$600 e passivo com fornecedores de \$300. No entanto, do total empenhado (\$900) permanecem (\$200) que ainda não foram liquidados até o final do exercício, mas que tem um compromisso assumido entre o ente e o fornecedor.

Assim, o superávit financeiro real não é de \$300, mas de \$100, pois parte do saldo de caixa está comprometido com o empenho que está a liquidar. Dessa forma, a contabilidade deve reconhecer um passivo financeiro quando da inscrição do resto a pagar não processado, em contrapartida de despesa, como foi explicado anteriormente.

1. ATIVO		2. PASSIVO	
Conta Movimento	600 (C)	Fornecedores	300 (C)
1.9 Ativo Compensado	900 (C)	(5) Saldo	200 (C)
Empenhos a Liquida	700 (D)	2.9 Passivo Compensado	
3. Despesa		Crédito Disponível	500(C)
Despesa Corrente	200 (D)	4 -Receita	
(5) Saldo	900 (D)	Receitas Tributárias	900 (D)
Total	2400 (D)	Total	1.000 (C)

(5) Agora, após o lançamento da inscrição do restos a pagar não processado o superávit financeiro será de \$100 (Saldo Conta Movimento – Saldo Fornecedores), ou seja, a contabilidade informa para o gestor que somente \$100 unidades monetárias estão livres para consecução de novas despesas, a partir da abertura de novos créditos orçamentários, pois o empenho não liquidado é um compromisso assumido que só depende agora do cumprimento do implemento de condição por parte do fornecedor, que quando acontecer deverá ser reconhecido pela entidade e registrado na contabilidade para posterior pagamento com a receita ingressada no ano anterior, ou seja, no mesmo exercício da despesa.

O Balanço Financeiro simplificado ao final do exercício em cumprimento ao artigo 103 da Lei4.320/1964 será:

INGRESSOS		DISPÊNDIOS	
Receita Orçamentária (Saldo Atual)	1.000	Despesa Orçamentária	400
Inscrição de Restos A Pagar (Saldo Atual)	300	(Saldo Atual)	500
Processados (Fornecedor)	200	Paga	
Não processados		Não Paga	
Disponível (Saldo Anterior) =	0	Disponível saldo atual	600
Total	1.500	Total	1.500

Ao determinar que, no final do exercício, fosse reconhecida como despesa orçamentária aquela empenhada, independentemente de sua liquidação, observa-se claramente que o legislador deu mais importância ao princípio da legalidade da despesa e da anualidade do Orçamento, em detrimento do registro da despesa sob o regime da competência restrita.

Porém, para atender ao Princípio da Competência e aos Princípios da Legalidade da Despesa e da Anualidade do Orçamento, é necessário fazer alguns ajustes no encerramento do exercício, a saber:

Com o objetivo de evitar demonstrar um superávit financeiro inexistente, que pode ser utilizado para abertura de créditos adicionais sem lastro, comprometendo a situação financeira do ente, é recomendável que se proceda a execução da despesa orçamentária mesmo faltando o cumprimento do implemento de condição.

Tal procedimento é concebido mediante o registro da despesa orçamentária em contrapartida com uma conta de passivo no sistema financeiro. Observa-se que tal registro criou um passivo “fictício” e, portanto, deve-se registrar, simultaneamente, uma conta redutora deste passivo, no sistema patrimonial.

CONTA ÚNICA DO TESOIRO

A Conta Única do Tesouro Nacional, mantida no Banco Central do Brasil, acolhe todas as disponibilidades financeiras da União, inclusive fundos, de suas autarquias e fundações.

Constitui importante instrumento de controle das finanças públicas, uma vez que permite a racionalização da administração dos recursos financeiros, reduzindo a pressão sobre a caixa do Tesouro, além de agilizar os processos de transferência e descentralização financeira e os pagamentos a terceiros.

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que promoveu a organização da Administração Federal e estabeleceu as diretrizes para Reforma Administrativa, determinou ao Ministério da Fazenda que implementasse a unificação dos recursos movimentados pelo Tesouro Nacional, através de sua Caixa junto ao agente financeiro da União, de forma a garantir maior economia operacional e a racionalização dos procedimentos relativos a execução da programação financeira de desembolso.

Tal determinação legal só foi integralmente cumprida com a promulgação da Constituição de 1988, quando todas as disponibilidades do Tesouro Nacional, existentes nos diversos agentes financeiros, foram transferidas para o Banco Central do Brasil, em Conta Única centralizada, exercendo o Banco do Brasil a função de agente financeiro do Tesouro.

As regras dispostas sobre a unificação dos recursos do Tesouro Nacional em Conta Única foram estabelecidas pelo Decreto nº. 93.872, de 23 de dezembro de 1986.

LICITAÇÃO PÚBLICA MODALIDADES, DISPENSA E INEXIGIBILIDADE. PREGÃO. CONTRATOS E COMPRAS. CONVÊNIOS E TERMOS SIMILARES

— Princípios

Diante da revogação da Lei n.º 8.666/1993 – Lei de Licitações, atualmente aplica-se aos contratos e licitações, a Lei n.º 14.133/2021. Aprovada em 2021, esta legislação manteve o mesmo rol de princípios constantes no art. 3º da Lei nº. 8.666/1.993, porém, acrescentou outros princípios, conforme dispõe o Capítulo II, Art. 5º:

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da *legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).*

O objetivo da Lei de Licitações é regular a seleção da proposta que for mais vantajosa para a Administração Pública. No condizente à promoção do desenvolvimento nacional sustentável, entende-se que este possui como foco, determinar que a licitação seja destinada com o objetivo de garantir a observância do princípio constitucional da isonomia.

Denota-se que a quantidade de princípios previstos na lei não é exaustiva, aceitando-se quando for necessário, a aplicação de outros princípios que tenham relação com aqueles dispostos de forma expressa no texto legal.

Verifica-se, por oportuno, que a redação original do caput do art. 3º da Lei 8.666/1993, não continha o princípio da promoção do desenvolvimento nacional sustentável e que tal menção expressa, apenas foi inserida com a edição da Lei 12.349/2010, contexto no qual foi criada a “margem de preferência”, facilitando a concessão de vantagens competitivas para empresas produtoras de bens e serviços nacionais.

Princípio da legalidade

A legalidade, que na sua visão moderna é chamado também de juridicidade, é um princípio que pode ser aplicado à toda atividade de ordem administrativa, vindo a incluir o procedimento licitatório. A lei serve para ser usada como limite de base à atuação do gestor público, representando, desta forma, uma garantia aos administrados contra as condutas abusivas do Estado.

No âmbito das licitações, pondera-se que o princípio da legalidade é de fundamental importância, posto que todas as fases do procedimento licitatório se encontram estabelecidas na legislação. Além disso, ressalta-se que todos os entes que participarem do certame, tem direito público subjetivo de fiel observância aos procedimentos paramentados na atual legislação caso venham a se sentir prejudicados pela ausência de observância de alguma regra, podendo desta forma, impugnar a ação ou omissão na esfera administrativa ou judicial.

Princípio da impessoalidade

Com ligação umbilical ao princípio da isonomia, o princípio da impessoalidade demonstra, em primeiro lugar, que a Administração deve adotar o mesmo tratamento a todos os administrados que estejam em uma mesma situação jurídica, sem a prerrogativa de quaisquer privilégios ou perseguições.

Por outro ângulo, ligado ao princípio do julgamento objetivo, registra-se que todas as decisões administrativas tomadas no contexto de uma licitação, deverão observar os critérios objetivos estabelecidos de forma prévia no edital do certame.

Desta forma, ainda que determinado licitante venha a apresentar uma vantagem relevante para a consecução do objeto do contrato, tal vantagem não poderá ser levada em consideração, caso não haja regra editalícia ou legal que a preveja como passível de fazer interferências no julgamento das propostas.

Princípios da moralidade e da probidade administrativa

A Lei 14.133/2021, Lei de Licitações, considera que os princípios da moralidade e da probidade administrativa possuem realidades distintas. Na realidade, os dois princípios passam a informação de que a licitação deve ser pautada pela honestidade, boa-fé e ética, isso, tanto por parte da Administração como por parte dos entes licitantes.

Sendo assim, para que um comportamento seja considerado válido, é imprescindível que, além de ser legalizado, esteja nos ditames da lei e de acordo com a ética e os bons costumes. Existem desentendimentos doutrinários acerca da distinção entre esses dois princípios. Alguns autores empregam as duas expressões com o mesmo significado, ao passo que outros procuram diferenciar os conceitos.

O que perdura, é que, ao passo que a moralidade é constituída em um conceito vago e sem definição legal, a probidade administrativa, ou melhor dizendo, a improbidade administrativa possui contornos paramentados na Lei 8.429/1992.

Princípio da Publicidade

Possui a Administração Pública o dever de realizar seus atos publicamente de forma a garantir aos administrados o conhecimento do que os administradores estão realizando, e também de maneira que possibilite o controle social da conduta administrativa.

Em se tratando especificamente de licitação, determina o art. 13 da nova Lei de Licitações, que os atos praticados no processo licitatório são públicos, ressalvadas as hipóteses de informações cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, na forma da lei.

Advindo do mesmo princípio, é válido destacar que de acordo com o art. 115, § 6º, *“nas contratações de obras, verificada a ocorrência do disposto no § 5º deste artigo por mais de 1 (um) mês, a Administração deverá divulgar, em sítio eletrônico oficial*

e em placa a ser afixada em local da obra de fácil visualização pelos cidadãos, aviso público de obra paralisada, com o motivo e o responsável pela inexecução temporária do objeto do contrato e a data prevista para o reinício da sua execução”.

A ilustre Maria Sylvia Zanella Di Pietro esclarece que “a publicidade é tanto maior, quanto maior for a competição propiciada pela modalidade de licitação; ela é a mais ampla possível na concorrência, em que o interesse maior da Administração é o de atrair maior número de licitantes, e se reduz ao mínimo no convite, em que o valor do contrato dispensa maior divulgação.”

Ademais, todo ato da Administração deve ser publicado de forma a fornecer ao cidadão, informações acerca do que se passa com as verbas públicas e sua aplicação em prol do bem comum e também por obediência ao princípio da publicidade.

Princípio da eficiência

O princípio da eficiência está previsto no artigo 5º, da Lei nº 14.133/2021. Ele impõe que a administração pública deve buscar a melhor relação entre os recursos despendidos e os resultados obtidos em suas contratações. Ou seja, os processos licitatórios e contratos administrativos devem ser conduzidos de forma a alcançar a máxima efetividade com o mínimo de desperdício, buscando qualidade e celeridade.

São aspectos importantes do princípio da eficiência:

a) Racionalização dos processos: as contratações devem ser planejadas para evitar retrabalhos, atrasos e burocracia desnecessária, buscando soluções mais ágeis;

b) Qualidade na prestação de serviços: a eficiência envolve não apenas a economicidade, mas também a entrega de serviços e bens com qualidade compatível com as necessidades da administração;

c) Celeridade nos procedimentos: a nova lei enfatiza a necessidade de reduzir o tempo gasto nos processos licitatórios e nos contratos administrativos, tornando-os mais rápidos e eficientes;

d) Inovação: o incentivo ao uso de tecnologias e ferramentas inovadoras também é uma maneira de concretizar a eficiência, simplificando os procedimentos e aumentando a transparência;

e) Avaliação de desempenho: o contrato administrativo deve ser monitorado por meio de indicadores de desempenho, previstos no art. 67, para garantir que o contratado atinja os resultados esperados; e

f) Planejamento: o planejamento eficiente dos processos é um ponto central na nova lei, que exige uma análise detalhada de riscos e demandas antes da contratação (art. 18).

Um exemplo prático do princípio da eficiência na Administração Pública, seria uma licitação para compra de equipamentos de informática. Com base no princípio da eficiência, a administração deve realizar um estudo prévio das necessidades reais, avaliar os fornecedores mais qualificados e optar pela proposta que melhor atenda às especificações com um custo-benefício vantajoso, evitando gastos futuros com manutenções desnecessárias.

Princípio do interesse público

O princípio do interesse público é um dos pilares fundamentais da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021). Ele está implícito em diversas disposições da norma e está diretamente relacionado à finalidade essencial das contratações públicas: atender de forma eficiente e eficaz às necessidades da coletividade.

Nesse sentido, o princípio do interesse público refere-se às demandas e objetivos que beneficiam a coletividade em geral, prevalecendo sobre os interesses individuais ou particulares. No contexto das licitações, significa que todas as decisões e atos administrativos devem estar direcionados a alcançar resultados que promovam o bem-estar social, a justiça e a eficiência administrativa.

São aspectos fundamentais do princípio do interesse público:

a) Finalidade pública: as licitações e contratações públicas devem ser planejadas e executadas com o objetivo de atender ao interesse público de forma sustentável, eficiente e transparente;

b) Escolha da proposta mais vantajosa: a seleção da melhor proposta não se limita ao menor preço, mas sim àquela que melhor atenda às necessidades da administração pública e da coletividade;

c) Equilíbrio econômico-financeiro: a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos é fundamental para garantir a continuidade dos serviços públicos essenciais, preservando o interesse coletivo;

d) Sustentabilidade: o interesse público também envolve preocupações ambientais, econômicas e sociais, incentivando práticas sustentáveis nas contratações; e

e) Transparência e controle social: a lei prevê a ampla publicidade dos atos licitatórios, permitindo o acompanhamento pela sociedade e garantindo o respeito ao interesse coletivo.

O princípio do interesse público, portanto, reforça que a administração deve sempre agir com responsabilidade, transparência e eficiência para promover o bem-estar da coletividade.

Princípio da Probidade Administrativa

A Lei de Licitações trata dos princípios da moralidade e da probidade administrativa como formas distintas uma da outra. Os dois princípios passam a noção de que a licitação deve ser configurada pela honestidade, boa-fé e ética, tanto por parte da Administração Pública, como por parte dos licitantes. Desta forma, para que um comportamento tenha validade, é necessário que seja legal e esteja em conformidade com a ética e os bons costumes.

Existe divergência quanto à distinção entre esses dois princípios. Alguns doutrinadores usam as duas expressões com o mesmo significado, ao passo que outros procuram diferenciar os conceitos. O correto é que, enquanto a moralidade se constitui num conceito vago, a probidade administrativa, ou melhor dizendo, a improbidade administrativa se encontra eivada de contornos definidos na Lei 8.429/1992.

Princípio da igualdade

Conhecido como princípio da isonomia, decorre do fato de que a Administração Pública deve tratar, de forma igual, todos os licitantes que estiverem na mesma situação jurídica. O princípio da igualdade garante a oportunidade de participar do certame de licitação, todos os que tem condições de adimplir o futuro contrato, e proíbe, ainda, a feitura de discriminações injustificadas no julgamento das propostas.

Desse modo, mesmo que a circunstância restrinja o caráter de competição do certame, se for pertinente ou relevante para o objeto do contrato, poderá ser incluída no instrumento de convocação do certame.

O princípio da igualdade não impõe somente tratamento igualitário aos assemelhados, mas também a diferenciação dos desiguais, na medida de suas desigualdades.

Princípio do planejamento

A princípio, infere-se que o princípio do planejamento se encontra dotado de conteúdo jurídico, sendo que é seu dever fixar o dever legal do planejamento como um todo.

Registra-se que a partir deste princípio, é possível compreender que a Administração Pública tem o dever de planejar toda a licitação e também toda a contratação pública de forma adequada e satisfatória. Assim, o planejamento exigido, é o que se mostre de forma eficaz e eficiente, bem como que se encaixe a todos os outros princípios previstos na CFB/1988 e na jurisdição pátria como um todo.

Desta forma, na ausência de justificativa para realizar o planejamento adequado da licitação e do contrato, ressalta-se que a ausência, bem como a insuficiência dele poderá vir a motivar a responsabilidade do agente público.

Princípio da transparência

O princípio da transparência pode ser encontrado dentro da aplicação de outros princípios, como os princípios da publicidade, imparcialidade, eficiência, dentre outros.

Boa parte da doutrina afirma o princípio da transparência não é um princípio independente, incorporando-o ao princípio da publicidade, posto ser o seu entendimento o de que uma das inúmeras funções do princípio da publicidade, é o dever de manter intacta a transparência dos atos das entidades públicas.

Entretanto, o princípio da transparência pode ser diferenciado do princípio da publicidade pelo fato de que por intermédio da publicidade, existe o dever das entidades públicas de divulgação dos seus atos, uma vez que nem sempre a divulgação de informações é feita de forma transparente.

O Superior Tribunal de Justiça entende que o “direito à informação, abrigado expressamente pelo art. 5º, XIV, da Constituição Federal, é uma das formas de expressão concreta do Princípio da Transparência, sendo também corolário do Princípio da Boa-fé Objetiva e do Princípio da Confiança [...]” (STJ. RESP 200301612085, Herman Benjamin – Segunda Turma, DJE DATA:19/03/2009).

Princípio da eficácia

Por meio desse princípio, deverá o agente público agir de forma eficaz e organizada promovendo melhor estruturação por parte da Administração Pública, mantendo a atuação do Estado dentro da legalidade.

Vale ressaltar que o princípio da eficácia deve estar submetido ao princípio da legalidade, pois nunca se poderá justificar a atuação administrativa contrária ao ordenamento jurídico, por mais eficiente que seja, na medida em que ambos os princípios devem atuar de maneira conjunta e não sobrepostas.

Princípio da segregação de funções

O princípio da segregação de funções, advém do princípio da moralidade administrativa que se encontra previsto no art. 37, caput, da CFB/1.988.

Trata-se de uma norma de controle interno com o fito de evitar falhas ou fraudes no processo de licitação, tendo em vista que ele descentraliza o poder e cria independência para as funções de execução operacional, custódia física, bem como de contabilização.

Assim sendo, cada setor ou servidor incumbido de determinada tarefa, fará a sua parte no condizente ao desempenho de funções, evitando que nenhum empregado ou seção administrativa venha a participar ou controlar todas as fases relativas à execução e controle da despesa pública, vindo assim, a possibilitar a realização de uma verificação cruzada.

Princípio da motivação

O princípio da motivação predispõe que a Administração no processo licitatório possui o dever de justificar os seus atos, vindo a apresentar os motivos que a levou a decidir sobre os fatos, com a observância da legalidade estatal.

Desta forma, é necessário que haja motivo para que os atos administrativos licitatórios tenham sido realizados, sempre levando em conta as razões de direito que levaram o agente público a proceder daquele modo.

Princípio da vinculação ao edital

Trata-se do corolário do princípio da legalidade e da objetividade das determinações de habilidades, que possui o condão de impor tanto à Administração, quanto ao licitante, a imposição de que este venha a cumprir as normas contidas no edital de maneira objetiva, porém, sempre zelando pelo princípio da competitividade.

Denota-se que todos os requisitos do ato convocatório devem estar em conformidade com as leis e a Constituição, tendo em vista que se trata de ato concretizador e de hierarquia inferior a essas entidades.

Nos ditames da nova Lei, a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável que deverá ser processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

O princípio da vinculação ao instrumento convocatório se destaca por impor à Administração o dever de não acatar qualquer proposta que não se encaixe nas exigências do ato convocatório, sendo que tais exigências deverão possuir total relação com o objeto da licitação, com a lei e com a Constituição Federal.

Princípio do julgamento objetivo

O objetivo desse princípio é a lisura do processo licitatório. De acordo com o princípio do julgamento objetivo, o processo licitatório deve observar critérios objetivos definidos no ato convocatório, para o julgamento das propostas apresentadas, devendo seguir de forma fiel ao disposto no edital quando for julgar as propostas.

Esse princípio possui o condão de impedir quaisquer interpretações subjetivas do edital que possam favorecer um concorrente e, por consequência, vir a prejudicar de forma desleal a outros.

Princípio da segurança jurídica

O princípio da segurança jurídica é um dos pilares fundamentais do ordenamento jurídico em diversos sistemas legais ao redor do mundo e se refere à necessidade de garantir estabilidade, previsibilidade e confiança nas relações jurídicas, assegurando que as normas e decisões judiciais não sejam aplicadas de forma arbitrária ou retroativa.

Desse modo, a segurança jurídica busca promover um ambiente em que os cidadãos, empresas e demais entidades possam agir de acordo com as regras estabelecidas, confiando que seus direitos e deveres serão respeitados.

Alguns aspectos importantes relacionados ao princípio da segurança jurídica incluem:

a) **Irrretroatividade da Lei:** em geral, as leis não devem ter efeitos retroativos, ou seja, não podem atingir situações ocorridas antes de sua entrada em vigor. Isso proporciona estabilidade nas relações sociais e econômicas, permitindo que as pessoas tenham confiança nas regras do jogo;

b) **Estabilidade das decisões judiciais:** as decisões judiciais também devem ser estáveis, evitando mudanças repentinas e imprevisíveis na interpretação do direito. Isso não significa que a jurisprudência não possa evoluir, mas sugere que mudanças significativas devem ser introduzidas gradualmente e com fundamentação sólida;

c) **Publicidade e acesso à informação:** para que as pessoas possam compreender e cumprir as normas legais, é essencial que essas normas sejam de fácil acesso e compreensão. A transparência do sistema jurídico contribui para a segurança jurídica;

d) **Estabilidade contratual:** os contratos devem ser respeitados, e as mudanças nas condições contratuais devem ser feitas de maneira justa e previsível. Isso garante que as partes envolvidas possam planejar suas atividades com segurança;

e) **Respeito à coisa julgada:** a coisa julgada é o atributo das decisões judiciais que as torna imutáveis e indiscutíveis. Esse critério contribui para a segurança jurídica, impedindo que uma mesma questão seja reexaminada indefinidamente;

Por fim, denota-se que a segurança jurídica é crucial para o funcionamento adequado de um Estado de Direito, proporcionando um ambiente no qual os indivíduos podem confiar nas instituições e nas normas legais que regem a sociedade, tendo em vista que ela contribui para a estabilidade social, o desenvolvimento econômico e o fortalecimento da confiança no sistema jurídico.

Princípio da razoabilidade

Trata-se de um princípio de grande importância para o controle da atividade administrativa dentro do processo licitatório, posto que se incumbe de impor ao administrador, a atuação dentro dos requisitos aceitáveis sob o ponto de vista racional, uma vez que ao trabalhar na interdição de decisões ou práticas discrepantes do mínimo plausível, prova mais uma vez ser um veículo de suma importância do respeito à legalidade, na medida em que é a lei que determina os parâmetros por meio dos quais é construída a razão administrativa como um todo.

Pondera-se que o princípio da razoabilidade se encontra acoplado ao princípio da proporcionalidade, além de manter relação com o princípio da finalidade, uma vez que, caso não seja atendida a razoabilidade, a finalidade também irá ficar ferida.

Princípio da competitividade

O princípio da competição se encontra relacionado à competitividade e às cláusulas que são responsáveis por garantir a igualdade de condições para todos os concorrentes licitatórios. Esse princípio se encontra ligado ao princípio da livre concorrência nos termos do inciso IV do art. 170 da Constituição Federal Brasileira.

Desta maneira, devido ao fato de a lei recalcar o abuso do poder econômico que pretenda eliminar a concorrência, a lei e os demais atos normativos pertinentes não poderão limitar a competitividade na licitação.

Assim, havendo cláusula que possa favorecer, excluir ou infringir a impessoalidade exigida do gestor público, destaca-se que esta poderá recair sobre a questão da restrição de competição no processo licitatório.

– Obs. importante: De acordo com o Tribunal de Contas, não é aceitável a discriminação arbitrária no processo de seleção do contratante, posto que é indispensável o tratamento uniforme para situações uniformes, uma vez que a licitação se encontra destinada a garantir não apenas a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, como também a observância do princípio constitucional da isonomia. Acórdão 1631/2007 Plenário (Sumário).

Princípio da proporcionalidade

O princípio da proporcionalidade, conhecido como princípio da razoabilidade, possui como objetivo evitar que as peculiaridades determinadas pela Constituição Federal Brasileira sejam feridas ou suprimidas por ato legislativo, administrativo ou judicial que possa exceder os limites por ela determinados e avance, sem permissão no âmbito dos direitos fundamentais.

Princípio da celeridade

O princípio da celeridade implica que os processos licitatórios e a execução dos contratos administrativos devem ser conduzidos de forma ágil, sem demora indevida, para garantir a eficiência no atendimento das necessidades da administração pública e da sociedade.

Expressamente mencionado com essa nomenclatura no Art. 5º da Lei de Licitações, o princípio da celeridade está embutido em várias disposições da nova lei, reforçando a necessidade de uma administração pública mais eficiente e desburocratizada.

Um exemplo prático de aplicação do princípio da celeridade, seria uma licitação para a compra emergencial de medicamentos. Com a previsão de modalidades eletrônicas e a simplificação dos procedimentos, a administração pode concluir o processo em menos tempo, garantindo a rápida aquisição dos insumos essenciais para a saúde pública.

Princípio da economicidade

Sendo o fim da licitação a escolha da proposta que seja mais vantajosa para a Administração Pública, pondera-se que é necessário que o administrador esteja dotado de honestidade ao cuidar da coisa pública. O princípio da economicidade encontra-se relacionado ao princípio da moralidade e da eficiência.

Sobre o assunto, no que condiz ao princípio da economicidade, entende o jurista Marçal Justen Filho, que “... não basta honestidade e boas intenções para validação de atos adminis-

trativos. A economicidade impõe adoção da solução mais conveniente e eficiente sob o ponto de vista da gestão dos recursos públicos”. (Justen Filho, 1998, p.66).

Princípio da licitação sustentável ou do desenvolvimento nacional sustentável

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro, “o princípio da sustentabilidade da licitação ou da licitação sustentável liga-se à ideia de que é possível, por meio do procedimento licitatório, incentivar a preservação do meio ambiente”.

Esse princípio passou a constar de maneira expressa na Lei 8.666/1993 depois que o seu art. 3º sofreu alteração pela Lei 12.349/2010, que incluiu entre os objetivos da licitação, a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

Além disso, a Lei n.º 14.133/2021, em seu art. 11, IV, determina que o incentivo à inovação e ao desenvolvimento nacional sustentável, é um dos objetivos fundamentais do processo licitatório. Vejamos:

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;

II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;

IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Logo, é essencial que os processos licitatórios sejam realizados de forma sustentável de modo que não haja prejudicialidade ao meio ambiente.

Competência Legislativa

A União é munida de competência privativa para legislar sobre normas gerais de licitações, em todas as modalidades, para a administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, conforme determinação do art. 22, XXVII, da CFB/1988.

Desse modo, as normas editadas pela União são de observância obrigatória por todos os entes federados, competindo a estes, editar normas específicas que são aplicáveis somente às suas próprias licitações, de modo a complementar a disciplina prevista na norma geral sem contrariá-la.

Nessa linha, a título de exemplo, a competência para legislar supletivamente não permite:

a) A criação de novas modalidades licitatórias ou de novas hipóteses de dispensa de licitação;

b) O estabelecimento de novos tipos de licitação (critérios de julgamento das propostas); e

c) A redução dos prazos de publicidade ou de recursos.

É importante registrar que a EC 19/1998, em alteração ao art. 173, § 1º, da Constituição Federal, anteviu que deverá ser editada lei com o fulcro de disciplinar o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, sendo que esse

estatuto deverá dispor a respeito de licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, desde que observados os princípios da Administração Pública.

A mencionada modificação constitucional, teve como objetivo possibilitar a criação de normas mais flexíveis sobre licitação e contratos e com maior adequação à natureza jurídica das entidades exploradoras de atividades econômicas que trabalham sob o sistema jurídico predominantemente de direito privado.

O maior obstáculo, é o fato de que essas instituições na maioria das vezes entram em concorrência com a iniciativa privada e precisam ter uma agilidade que pode, na maioria das situações, ser prejudicada pela necessidade de submissão aos procedimentos burocráticos da administração direta, autárquica e fundacional.

Em observância e cumprimento à determinação da Constituição Federal, foi promulgada a Lei 13.303/2016, Lei das Estatais, que criou regras e normas específicas para as licitações que são dirigidas por qualquer empresa pública e sociedade de economia mista da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Pondera-se que tais regras foram mantidas pela nova Lei de Licitações, Lei nº 14.133/2021 em seu art. 1º, inciso I.

De acordo com as regras e normas da Lei 13.303/2016, as empresas públicas e sociedades de economia mista não estão dispensadas do dever de licitar. Mas estão somente adimplindo tal obrigação com seguimento em procedimentos mais flexíveis e adequados à sua natureza jurídica.

Entretanto, com a entrada em vigor da nova Lei de Licitações de nº. 14.133/2021, advinda do Projeto de Lei nº 4.253/2020, observa-se que ocorreu um impacto bastante concreto para as estatais no que se refere ao que a Lei nº 13.303/16 expressa ao remeter à aplicação das Leis nº 8.666/93 e Lei nº 10.520/02.

Nesse sentido, são pontos de destaque da Nova Lei de Licitações (Lei nº. 14.133/2021):

a) O pregão, sendo que esta modalidade não será mais regulada pela Lei nº 10.520/02, que consta de forma expressa no art. 32, IV, da Lei nº 13.303/16;

b) As normas de direito penal que deverão ser aplicadas na seara dos processos de contratação, que, por sua vez, deixarão de ser regulados pelos arts. 89 a 99 da Lei nº 8.666/93; e

c) Os critérios de desempate de propostas, sendo que a Lei nº 13.303/16, dispõe de forma expressa, dentre os critérios de desempate contidos no art. 55, inc. III, a adoção da previsão que se encontra inserida no § 2º do art. 3º da Lei nº 8.666/93, que por sua vez, passou a ter outro tratamento pela Lei 14.133/2021 em vigor.

Dispensa e inexigibilidade

Verificar-se-á a inexigibilidade de licitação sempre que houver inviabilidade de competição. Com a entrada em vigor da Nova Lei de Licitações, no art. 74, I, II e III, foram dispostas as hipóteses por meio das quais a competição é inviável e que, portanto, nesses casos, a licitação é inexigível. Vejamos:

Art. 74. É inexigível a licitação quando inviável a competição, em especial nos casos de:

I - aquisição de materiais, de equipamentos ou de gêneros ou contratação de serviços que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivos;

II - contratação de profissional do setor artístico, diretamente ou por meio de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública;

III - contratação dos seguintes serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação:

a) estudos técnicos, planejamentos, projetos básicos ou projetos executivos;

b) pareceres, perícias e avaliações em geral;

c) assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias;

d) fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;

e) patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas;

f) treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;

g) restauração de obras de arte e de bens de valor histórico;

h) controles de qualidade e tecnológico, análises, testes e ensaios de campo e laboratoriais, instrumentação e monitoramento de parâmetros específicos de obras e do meio ambiente e demais serviços de engenharia que se enquadrem no disposto neste inciso;

IV - objetos que devam ou possam ser contratados por meio de credenciamento;

V - aquisição ou locação de imóvel cujas características de instalações e de localização tornem necessária sua escolha.

Em entendimento ao inc. I, afirma-se que o fornecedor exclusivo, vedada a preferência de marca, deverá comprovar a exclusividade por meio de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação, a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes.

Em relação ao inc. II do referido diploma legal, verifica-se a dispensabilidade da exigência de licitação para a contratação de profissionais da seara artística de forma direta ou através de empresário, levando em conta que o profissional deverá ser reconhecido publicamente.

Por fim, o inc. III, aduz sobre a contratação de serviços técnicos especializados, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação.

Ressalta-se que além das mencionadas hipóteses previstas de forma exemplificativa na legislação, sempre que for impossível a competição, o procedimento de inexigibilidade de licitação deverá ser adotado.

Vale destacar que em relação ao inc. III, Art. 74, da Nova Lei de Licitações, nem todo serviço técnico especializado está apto a ensejar a inexigibilidade de licitação, fato que se verificará apenas se ao mesmo tempo, tal serviço for de natureza singular e o seu prestador for dotado de notória especialização.

O serviço de natureza singular é reconhecido pela sua complexidade, relevância ou pelos interesses públicos que estiverem em jogo, vindo demandar a contratação de prestador com a vida e notória especialização.

Por sua vez, a legislação considera como sendo de notória especialização, aquele profissional ou empresa que o conceito no âmbito de sua especialidade, advindo de desempenho feito anteriormente, tais como: estudos, experiências, publicações, organização, equipe técnica, ou de outros atributos e requisitos

pertinentes às suas atividades, que permitam demonstrar e comprovar que o seu trabalho é essencial e o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

Vale mencionar que em situações práticas, a contratação de serviços especializados por inexigibilidade de licitação tem criado várias controvérsias, principalmente quando se refere à contratação de serviços de advocacia e também de contabilidade.

Conforme já estudado, a licitação é tida como dispensada quando, mesmo a competição sendo viável, o certame deixou de ser realizado pelo fato da própria lei o dispensar. Tem natureza diferente da ausência de exigibilidade da licitação dispensável porque nesta, o gestor tem a possibilidade de decidir por realizar ou não o procedimento.

A licitação dispensada está acoplada às hipóteses de alienação de bens móveis ou imóveis da Administração Pública. Na maioria das vezes, quando, ao pretender a Administração alienar bens de sua propriedade, sejam estes móveis ou imóveis, deverá proceder à realização de licitação.

No entanto, em algumas situações, em razão das peculiaridades do caso específico, a lei acaba por dispensar o procedimento, o que é verificado, por exemplo, na hipótese da doação de um bem para outro órgão ou entidade da Administração Pública de qualquer esfera de governo. Ocorre que nesse caso, a Administração já determinou previamente para qual órgão ou entidade irá doar o bem. Assim sendo, não existe a necessidade de realização do certame licitatório.

Critérios de Julgamento

Os novos critérios de julgamento tratam-se das referências que são utilizadas para a avaliação das propostas de licitação. Registra-se que as espécies de licitação se encontram dotadas de características e exigências diversas, sendo que as espécies de licitação tendem sempre a variar de acordo com seus prazos e ritos específicos.

Com a aprovação da Lei 14.133/2021, no art. 33, foram criados novos tipos de licitação designados para a compra de bens e serviços. Sendo eles: menor preço, maior desconto, melhor técnica ou conteúdo artístico, técnica e preço, maior lance (leilão) e maior retorno econômico.

Vejamos:

“Art. 33. O julgamento das propostas será realizado de acordo com os seguintes critérios:

I - menor preço;

II - maior desconto;

III - melhor técnica ou conteúdo artístico;

IV - técnica e preço;

V - maior lance, no caso de leilão;

VI - maior retorno econômico”.

Assim, temos:

– Menor preço

Trata-se do principal objetivo da Administração Pública, que é o de comprar pelo menor preço possível. É o critério padrão básico e o mais utilizado em qualquer espécie de licitação, inclusive o pregão. Desta forma, vence, aquele que apresentar o preço menor entre os participantes do certame, desde que a empresa licitante atenda a todos os requisitos estipulados no edital.

Nesta espécie de critério de julgamento, vencerá a proposta que oferecer e comprovar maiores vantagens para a Administração Pública, apenas em questões de valores, o que, na maioria

das vezes, termina por prejudicar a população, tendo em vista que ao analisar apenas a questão de menor preço, nem sempre a Administração conseguirá contratar um trabalho de qualidade.

– Maior desconto

Caso a licitação seja julgada pelo critério de maior desconto, o preço com o valor estimado ou o máximo aceitável deverá constar expressamente no edital. Isso acontece porque a publicação do valor de referência da Administração Pública é extremamente essencial para que os proponentes venham a oferecer seus descontos.

Ressalta-se que o texto de lei determina que a administração licitante forneça o orçamento original da contratação, mesmo que tal orçamento tenha sido declarado sigiloso, a qualquer instante tanto para os órgãos de controle interno quanto externo. Esse fato é de grande importância para a administração Pública, tendo em vista que a depender do mercado, a divulgação do orçamento original no instante de ocorrência da licitação acarretará o efeito âncora, fazendo com que os valores das propostas sejam elevados ao patamar mais aproximado possível no que diz respeito ao valor máximo que a Administração admite.

– Melhor técnica ou conteúdo artístico

Sobre essa espécie de critério de julgamento no processo licitatório, dispõe o Art. 35 da Lei n.º 14.133/2021:

“Art. 35. O julgamento por melhor técnica ou conteúdo artístico considerará exclusivamente as propostas técnicas ou artísticas apresentadas pelos licitantes, e o edital deverá definir o prêmio ou a remuneração que será atribuída aos vencedores.

Parágrafo único. O critério de julgamento de que trata o caput deste artigo poderá ser utilizado para a contratação de projetos e trabalhos de natureza técnica, científica ou artística.”

Logo, nesse tipo de critério de julgamento, a escolha da empresa vencedora leva em consideração a proposta que oferecer mais vantagem em questão de fatores de ordem técnica e artística.

Além disso, esta espécie de licitação deve ser aplicada com exclusividade para serviços de cunho intelectual, como ocorre na elaboração de projetos, por exemplo, incluindo-se nesse rol, tanto os básicos como os executivos como: cálculos, gerenciamento, supervisão, fiscalização e outros pertinentes à matéria.

– Técnica e preço

O critério de julgamento por técnica e preço deve ser aplicado quando a análise e valorização da qualidade técnica das propostas que atendam aos requisitos mínimos previstos no edital forem relevantes para os objetivos da Administração Pública.

Nesse tipo de julgamento, a escolha da proposta mais vantajosa ocorre a partir da combinação de fatores técnicos e do preço ofertado.

Primeiramente, as propostas técnicas são avaliadas e ponderadas, seguidas pela análise das propostas de preço dos participantes. É permitido que a proposta técnica tenha uma valoração máxima de até 70%.

Ao optar por esse critério de julgamento, a modalidade de licitação deve ser preferencialmente a concorrência ou o diálogo competitivo, quando adequado. O modo de disputa adotado será fechado.

A Lei nº 14.133/2021 especifica os tipos de objetos que podem ser contratados utilizando o julgamento por técnica e preço. Vejamos:

“Art. 36. O julgamento por técnica e preço considerará a maior pontuação obtida a partir da ponderação, segundo fatores objetivos previstos no edital, das notas atribuídas aos aspectos de técnica e de preço da proposta.

§ 1º O critério de julgamento de que trata o caput deste artigo será escolhido quando estudo técnico preliminar demonstrar que a avaliação e a ponderação da qualidade técnica das propostas que superarem os requisitos mínimos estabelecidos no edital forem relevantes aos fins pretendidos pela Administração nas licitações para contratação de:

I - serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual, caso em que o critério de julgamento de técnica e preço deverá ser preferencialmente empregado;

II - serviços majoritariamente dependentes de tecnologia sofisticada e de domínio restrito, conforme atestado por autoridades técnicas de reconhecida qualificação;

III - bens e serviços especiais de tecnologia da informação e de comunicação;

IV - obras e serviços especiais de engenharia;

V - objetos que admitam soluções específicas e alternativas e variações de execução, com repercussões significativas e concretamente mensuráveis sobre sua qualidade, produtividade, rendimento e durabilidade, quando essas soluções e variações puderem ser adotadas à livre escolha dos licitantes, conforme critérios objetivamente definidos no edital de licitação.

§ 2º No julgamento por técnica e preço, deverão ser avaliadas e ponderadas as propostas técnicas e, em seguida, as propostas de preço apresentadas pelos licitantes, na proporção máxima de 70% (setenta por cento) de valoração para a proposta técnica.

§ 3º O desempenho pretérito na execução de contratos com a Administração Pública deverá ser considerado na pontuação técnica, observado o disposto nos §§ 3º e 4º do art. 88 desta Lei e em regulamento”.

– Maior lance (leilão)

A Lei nº 14.133/2021 permite o uso do critério de maior lance em situações de leilão, que se trata de modalidade destinada à alienação de bens imóveis e bens móveis que sejam inservíveis, ou que tenham sido legalmente apreendidos, conforme definido pelo art. 6º, inciso XL.

Nesses casos, o principal objetivo é gerar receita para a Administração Pública por meio da venda desses bens ao participante que oferecer o maior lance.

Dado que não há relevância prática, os requisitos de qualificação técnica e econômico-financeira são dispensados.

– Maior retorno econômico

Registra-se que esse tema se trata de uma das maiores novidades advindas da Nova Lei de Licitações, pelo fato desse requisito ser um tipo de critério de julgamento para licitações cujo objeto e fulcro sejam uma espécie de contrato de eficiência.

Assim, dispõe o inc. LIII, do Art. 6º da Nova Lei de Licitações:

LIII - contrato de eficiência: contrato cujo objeto é a prestação de serviços, que pode incluir a realização de obras e o fornecimento de bens, com o objetivo de proporcionar economia

ao contratante, na forma de redução de despesas correntes, remunerado o contratado com base em percentual da economia gerada;

Desta forma, depreende-se que a pretensão da Administração não se trata somente da obra, do serviço ou do bem propriamente dito, mas sim do resultado econômico que tenha mais vantagens advindas dessas prestações, razão pela qual, a melhor proposta de ajuste trata-se daquela que oferece maior retorno econômico à máquina pública.

Modalidades

Com o advento da nova Lei de Licitações de nº. 14.133/2.021, foram excluídas do diploma legal da Lei 8.666/1.993 as seguintes modalidades de licitação: tomada de preços, convite e RDC – Lei 12.462/2.011. Desta forma, de acordo com a Nova Lei de Licitações, são modalidades de licitação: concorrência, concurso, leilão, pregão e diálogo competitivo. Vejamos:

Art. 28. São modalidades de licitação:

I - pregão;

II - concorrência;

III - concurso;

IV - leilão;

V - diálogo competitivo.

– Pregão

Com fundamento no art. 29 da Nova Lei de Licitações, trata-se o pregão de uma modalidade de licitação do tipo menor preço, utilizada sempre que o objeto possuir padrões de desempenho e qualidade que possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais de mercado.

Existem duas maneiras de ocorrência dos pregões, sendo estas nas formas eletrônica e presencial.

Ressalta-se que aqueles que estiverem interessados em participar do pregão presencial, deverão comparecer em hora e local nos quais deverá ocorrer a Sessão Pública, onde será feito o credenciamento, devendo ainda, apresentar os envelopes de proposta, bem como os documentos pertinentes.

Lembrando que de acordo com o art. 17, § 2º da Nova Lei, “as licitações serão realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica, admitida a utilização da forma presencial, desde que motivada, devendo a sessão pública ser registrada em ata e gravada em áudio e vídeo”.

Referente ao pregão eletrônico, deverão os interessados fazer cadastro no sistema de compras a ser usado pelo ente licitante, vindo, por conseguinte, cadastrar a sua proposta.

Além disso, de acordo com o Art. 29, Parágrafo único da Lei nº 14.133/2021, o pregão não se aplica às contratações de serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual e de obras e serviços de engenharia, exceto os serviços de engenharia de que trata a alínea “a” do inciso XXI do caput do art. 6º desta Lei.

A classificação a respeito das formas de pregão está também eivada de diferenças. Infere-se que no pregão presencial, o pregoeiro deverá fazer a seleção de todas as propostas de até 10% acima da melhor proposta e as classificar para a fase de lances. Havendo ausência de propostas que venham a atingir esses 10%, restarão selecionadas, por conseguinte, as três melhores propostas.

Diversamente do que ocorre no pregão eletrônico, todos os participantes são classificados e tem o direito de participar da fase em que ocorrem os lances por meio do sistema, dentro dos parâmetros pertinentes ao horário indicado no edital.

Inicia-se a fase de lances do pregão presencial com o lance da licitação que possui a maior proposta, vindo a seguir, por conseguinte, a lista decrescente até alcançar o menor valor.

É importante destacar que no pregão eletrônico, os lances são lançados no sistema na medida em que os participantes vão ofertando, devendo ser sempre de menor valor ao último lance que por este foi ofertado. Assim, lances são lançados e registrados no sistema, até que esta fase venha a se encerrar.

Desde o início da Sessão, no pregão presencial o pregoeiro deverá se informar de antemão, quem são os participantes, tendo em vista que estes se identificam no momento em que fazem o credenciamento.

No pregão eletrônico, até que chegue a fase de habilitação, para evitar conluio, o pregoeiro não possui a informação sobre quem são os licitantes participantes.

A intenção de recorrer no pregão presencial, deverá por parâmetros legais, ser manifestada e eivada com as motivações ao final da Sessão.

No pregão eletrônico, havendo a intenção de recorrer, deverá de imediato a parte interessada se manifestar, devendo ser registrado no campo do sistema de compras pertinente, no qual deverá conter as exposições com a motivação da interposição.

– Concorrência

De acordo com o Art. 6º, inciso XXXVIII da Lei de Licitações em vigor, concorrência é a modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser: a) menor preço; b) melhor técnica ou conteúdo artístico; c) técnica e preço; d) maior retorno econômico; e e) maior desconto.

Logo, concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

Em termos práticos, trata-se a concorrência de modalidade licitatória conveniente para contratações de grande aspecto. Isso ocorre, por que a Lei de Licitações e Contratos adotou uma espécie de hierarquia quando a definição da modalidade de licitação acontece em razão do valor do contrato.

Ocorre que quanto maiores forem os valores envolvidos, mais altos e maiores serão o nível de publicidade bem como os prazos estipulados para a realização do procedimento. Em alguns casos, não obstante, é permitido uso da modalidade de maior publicidade no lugar das de menor publicidade, jamais o contrário.

Nesta linha de pensamento, a regra passa a exigir o uso da concorrência para valores elevados, vindo a permitir que seja realizada a tomada de preços ou concorrência para montantes de cunho intermediário e convite (ou tomada de preços ou concorrência), para contratos de valores mais reduzidos. Na prática, os gestores geralmente optam por utilizar a modalidade licitatória que seja mais simplificada dentro do possível, de maneira a evitar a submissão a prazos mais extensos de publicidade do certame.

– Concurso

De acordo com o Art. 6º, inciso XXXIX, da Nova Lei de Licitações, concurso é modalidade de licitação para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, cujo critério de julgamento será o de melhor técnica ou conteúdo artístico, e para concessão de prêmio ou remuneração ao vencedor.

Vejamos o que dispõe o Art. 30 da Nova Lei de Licitações:

“Art. 30. O concurso observará as regras e condições previstas em edital, que indicará:

I - a qualificação exigida dos participantes;

II - as diretrizes e formas de apresentação do trabalho;

III - as condições de realização e o prêmio ou remuneração a ser concedida ao vencedor”.

Parágrafo único. Nos concursos destinados à elaboração de projeto, o vencedor deverá ceder à Administração Pública, nos termos do art. 93 desta Lei, todos os direitos patrimoniais relativos ao projeto e autorizar sua execução conforme juízo de conveniência e oportunidade das autoridades competentes.

Desse modo, deverá o concurso observar as regras e as condições previstas no edital de licitação que indicará a qualificação exigida pelos participantes, as diretrizes e formas de apresentação do trabalho e também as condições de realização e o prêmio ou remuneração a ser concedida ao vencedor.

– Leilão

Disposto no art. 31 da Nova Lei de Licitações, o leilão poderá ser cometido a leiloeiro oficial ou a servidor designado pela autoridade competente da Administração, sendo que seu reglamento deverá dispor sobre seus procedimentos operacionais.

Se optar pela realização de leilão por intermédio de leiloeiro oficial, a Administração deverá selecioná-lo mediante credenciamento ou licitação na modalidade pregão e adotar o critério de julgamento de maior desconto para as comissões a serem cobradas, utilizados como parâmetro máximo, os percentuais definidos na lei que regula a referida profissão e observados os valores dos bens a serem leiloados.

O leilão não exigirá registro cadastral prévio, não terá fase de habilitação e deverá ser homologado assim que concluída a fase de lances, superada a fase recursal e efetivado o pagamento pelo licitante vencedor, na forma definida no edital.

Quaisquer interessados podem participar do leilão. Denota-se que o bem será vendido para o licitante que fizer a oferta de maior lance, o qual deverá obrigatoriamente ser igual ou superior ao valor de avaliação do bem.

A realização do leilão poderá ser por meio de leiloeiro oficial ou por servidor indicado pela Administração, procedendo-se conforme os ditames da legislação pertinente.

Destaca-se ainda, que algumas entidades financeiras da Administração indireta executam contratos de mútuo que são garantidos por penhor e que, restando-se vencido o contrato, se a dívida não for liquidada, promover-se-á o leilão do bem empenhado que deverá seguir as regras pertinentes à Lei de licitações.

– Diálogo competitivo

Com supedâneo no art. 32 da Nova Lei de Licitações, a modalidade diálogo competitivo é restrita à contratações em que a Administração:

Vise a contratar objeto que envolva as seguintes condições:

a) inovação tecnológica ou técnica;

b) impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e

c) impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração; ou

Verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas necessidades, com destaque para os seguintes aspectos:

a) a solução técnica mais adequada;

b) os requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida;

c) a estrutura jurídica ou financeira do contrato.

– **Obs. Importante:** a Administração deverá, ao declarar que o diálogo foi concluído, juntar aos autos do processo licitatório os registros e as gravações da fase de diálogo, iniciar a fase competitiva com a divulgação de edital contendo a especificação da solução que atenda às suas necessidades e os critérios objetivos a serem utilizados para seleção da proposta mais vantajosa e abrir prazo, não inferior a 60 (sessenta) dias úteis, para todos os licitantes pré-selecionados na forma do inciso II deste parágrafo apresentarem suas propostas, que deverão conter os elementos necessários para a realização do projeto; (Art. 32, § 1º, inc. VIII, Lei 14.133/2021).

— Habilitação, Julgamento e recursos

Habilitação

Prevista no Capítulo VI da Nova Lei de Licitações, art. 62, a habilitação se apresenta como a fase da licitação por meio da qual se verifica o conjunto de informações e documentos necessários e suficientes para demonstrar a capacidade do licitante de realizar o objeto da licitação.

Registra-se que os critérios inseridos foram renovados pela Nova Lei de Licitações, como por exemplo, a previsão em lei de aceitação de balanço de abertura.

No que condiz à habilitação econômico-financeira, com supedâneo no art. 68 da Nova Lei, observa-se que possui utilidade para demonstrar que o licitante se encontra dotado de capacidade para sintetizar com suas possíveis obrigações futuras, devendo a mesma ser comprovada de forma objetiva, por intermédio de coeficientes e índices econômicos que deverão estar previstos no edital e devidamente justificados no processo de licitação.

De acordo com a Nova lei de Licitações, os documentos exigidos para a habilitação são: a certidão negativa de feitos a respeito de falência expedida pelo distribuidor da sede do licitante, e, por último, exige-se o balanço patrimonial dos últimos dois exercícios sociais, salvo das empresas que foram constituídas no lapso de menos de dois anos.

Registra-se que conforme disposto no art. 66 da Lei de Licitações, a habilitação jurídica visa demonstrar a capacidade de o licitante exercer direitos e assumir obrigações. Já a documentação a ser apresentada por ele, limita-se à comprovação de existência jurídica da pessoa e, quando cabível, de autorização para o exercício da atividade a ser contratada.

Já o art. 67, dispõe de forma clara a respeito da documentação exigida para a qualificação técnico-profissional e técnico-operacional. Vejamos:

Art. 67. A documentação relativa à qualificação técnico-profissional e técnico-operacional será restrita a:

I - apresentação de profissional, devidamente registrado no conselho profissional competente, quando for o caso, detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço de características semelhantes, para fins de contratação;

II - certidões ou atestados, regularmente emitidos pelo conselho profissional competente, quando for o caso, que demonstrem capacidade operacional na execução de serviços similares de complexidade tecnológica e operacional equivalente ou superior, bem como documentos comprobatórios emitidos na forma do § 3º do art. 88 desta Lei;

III - indicação do pessoal técnico, das instalações e do equipamento adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação, bem como da qualificação de cada membro da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;

IV - prova do atendimento de requisitos previstos em lei especial, quando for o caso;

V - registro ou inscrição na entidade profissional competente, quando for o caso;

VI - declaração de que o licitante tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação.

— Julgamento

Sob a vigência da Lei nº. 14.133/2021, a Nova Lei de Licitações trouxe em seu art. 33, nova forma de julgamento, sendo que de agora em diante, as propostas deverão ser julgadas de acordo sob os seguintes critérios:

a) Menor preço;

b) Maior desconto;

c) Melhor técnica ou conteúdo artístico;

d) Técnica e preço;

e) Maior lance, no caso de leilão; e

f) Maior retorno econômico.

Observa-se que os títulos por si só já dão a noção a respeito do seu funcionamento, bem como já foram estudados anteriormente nesta obra. Entretanto, é possível afirmar que a maior novidade, trata-se do critério de maior retorno econômico, que é uma espécie de licitação usada somente para certames cujo objeto seja contrato de eficiência de forma geral.

Nesta espécie de contrato, busca-se o resultado econômico que proporcione a maior vantagem advinda de uma obra, serviço ou bem, motivo pelo qual, a melhor proposta deverá ser aquela que trazer maior retorno econômico.

— Recursos

Com base legal no Capítulo III, Art. 164 da Lei nº 14.133/2021:

“Art. 164. Qualquer pessoa é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei ou para solicitar esclarecimento sobre os seus termos, devendo protocolar o pedido até 3 (três) dias úteis antes da data de abertura do certame”.

“Parágrafo único. A resposta à impugnação ou ao pedido de esclarecimento será divulgada em sítio eletrônico oficial no prazo de até 3 (três) dias úteis, limitado ao último dia útil anterior à data da abertura do certame”.

“Art. 165. Dos atos da Administração decorrentes da aplicação desta Lei cabem:

I - recurso, no prazo de 3 (três) dias úteis, contado da data de intimação ou de lavratura da ata, em face de:

a) ato que defira ou indefira pedido de pré-qualificação de interessado ou de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento;

b) julgamento das propostas;

c) ato de habilitação ou inabilitação de licitante;

d) anulação ou revogação da licitação;

e) extinção do contrato, quando determinada por ato unilateral e escrito da Administração;

II - pedido de reconsideração, no prazo de 3 (três) dias úteis, contado da data de intimação, relativamente a ato do qual não caiba recurso hierárquico.

§ 1º Quanto ao recurso apresentado em virtude do disposto nas alíneas "b" e "c" do inciso I do caput deste artigo, serão observadas as seguintes disposições:

I - a intenção de recorrer deverá ser manifestada imediatamente, sob pena de preclusão, e o prazo para apresentação das razões recursais previsto no inciso I do caput deste artigo será iniciado na data de intimação ou de lavratura da ata de habilitação ou inabilitação ou, na hipótese de adoção da inversão de fases prevista no § 1º do art. 17 desta Lei, da ata de julgamento;

II - a apreciação dar-se-á em fase única.

§ 2º O recurso de que trata o inciso I do caput deste artigo será dirigido à autoridade que tiver editado o ato ou proferido a decisão recorrida, que, se não reconsiderar o ato ou a decisão no prazo de 3 (três) dias úteis, encaminhará o recurso com a sua motivação à autoridade superior, a qual deverá proferir sua decisão no prazo máximo de 10 (dez) dias úteis, contado do recebimento dos autos.

§ 3º O acolhimento do recurso implicará invalidação apenas de ato insuscetível de aproveitamento.

§ 4º O prazo para apresentação de contrarrazões será o mesmo do recurso e terá início na data de intimação pessoal ou de divulgação da interposição do recurso.

§ 5º Será assegurado ao licitante vista dos elementos indispensáveis à defesa de seus interesses."

"Art. 166. Da aplicação das sanções previstas nos incisos I, II e III do caput do art. 156 desta Lei caberá recurso no prazo de 15 (quinze) dias úteis, contado da data da intimação".

"Parágrafo único. O recurso de que trata o caput deste artigo será dirigido à autoridade que tiver proferido a decisão recorrida, que, se não a reconsiderar no prazo de 5 (cinco) dias úteis, encaminhará o recurso com sua motivação à autoridade superior, a qual deverá proferir sua decisão no prazo máximo de 20 (vinte) dias úteis, contado do recebimento dos autos".

"Art. 167. Da aplicação da sanção prevista no inciso IV do caput do art. 156 desta Lei caberá apenas pedido de reconsideração, que deverá ser apresentado no prazo de 15 (quinze) dias úteis, contado da data da intimação, e decidido no prazo máximo de 20 (vinte) dias úteis, contado do seu recebimento".

"Art. 168. O recurso e o pedido de reconsideração terão efeito suspensivo do ato ou da decisão recorrida até que sobrevenha decisão final da autoridade competente".

"Parágrafo único. Na elaboração de suas decisões, a autoridade competente será auxiliada pelo órgão de assessoramento jurídico, que deverá dirimir dúvidas e subsidiá-la com as informações necessárias".

Dos dispositivos acima, destaca-se o seguinte:

RECURSOS

Prazo: 3 (três) dias úteis, contado da data de intimação ou de lavratura da ata, em face de:

- Ato que defira ou indefira pedido de pré-qualificação de interessado ou de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento;
- Julgamento das propostas;
- Ato de habilitação ou inabilitação de licitante;
- Anulação ou revogação da licitação;
- Extinção do contrato, quando determinada por ato unilateral e escrito da Administração;
- Pedido de reconsideração, no prazo de 3 (três) dias úteis, contado da data de intimação, relativamente a ato do qual não caiba recurso hierárquico.

Adjudicação e homologação

O Direito Civil Brasileiro conceitua a adjudicação como sendo o ato por meio do qual se declara, cede ou transfere a propriedade de uma pessoa para outra. Já o Direito Processual Civil a conceitua como uma forma de pagamento feito ao exequente ou a terceira pessoa, por meio da transferência dos bens sobre os quais incide a execução.

Ressalta-se que os procedimentos legais de adjudicação têm início com o fim da fase de classificação das propostas. Adilson Dallari (1992:106), doutrinariamente separando as fases de classificação e adjudicação, ensina que esta não é de cunho obrigatório, embora não seja livre.

Podemos conceituar a homologação como o ato que perfaz o encerramento da licitação, abrindo espaço para a contratação. Homologação é a aprovação determinada por autoridade judicial ou administrativa a determinados atos particulares com o fulcro de produzir os efeitos jurídicos que lhes são pertinentes.

Considera-se que a homologação do processo de licitação representa a aceitação da proposta. De acordo com Sílvia Rodrigues (1979:69), a aceitação consiste na "formulação da vontade concordante e envolve adesão integral à proposta recebida."

Registre-se por fim, que a homologação vincula tanto a Administração como o licitante, para buscar o aperfeiçoamento do contrato.

Registro de preços

Registro de preços é a modalidade de licitação apropriada para possibilitar diversas contratações que sejam concomitantes ou sucessivas, sem que haja a realização de procedimento de licitação de forma específica para cada uma destas contratações.

Registra-se que o referido sistema é útil tanto a um, quanto a mais órgãos pertencentes à Administração.

De modo geral, o registro de preços é usado para compras corriqueiras de bens ou serviços específicos, em se tratando daqueles que não se sabe a quantidade que será preciso adquirir, bem como quando tais compras estiverem sob a condição de entregas parceladas. O objetivo destas ações é evitar que se formem estoques, uma vez que estes geram alto custo de manutenção, além do risco de tais bens vir a perecer ou deteriorar.

Nesse ponto, é importante conhecer os dispositivos legais contidos na Nova lei de Licitações que regem o sistema de registro de preços:

Art. 82. O edital de licitação para registro de preços observará as regras gerais desta Lei e deverá dispor sobre:

I - as especificidades da licitação e de seu objeto, inclusive a quantidade máxima de cada item que poderá ser adquirida;

II - a quantidade mínima a ser cotada de unidades de bens ou, no caso de serviços, de unidades de medida;

III - a possibilidade de prever preços diferentes:

a) quando o objeto for realizado ou entregue em locais diferentes;

b) em razão da forma e do local de acondicionamento;

c) quando admitida cotação variável em razão do tamanho do lote;

d) por outros motivos justificados no processo;

IV - a possibilidade de o licitante oferecer ou não proposta em quantitativo inferior ao máximo previsto no edital, obrigando-se nos limites dela;

V - o critério de julgamento da licitação, que será o de menor preço ou o de maior desconto sobre tabela de preços praticada no mercado;

VI - as condições para alteração de preços registrados;

VII - o registro de mais de um fornecedor ou prestador de serviço, desde que aceitem cotar o objeto em preço igual ao do licitante vencedor, assegurada a preferência de contratação de acordo com a ordem de classificação;

VIII - a vedação à participação do órgão ou entidade em mais de uma ata de registro de preços com o mesmo objeto no prazo de validade daquela de que já tiver participado, salvo na ocorrência de ata que tenha registrado quantitativo inferior ao máximo previsto no edital;

IX - as hipóteses de cancelamento da ata de registro de preços e suas consequências

§ 1º O critério de julgamento de menor preço por grupo de itens somente poderá ser adotado quando for demonstrada a inviabilidade de se promover a adjudicação por item e for evidenciada a sua vantagem técnica e econômica, e o critério de aceitabilidade de preços unitários máximos deverá ser indicado no edital.

§ 2º Na hipótese de que trata o § 1º deste artigo, observados os parâmetros estabelecidos nos §§ 1º, 2º e 3º do art. 23 desta Lei, a contratação posterior de item específico constante de grupo de itens exigirá prévia pesquisa de mercado e demonstração de sua vantagem para o órgão ou entidade.

§ 3º É permitido registro de preços com indicação limitada a unidades de contratação, sem indicação do total a ser adquirido, apenas nas seguintes situações:

I - quando for a primeira licitação para o objeto e o órgão ou entidade não tiver registro de demandas anteriores;

II - no caso de alimento perecível;

III - no caso em que o serviço estiver integrado ao fornecimento de bens.

§ 4º Nas situações referidas no § 3º deste artigo, é obrigatória a indicação do valor máximo da despesa e é vedada a participação de outro órgão ou entidade na ata.

§ 5º O sistema de registro de preços poderá ser usado para a contratação de bens e serviços, inclusive de obras e serviços de engenharia, observadas as seguintes condições:

I - realização prévia de ampla pesquisa de mercado;

II - seleção de acordo com os procedimentos previstos em regulamento;

III - desenvolvimento obrigatório de rotina de controle;

IV - atualização periódica dos preços registrados;

V - definição do período de validade do registro de preços;

VI - inclusão, em ata de registro de preços, do licitante que aceitar cotar os bens ou serviços em preços iguais aos do licitante vencedor na sequência de classificação da licitação e inclusão do licitante que mantiver sua proposta original.

§ 6º O sistema de registro de preços poderá, na forma de regulamento, ser utilizado nas hipóteses de inexigibilidade e de dispensa de licitação para a aquisição de bens ou para a contratação de serviços por mais de um órgão ou entidade.

Art. 83. A existência de preços registrados implicará compromisso de fornecimento nas condições estabelecidas, mas não obrigará a Administração a contratar, facultada a realização de licitação específica para a aquisição pretendida, desde que devidamente motivada.

Art. 84. O prazo de vigência da ata de registro de preços será de 1 (um) ano e poderá ser prorrogado, por igual período, desde que comprovado o preço vantajoso.

Parágrafo único. O contrato decorrente da ata de registro de preços terá sua vigência estabelecida em conformidade com as disposições nela contidas.

Dito isso, destaca-se a Lei n.º 14.770 de 22 de dezembro de 2023, alterou a Lei nº 14.133, de 2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), estabelecendo os seguintes critérios:

a) Determinar o modo de disputa fechado nas licitações de obras e serviços que especifica, facultando a adesão de Município à ata de registro de preços licitada por outro ente do mesmo nível federativo;

b) Dispor sobre a execução e liquidação do objeto remanescente de contrato administrativo rescindido, permitindo a prestação de garantia na forma de título de capitalização; e

c) Promover a gestão e a aplicação eficientes dos recursos oriundos de convênios e contratos de repasse.

Desta forma, ficou estabelecido que ao Art. 86, §3º, foi acrescentado o seguinte:

[...]

§ 3º A faculdade de aderir à ata de registro de preços na condição de não participante poderá ser exercida:

I - por órgãos e entidades da Administração Pública federal, estadual, distrital e municipal, relativamente a ata de registro de preços de órgão ou entidade gerenciadora federal, estadual ou distrital; ou

II - por órgãos e entidades da Administração Pública municipal, relativamente a ata de registro de preços de órgão ou entidade gerenciadora municipal, desde que o sistema de registro de preços tenha sido formalizado mediante licitação.

Ao artigo art. 92, foi apresentada nova redação ao §7º, considerando que como formas de adimplemento da obrigação contratual: *"a prestação do serviço, a realização da obra ou a entrega do bem, ou parcela destes, bem como qualquer outro evento contratual a cuja ocorrência esteja vinculada a emissão de documento de cobrança".*

Ademais, é importante mencionar que ao art. 184 da Nova Lei de Licitações, foi acrescentado o art. 184-A, cuja determinação é a seguinte:

Art. 184-A. À celebração, à execução, ao acompanhamento e à prestação de contas dos convênios, contratos de repasse e instrumentos congêneres em que for parte a União, com valor global de até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), aplicar-se-á o seguinte regime simplificado:

I - o plano de trabalho aprovado conterá parâmetros objetivos para caracterizar o cumprimento do objeto;

II - a minuta dos instrumentos deverá ser simplificada;

III - (VETADO);

IV - a verificação da execução do objeto ocorrerá mediante visita de constatação da compatibilidade com o plano de trabalho.

§ 1º O acompanhamento pela concedente ou mandatária será realizado pela verificação dos boletins de medição e fotos georreferenciadas registradas pela empresa executora e pelo conveniente do Transferegov e por vistorias in loco, realizadas considerando o marco de execução de 100% (cem por cento) do cronograma físico, podendo ocorrer outras vistorias, quando necessárias.

§ 2º (VETADO).

§ 3º (VETADO).

§ 4º O regime simplificado de que trata este artigo aplica-se aos convênios, contratos de repasse e instrumentos congêneres celebrados após a publicação desta Lei."

Nesse sentido, ao estudante, é importante que haja atenção ao estudar o tema em voga, tendo em vista as inúmeras alterações que poderão ocorrer no decorrer durante a aplicabilidade e vigor da Lei n.º 14.133/2021.

Revogação e anulação da licitação

À revogação e à anulação do procedimento licitatório, aplica-se o mesmo raciocínio, posto que caso tenha havido vício no procedimento, busca-se por vias legais a possibilidade de corrigi-lo.

Em se tratando de caso de vício que não se possa sanar, ou haja a impossibilidade de saná-lo, a anulação se impõe. Entretanto, caso não exista qualquer espécie de vício no certame, mas, a contratação tenha sido deixada de ser considerada de interesse público, impõe-se a aplicação da revogação.

Nos ditames do art. 62 da Lei nº 13.303/2016, após o início da fase de apresentação de lances ou propostas, "além das hipóteses previstas no § 3º do art. 57 desta Lei e no inciso II do § 2º do art. 75 desta Lei, quem dispuser de competência para homologação do resultado poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrentes de fato superveniente que constitua óbice manifesto e incontornável, ou anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, salvo quando for viável a convalidação do ato ou do procedimento viciado."

Sobre o tema, é importante memorizar os seguintes dispositivos da nova Lei de Licitações:

"Art. 71. Encerradas as fases de julgamento e habilitação, e exauridos os recursos administrativos, o processo licitatório será encaminhado à autoridade superior, que poderá:

I - determinar o retorno dos autos para saneamento de irregularidades;

II - revogar a licitação por motivo de conveniência e oportunidade;

III - proceder à anulação da licitação, de ofício ou mediante provocação de terceiros, sempre que presente ilegalidade insanável;

IV - adjudicar o objeto e homologar a licitação".

"§ 1º Ao pronunciar a nulidade, a autoridade indicará expressamente os atos com vícios insanáveis, tornando sem efeito todos os subsequentes que deles dependam, e dará ensejo à apuração de responsabilidade de quem lhes tenha dado causa".

"§ 2º O motivo determinante para a revogação do processo licitatório deverá ser resultante de fato superveniente devidamente comprovado".

"§ 3º Nos casos de anulação e revogação, deverá ser assegurada a prévia manifestação dos interessados".

"§ 4º O disposto neste artigo será aplicado, no que couber, à contratação direta e aos procedimentos auxiliares da licitação".

Breves considerações adicionais acerca das mudanças no processo de licitação após a aprovação e entrada em vigor da Lei 14.133/2.021

– Com a aprovação da Nova Lei, nos ditames do §2º do art. 17, será utilizada como regra geral, a forma eletrônica de contratação para todos os procedimentos licitatórios.

– Como exceção, caso seja preciso que a forma de contratação seja feita presencialmente, o órgão deverá expor os motivos de fato e de direito no processo administrativo, porém, ficará incumbido da obrigação de gravar a sessão em áudio e também em vídeo.

– O foco da Nova Lei, é buscar o incentivo para o uso do sistema virtual nos certames, vindo, assim, a dar mais competitividade, segurança e isonomia para as licitações de forma geral.

– A Nova Lei de Licitações criou o PNCP (Portal Nacional de Contratações Públicas), que irá servir como um portal obrigatório.

– Todos os órgãos terão obrigação de divulgar suas licitações, sejam eles federais, estaduais ou municipais.

Art. 20. Os itens de consumo adquiridos para suprir as demandas das estruturas da Administração Pública deverão ser de qualidade comum, não superior à necessária para cumprir as finalidades às quais se destinam, vedada a aquisição de artigos de luxo.

– Art. 95, § 2º. É nulo e de nenhum efeito o contrato verbal com a Administração, salvo o de pequenas compras ou o de prestação de serviços de pronto pagamento, assim entendidos aqueles de valor não superior a R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

– São atos da Administração Pública antes de formalizar ou prorrogar contratos administrativos: verificar a regularidade fiscal do contratado; consultar o Cadastro Nacional de Empresas idôneas e suspensas (CEIS) e punidas (CNEP).

Nos termos do art. 182: *"O Poder Executivo federal atualizará, a cada dia 1º de janeiro, pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo Especial (IPCA-E) ou por índice que venha a substituí-lo, os valores fixados por esta Lei, os quais serão divulgados no PNCP".*

Sobre os crimes em licitações e contratos administrativos, a Lei n.º 14.133, determina:

Contratação direta ilegal

Art. 337-E. Admitir, possibilitar ou dar causa à contratação direta fora das hipóteses previstas em lei:

Pena - reclusão, de 4 (quatro) a 8 (oito) anos, e multa.

Frustração do caráter competitivo de licitação

Art. 337-F. Frustrar ou fraudar, com o intuito de obter para si ou para outrem vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação, o caráter competitivo do processo licitatório:

Pena - reclusão, de 4 (quatro) anos a 8 (oito) anos, e multa.

Patrocínio de contratação indevida

Art. 337-G. Patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a Administração Pública, dando causa à instauração de licitação ou à celebração de contrato cuja invalidação vier a ser decretada pelo Poder Judiciário:

Pena - reclusão, de 6 (seis) meses a 3 (três) anos, e multa.

Modificação ou pagamento irregular em contrato administrativo

Art. 337-H. Admitir, possibilitar ou dar causa a qualquer modificação ou vantagem, inclusive prorrogação contratual, em favor do contratado, durante a execução dos contratos celebrados com a Administração Pública, sem autorização em lei, no edital da licitação ou nos respectivos instrumentos contratuais, ou, ainda, pagar fatura com preterição da ordem cronológica de sua exigibilidade:

Pena - reclusão, de 4 (quatro) anos a 8 (oito) anos, e multa.

Perturbação de processo licitatório

Art. 337-I. Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de processo licitatório:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 3 (três) anos, e multa.

Violação de sigilo em licitação

Art. 337-J. Devassar o sigilo de proposta apresentada em processo licitatório ou proporcionar a terceiro o ensejo de devassá-lo:

Pena - detenção, de 2 (dois) anos a 3 (três) anos, e multa.

Afastamento de licitante

Art. 337-K. Afastar ou tentar afastar licitante por meio de violência, grave ameaça, fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo:

Pena - reclusão, de 3 (três) anos a 5 (cinco) anos, e multa, além da pena correspondente à violência.

Parágrafo único. Incorre na mesma pena quem se abstém ou desiste de licitar em razão de vantagem oferecida.

Fraude em licitação ou contrato

Art. 337-L. Fraudar, em prejuízo da Administração Pública, licitação ou contrato dela decorrente, mediante:

I - entrega de mercadoria ou prestação de serviços com qualidade ou em quantidade diversas das previstas no edital ou nos instrumentos contratuais;

II - fornecimento, como verdadeira ou perfeita, de mercadoria falsificada, deteriorada, inservível para consumo ou com prazo de validade vencido;

III - entrega de uma mercadoria por outra;

IV - alteração da substância, qualidade ou quantidade da mercadoria ou do serviço fornecido;

V - qualquer meio fraudulento que torne injustamente mais onerosa para a Administração Pública a proposta ou a execução do contrato:

Pena - reclusão, de 4 (quatro) anos a 8 (oito) anos, e multa.

Contratação inidônea

Art. 337-M. Admitir à licitação empresa ou profissional declarado inidôneo:

Pena - reclusão, de 1 (um) ano a 3 (três) anos, e multa.

§ 1º Celebrar contrato com empresa ou profissional declarado inidôneo:

Pena - reclusão, de 3 (três) anos a 6 (seis) anos, e multa.

§ 2º Incide na mesma pena do caput deste artigo aquele que, declarado inidôneo, venha a participar de licitação e, na mesma pena do § 1º deste artigo, aquele que, declarado inidôneo, venha a contratar com a Administração Pública.

Impedimento indevido

Art. 337-N. Obstar, impedir ou dificultar injustamente a inscrição de qualquer interessado nos registros cadastrais ou promover indevidamente a alteração, a suspensão ou o cancelamento de registro do inscrito:

Pena - reclusão, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Omissão grave de dado ou de informação por projetista

Art. 337-O. Omitir, modificar ou entregar à Administração Pública levantamento cadastral ou condição de contorno em relevante dissonância com a realidade, em frustração ao caráter competitivo da licitação ou em detrimento da seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, em contratação para a elaboração de projeto básico, projeto executivo ou anteprojeto, em diálogo competitivo ou em procedimento de manifestação de interesse:

Pena - reclusão, de 6 (seis) meses a 3 (três) anos, e multa.

§ 1º Consideram-se condição de contorno as informações e os levantamentos suficientes e necessários para a definição da solução de projeto e dos respectivos preços pelo licitante, incluídos sondagens, topografia, estudos de demanda, condições ambientais e demais elementos ambientais impactantes, considerados requisitos mínimos ou obrigatórios em normas técnicas que orientam a elaboração de projetos.

§ 2º Se o crime é praticado com o fim de obter benefício, direto ou indireto, próprio ou de outrem, aplica-se em dobro a pena prevista no caput deste artigo.

Art. 337-P. A pena de multa cominada aos crimes previstos neste Capítulo seguirá a metodologia de cálculo prevista neste Código e não poderá ser inferior a 2% (dois por cento) do valor do contrato licitado ou celebrado com contratação direta."

Art. 179. Os incisos II e III do caput do art. 2º da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 2º

.....

.....

.....

II - concessão de serviço público: a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade concorrência ou diálogo competitivo, a pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado;

III - concessão de serviço público precedida da execução de obra pública: a construção, total ou parcial, conservação, reforma, ampliação ou melhoramento de quaisquer obras de interesse público, delegados pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade concorrência ou diálogo competitivo, a pessoa jurídica

ca ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para a sua realização, por sua conta e risco, de forma que o investimento da concessionária seja remunerado e amortizado mediante a exploração do serviço ou da obra por prazo determinado;

....." (NR)

Art. 180. O caput do art. 10 da Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 10. A contratação de parceria público-privada será precedida de licitação na modalidade concorrência ou diálogo competitivo, estando a abertura do processo licitatório condicionada a:

....." (NR)

Por fim, cumpre mencionar que com o advento da Instrução Normativa nº 79 de 20 de dezembro de 2023, da Advocacia-Geral da União - AGU, foi determinado que mesmo após a revogação da Lei nº 8.666/1993, havendo rescisão de contrato administrativo que tenha sido nela fundamentado, deverá ser admitida a celebração de contrato de remanescente de obra, serviço ou fornecimento com base no art. 24, inciso XI, desta Legislação, desde que sejam atendidos todos demais requisitos legais aplicáveis a essa espécie de contratação.

QUESTÕES

1. CESPE / CEBRASPE - 2023

Considerando as abordagens da administração e seu histórico, julgue o item a seguir.

Ênfase na eficiência e no processo produtivo são características típicas da abordagem clássica da administração.

() CERTO

() ERRADO

2. CESPE / CEBRASPE - 2023

Considerando as abordagens da administração e seu histórico, julgue o item a seguir.

No contexto da nova administração pública, atribuiu-se ao governo o papel de catalisador dos mercados.

() CERTO

() ERRADO

3. CESPE / CEBRASPE - 2023

No que se refere a processo administrativo, julgue o próximo item.

A tarefa de estabelecer os recursos necessários à execução do planejamento cabe à função de administração denominada direção.

() CERTO

() ERRADO

4. CESPE / CEBRASPE - 2023

No que se refere a processo administrativo, julgue o próximo item.

Motivar os membros da equipe para que alcancem os objetivos organizacionais é tarefa típica da função administrativa de organização.

() CERTO

() ERRADO

5. CESPE / CEBRASPE - 2023

Em relação à gestão da qualidade, à gestão de projetos e à gestão de processos, julgue o item subsequente.

A reengenharia, técnica de aprimoramento de processos, baseia-se em estabelecer comparações com outras organizações análogas para seleção e implementação de melhores práticas.

() CERTO

() ERRADO

6. CESPE / CEBRASPE - 2023

Em relação à gestão da qualidade, à gestão de projetos e à gestão de processos, julgue o item subsequente.

A gestão da qualidade envolve ações de planejamento, a exemplo da definição de objetivos de qualidade, e também de controle, a exemplo da seleção de itens de controle.

() CERTO

() ERRADO

7. CESPE / CEBRASPE - 2023

Em relação à gestão da qualidade, à gestão de projetos e à gestão de processos, julgue o item subsequente.

A qualidade total tem como propósito monitorar os parâmetros de qualidade dos serviços prestados.

() CERTO

() ERRADO

8. CESPE / CEBRASPE - 2023

Em relação à gestão da qualidade, à gestão de projetos e à gestão de processos, julgue o item subsequente.

A adaptabilidade, um dos princípios norteadores do modelo de excelência da gestão, corresponde à capacidade de realizar mudanças rapidamente na organização.

() CERTO

() ERRADO

9. CESPE / CEBRASPE - 2023

Em relação à gestão da qualidade, à gestão de projetos e à gestão de processos, julgue o item subsequente.

Na gestão por processos, o principal indicador de desempenho adotado é a quantidade de processos concluídos por período.

() CERTO

() ERRADO

10. CESPE / CEBRASPE - 2023

Julgue o item seguinte acerca de aspectos da gestão de processos, da gestão da qualidade e da gestão de projetos.

A gestão da qualidade, processo contínuo que requer melhoria da capacidade técnica dos colaboradores, facilita as negociações comerciais e promove a redução de riscos, custos e desperdícios.

() CERTO

() ERRADO

11. CESPE / CEBRASPE - 2023

Julgue o item seguinte acerca de aspectos da gestão de processos, da gestão da qualidade e da gestão de projetos.

O histograma é a ferramenta de qualidade adequada para ilustrar a sequência das etapas de um processo.

() CERTO

() ERRADO

12. CESPE / CEBRASPE - 2023

No que concerne ao planejamento estratégico, ao empreendedorismo governamental, à excelência nos serviços públicos e às novas lideranças no setor público, julgue os itens que se seguem.

A análise dos fatores ambientais externos é fator suficiente para que a elaboração do planejamento estratégico de uma organização seja eficaz e para que a visão de futuro proposta seja alcançada.

() CERTO

() ERRADO

13. CESPE / CEBRASPE - 2023

Acerca da gestão de resultados, das convergências e diferenças entre gestão pública e privada e do paradigma do cliente na gestão pública, julgue o próximo item.

A gestão pública possui maiores responsabilidades que a gestão privada no que se refere a questões relativas à sustentabilidade social e ambiental, uma vez que somente à gestão pública cabe a prestação de contas à sociedade.

() CERTO

() ERRADO

14. CESPE / CEBRASPE - 2023

Considerando as abordagens da administração e seu histórico, julgue o item a seguir.

No Brasil, a reforma administrativa empreendida em 1930 almejava a implementação de parâmetros burocráticos weberianos.

() CERTO

() ERRADO

15. CESPE / CEBRASPE - 2023

Julgue o item a seguir, relativo à administração pública e à gestão de projetos.

Na administração pública, projetos são considerados instrumentos de programação para a concepção e implementação de programas públicos.

() CERTO

() ERRADO

16. CESPE / CEBRASPE - 2023

No que concerne ao planejamento estratégico, ao empreendedorismo governamental, à excelência nos serviços públicos e às novas lideranças no setor público, julgue os itens que se seguem.

Entre os fundamentos da gestão pública contemporânea está o pensamento sistêmico, que engloba a interdependência das unidades internas e visa à minimização de custos, à redução de tempo e à melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão.

() CERTO

() ERRADO

17. CESPE / CEBRASPE - 2023

No que concerne ao planejamento estratégico, ao empreendedorismo governamental, à excelência nos serviços públicos e às novas lideranças no setor público, julgue os itens que se seguem.

Obter avanços frente às características burocráticas da administração pública, promover uma gestão voltada para resultados e incentivar o pensamento inovador de maneira sustentável são desafios das novas lideranças do setor público.

() CERTO

() ERRADO

18. CESPE / CEBRASPE - 2023

Acerca da gestão de resultados, das convergências e diferenças entre gestão pública e privada e do paradigma do cliente na gestão pública, julgue o próximo item.

Para que a gestão de resultados ocorra de maneira efetiva, é necessário estabelecer os resultados desejados em decorrência dos objetivos governamentais; realizar o monitoramento e a avaliação do desempenho; e retroalimentar o sistema de gestão.

() CERTO

() ERRADO

19. CESPE / CEBRASPE - 2023

Acerca da gestão de resultados, das convergências e diferenças entre gestão pública e privada e do paradigma do cliente na gestão pública, julgue o próximo item.

Para o cliente da gestão pública brasileira, o Estado tem deixado de exercer o seu papel regulador, que é caracterizado pela atuação direta na economia, para atender ao interesse coletivo.

() CERTO

() ERRADO

20. CESPE / CEBRASPE - 2023

Acerca da gestão de resultados, das convergências e diferenças entre gestão pública e privada e do paradigma do cliente na gestão pública, julgue o próximo item.

Comparativamente à gestão privada, a gestão pública apresenta piores índices de qualidade nos serviços prestados ao cliente, pois a modernização das práticas gerenciais e a excelência no desempenho se restringem ao setor privado.

() CERTO

() ERRADO

GABARITO

1	CERTO
2	CERTO
3	ERRADO
4	ERRADO
5	ERRADO
6	CERTO
7	ERRADO
8	CERTO
9	ERRADO
10	CERTO
11	ERRADO
12	ERRADO
13	ERRADO
14	CERTO
15	CERTO
16	CERTO
17	CERTO
18	CERTO
19	ERRADO
20	ERRADO

ANOTAÇÕES

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS E A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO

*Prezado (a), o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Administração.
Bons estudos!*

REFORMA DO SERVIÇO CIVIL (MÉRITO, FLEXIBILIDADE E RESPONSABILIZAÇÃO)

REFORMA DO SERVIÇO CIVIL (MÉRITO, FLEXIBILIDADE E RESPONSABILIZAÇÃO)

A reforma do serviço civil é um dos temas mais debatidos dentro da administração pública, pois envolve mudanças estruturais e culturais na forma como o Estado gerencia seus servidores. Nos últimos anos, o debate sobre a modernização da administração pública tem se intensificado, especialmente diante da necessidade de melhorar a eficiência dos serviços prestados à população e otimizar os gastos públicos. Dentro desse contexto, três princípios fundamentais são frequentemente destacados como pilares para uma reforma bem-sucedida: mérito, flexibilidade e responsabilização.

O serviço civil brasileiro é historicamente marcado por estabilidade, hierarquia rígida e regras que, embora tenham sido criadas para garantir imparcialidade e continuidade administrativa, muitas vezes resultam em burocracia excessiva e dificuldades para adaptar a administração pública às novas demandas sociais e tecnológicas. Assim, a busca por um modelo mais meritocrático, flexível e transparente tornou-se um objetivo essencial para governos que desejam fortalecer a eficiência do Estado sem comprometer a qualidade e a imparcialidade do serviço público.

A noção de mérito na administração pública refere-se à seleção e progressão dos servidores com base em suas competências e desempenhos, garantindo que os cargos sejam ocupados por profissionais qualificados. Já a flexibilidade diz respeito à capacidade da gestão pública de se adaptar a novas realidades, permitindo maior mobilidade de servidores, adoção de inovações e maior eficiência na alocação de recursos. Por fim, a responsabilização, ou accountability, envolve a criação de mecanismos que garantam maior transparência e controle sobre os atos dos servidores, prevenindo abusos e assegurando que as ações do Estado estejam alinhadas ao interesse público.

A implementação desses três princípios enfrenta desafios consideráveis. Enquanto a meritocracia pode ser comprometida por interesses políticos e falta de avaliações eficazes de desempenho, a flexibilidade pode ser mal interpretada como uma forma de precarização do serviço público. Já a responsabilização

depende da existência de sistemas de controle e fiscalização eficazes, o que exige vontade política e estrutura adequada para funcionar corretamente.

Portanto, a reforma do serviço civil não pode ser feita de forma isolada, mas sim como um conjunto de mudanças interligadas que promovam um equilíbrio entre estabilidade e inovação, eficiência e proteção ao servidor, autonomia e responsabilidade.

PRINCÍPIO DO MÉRITO NO SERVIÇO CIVIL

O princípio do mérito é um dos pilares fundamentais da administração pública moderna. Ele estabelece que a seleção, progressão e permanência dos servidores devem ser baseadas na competência, desempenho e qualificações profissionais, em vez de fatores como influência política, favoritismo ou tempo de serviço.

Esse modelo busca garantir que os cargos públicos sejam ocupados por pessoas capacitadas, assegurando maior eficiência, imparcialidade e qualidade na prestação dos serviços à população.

► Conceito e Importância do Mérito no Serviço Civil

O princípio do mérito tem suas raízes no movimento da burocracia weberiana, que preconiza a profissionalização do serviço público como forma de evitar corrupção e promover eficiência administrativa. A ideia central é que os servidores sejam recrutados por meio de processos seletivos objetivos, como concursos públicos, e que sua ascensão na carreira esteja condicionada ao desempenho e à qualificação profissional.

A adoção do mérito na administração pública tem diversas vantagens, entre elas:

- **Eficiência na gestão pública:** Ao selecionar os profissionais mais capacitados, o serviço público se torna mais produtivo e eficaz.

- **Imparcialidade e neutralidade:** Reduz a influência política e o nepotismo na ocupação dos cargos, garantindo maior independência dos servidores.

- **Valorização da competência:** Motiva os servidores a se qualificarem continuamente, criando uma cultura de excelência.

- **Maior credibilidade institucional:** Fortalece a confiança da sociedade na administração pública, pois assegura que as decisões são tomadas por profissionais preparados.

► Mecanismos de Implementação do Mérito

Concurso Público:

O principal instrumento para garantir o mérito na seleção de servidores é o concurso público, previsto na Constituição Federal de 1988. Ele deve ser impessoal, transparente e baseado em critérios objetivos, como provas de conhecimentos técnicos, avaliações de títulos e, em alguns casos, testes psicológicos e práticos.

No entanto, desafios como fraudes, conteúdos desatualizados e a falta de alinhamento entre as provas e as reais necessidades do cargo podem comprometer a efetividade desse mecanismo. Reformas recentes buscam modernizar os concursos públicos, priorizando avaliações mais práticas e alinhadas com as demandas da administração pública.

Avaliação de Desempenho:

Uma vez admitidos no serviço público, os servidores devem ser submetidos a avaliações periódicas de desempenho, permitindo que seu progresso seja medido com base em sua produtividade e qualidade do trabalho. Alguns critérios comuns incluem:

- Cumprimento de metas e prazos
- Qualidade técnica do trabalho
- Capacidade de inovação e solução de problemas
- Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe

Infelizmente, no Brasil, as avaliações de desempenho no serviço público ainda são pouco eficazes. Muitas vezes, são formais e subjetivas, sem consequências reais para a progressão ou permanência na carreira. Para fortalecer esse mecanismo, é necessário criar sistemas objetivos, periódicos e vinculados a consequências concretas, como progressão na carreira ou desligamento em casos de desempenho insatisfatório contínuo.

Promoção e Progressão por Mérito:

A progressão na carreira do servidor deve estar diretamente ligada ao desempenho e à qualificação, e não apenas ao tempo de serviço. Para isso, algumas boas práticas incluem:

- Plano de carreira baseado em mérito, com critérios claros para promoções.
- Formação continuada e especializações como requisito para ascensão profissional.
- Premiações e incentivos para servidores que demonstram excelência em suas funções.

Infelizmente, no Brasil, a progressão automática por tempo de serviço ainda é predominante em muitas carreiras públicas, o que pode desmotivar a busca por excelência. A reforma do serviço civil deve, portanto, estimular a progressão baseada em mérito, garantindo que apenas os mais qualificados ascendam profissionalmente.

► Desafios na Aplicação do Princípio do Mérito

Apesar das vantagens, a implementação do princípio do mérito enfrenta diversos desafios, tais como:

- **Resistência corporativa:** Mudanças que vinculam promoções e estabilidade ao desempenho podem enfrentar oposição de sindicatos e corporações.
- **Dificuldade na avaliação objetiva:** Criar critérios justos e eficazes para medir o desempenho de servidores públicos é um grande desafio.
- **Influência política:** Apesar do concurso público, ainda há espaços para indicações políticas em cargos de confiança e comissionados.
- **Burocracia e lentidão nas mudanças:** A modernização do serviço civil enfrenta entraves legais e institucionais que dificultam reformas estruturais.

► Caminhos para o Fortalecimento do Mérito no Serviço Civil

Para que o princípio do mérito seja efetivo na administração pública brasileira, algumas medidas podem ser adotadas:

- Revisão dos concursos públicos para torná-los mais modernos e alinhados às reais necessidades dos cargos.
- Adoção de avaliações de desempenho mais rigorosas e periódicas, com impactos concretos na carreira do servidor.
- Criação de planos de carreira baseados na meritocracia, reduzindo a influência do tempo de serviço como único critério de progressão.
- Maior controle e transparência na nomeação de cargos comissionados, garantindo que sejam ocupados por profissionais qualificados.
- Fomento à cultura de excelência no serviço público, incentivando inovação e boas práticas.

O princípio do mérito é essencial para tornar o serviço civil mais eficiente, profissional e livre de influências políticas indevidas. No entanto, sua implementação efetiva depende de uma série de medidas, como modernização dos concursos, criação de avaliações de desempenho eficazes e reestruturação dos planos de carreira.

Embora existam desafios, o fortalecimento do mérito é um passo fundamental para uma administração pública mais eficiente, transparente e alinhada aos interesses da sociedade.

FLEXIBILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

A flexibilidade na gestão pública é um conceito cada vez mais discutido no contexto da modernização do serviço civil. Tradicionalmente, a administração pública no Brasil tem sido marcada por rigidez normativa, processos burocráticos excessivos e baixa capacidade de adaptação às mudanças sociais, tecnológicas e econômicas. Nesse sentido, a flexibilização busca proporcionar maior eficiência, inovação e agilidade na tomada de decisões, sem comprometer a transparência, a estabilidade e o interesse público.

Essa abordagem visa permitir ajustes mais rápidos na alocação de recursos humanos, maior autonomia na gestão de pessoas e a adoção de práticas mais dinâmicas na prestação de serviços.

No entanto, a implementação da flexibilidade no serviço civil enfrenta desafios como a resistência corporativa, o risco de precarização do trabalho público e a necessidade de garantir mecanismos sólidos de responsabilização.

► Conceito e Importância da Flexibilidade na Gestão Pública

A flexibilidade na administração pública refere-se à capacidade de adaptação da estrutura estatal para atender melhor às demandas da sociedade, garantindo maior eficiência na prestação de serviços.

Isso pode envolver mudanças na legislação trabalhista dos servidores, reestruturação de carreiras, novas formas de contratação e gestão por desempenho.

Por que a flexibilidade é importante?

- **Maior eficiência e resposta rápida às demandas sociais:** Em um mundo dinâmico, a administração pública precisa de mecanismos que permitam ajustes rápidos na gestão de pessoal e na alocação de recursos.

▪ **Incentivo à inovação e melhoria na prestação de serviços:**

Modelos mais flexíveis permitem a implementação de novas tecnologias e metodologias sem entraves burocráticos excessivos.

▪ **Redução da burocracia e simplificação dos processos administrativos:** Facilita a tomada de decisões e agiliza processos internos.

▪ **Maior capacidade de atrair e reter talentos:** A rigidez do serviço público muitas vezes dificulta a atração de profissionais altamente qualificados, especialmente em áreas estratégicas, como tecnologia e inovação.

No entanto, para que a flexibilidade seja positiva, ela deve ser aplicada sem comprometer a qualidade do serviço público, os direitos dos servidores e os princípios administrativos fundamentais.

► **Principais Formas de Flexibilização na Gestão Pública**

Existem diferentes formas de flexibilizar a administração pública, que podem ser implementadas de maneira coordenada para melhorar a eficiência do serviço civil.

Flexibilização da Contratação e Mobilidade de Servidores:

Atualmente, o ingresso no serviço público ocorre quase exclusivamente por meio de concursos, e a mobilidade dos servidores entre órgãos é limitada. Reformas recentes sugerem novas formas de contratação e movimentação de pessoal, tais como:

- Contratos temporários e de tempo determinado para demandas sazonais ou projetos específicos.
- Maior mobilidade entre órgãos e entes federativos, permitindo a realocação de servidores de acordo com as necessidades da administração pública.
- Possibilidade de regimes híbridos de trabalho, como o teletrabalho, para aumentar a produtividade e reduzir custos operacionais.

Essas medidas podem garantir mais eficiência na alocação de talentos dentro do setor público, evitando gargalos causados pela rigidez dos atuais modelos de contratação e movimentação.

Modelos de Gestão por Desempenho:

A flexibilidade na administração pública também pode ser promovida através da gestão por desempenho, que estabelece metas claras e incentiva a produtividade. Algumas propostas incluem:

- Avaliação contínua de desempenho, com impactos reais na progressão de carreira.
- Bônus por produtividade e resultados, recompensando servidores que se destacam na prestação dos serviços.
- Fomento à inovação, permitindo maior autonomia para gestores públicos testarem novas metodologias sem entraves burocráticos excessivos.

Embora esses mecanismos possam aumentar a eficiência, é fundamental garantir que sejam implementados com critérios objetivos e justos, evitando subjetividade e favorecimentos.

Parcerias Público-Privadas e Terceirizações:

A terceirização de atividades não essenciais e as parcerias público-privadas (PPPs) são formas de flexibilizar a gestão pública, permitindo que o Estado concentre seus esforços em funções estratégicas. Exemplos incluem:

- Parcerias para gestão de hospitais e escolas públicas, garantindo maior eficiência e qualidade no atendimento.
- Contratação de serviços especializados, como tecnologia da informação e suporte administrativo.
- Modelos de concessão para infraestrutura e serviços públicos, como rodovias e saneamento.

Embora as PPPs possam trazer eficiência, é essencial que existam regras claras de fiscalização e controle para evitar precarização do serviço público e assegurar que o interesse público seja priorizado.

► **Desafios e Riscos da Flexibilização**

Apesar dos benefícios, a flexibilização da administração pública também traz desafios e riscos que precisam ser gerenciados.

Risco de Precarização do Serviço Público:

Se mal implementada, a flexibilidade pode resultar na substituição de servidores concursados por contratações temporárias, comprometendo a continuidade e a qualidade dos serviços.

Falta de Critérios Claros para Avaliação de Desempenho:

A implementação de modelos de gestão por desempenho pode ser prejudicada se não houver critérios objetivos e transparentes, o que poderia resultar em favorecimentos e perseguições políticas.

Resistência de Servidores e Corporações:

Mudanças estruturais costumam enfrentar resistência de categorias e sindicatos do setor público, que temem a perda de direitos adquiridos. Para evitar conflitos desnecessários, é essencial que reformas sejam conduzidas com diálogo e planejamento cuidadoso.

► **Caminhos para uma Flexibilização Eficiente e Justa**

Para que a flexibilização da administração pública seja bem-sucedida, algumas medidas são essenciais:

- Criar regras claras para novas formas de contratação, garantindo que a flexibilidade não comprometa a qualidade do serviço público.
- Implementar avaliações de desempenho justas e objetivas, com critérios bem definidos.
- Assegurar transparência e fiscalização rigorosa em parcerias público-privadas e terceirizações.
- Estabelecer incentivos para inovação e modernização da gestão, permitindo maior autonomia para gestores públicos testarem novas práticas.
- Promover diálogo com servidores e sociedade, evitando que reformas sejam interpretadas como medidas de precarização.

A flexibilização não deve ser confundida com desmonte do serviço público, mas sim como uma estratégia para torná-lo mais moderno, eficiente e capaz de atender às demandas da população de forma ágil e inovadora.

A flexibilidade na gestão pública é um elemento essencial para a modernização do serviço civil. Quando bem aplicada, permite maior eficiência, inovação e capacidade de adaptação às mudanças sociais e tecnológicas. No entanto, é fundamental que sua implementação seja feita com planejamento, transparência

rência e respeito aos princípios administrativos, garantindo que a flexibilização contribua para um serviço público mais eficaz, sem comprometer sua estabilidade e qualidade.

Portanto, o desafio é encontrar o equilíbrio entre eficiência e controle, inovação e segurança, dinamismo e estabilidade. Somente assim a administração pública poderá evoluir para um modelo mais ágil, eficaz e alinhado às necessidades da sociedade contemporânea.

RESPONSABILIZAÇÃO E ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A responsabilização, também conhecida pelo termo *accountability*, é um dos pilares fundamentais para a construção de uma administração pública eficiente, transparente e alinhada aos interesses da sociedade. No contexto da reforma do serviço civil, esse princípio busca garantir que os servidores públicos e gestores prestem contas de seus atos, sejam responsabilizados por eventuais irregularidades e ajam de maneira ética e eficiente no exercício de suas funções.

A *accountability* envolve três dimensões principais: transparência (prestação de contas), controle (interno e externo) e responsabilização (sanções para atos irregulares). Quando bem aplicada, ela fortalece a confiança da população no Estado, reduz práticas como corrupção e nepotismo e assegura que os serviços públicos sejam prestados de maneira eficaz.

► Conceito e Importância da Responsabilização na Administração Pública

A responsabilização na gestão pública significa que os servidores e gestores devem responder por suas ações, garantindo que o exercício da função pública esteja sempre alinhado aos princípios da legalidade, moralidade e eficiência. Isso inclui desde a correta aplicação dos recursos públicos até a tomada de decisões estratégicas baseadas no interesse coletivo.

► Instrumentos de Controle e Fiscalização na Administração Pública

Para garantir a responsabilização dos agentes públicos, a administração pública conta com diversos mecanismos de controle e fiscalização, que podem ser internos, externos ou sociais.

Controle Interno:

O controle interno é realizado dentro do próprio órgão público e tem como objetivo prevenir irregularidades e promover boas práticas na gestão. Alguns exemplos incluem:

- Unidades de auditoria interna nos órgãos públicos, que avaliam o cumprimento das normas administrativas.
- Controladorias-gerais (CGU, CGEs), que monitoram a aplicação dos recursos públicos e combatem fraudes.
- Sistemas de compliance no setor público, que estabelecem códigos de conduta e treinamentos para evitar irregularidades.

Apesar de sua importância, o controle interno muitas vezes enfrenta desafios como falta de autonomia, ausência de recursos e baixa efetividade na implementação de recomendações.

Controle Externo:

O controle externo é realizado por órgãos independentes e tem como principal objetivo fiscalizar as ações do governo. No Brasil, os principais órgãos de controle externo incluem:

▪ **Tribunais de Contas (TCU e TCEs):** Fiscalizam a aplicação de recursos públicos e podem aplicar sanções em casos de irregularidades.

▪ **Ministério Público (MP):** Atua na defesa do patrimônio público e pode mover ações contra gestores responsáveis por desvios de conduta.

▪ **Poder Legislativo:** Exercido pelo Congresso Nacional, Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais, que fiscalizam o Executivo por meio de Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs) e pedidos de esclarecimentos.

Embora o controle externo seja um pilar essencial da *accountability*, ele enfrenta desafios como burocracia excessiva, processos lentos e dificuldades para punir responsáveis por desvios.

Controle Social:

O controle social ocorre quando a própria sociedade participa do monitoramento da gestão pública, por meio de ações como:

- Portais da transparência, que permitem acesso a informações sobre gastos públicos.
- Ouvidorias e denúncias de cidadãos, que possibilitam a identificação de irregularidades.
- Atuação de ONGs e movimentos sociais, que pressionam por maior transparência e ética na administração pública.

O controle social tem se fortalecido com o avanço das tecnologias da informação, mas ainda enfrenta desafios como baixa participação popular, desconhecimento sobre os mecanismos de fiscalização e dificuldades no acesso a dados públicos.

► Impacto da Responsabilização na Gestão Pública

A implementação de mecanismos eficazes de responsabilização gera impactos positivos para a administração pública e para a sociedade. Alguns dos principais benefícios incluem:

- Maior transparência na gestão dos recursos públicos, permitindo que a sociedade acompanhe como o dinheiro público está sendo utilizado.
- Redução de práticas ilícitas, como corrupção e nepotismo, uma vez que servidores e gestores sabem que podem ser responsabilizados.
- Aumento da eficiência administrativa, pois servidores e gestores se tornam mais comprometidos com resultados e metas.
- Fortalecimento da confiança da população na administração pública, essencial para a estabilidade democrática.

No entanto, para que esses benefícios sejam concretizados, é fundamental que a responsabilização seja efetiva e ágil, evitando que processos de punição se arrastem por anos sem uma solução concreta.

► Desafios na Implementação da Responsabilização no Serviço Civil

Apesar da existência de diversos mecanismos de controle e responsabilização no Brasil, sua implementação enfrenta desafios significativos:

- Mecanismos de fiscalização muitas vezes ineficazes, devido à morosidade dos processos e à falta de integração entre órgãos de controle.

- Falta de uma cultura de prestação de contas em algumas áreas da administração pública.

- Dificuldade em punir servidores de alto escalão, que, em alguns casos, possuem proteções institucionais que dificultam sua responsabilização.

- Resistência de corporações e sindicatos a mudanças que possam tornar mais rigorosos os mecanismos de avaliação e punição de servidores que não desempenham suas funções adequadamente.

Para superar esses desafios, é essencial que a reforma do serviço civil estabeleça critérios mais claros para a avaliação de desempenho, aumente a transparência nos processos administrativos e fortaleça os órgãos de controle.

► Caminhos para Fortalecer a Responsabilização e a Accountability

Para aprimorar a responsabilização no serviço civil e garantir maior transparência e eficiência na administração pública, algumas medidas podem ser adotadas:

- Reforçar a cultura de prestação de contas, tornando obrigatório que gestores públicos apresentem relatórios de desempenho periódicos.

- Fortalecer os órgãos de controle, garantindo maior autonomia e estrutura para auditorias e fiscalizações.

- Implementar avaliações de desempenho mais rigorosas, vinculando o cumprimento de metas a progressões na carreira.

- Ampliar a participação popular na fiscalização, tornando mais acessíveis os dados sobre a administração pública e incentivando o uso de ferramentas de denúncia.

- Garantir punições ágeis e proporcionais para irregularidades cometidas por servidores e gestores públicos.

O fortalecimento da accountability deve ser visto como um processo contínuo, que exige engajamento do governo, da sociedade e dos próprios servidores públicos.

A responsabilização na administração pública é essencial para garantir que os gestores e servidores atuem com ética, eficiência e comprometimento com o interesse público. Quando bem aplicada, a accountability melhora a transparência, reduz a corrupção e fortalece a confiança da sociedade no Estado.

No entanto, para que seja efetiva, é fundamental que os mecanismos de controle sejam modernizados, fortalecidos e devidamente aplicados, evitando a impunidade e garantindo que a administração pública funcione de maneira eficiente e responsável.

Somente com um serviço civil baseado na transparência, no controle e na responsabilização será possível construir um Estado mais eficiente, ético e comprometido com as reais necessidades da população.

INTER-RELAÇÃO ENTRE MÉRITO, FLEXIBILIDADE E RESPONSABILIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A reforma do serviço civil no Brasil deve ser pautada por um equilíbrio entre mérito, flexibilidade e responsabilização, garantindo que a administração pública se torne mais eficiente, inovadora e comprometida com o interesse coletivo. Esses três prin-

cípios estão interligados e devem ser implementados de forma conjunta para evitar distorções e garantir uma gestão pública de alta qualidade.

A meritocracia assegura que os servidores mais capacitados sejam selecionados e promovidos, enquanto a flexibilidade permite adaptação às novas demandas e maior eficiência operacional. No entanto, para que esses elementos funcionem de maneira equilibrada, é fundamental que haja mecanismos de responsabilização eficazes, garantindo que gestores e servidores prestem contas de suas ações e cumpram suas funções com transparência e ética.

► Como Mérito, Flexibilidade e Responsabilização se Complementam?

A inter-relação entre esses princípios pode ser analisada em três dimensões principais: gestão de pessoas, eficiência administrativa e transparência.

Gestão de Pessoas: Seleção e Desenvolvimento Profissional:

- O mérito garante que apenas os mais qualificados ingressem no serviço público e sejam promovidos com base em seu desempenho.

- A flexibilidade permite que esses profissionais sejam realocados conforme as necessidades da administração pública, ampliando suas oportunidades de desenvolvimento.

- A responsabilização assegura que servidores que não cumpram suas funções de maneira adequada sejam identificados e corrigidos, evitando a permanência de profissionais de baixo desempenho.

- **Exemplo prático:** Um sistema de avaliação de desempenho contínuo pode identificar servidores de alto rendimento, garantindo que sejam promovidos por mérito. Ao mesmo tempo, a flexibilidade permitiria sua movimentação para áreas estratégicas e, caso houvesse irregularidades, mecanismos de responsabilização garantiriam ações corretivas.

Eficiência Administrativa: Tomada de Decisões e Gestão de Recursos:

- O mérito leva à formação de uma burocracia profissionalizada e competente, aumentando a eficiência na gestão de recursos públicos.

- A flexibilidade permite a rápida adaptação a mudanças e crises, garantindo que os serviços públicos sejam prestados com qualidade e sem burocracia excessiva.

- A responsabilização impede desperdícios, abusos de autoridade e decisões arbitrárias, garantindo que a administração pública atue de forma ética e eficaz.

- **Exemplo prático:** A digitalização de processos administrativos pode agilizar o atendimento ao cidadão (flexibilidade), desde que os servidores envolvidos tenham a qualificação necessária para operar os sistemas (mérito) e sejam responsabilizados caso haja falhas ou negligência (responsabilização).

Transparência e Controle Social:

- O mérito garante que os gestores e servidores atuem com competência e conhecimento técnico, reduzindo a influência de indicações políticas sem critérios objetivos.

▪ A flexibilidade permite que novas ferramentas de transparência, como portais de dados abertos e relatórios públicos, sejam adotadas rapidamente.

▪ A responsabilização assegura que informações sobre gastos, contratações e políticas públicas sejam acessíveis e verificáveis pela sociedade.

▪ **Exemplo prático:** Uma administração pública pode criar um ranking de desempenho de servidores com base em avaliações objetivas. Isso garantiria transparência (responsabilização), estimularia a qualificação contínua (mérito) e permitiria ajustes dinâmicos na gestão de pessoal (flexibilidade).

► Os Riscos de uma Implementação Desequilibrada

A implementação isolada ou desbalanceada desses três princípios pode gerar distorções prejudiciais ao funcionamento do serviço público.

Princípio Isolado	Risco Associado
Mérito sem flexibilidade e responsabilização	Pode resultar em uma burocracia excessivamente rígida, onde servidores qualificados são impedidos de atuar de forma inovadora e há pouca prestação de contas.
Flexibilidade sem mérito e responsabilização	Pode levar à precarização do serviço público, abrindo espaço para contratações sem critérios técnicos e aumentando riscos de corrupção.
Responsabilização sem mérito e flexibilidade	Pode criar um ambiente de trabalho excessivamente punitivo, desmotivando os servidores e inibindo a criatividade e a inovação.

A chave para o sucesso da reforma do serviço civil está na harmonização desses três elementos, criando um ambiente profissionalizado, dinâmico e ético na administração pública.

► Desafios para a Implementação Integrada

A integração de mérito, flexibilidade e responsabilização na administração pública brasileira enfrenta desafios significativos:

▪ Cultura organizacional resistente a mudanças: Muitos órgãos ainda operam com estruturas rígidas e processos engessados, dificultando a adoção de novas práticas de gestão.

▪ Falta de critérios objetivos para avaliação de desempenho: A ausência de métricas claras pode comprometer a aplicação do mérito e dificultar a responsabilização.

▪ Riscos de interferência política: Nomeações e promoções baseadas em interesses políticos podem enfraquecer a meritocracia e comprometer a transparência.

▪ Dificuldade na modernização da legislação: Reformas estruturais exigem mudanças legais que muitas vezes enfrentam oposição de grupos corporativos.

Para superar esses desafios, é fundamental que as reformas sejam conduzidas de maneira gradual, dialogada e com base em evidências, garantindo que os princípios sejam implementados de forma equilibrada e eficaz.

► Caminhos para uma Reforma Equilibrada do Serviço Civil

Para que a administração pública brasileira consiga integrar mérito, flexibilidade e responsabilização de forma eficiente, algumas medidas estratégicas podem ser adotadas:

▪ Criar um modelo de avaliação de desempenho contínuo, com impactos reais na progressão de carreira, remuneração variável e reconhecimento por mérito.

▪ Modernizar a legislação para permitir maior mobilidade de servidores, garantindo que possam ser realocados conforme as necessidades da administração.

▪ Fortalecer os mecanismos de controle e transparência, garantindo que as decisões administrativas sejam documentadas e justificadas.

▪ Incentivar o uso de tecnologias para agilizar processos administrativos, reduzindo burocracia e permitindo maior flexibilidade na prestação de serviços.

▪ Criar programas de capacitação contínua para os servidores, garantindo que estejam sempre atualizados e aptos a desempenhar suas funções com excelência.

Essas medidas devem ser implementadas com base em planejamento estratégico, participação social e monitoramento constante dos resultados, assegurando que a reforma do serviço civil produza impactos positivos de longo prazo.

REFORMA DO APARELHO DO ESTADO

Prezado (a), o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Administração.

Bons estudos!

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS. CONCEITO E TIPOLOGIA DE COMPETÊNCIAS

A Gestão Estratégica de Pessoas é um modelo de administração de recursos humanos que visa alinhar as práticas de gestão de talentos com os objetivos estratégicos da organização. Ao contrário de abordagens tradicionais, onde o foco principal é apenas no gerenciamento das atividades de RH, a gestão estratégica de pessoas integra o desenvolvimento de colaboradores aos planos de crescimento e inovação da empresa. Esse modelo considera que o capital humano é um ativo estratégico, capaz de gerar vantagem competitiva e de impulsionar o sucesso corporativo em longo prazo.

A importância da gestão estratégica de pessoas se destaca no contexto atual, onde a complexidade do mercado e a competitividade crescente exigem das empresas uma abordagem mais alinhada e proativa para atrair, desenvolver e reter talentos. Ao adotar uma gestão que conecta os objetivos pessoais dos colaboradores às metas organizacionais, a empresa não só melhora o engajamento e o desempenho individual, mas também fortalece o comprometimento e a lealdade das equipes.

Nesse modelo, os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho são desenhados com uma perspectiva estratégica. Cada etapa da gestão de pessoas é planejada para garantir que as competências e habilidades dos colaboradores estejam em sintonia com os resul-

tados esperados pela organização. Além disso, a gestão estratégica de pessoas utiliza métricas e indicadores de desempenho para monitorar e medir o impacto das práticas de RH nos resultados corporativos, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Nos pontos seguintes, exploraremos os conceitos e práticas da gestão estratégica de pessoas, entendendo como esse modelo contribui para a sustentabilidade e a competitividade organizacional. Compreender esse alinhamento é essencial para que as empresas consigam atrair e reter os melhores talentos, desenvolver uma cultura organizacional forte e, consequentemente, alcançar suas metas com eficácia e inovação.

DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Gestão Estratégica de Pessoas pode ser definida como uma abordagem que busca integrar o desenvolvimento de recursos humanos com os objetivos estratégicos da organização, transformando a área de gestão de pessoas em uma parceira central da liderança corporativa. Esse modelo reconhece que o sucesso e a sustentabilidade de uma empresa dependem diretamente do talento e do engajamento de seus colaboradores, tornando a gestão de pessoas um elemento essencial para a competitividade. A gestão estratégica, portanto, prioriza o desenvolvimento de competências e habilidades que suportam o crescimento e a inovação da organização, alinhando as metas individuais aos objetivos de longo prazo da empresa.

Existem três princípios fundamentais que sustentam a gestão estratégica de pessoas:

- **Alinhamento com a Estratégia Organizacional:** O principal princípio da gestão estratégica de pessoas é que todas as atividades de RH – como recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e retenção de talentos – estejam alinhadas à estratégia da empresa. Esse alinhamento permite que o capital humano trabalhe em prol das metas organizacionais, criando um ciclo de desenvolvimento mútuo onde tanto os colaboradores quanto a organização atingem seus objetivos. Dessa forma, cada colaborador entende como suas funções e habilidades contribuem para a visão estratégica da empresa, aumentando o engajamento e o comprometimento.

- **Visão de Longo Prazo:** Ao contrário de modelos de gestão que focam em necessidades imediatas, a gestão estratégica de pessoas adota uma perspectiva de longo prazo, promovendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e antecipando as competências que serão necessárias para os desafios futuros da organização. Essa visão de longo prazo implica a criação de programas de desenvolvimento e sucessão, que asseguram que a empresa esteja preparada para o crescimento sustentável e para eventuais mudanças. Além disso, a gestão de pessoas estratégica prioriza a retenção de talentos, pois reconhece que a lealdade e o envolvimento dos colaboradores impactam diretamente a estabilidade e o sucesso da empresa ao longo dos anos.

- **Foco no Desenvolvimento Contínuo:** O desenvolvimento contínuo dos colaboradores é uma característica essencial na gestão estratégica de pessoas. A ideia é que os profissionais estejam sempre aprimorando suas competências e adquirindo novas habilidades para se adaptarem às transformações do mercado e contribuir de forma inovadora para a empresa. Esse princípio implica a criação de programas de capacitação, planos de carreira e feedbacks constantes que permitam aos colaboradores

crescer e evoluir dentro da organização. Ao investir no desenvolvimento de seu capital humano, a empresa não apenas eleva o nível de competência de suas equipes, mas também melhora seu desempenho geral, pois colaboradores motivados e em constante aprendizado são mais produtivos e comprometidos com os resultados.

Esses princípios são aplicados de forma integrada, permitindo que a gestão de pessoas atue como uma parceira estratégica e não apenas como uma função administrativa. Ao adotar uma abordagem estratégica, a empresa consegue alavancar o potencial humano de maneira coordenada e eficaz, promovendo a inovação, a competitividade e o crescimento sustentado. Essa abordagem transforma o RH em uma área de valor estratégico, onde as decisões de gestão de pessoas são guiadas por uma visão global da organização e por objetivos que fortalecem a cultura, o desempenho e a sustentabilidade da empresa.

PROCESSOS E PRÁTICAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas abrange uma série de processos e práticas integradas, que visam alinhar o desenvolvimento e a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Esses processos são essenciais para atrair, reter, capacitar e avaliar talentos de forma que contribuam diretamente para o sucesso e a competitividade da empresa. Diferente da gestão tradicional de RH, que se concentra em atividades administrativas e operacionais, a gestão estratégica de pessoas utiliza uma abordagem proativa e alinhada à visão e aos valores organizacionais.

Os principais processos e práticas da gestão estratégica de pessoas incluem:

- **Recrutamento e Seleção Estratégica:** O recrutamento estratégico é mais do que encontrar pessoas qualificadas – trata-se de identificar talentos que compartilhem dos valores e objetivos da organização e que possuam as competências técnicas e comportamentais necessárias para o crescimento da empresa. Nesse processo, são utilizados métodos que permitem avaliar não só o conhecimento técnico, mas também o alinhamento cultural e o potencial de desenvolvimento do candidato. Ferramentas como entrevistas baseadas em competências, testes de personalidade e simulações de problemas reais da empresa são comumente aplicadas para garantir uma contratação mais assertiva e que favoreça a integração do novo colaborador ao ambiente organizacional.

- **Treinamento e Desenvolvimento:** A prática de treinamento e desenvolvimento é um dos pilares fundamentais da gestão estratégica de pessoas, pois permite que a empresa mantenha suas equipes atualizadas e capacitadas para enfrentar novos desafios. Programas de treinamento técnico, capacitação em soft skills (habilidades comportamentais) e desenvolvimento de liderança são criados para aprimorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Além disso, o desenvolvimento contínuo cria um ambiente de aprendizado e inovação, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a evolução profissional. Planos de desenvolvimento individual (PDI) são ferramentas comuns nesse processo, oferecendo metas específicas e personalizadas para o crescimento de cada colaborador.

▪ **Retenção de Talentos:** Retenção é um aspecto estratégico da gestão de pessoas, pois colaboradores capacitados e engajados são essenciais para a continuidade e a competitividade da empresa. A retenção de talentos envolve ações que promovem a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, como programas de reconhecimento, remuneração competitiva, benefícios flexíveis, oportunidades de crescimento e políticas de qualidade de vida no trabalho. Além disso, o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores sentem-se valorizados e veem possibilidades de crescimento, contribui para reduzir a rotatividade e garantir que os profissionais permaneçam comprometidos com a organização. A retenção é estratégica porque a perda de talentos impacta negativamente a performance da empresa e implica custos significativos em processos de recrutamento e capacitação.

▪ **Gestão de Desempenho e Avaliação:** A avaliação de desempenho é um processo central para medir e orientar o desenvolvimento dos colaboradores de acordo com as metas e expectativas da organização. Na gestão estratégica de pessoas, a avaliação de desempenho vai além de uma análise pontual – ela é contínua e inclui feedbacks regulares, metas alinhadas aos objetivos estratégicos e planos de ação para melhorar o desempenho individual e coletivo. Indicadores de desempenho (KPIs) e metodologias como OKRs (Objectives and Key Results) são amplamente utilizados para monitorar e mensurar o impacto do trabalho dos colaboradores nas metas da empresa. O feedback regular, aliado a essas ferramentas, permite que os colaboradores conheçam suas fortalezas e áreas de melhoria, promovendo uma cultura de alta performance e engajamento.

▪ **Planejamento de Sucessão:** O planejamento de sucessão é uma prática que visa preparar a organização para transições futuras, identificando e desenvolvendo talentos internos que possam assumir posições estratégicas ou de liderança em longo prazo. Essa prática é essencial para garantir a continuidade dos negócios e para reduzir os riscos associados à saída de profissionais em cargos-chave. O planejamento de sucessão envolve a identificação de colaboradores com alto potencial, a criação de planos de desenvolvimento específicos para esses talentos e a preparação de uma base de liderança sólida e qualificada. A prática de sucessão estratégica não só garante que a organização esteja preparada para mudanças internas, mas também promove um ambiente onde o desenvolvimento de carreira é incentivado e valorizado.

Esses processos e práticas formam um ciclo integrado de gestão estratégica de pessoas, onde cada etapa é planejada para fortalecer o capital humano e maximizar o impacto dos colaboradores nos resultados da organização. Ferramentas como *people analytics* (análise de dados sobre pessoas) também são cada vez mais aplicadas para fornecer insights sobre o desempenho, o engajamento e as necessidades dos colaboradores, permitindo ajustes estratégicos mais rápidos e baseados em dados.

A gestão estratégica de pessoas busca, assim, criar um ambiente de aprendizado e engajamento, onde os colaboradores se sentem valorizados e onde suas competências são constantemente aprimoradas. Ao combinar processos estratégicos com práticas que promovam a satisfação e o desenvolvimento profissional, as organizações conseguem construir equipes mais comprometidas, inovadoras e preparadas para contribuir com os objetivos organizacionais.

ALINHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES COM OS OBJETIVOS CORPORATIVOS

Um dos aspectos fundamentais da gestão estratégica de pessoas é o alinhamento entre as competências dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. Esse alinhamento permite que os esforços individuais e coletivos estejam direcionados para as metas da empresa, criando uma integração entre o que cada colaborador faz e os resultados que a organização deseja alcançar. Ao conectar o desenvolvimento e a aplicação de competências específicas com os objetivos corporativos, a empresa consegue não apenas otimizar o desempenho de suas equipes, mas também garantir que todos estejam trabalhando em prol de uma visão comum.

O primeiro passo para esse alinhamento é o mapeamento de competências. Esse processo identifica as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para o cumprimento das metas organizacionais e determina quais dessas competências já estão presentes entre os colaboradores e quais precisam ser desenvolvidas. O mapeamento inclui competências técnicas, como o domínio de ferramentas específicas, e competências comportamentais, como liderança, comunicação e adaptabilidade. A partir desse mapeamento, a empresa pode estruturar programas de desenvolvimento, treinamentos e capacitações que visem fortalecer as competências essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos.

Com as competências mapeadas, o próximo passo é a criação de metas e objetivos individuais que estejam alinhados às metas organizacionais. Essa prática, conhecida como *cascading goals*, desdobra os objetivos gerais da empresa em metas específicas para cada departamento, equipe e colaborador. Dessa forma, cada colaborador tem clareza sobre seu papel no alcance dos objetivos da organização e entende como suas atividades contribuem para o sucesso coletivo. Essa integração entre metas individuais e corporativas aumenta o comprometimento e o engajamento, pois os colaboradores veem propósito e valor em seu trabalho. Ferramentas como OKRs (Objectives and Key Results) e KPIs (Key Performance Indicators) são amplamente utilizadas para definir, monitorar e mensurar esse alinhamento, garantindo transparência e foco.

O desenvolvimento contínuo é outro elemento central no alinhamento entre competências e objetivos organizacionais. Em um mercado em constante transformação, é essencial que os colaboradores estejam sempre aprimorando suas habilidades para atender às demandas internas e externas. A gestão estratégica de pessoas investe em programas de desenvolvimento profissional, que incluem capacitação em novas tecnologias, habilidades de liderança e competências voltadas para inovação e resolução de problemas. Planos de desenvolvimento individual (PDI) são utilizados para direcionar o aprimoramento de cada colaborador, fornecendo feedbacks regulares e estabelecendo metas específicas de aprendizado e evolução. Esse desenvolvimento contínuo permite que os colaboradores se adaptem a novos desafios e, ao mesmo tempo, fortalece o cumprimento das metas organizacionais.

Além do desenvolvimento individual, o engajamento dos colaboradores com os objetivos corporativos é um fator crítico para o sucesso da gestão estratégica de pessoas. A empresa precisa promover um ambiente onde os colaboradores estejam motivados e sintam-se parte do processo de construção dos resultados.

Práticas de comunicação clara e transparente, feedbacks constantes e reconhecimento de desempenho são essenciais para criar esse vínculo entre o colaborador e os objetivos da empresa. Quando os colaboradores entendem como seu trabalho impacta diretamente o sucesso da organização, eles tendem a se comprometer mais, assumindo uma postura proativa e colaborativa. O engajamento aumenta a produtividade e reduz a rotatividade, pois cria uma relação de pertencimento e valorização entre o colaborador e a organização.

A cultura organizacional também desempenha um papel importante no alinhamento das competências com os objetivos corporativos. A gestão estratégica de pessoas promove uma cultura que valoriza o aprendizado, a inovação e o alinhamento dos valores individuais com os valores da empresa. Quando a cultura organizacional é forte e bem definida, ela orienta os comportamentos e atitudes dos colaboradores, que passam a agir de forma coerente com os princípios e metas da organização. Programas de integração, eventos internos e práticas de comunicação institucional são algumas das ferramentas que a gestão estratégica de pessoas utiliza para reforçar essa cultura e para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com os valores e objetivos da empresa.

O alinhamento das competências dos colaboradores com os objetivos organizacionais é, portanto, um processo contínuo e dinâmico, que envolve desde o mapeamento e desenvolvimento de competências até a criação de uma cultura de engajamento e pertencimento. Esse alinhamento é essencial para que a empresa atinja seu máximo potencial, pois permite que o capital humano trabalhe de maneira coordenada e estratégica, contribuindo para a inovação, para a competitividade e para a sustentabilidade organizacional.

PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A liderança desempenha um papel fundamental na gestão estratégica de pessoas, sendo responsável por traduzir os objetivos corporativos em ações práticas e engajar as equipes no alcance das metas da organização. Os líderes estratégicos são mais do que gestores de tarefas; eles são facilitadores do desenvolvimento, da motivação e do alinhamento dos colaboradores com a visão e os valores da empresa. Em um contexto de gestão estratégica, os líderes têm a missão de integrar a equipe, promover uma cultura de alto desempenho e inspirar o comprometimento com os objetivos organizacionais. Dessa forma, a liderança torna-se uma peça-chave para a execução eficaz da estratégia de pessoas, contribuindo para que o capital humano esteja alinhado e engajado com os propósitos da organização.

Uma das responsabilidades principais dos líderes na gestão estratégica de pessoas é promover o engajamento e o alinhamento dos colaboradores com a visão estratégica da empresa. Para isso, os líderes precisam comunicar de forma clara e transparente quais são as metas organizacionais, mostrando como o trabalho de cada colaborador contribui para o sucesso coletivo. Essa comunicação deve ser contínua e significativa, criando um sentido de propósito entre os membros da equipe. Ao estabelecer essa conexão, o líder ajuda os colaboradores a verem valor em suas atividades diárias e a entenderem o impacto do seu tra-

balho nos resultados gerais da empresa. Essa visão compartilhada é essencial para construir uma equipe coesa, que trabalha em sintonia com os objetivos estratégicos.

A capacidade de inspirar e motivar os colaboradores é outra característica crucial da liderança na gestão estratégica de pessoas. O líder estratégico não apenas delega tarefas, mas também cria um ambiente de confiança e respeito, onde os colaboradores se sentem valorizados e encorajados a dar o melhor de si. Essa motivação é impulsionada por práticas como o reconhecimento de conquistas, a valorização de esforços individuais e o incentivo ao desenvolvimento contínuo. Um líder que inspira promove um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem parte integrante do sucesso da organização e se comprometem com o alcance das metas. Esse estilo de liderança fortalece a satisfação no trabalho e reduz a rotatividade, contribuindo para a retenção de talentos e para o fortalecimento da cultura organizacional.

Além disso, os líderes estratégicos são responsáveis por identificar e desenvolver talentos dentro da equipe. Isso envolve a criação de oportunidades de crescimento e o estímulo ao aprendizado constante, de forma que os colaboradores possam desenvolver novas competências e avançar em suas carreiras. O papel do líder inclui oferecer feedback construtivo e orientar os colaboradores em seus planos de desenvolvimento individual (PDI), alinhando os objetivos pessoais de crescimento às necessidades da organização. Essa atuação promove um ciclo de desenvolvimento contínuo, onde os colaboradores adquirem as habilidades necessárias para enfrentar novos desafios, assumindo, eventualmente, posições de liderança dentro da empresa. A sucessão interna é uma prática estratégica, que contribui para a sustentabilidade da organização e para a criação de uma base de liderança alinhada aos valores e objetivos da empresa.

Os líderes na gestão estratégica de pessoas também atuam como agentes de mudança e inovação. Em um ambiente em constante transformação, os líderes devem estar preparados para adaptar-se rapidamente e para incentivar a equipe a abraçar novas práticas e tecnologias. Isso implica uma postura de abertura a mudanças e a capacidade de transmitir a importância da inovação e da flexibilidade para a equipe. Os líderes estratégicos promovem uma cultura onde o erro é visto como uma oportunidade de aprendizado e onde as novas ideias são incentivadas, criando um ambiente propício à inovação e à melhoria contínua. Ao liderar pelo exemplo, os gestores mostram aos colaboradores a importância de serem proativos e resilientes, qualidades que fortalecem a competitividade da empresa.

Por fim, o papel da liderança na gestão estratégica de pessoas envolve promover uma cultura organizacional forte e alinhada aos valores da empresa. A cultura organizacional é um dos ativos mais valiosos de uma organização, pois orienta comportamentos e reforça o comprometimento dos colaboradores com os objetivos corporativos. Os líderes são guardiões dessa cultura, e suas ações e decisões são essenciais para que os valores da empresa sejam refletidos nas práticas diárias. Ao liderar com base nos valores organizacionais, os gestores criam uma cultura de ética, respeito e colaboração, onde os colaboradores se sentem parte de uma missão maior. Programas de integração, eventos de equipe e ações de responsabilidade social são algumas das práticas que os líderes podem promover para reforçar essa cultura.

A liderança, no contexto da gestão estratégica de pessoas, não é apenas uma função de gerenciamento, mas uma parceria fundamental para o desenvolvimento de um capital humano alinhado e comprometido com o futuro da organização. Ao engajar, inspirar, desenvolver e promover uma cultura forte, os líderes estratégicos contribuem diretamente para a realização dos objetivos corporativos e para a construção de uma organização mais sustentável e inovadora. Dessa forma, a liderança desempenha um papel essencial na criação de um ambiente de trabalho motivador e orientado para a excelência, onde cada colaborador se sente valorizado e incentivado a contribuir com o melhor de si para o sucesso coletivo.

INDICADORES DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Na gestão estratégica de pessoas, o uso de indicadores de desempenho e de métodos de avaliação é essencial para monitorar o impacto das práticas de recursos humanos nos resultados organizacionais. Esses indicadores fornecem uma base objetiva para avaliar o desempenho dos colaboradores, a eficácia das políticas de gestão de pessoas e o alinhamento entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos estratégicos da empresa. A mensuração por meio de indicadores permite que a organização tome decisões informadas, identifique áreas de melhoria e ajuste suas práticas para promover um ambiente de alto desempenho e engajamento.

Entre os principais Key Performance Indicators (KPIs) utilizados na gestão estratégica de pessoas, destacam-se:

- **Indicadores de Desempenho Individual:** São métricas que avaliam a produtividade e a qualidade do trabalho de cada colaborador, alinhando as metas individuais aos objetivos organizacionais. Ferramentas como OKRs (Objectives and Key Results) e avaliações de desempenho por competências são amplamente utilizadas, permitindo que o colaborador compreenda quais são as metas que deve atingir e como seu trabalho contribui para o sucesso da empresa. Esses indicadores não apenas medem o desempenho, mas também permitem identificar lacunas de habilidades e direcionar planos de desenvolvimento.

- **Indicadores de Engajamento:** O engajamento é um fator crítico para a retenção de talentos e para a produtividade organizacional. Indicadores como o Employee Net Promoter Score (eNPS) e as pesquisas de clima organizacional são utilizados para medir o nível de satisfação e o compromisso dos colaboradores com a empresa. O eNPS, por exemplo, mede o grau de recomendação que os colaboradores fariam da empresa, enquanto as pesquisas de clima avaliam aspectos do ambiente de trabalho, como qualidade da liderança, comunicação interna e reconhecimento. A análise desses indicadores permite à empresa ajustar suas práticas para criar um ambiente que valorize o bem-estar e a motivação.

- **Indicadores de Retenção e Rotatividade:** Esses indicadores avaliam a capacidade da empresa de reter talentos e a frequência com que colaboradores deixam a organização. A taxa de rotatividade (turnover) é um dos indicadores mais comuns, pois mede o percentual de saída de colaboradores em um determinado período. A taxa de retenção, por sua vez, mostra o número de colaboradores que permanecem na empresa ao longo do tempo. Altos índices de rotatividade podem indicar problemas no ambiente organizacional, falta de oportunidades de crescimento ou

desalinhamento com a cultura da empresa, enquanto altos índices de retenção demonstram sucesso nas estratégias de gestão de talentos.

- **Indicadores de Desenvolvimento e Capacitação:** Esses indicadores avaliam o progresso dos colaboradores em relação a programas de treinamento e desenvolvimento de competências. O índice de participação em treinamentos, o tempo médio de treinamento por colaborador e a taxa de conclusão de planos de desenvolvimento são exemplos de métricas utilizadas para monitorar o comprometimento com a capacitação contínua. Esses indicadores permitem avaliar a eficácia dos programas de desenvolvimento e identificar a necessidade de ajustes ou de novos treinamentos, garantindo que as competências dos colaboradores estejam sempre atualizadas e alinhadas às demandas da empresa.

- **Indicadores de Produtividade e Eficiência:** Medir a produtividade e a eficiência das equipes e departamentos é fundamental para a gestão estratégica de pessoas. Indicadores como o tempo médio para concluir tarefas, a qualidade dos entregáveis e a taxa de projetos concluídos dentro do prazo são utilizados para monitorar a eficiência. Esses indicadores permitem uma visão geral do desempenho das equipes e ajudam a identificar gargalos, melhorar processos e otimizar a alocação de recursos. A avaliação da produtividade permite à empresa manter um ambiente de alta performance, onde as metas são alcançadas de forma eficiente e com qualidade.

A utilização desses indicadores e métodos de avaliação permite que a gestão estratégica de pessoas se baseie em dados concretos para tomar decisões e ajustar suas práticas. People analytics, ou análise de dados sobre pessoas, é uma ferramenta que vem ganhando destaque no acompanhamento desses indicadores, pois permite a coleta e análise de dados em tempo real, identificando padrões e tendências que impactam o desempenho e o engajamento. O uso de analytics potencializa a capacidade da organização de antecipar necessidades e responder a desafios com agilidade.

Além da mensuração, a interpretação e o acompanhamento dos resultados são essenciais para que os indicadores gerem valor. Uma prática importante é realizar reuniões periódicas de avaliação, onde líderes e gestores de RH analisam os resultados dos indicadores e discutem as ações de melhoria. Essas reuniões permitem que a empresa promova um ciclo de melhoria contínua, com ajustes nas políticas de gestão de pessoas, aprimoramento de treinamentos e implementação de novas práticas que respondam aos desafios identificados.

Em um ambiente de gestão estratégica de pessoas, a avaliação de desempenho e o uso de indicadores não se limitam a medir resultados; eles são utilizados como ferramentas de desenvolvimento e de incentivo ao engajamento. O feedback frequente e as avaliações orientadas por dados ajudam os colaboradores a conhecerem suas áreas de excelência e seus pontos de melhoria, contribuindo para seu crescimento pessoal e profissional. Esse ciclo de avaliação, combinado com o acompanhamento contínuo de indicadores, permite que a gestão de pessoas atue de forma estratégica e proativa, criando um ambiente de trabalho que valorize o desempenho e a satisfação, alinhado aos objetivos da empresa e ao bem-estar dos colaboradores.

CONCEITOS DE COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE E DE ESPAÇO OCUPACIONAL

O que é Complexidade da Atividade?

A complexidade da atividade diz respeito ao grau de dificuldade de uma tarefa ou função. Quanto mais variada, interdependente, exigente em termos técnicos ou emocionais, mais complexa é a atividade.

Fatores que aumentam a complexidade:

- Muitas etapas para realizar a tarefa;
- Decisões que exigem julgamento cuidadoso;
- Necessidade de lidar com imprevistos;
- Envolvimento de outras áreas ou pessoas.

Exemplo prático:

→ Atender um cliente no caixa de supermercado exige atenção e rapidez (atividade de média complexidade).

→ Elaborar um plano de marketing para lançar um novo produto envolve pesquisa, criatividade, análise de dados e previsão de resultados (atividade de alta complexidade).

Compreender essa complexidade é essencial para dimensionar cargos corretamente e desenvolver competências apropriadas.

O que é Espaço Ocupacional?

O espaço ocupacional é o conjunto de atividades, responsabilidades e interações que um trabalhador desempenha dentro da organização. Ele não se limita ao cargo em si, mas também à influência e valor gerado pelo profissional.

Por que isso importa?

À medida que um profissional assume novas tarefas, participa de projetos ou compartilha conhecimento, seu espaço ocupacional cresce, mesmo que ele continue no mesmo cargo.

Exemplo prático:

Uma analista de RH que começa a liderar treinamentos, mediar conflitos e propor melhorias nos processos amplia seu espaço ocupacional – ela passa a ser vista como peça-chave na gestão de pessoas da empresa.

Como tudo se conecta?

Esses três conceitos (competência, complexidade e espaço ocupacional) estão interligados:

- Um cargo com alta complexidade de atividades exigirá competências mais desenvolvidas.
- Um profissional que aumenta suas competências tende a assumir mais responsabilidades e, com isso, ampliar seu espaço ocupacional.
- A Gestão Estratégica de Pessoas tem o papel de identificar essas relações e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores para atingir os objetivos da organização.

COMPETÊNCIA COMO ELO ENTRE INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO

A noção de competência tem ganhado relevância nas últimas décadas como um dos pilares da gestão moderna de pessoas. Ao contrário da visão tradicional que separava os objetivos da empresa das necessidades dos colaboradores, o conceito contemporâneo de competência surge como um elo fundamental entre indivíduo e organização. Ele permite compreender como as pessoas, ao desenvolverem conhecimentos, habilidades e atitudes, podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que constroem suas próprias trajetórias profissionais.

O que é competência?

Na abordagem da gestão estratégica, competência é entendida como a capacidade de mobilizar conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para resolver problemas e agregar valor a uma organização. Essa definição combina aspectos técnicos e comportamentais, ultrapassando a simples posse de um diploma ou experiência prévia.

Elementos da competência (CHA):

- Conhecimentos – saber teórico (ex: domínio de legislação, ferramentas, normas);
- Habilidades – saber prático, a aplicação do conhecimento (ex: operar sistemas, liderar equipes);
- Atitudes – postura, comportamento e engajamento (ex: proatividade, responsabilidade).

Competência: ponte entre o individual e o organizacional

A competência é o ponto de interseção entre os talentos e motivações individuais e as necessidades estratégicas da organização. Ou seja, quando um profissional aplica o que sabe e o que é, de forma alinhada às metas da empresa, há um ganho mútuo: a organização melhora seu desempenho e o indivíduo cresce profissionalmente.

Como isso se dá na prática?

- A organização define as competências essenciais para alcançar seus objetivos estratégicos.

→ Exemplo: uma empresa que busca inovação vai valorizar competências como criatividade e autonomia.

- O colaborador, ao desenvolver essas competências, melhora seu desempenho e se torna mais valioso no mercado.

→ Exemplo: um analista que aprende a lidar com big data contribui com melhores decisões e amplia seu espaço profissional.

- O RH atua como articulador desse processo, promovendo capacitação, avaliação e reconhecimento.

Tipos de competências e seu papel estratégico

As competências podem ser classificadas em:

- Competências organizacionais – são aquelas estratégicas, que diferenciam a empresa no mercado (ex: excelência em atendimento ao cliente).
- Competências essenciais – fundamentais para todos os colaboradores, independentemente do cargo (ex: ética, trabalho em equipe).

• Competências específicas – variam conforme a função e o nível hierárquico (ex: conhecimento técnico em engenharia para um engenheiro).

Essa classificação permite à organização estruturar programas de desenvolvimento de forma mais precisa e eficiente.

Desenvolvimento de competências como estratégia

O investimento em formação continuada, feedback, coaching e planos de carreira são exemplos de práticas voltadas para o fortalecimento das competências. Quando a empresa incentiva esse desenvolvimento, ela fortalece o engajamento, reduz a rotatividade e melhora a competitividade.

MODELO INTEGRADO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E RESULTADOS

Tradicionalmente, as empresas avaliavam seus colaboradores apenas com base no cumprimento de metas (resultados) ou nas habilidades técnicas necessárias para o cargo. No entanto, a gestão moderna entende que é preciso unir essas duas abordagens para alcançar um desempenho mais equilibrado e sustentável. Assim nasce o Modelo Integrado de Gestão por Competências e Resultados, que combina o “como o trabalho é feito” (competências) com “o que é entregue” (resultados).

O que é Gestão por Competências?

Gestão por Competências é uma abordagem que foca no desenvolvimento e aplicação das capacidades humanas dentro do ambiente de trabalho, com base no conceito de CHA:

- Conhecimento (saber): domínio teórico sobre o assunto.
- Habilidade (saber fazer): aplicação prática do conhecimento.
- Atitude (querer fazer): comportamento e motivação para agir.

Exemplo prático:

Um analista financeiro precisa:

- saber sobre contabilidade (conhecimento),
- dominar planilhas e softwares (habilidade),
- ser proativo, ético e atento aos prazos (atitude).

O que é Gestão por Resultados?

Gestão por Resultados é um modelo focado em atingir metas organizacionais, utilizando indicadores claros de desempenho. As metas podem ser financeiras, operacionais, comerciais etc.

Ferramentas muito usadas:

- Balanced Scorecard (BSC): relaciona metas em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado.
- OKRs (Objectives and Key Results): define objetivos e resultados-chave mensuráveis.

Exemplo:

- Objetivo: Aumentar a satisfação dos clientes.
- Resultado-chave: Elevar o NPS (Net Promoter Score) de 60 para 80 até o fim do trimestre.

Como funciona o modelo integrado?

Esse modelo busca alinhar o desempenho técnico e comportamental com a entrega de resultados. Em outras palavras, ele avalia:

1. O que foi entregue (resultados, metas atingidas).
2. Como foi entregue (atitudes, habilidades, competências demonstradas).

Etapas do modelo integrado:

1. Mapeamento de competências essenciais: o RH identifica as competências estratégicas para cada cargo ou área.
2. Definição de metas e resultados esperados: alinhadas ao planejamento estratégico.
3. Avaliação de desempenho integrada: mede tanto os resultados alcançados quanto as competências utilizadas.
4. Desenvolvimento de colaboradores: com foco nas lacunas identificadas.
5. Reconhecimento e recompensa: com base no equilíbrio entre resultado e competência.

Exemplo prático de aplicação

Cargo: Coordenador de Projetos

Competências esperadas: Liderança, comunicação, visão sistêmica

Meta de resultado: Concluir projeto X até dezembro com 95% de aderência ao orçamento.

- Um coordenador que entrega o projeto no prazo, mas gera conflitos com a equipe, será avaliado com bom resultado, mas baixa competência comportamental.
- Outro que entrega o projeto com qualidade, engaja a equipe e comunica bem terá alta performance integrada.

Benefícios do modelo integrado

- Desenvolvimento equilibrado de profissionais;
- Maior engajamento – as pessoas entendem que são reconhecidas não só pelo que entregam, mas também pelo como trabalham;
- Cultura organizacional mais forte – incentiva atitudes alinhadas aos valores da empresa;
- Decisões mais justas e estratégicas em promoções, treinamentos e remuneração.

POSSIBILIDADES E LIMITES DA GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O NEGÓCIO

Possibilidades: O que a gestão de pessoas pode oferecer como diferencial?

Alinhamento entre pessoas e estratégia

Quando a empresa comunica bem seus objetivos e valores, e desenvolve políticas para que os colaboradores atuem alinhados a eles, cria-se um ambiente coerente e focado.

Exemplo: uma empresa com metas sustentáveis forma equipes que buscam soluções ecologicamente responsáveis, desde o setor de compras até o de marketing.

Desenvolvimento contínuo

Ao investir em capacitação técnica e comportamental, a empresa não só melhora o desempenho, mas também prepara as pessoas para desafios futuros.

Exemplo: empresas de tecnologia que treinam constantemente suas equipes conseguem inovar mais rápido e manter vantagem no mercado.

Cultura de inovação

Ambientes onde há escuta ativa, autonomia e incentivo à criatividade tendem a gerar soluções novas.

Exemplo: o Google ficou famoso por permitir que os colaboradores dedicassem parte do tempo de trabalho a projetos pessoais – várias dessas ideias viraram produtos reais.

Retenção de talentos

Uma boa gestão de pessoas reduz a rotatividade, economiza custos com novas contratações e mantém o conhecimento dentro da organização.

Exemplo: empresas que oferecem plano de carreira e reconhecimento têm menor índice de turnover e mais profissionais comprometidos.

Limites: Por que a gestão de pessoas nem sempre é um diferencial competitivo?

Resistência à mudança

Muitas organizações têm uma cultura tradicional e gestores despreparados, o que dificulta a implementação de práticas modernas de gestão de pessoas.

Exemplo: um gerente que acredita que “funcionário bom é o que obedece” tende a bloquear a criatividade e o engajamento da equipe.

Falta de recursos

Nem todas as empresas têm orçamento para treinamentos, planos de carreira ou políticas de valorização contínua.

Exemplo: pequenas empresas que não conseguem bancar treinamentos perdem bons profissionais para concorrentes maiores.

Dificuldade de medir resultados

Muitos líderes ainda têm dificuldade em mostrar que investir em pessoas traz retorno financeiro. A ausência de indicadores claros pode gerar descrédito.

Exemplo: um RH que oferece palestras motivacionais sem medir impacto no desempenho corre o risco de ver seu trabalho subvalorizado.

Incoerência organizacional

Se a cultura organizacional não sustenta as ações de gestão de pessoas, tudo vira discurso vazio. Isso gera frustração e desengajamento.

Exemplo: empresas que dizem valorizar o bem-estar, mas sobrecarregam funcionários, causam o efeito oposto ao desejado.

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES. IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA O NEGÓCIO
Processos de Gestão de Pessoas: Como identificar e priorizar competências estratégicas
O que são processos de gestão de pessoas?

Os processos de gestão de pessoas são etapas organizadas que as empresas seguem para atrair, desenvolver, manter e acompanhar o desempenho dos colaboradores. São essenciais para garantir que as pessoas certas estejam nas posições certas e contribuam para os objetivos da empresa.

Segundo Idalberto Chiavenato, os principais processos são:

1. Agregar Pessoas

Recrutar e selecionar profissionais com perfil compatível com a cultura e os objetivos da empresa.

→ Exemplo: selecionar um gerente de vendas com experiência em liderança e foco em resultados.

2. Aplicar Pessoas

Alocar corretamente os colaboradores e definir claramente suas funções.

→ Exemplo: um analista recém-contratado passa por integração e recebe orientações específicas da função.

3. Recompensar Pessoas

Estabelecer políticas de remuneração, benefícios e reconhecimento.

→ Exemplo: bonificações por metas alcançadas ou promoções por desempenho.

4. Desenvolver Pessoas

Investir em treinamentos, capacitação técnica e comportamental.

→ Exemplo: cursos de liderança para futuros supervisores.

5. Manter Pessoas

Criar um bom clima organizacional, escutar os colaboradores e reduzir a rotatividade.

→ Exemplo: pesquisa de satisfação interna e ações para melhorar o ambiente.

6. Monitorar Pessoas

Acompanhar e avaliar o desempenho por meio de metas e feedbacks constantes.

→ Exemplo: uso de indicadores de desempenho (KPIs) para avaliar entregas e comportamentos.

Por que identificar competências importantes para o negócio?

Toda empresa precisa saber quais competências são essenciais para atingir seus objetivos estratégicos. Isso permite formar equipes alinhadas com a missão e visão da organização.

Etapas da identificação:**1. Análise do negócio e sua estratégia**

Exemplo: uma startup de tecnologia que quer liderar o mercado precisa de competências como inovação, agilidade e domínio digital.

2. Mapeamento de cargos e perfis

Estuda-se o que cada função exige em termos de saberes técnicos e comportamentais.

3. Diagnóstico de lacunas

Verifica-se o que os colaboradores já dominam e o que precisam desenvolver.

→ Resultado: um mapa de competências que orienta contratações, treinamentos e promoções.

Como priorizar as competências?

A empresa nem sempre conseguirá desenvolver todas as competências ao mesmo tempo, por isso é necessário priorizar com base em três critérios principais:

1. Impacto no desempenho do negócio

O que mais afeta os resultados da empresa?

→ Exemplo: Se a empresa está expandindo, competências em negociação e gestão de projetos são prioritárias.

2. Urgência

Há uma necessidade imediata no setor?

→ Exemplo: Treinar equipes em atendimento digital após a migração do SAC para canais online.

3. Viabilidade

É possível desenvolver essa competência internamente?

→ Exemplo: Cursos técnicos podem ser oferecidos internamente, enquanto MBA pode exigir parcerias externas.

MAPEAMENTO DE PERFIS PROFISSIONAIS POR COMPETÊNCIAS

O que é o mapeamento por competências?

É um processo que identifica quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são necessárias para cada cargo dentro da empresa, e verifica se os profissionais que ocupam esses cargos possuem essas competências.

O objetivo é alinhar os perfis dos colaboradores às exigências do negócio — criando, assim, equipes mais eficazes, preparadas e estratégicas.

Por que isso é importante?

- Ajuda a colocar a pessoa certa no lugar certo;
- Facilita promoções mais justas e alinhadas ao mérito;
- Permite diagnosticar lacunas de conhecimento ou comportamento;
- Serve de base para planos de desenvolvimento, capacitação e sucessão;
- Fortalece a estratégia de retenção de talentos e redução da rotatividade.

O que são competências?

Utiliza-se o modelo CHA:

- Conhecimentos: saberes teóricos ou técnicos.

Ex.: conhecimento em Excel avançado.

- Habilidades: capacidade prática de aplicar os conhecimentos.

Ex.: saber construir dashboards no Excel.

- Atitudes: postura, comportamento e valores no ambiente de trabalho.

Ex.: ser proativo, cooperativo e ético.

Como fazer o mapeamento? Etapas detalhadas**1. Levantamento das competências-chave**

Primeiro, a empresa define quais competências são importantes para cada cargo, levando em conta sua estratégia de negócio.

Exemplo:

Cargo: Analista de Logística

Competências essenciais:

- Conhecimento em gestão de estoques (C)
- Habilidade com softwares de ERP (H)
- Atitude de organização e foco em prazos (A)

2. Avaliação dos profissionais

Depois, avaliam-se os colaboradores para verificar o nível que cada um possui dessas competências. Isso pode ser feito por:

- Autoavaliação;
- Avaliação do gestor;
- Avaliação 360º (envolvendo colegas, subordinados, superiores);
- Testes técnicos ou comportamentais.

Exemplo: O colaborador X foi avaliado com nota 4/5 em organização, mas apenas 2/5 em uso de ERP.

3. Análise de lacunas

Com as competências desejadas e as avaliadas, você identifica onde há defasagens. Isso orienta decisões como treinamentos, realocação de pessoas ou até novas contratações.

Exemplo: se muitos colaboradores de logística têm baixa habilidade com ERP, a empresa pode organizar um curso interno.

4. Uso da Matriz de Competências

É comum organizar as informações numa matriz, onde cada linha representa um colaborador e cada coluna, uma competência. Nela você visualiza os “níveis” (baixo, médio, alto) de cada competência por pessoa.

Benefícios reais do mapeamento

- Gestão mais estratégica do RH;
- Decisões de promoção ou desligamento com base em evidências;
- Planos de desenvolvimento individuais bem direcionados;
- Fortalecimento da cultura organizacional por meio de comportamentos valorizados;
- Apoio à sucessão de líderes: saber quem está pronto e quem precisa se desenvolver.

FEEDBACK E FEEDFORWARD

Feedback e Feedforward: o que são, para que servem e como aplicar

O que é Feedback?

Feedback é o ato de dar uma resposta sobre o desempenho de alguém, com base em ações já realizadas. Ele serve para reforçar o que foi feito corretamente ou corrigir o que precisa ser melhorado.

Exemplo prático:

Após uma apresentação, o líder diz:

- “Sua explicação foi clara, mas você passou muito tempo nos primeiros slides. Tente gerenciar melhor o tempo da próxima vez.”

Isso é um feedback construtivo: reconhece um ponto positivo e sugere melhoria.

Tipos de feedback:

1. Positivo – reforça comportamentos desejados.

→ “Você fez um ótimo trabalho no relatório, continue assim.”

2. Negativo – aponta falhas sem sugerir solução (evitar).

→ “Esse relatório está ruim.”

3. Construtivo – aponta pontos de melhoria com sugestões.

→ “O relatório precisa de mais dados comparativos. Sugiro incluir um gráfico com os últimos três meses.”

Como dar um bom feedback?

- Seja específico, e não genérico;
- Fale sobre o comportamento, não sobre a pessoa;
- Dê o feedback logo após o fato (tempo oportuno);
- Crie um ambiente respeitoso e seguro.

O que é Feedforward?

Feedforward é o oposto do feedback: em vez de falar sobre o passado, ele se concentra em orientar para o futuro. A ideia é sugerir ações para melhorar o desempenho, de forma positiva e motivadora.

Exemplo prático:

Antes de uma nova apresentação, o líder diz:

- “Sugiro que você ensaie com alguém para treinar o tempo de fala. Isso vai te ajudar a ter mais segurança.”

Aqui o foco é no que ainda será feito, com foco na melhoria futura.

Por que usar o feedforward?

- Reduz o risco de defensividade, pois não aponta falhas passadas;
- Motiva o colaborador com sugestões claras;
- Estimula o aprendizado e a melhoria contínua.

Qual a diferença entre Feedback e Feedforward?

Característica	Feedback	Feedforward
Foco	Passado	Futuro
Objetivo	Corrigir ou reconhecer	Melhorar e orientar
Risco de resistência	Maior (gera defensividade)	Menor (propositivo e motivador)
Tipo de fala	Avaliação	Sugestão
Exemplo	“Você atrasou no projeto.”	“Vamos planejar o cronograma juntos no próximo projeto.”

Como usar os dois na prática?

A melhor prática é combinar feedback e feedforward:

1. Primeiro, dê um feedback construtivo sobre o que ocorreu;
2. Em seguida, ofereça um feedforward com sugestões para o futuro.

PLANEJAMENTO DE CARREIRA

Planejamento de Carreira: como construir um caminho profissional estratégico

O que é Planejamento de Carreira?

Planejamento de carreira é o processo de refletir, decidir e agir em relação ao seu futuro profissional. É como um “roteiro” que ajuda você a escolher onde quer chegar, como pretende chegar lá, e quais passos precisa dar agora.

Não se trata apenas de pensar em um “cargo dos sonhos”, mas de alinhar valores, talentos, interesses e oportunidades de mercado para construir uma trajetória coerente e realizadora.

Por que planejar a carreira?

Sem planejamento, é fácil cair em situações como:

- Estagnação profissional;
- Falta de propósito;
- Decisões por impulso;
- Insatisfação no trabalho.

Com planejamento, você ganha:

- Clareza de metas;
- Mais motivação;
- Decisões mais assertivas sobre cursos, empregos, promoções;
- Maior capacidade de adaptação em tempos de mudança.

Etapas de um planejamento de carreira eficaz

1. Autoconhecimento

Você precisa saber:

- O que gosta de fazer?
- Quais são seus valores pessoais?

- Quais são seus pontos fortes e fracos?

Ferramentas úteis:

- Testes de perfil comportamental (MBTI, DISC);
- Feedbacks sinceros de colegas e líderes;
- Diário de experiências profissionais marcantes.

2. Definição de objetivos

Estabeleça metas de:

- Curto prazo (1 ano) – por exemplo: concluir um curso técnico;
- Médio prazo (3 anos) – por exemplo: alcançar uma promoção;
- Longo prazo (5+ anos) – por exemplo: se tornar especialista em uma área ou abrir seu próprio negócio.

Use a técnica SMART: metas Específicas, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e com Prazo definido.

3. Análise de mercado

Estude:

- As áreas mais promissoras no seu setor;
- Os requisitos para avançar de cargo;
- As tendências da sua profissão.

Exemplo: Se você trabalha com logística, saber inglês e dominar sistemas como SAP pode ser um diferencial.

4. Desenvolvimento de competências

Invista em:

- Cursos técnicos;
- Soft skills (comunicação, liderança, resiliência);
- Networking – participe de eventos e mantenha contato com profissionais da área.

5. Acompanhamento e ajustes

Seu plano de carreira não é engessado – deve ser revisto a cada 6 meses ou 1 ano.

Exemplo:

- Mudança no mercado? Reoriente o plano.
- Nova paixão profissional? Redefina seus objetivos.

Tipos de Plano de Carreira

1. Carreira em linha

- Progressão hierárquica tradicional (analista → coordenador → gerente).

2. Carreira em Y

- O profissional escolhe entre a liderança de equipes ou a especialização técnica.

3. Carreira em W

- Alternância entre funções de gestão, técnicas e projetos.

4. Carreira Horizontal

- Crescimento por ampliação de responsabilidades sem mudança de cargo.

5. Carreira Paralela

- Desenvolvimento simultâneo em áreas distintas (ex.: engenharia e gestão de projetos).

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa é um conjunto de práticas e estratégias destinadas a desenvolver as habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores em uma organização. Ela envolve treinamento, capacitação, desenvolvimento de carreira e programas de aprendizagem contínua, tudo com o objetivo de aumentar a eficiência, melhorar a produtividade e preparar os colaboradores para novos desafios.

A educação corporativa é fundamental para as organizações que desejam manter-se competitivas e inovadoras, adaptando-se às mudanças no mercado e promovendo uma cultura de aprendizado contínuo. Ela também é essencial para os colaboradores, pois oferece oportunidades para crescimento profissional e desenvolvimento pessoal.

O que é Educação Corporativa?

A educação corporativa é uma prática organizada pela empresa para educar e treinar seus colaboradores. Ela vai além do treinamento básico para incluir uma ampla gama de programas de desenvolvimento, desde cursos técnicos até iniciativas de liderança. O objetivo é garantir que os colaboradores possuam as habilidades necessárias para realizar suas tarefas e, ao mesmo tempo, estejam preparados para o crescimento e a mudança no futuro.

A educação corporativa pode ser estruturada de várias maneiras. Algumas empresas têm academias internas de treinamento, enquanto outras optam por parcerias com universidades ou plataformas online para fornecer conteúdo educativo. O formato pode variar desde treinamentos presenciais até aulas online, passando por webinars, workshops e outras formas de aprendizado.

Importância da Educação Corporativa

A educação corporativa é importante por várias razões:

– **Desenvolvimento de habilidades:** ela ajuda os colaboradores a adquirirem habilidades essenciais para suas funções, permitindo que desempenhem melhor suas tarefas e aumentem a produtividade.

– **Melhoria da competitividade:** empresas com colaboradores altamente qualificados têm uma vantagem competitiva no mercado, pois conseguem responder rapidamente a mudanças e inovar com mais facilidade.

– **Aumento da retenção de colaboradores:** a educação corporativa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento, o que pode aumentar a satisfação dos colaboradores e reduzir a rotatividade.

– **Alinhamento com objetivos estratégicos:** através da educação corporativa, as organizações podem alinhar as competências dos colaboradores com seus objetivos estratégicos, garantindo que todos estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos.

– **Promover a cultura de aprendizado contínuo:** a educação corporativa incentiva uma cultura de aprendizado, na qual os colaboradores estão sempre buscando melhorar e aprender coisas novas.

Tipos de Educação Corporativa

A educação corporativa pode assumir várias formas, cada uma com um propósito específico:

– **Treinamento Técnico:** concentra-se em ensinar habilidades técnicas específicas necessárias para a execução de tarefas dentro da organização. Isso pode incluir treinamento em softwares, equipamentos ou processos específicos.

– **Desenvolvimento de Liderança:** foca no desenvolvimento de habilidades de liderança, como gerenciamento de equipes, comunicação eficaz e tomada de decisões.

– **Capacitação em Soft Skills:** envolve o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como comunicação, trabalho em equipe e resolução de conflitos.

– **Programas de Mentoria:** conecta colaboradores mais experientes com colegas mais jovens para facilitar o aprendizado e o desenvolvimento de carreira.

– **Programas de Treinamento para Novos Colaboradores:** criados para facilitar a integração de novos funcionários, ensinando as políticas e a cultura da empresa, bem como as competências necessárias para suas funções.

– **Educação Continuada e Certificações:** oferece oportunidades para os colaboradores adquirirem novas certificações ou continuarem sua educação para manter-se atualizados em suas áreas de especialização.

Ferramentas e Tecnologias para Educação Corporativa

Com o avanço da tecnologia, várias ferramentas e plataformas estão disponíveis para apoiar a educação corporativa. Alguns exemplos incluem:

– **Learning Management Systems (LMS):** sistemas de gerenciamento de aprendizagem que permitem às organizações criar, gerenciar e rastrear programas de treinamento online.

– **Plataformas de E-Learning:** plataformas que oferecem cursos online, webinars e outras formas de aprendizado virtual.

– **Redes Sociais Corporativas:** ferramentas que permitem aos colaboradores compartilhar conhecimento e colaborar em projetos de aprendizagem.

– **Aplicativos Móveis para Aprendizagem:** aplicativos que permitem aos colaboradores acessar materiais de treinamento em seus dispositivos móveis.

Essas ferramentas permitem que a educação corporativa seja mais acessível, flexível e personalizada, adaptando-se às necessidades dos colaboradores e da organização.

Desafios da Educação Corporativa

Apesar dos benefícios, a educação corporativa também enfrenta alguns desafios:

– **Resistência à Mudança:** alguns colaboradores podem resistir à educação corporativa, especialmente se não estiverem acostumados com a ideia de aprendizado contínuo.

– **Custo e Recursos:** implementar programas de educação corporativa pode ser custoso e exigir recursos significativos para treinamento e desenvolvimento.

– **Medida de Eficácia:** avaliar a eficácia dos programas de educação corporativa pode ser difícil, pois nem sempre é fácil quantificar o impacto do aprendizado no desempenho da organização.

– **Engajamento dos Colaboradores:** manter os colaboradores engajados em programas de educação corporativa pode ser desafiador, especialmente se eles não perceberem um benefício imediato.

– **Alinhamento com Objetivos Organizacionais:** a educação corporativa deve ser alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, o que pode ser complexo em organizações grandes ou diversificadas.

Tendências na Educação Corporativa

A educação corporativa está em constante evolução, acompanhando as mudanças no ambiente de negócios e na tecnologia. Algumas tendências importantes incluem:

– **Aprendizado Adaptativo:** o uso de tecnologias que permitem personalizar o aprendizado com base nas necessidades e estilos de cada colaborador.

– **Microlearning:** o aprendizado em pequenos segmentos, como vídeos curtos ou módulos rápidos, que facilita a absorção do conteúdo e permite maior flexibilidade.

– **Gamificação:** o uso de elementos de jogo para tornar o aprendizado mais envolvente e motivador para os colaboradores.

– **Aprendizado Social:** envolvendo os colaboradores em comunidades de aprendizado onde eles podem compartilhar conhecimento e colaborar entre si.

A educação corporativa é uma peça essencial para organizações que desejam desenvolver seus colaboradores e manter-se competitivas em um mercado em constante mudança. Ao adotar práticas eficazes de educação corporativa, as empresas podem garantir que seus colaboradores estejam bem equipados para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

CRITÉRIOS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

O que são Critérios de Reconhecimento e Recompensa?

São os parâmetros que uma empresa estabelece para valorizar seus colaboradores, com base no desempenho, comportamento e entrega de resultados. Esses critérios ajudam a definir:

- Quem deve ser reconhecido?
- Por qual motivo?
- De que forma esse reconhecimento será feito?

Esses critérios são essenciais para promover motivação, engajamento, justiça e retenção de talentos dentro da empresa.

Diferença entre reconhecimento e recompensa

• **Reconhecimento:** é o ato de valorizar o esforço e o comportamento do colaborador. Pode ser formal ou informal, e não precisa envolver dinheiro.

→ Exemplo: elogiar publicamente um funcionário pela solução de um problema.

• **Recompensa:** é algo tangível, oferecido como resultado do desempenho. Pode ser financeira ou não financeira.

→ Exemplo: bônus por metas, promoção, um curso pago pela empresa.

Exemplos de critérios bem definidos

1. Alinhamento com a cultura organizacional
 - A empresa valoriza inovação? Reconhecer quem traz ideias novas reforça esse valor.
 - A cultura valoriza cooperação? Premiar atitudes colaborativas reforça o espírito de equipe.
2. Entrega de resultados (quantitativos)
 - Metas alcançadas ou superadas, aumento da produtividade, vendas, economia gerada.
3. Comportamentos desejados (qualitativos)
 - Liderança positiva, atitude proativa, solução de conflitos, bom atendimento ao cliente.
4. Tempo de empresa e constância de desempenho
 - Reconhecimento por tempo de casa ou histórico consistente de bom desempenho.

Tipos de reconhecimento

Tipo	Exemplos práticos
Formal	Prêmio anual de desempenho, destaque do mês
Informal	Agradecimento verbal, elogio por e-mail
Entre pares	Programas onde colegas indicam uns aos outros
Público	Homenagens em reuniões ou eventos
Privado	Conversas individuais com o gestor

Tipos de recompensa

Categoria	Exemplos
Financeira	Bônus, participação nos lucros, prêmios
Não financeira	Cursos pagos, dias de folga, home office
Em desenvolvimento	Oportunidade de liderar projetos, mentoria
Em benefícios	Vale-cultura, plano de saúde premium

Boas práticas para aplicar reconhecimento e recompensa

1. Seja justo e transparente – as regras devem ser claras e iguais para todos.
2. Seja específico – diga exatamente o que motivou o reconhecimento.
3. Não espere grandes feitos – valorize também atitudes do dia a dia.
4. Use o momento certo – o reconhecimento precisa ser oportuno para ter impacto.
5. Combine com feedback – mostre ao colaborador o que foi positivo e como ele pode crescer ainda mais.

GESTÃO DO DESEMPENHO

Prezado (a), o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Administração.

Bons estudos!

EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO

A obra de David Osborne e Ted Gaebler, “Reinventando o governo”, é um dos marcos na literatura internacional sobre a nova administração pública, notadamente com relação aos seus reflexos na administração pública norte-americana.

Os autores propõem um modelo que incorpora conceitos que estiveram separados no desenvolvimento do modelo gerencial inglês, tais como a implantação de uma administração por objetivos — ou por missões —, a mensuração do desempenho das agências através dos resultados, a busca da qualidade total como método administrativo, a ênfase no cliente, a transferência do poder aos cidadãos, e tentar garantir a equidade.

Osborne e Gaebler propõem uma redefinição da atividade governamental. “Nosso problema fundamental é o fato de termos o tipo inadequado de governo. Não precisamos de mais ou menos governo: precisamos de melhor governo. Para sermos mais precisos, precisamos de uma melhor atividade governamental”. A atividade governamental é entendida como algo com uma natureza específica, que não pode ser reduzida ao padrão de atuação do setor privado.

Entre as grandes diferenças, a motivação principal dos comandantes do setor público é a reeleição, enquanto os empresários têm como fim último a busca do lucro; os recursos do governo provêm do contribuinte — que exigem a realização de determinados gastos —, e na iniciativa privada os recursos são originados das compras efetuadas pelos clientes; as decisões governamentais são tomadas democraticamente e o empresário decide sozinho ou no máximo com os acionistas da empresa — a portas fechadas; por fim, o objetivo de ambos é diverso, isto é, o governo procura fazer “o bem” e a empresa “fazer dinheiro”.

Estas diferenças implicam, necessariamente, em procurar novos caminhos para o setor público, tornando-o sim mais empreendedor, mas não transformando-o em uma empresa.

Ao contrário também da epidemia generalizada contra a burocracia que vigorou nos EUA no começo da década de 80 o “Reinventando o governo” não coloca a culpa dos problemas governamentais em seus funcionários; o problema não está nas pessoas, mas no sistema. É a reforma das instituições e dos incentivos que tornará a burocracia apta a responder novas demandas.

A reforma do sistema significa, ao mesmo tempo, a introdução de métodos voltados para a produção qualitativa de serviços públicos com a prioridade dada aos clientes e cidadãos como razões últimas do setor público, o que quer dizer não só que eles devem ser bem atendidos, mas que devem ser também chamados a participar do governo, definindo os destinos de suas comunidades.

A maioria dos exemplos do livro de Osborne e Gaebler mostra que a melhor resposta para tornar melhor um serviço público é chamar a comunidade a participar de sua gestão, seja fiscalizando, seja trabalhando voluntariamente na prestação de serviços— constituindo-se numa resposta adequada tanto para a questão da eficiência como para o problema da transparência. Portanto, a modernização do setor público deve caminhar lado a lado com o aumento da accountability.

Mas a reinvenção do governo deve ser realizada ainda garantindo o princípio da equidade. Desta maneira, a introdução de mecanismos gerenciais, tais como são propostos no livro, não é incompatível com a busca de justiça redistributiva, um conceito que por muito tempo foi abandonado no debate sobre reforma administrativa. Osborne e Gaebler propõem dez princípios básicos para reinventar o governo, listados a seguir:

- 1 – Competição entre os prestadores de serviço;
- 2 – Poder aos cidadãos, transferindo o controle das atividades à comunidade;
- 3 – Medir a atuação das agências governamentais através dos resultados;
- 4 – Orientar-se por objetivos, e não por regras e regulamentos;
- 5 – Redefinir os usuários como clientes;
- 6 – Atuar na prevenção dos problemas mais do que no tratamento;
- 7 – Priorizar o investimento na produção de recursos, e não em seu gasto;
- 8 – Descentralização da autoridade;
- 9 – Preferir os mecanismos de mercado às soluções burocráticas;
- 10 – Catalisar a ação dos setores público, privado e voluntário.

Não se trata aqui de comentar ponto por ponto a lista exposta acima, mas de discutir, rapidamente, algumas das ideias do “Reinventando o governo”. A primeira refere-se ao conceito de governo catalisador, que “navega em vez de remar”. O intuito desse conceito não é tornar o Estado mínimo, mas redirecionar a atividade governamental. Inclusive, os autores renegam o conceitual privatista, típico do neoliberalismo. “A privatização é uma resposta, não a resposta”, afirmam Osborne e Gaebler.

O sentido do governo catalisador é reformular as relações Estado/mercado e governo/sociedade. Neste sentido, o governo empreendedor, catalisador, se aproxima das ideias de Pollitt, que conceitualiza a relação pública entre cidadãos e governo como uma parceria e não como uma dependência.

Indo para outra discussão do Reinventando o governo, encontramos um referencia interligada ao anterior, qual seja, o tratamento da população como cliente e como cidadão. Cliente dos serviços públicos, que deseja a melhor qualidade possível dos equipamentos sociais. E cidadão que quer e tem como dever participar das decisões da comunidade, e por isso a descentralização da autoridade é um objetivo fundamental para alcançar esse grau de accountability.

No que tange à gestão da burocracia, propõe-se a orientação administrativa por missões. A partir dela, o governo pode ser mais flexível, como também torna-se mais fácil a avaliação de cada agência, comparando-se o objetivo inicialmente formulado com o resultado efetivamente alcançado.

A orientação por missões, portanto, é um mecanismo que congrega os ideais do Consumerism (flexibilidade) com os da corrente gerencial mais preocupada com a avaliação de resultados.

Entretanto, a discussão em torno da avaliação de resultados na obra de Osborne e Gaebler toma um rumo diferenciado daquele proposto pelo gerencialismo puro. Para os dois autores, a avaliação da eficiência não pode ser dissociada da avaliação da efetividade.

Pois, se a eficiência mede o custo do que foi produzido, a efetividade mede a qualidade dos resultados. Desta maneira, “quando medimos a eficiência, podemos saber quanto nos custa alcançar uma produção determinada; ao medir a efetividade, sabemos se nosso investimento valeu a pena. Nada mais tolo do que fazer com eficiência o que não deveria continuar a ser feito”. Osborne e Gaebler tentam definir a relação entre eficiência e efetividade a partir dos objetivos do governo. E concluem: “Não há dúvida de que o público quer um governo mais eficiente, mas ele deseja ainda mais um governo efetivo”.

A reforma do Estado, tal qual preconizada por Bresser Pereira, preconizava a valorização do bom desempenho, envolvendo a maior autonomia do dirigente público, cobrando-lhe, no entanto, o preço da responsabilização.

Após o fim do MARE e das reformas mais profundas na Administração Pública brasileira, a comunidade administrativa organizou-se em torno da Gestão, aproveitando o PPA, o programa Avança Brasil, do segundo mandato de FHC.

A grande inovação do PPA era a introdução da gestão por programas, com a integração de planejamento, orçamento e gestão. Não parece haver dúvidas quanto ao progresso que representou a adoção do conceito de programa não só como forma de integrar o PPA e os orçamentos anuais, mas em termos. De transparência da alocação dos recursos públicos e de compromisso da gestão com resultados.

Essa nova situação pôs na linha de frente do setor público a figura do gerente de programa, como urna nova liderança do setor público, que deve ser capaz de levar adiante a gestão por programas, que é orientada por resultados. Ariel Garces, em trabalho de reconhecido mérito na comunidade de administração pública, discorreu sobre essa situação.

A introdução da gestão por programas no ambiente atual da administração pública engendra urna tensão entre as práticas existentes e os novos valores e atitudes empreendedoras, características da administração orientada para resultados. A estratégia é a de manejar essa tensão, de tal modo que sua intensidade não seja um obstáculo, mas, ao contrário, exerça um efeito indutor do processo de mudança. Para tanto, é necessário superar progressivamente um certo número de óbices, na medida em que avança a implementação do novo modelo integrado de planejamento, orçamento e gestão.

Ariel Garces ainda lembra que essa forma de pensar, por programas, significa, em outros termos, implementar uma reforma de Estado, que combine, simultaneamente, os princípios da Reforma do Aparelho de Estado, de 1995, fortemente voltada para o aumento da produtividade e qualidade, a partir de uma transformação das organizações, e as mudanças introduzidas pelo ciclo de gestão do gasto, que traduz a preocupação, essencial ao Estado moderno, com os impactos na sociedade.

Assim, o dirigente público deve ajustar a sua organização pública à gestão por programas. Para tanto, é fundamental, em primeiro lugar, que os objetivos dos programas espelhem com precisão, em cada ministério, os problemas ou as oportunidades que devem ser enfrentados, para viabilizar uma situação futura desejada, compatível com uma orientação estratégica que integre e mobilize a equipe do ministério. Essa orientação, por sua vez, deve refletir os compromissos do governo.

Também é fundamental o fortalecimento e a integração das funções de planejamento, orçamento e gestão. Em uma perspectiva de gestão por resultados, e recomendável que se de ênfase ao planejamento e à gestão estratégica, à elaboração e execução orçamentária e financeira orientada pelos resultados dos programas, a um processo contínuo de evolução organizacional, que tenha por objetivo incorporar a gestão por programas às estruturas formais e aos processos decisórios da organização.

Dar consequência à avaliação de desempenho no processo alocativo e na gestão pública. Assim, a avaliação de desempenho volta-se para o aperfeiçoamento contínuo do novo modelo de gestão. Assume um papel de transformação da gestão.

Em relação à comunicação com a sociedade, Ariel Garces afirma que a gestão orientada para resultados cria percepções de ganhos e perdas. Perdem as estruturas da organização, cujo poder é aparentemente ameaçado pela transparência que decorre da gestão por programas. Ganham os segmentos da sociedade beneficiários dos programas e os gestores de alto nível da administração pública, que são avaliados em função dos resultados percebidos pela sociedade em geral.

Nesse contexto, a comunicação com a sociedade assume um papel de melhoria constante dos programas e de transformação da gestão. Nossa experiência tem mostrado que a interação com o público-alvo do programa é um dos principais fatores de motivação dos gerentes e uma referência concreta para sua ação integradora da organização.

RESOLUÇÃO CNJ Nº 258/2018 (POLÍTICA NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO)

RESOLUÇÃO CNJ Nº 258/2018

Altera a Resolução CNJ n. 240, de 9 de setembro de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

A PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO a deliberação do Plenário do CNJ no julgamento do Ato Normativo n. 0005960-34.2018.2.00.0000, na 50ª Sessão Extraordinária, realizada em 11 de setembro de 2018;

RESOLVE:

Art. 1º Alterar o artigo 11 da Resolução CNJ n. 240, de 9 de setembro de 2016, que passa a vigorar acrescido do seguinte § 5º:

Art. 11.....
.....
[...]

§ 5º Na Justiça Eleitoral, caso nas listas de inscritos para magistrados e para servidores não haja interessados suficientes para ocupação das vagas de membro e suplente, caberá aos tribunais indicar os membros do Comitê e os suplentes para completar a sua composição. (NR)

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE GESTÃO PÚBLICA. CONSELHOS DE GESTÃO, ORÇAMENTO PARTICIPATIVO, PARCERIA ENTRE GOVERNO E SOCIEDADE

— Processos Participativos de Gestão Pública

Os Processos Participativos de Gestão Pública, são formas de gestão política que expandem o processo de tomada de decisão da sociedade, entendendo que a democracia não se dá apenas nos processos eleitorais, que ocorrem de quatro em quatro anos, mas também na construção das bases orientadoras da política, na definição de prioridades e controle social de sua implementação¹.

A legislação brasileira, após a implantação da Constituição Federal em 1988, assegurou várias possibilidades de participação na gestão pública para os cidadãos. São exemplos de processos participativos previstos na legislação:

- Os conselhos de políticas públicas;
- As conferências;
- As audiências;
- As consultas públicas.

O texto constitucional de 1988 é um marco na democratização e no reconhecimento dos direitos sociais, articulada com tais princípios, a CF alargou o projeto de democracia, compatibilizando princípios da Democracia Representativa e da Democracia Participativa, e reconhecendo a participação social como um dos elementos-chave na organização das políticas públicas.

De fato, com a CF a participação social passa a ser valorizada não apenas quanto ao controle do Estado, mas também no processo de decisão das políticas sociais e na sua implementação, em caráter complementar à ação estatal. Desde então, a participação social tem sido reafirmada no Brasil como um fundamento dos mecanismos institucionais que visam garantir a efetiva proteção social contra riscos e vulnerabilidades, assim como a vigência dos direitos sociais.

Com maior ou menor sucesso, esta foi uma das importantes inovações institucionais ocorridas no Brasil pós-Constituinte. A garantia de direitos sociais nos campos da educação, saúde, assistência social, previdência social e trabalho foi acompanhada da consolidação de uma nova institucionalidade com o objetivo principal de assegurar a presença de múltiplos atores sociais, seja na formulação, na gestão, na implementação ou no controle das políticas sociais.

¹ <http://www.deolhonosplanos.org.br/processos-participativos/>

Três enunciados resumem os sentidos que passam a tomar a participação no que se refere aos direitos sociais, à proteção social e à democratização das instituições que lhes correspondem:

1) A participação social promove transparência na deliberação e visibilidade das ações, democratizando o sistema decisório;

2) A participação social permite maior expressão e visibilidade das demandas sociais, provocando um avanço na promoção da igualdade e da equidade nas políticas públicas;

3) A sociedade, por meio de inúmeros movimentos e formas de associativismo, permeia as ações estatais na defesa e alargamento de direitos, demanda ações e é capaz de executá-las no interesse público.

A importância da Participação da Sociedade

A ampliação dos processos participativos está pautada pelos princípios da inclusão, do pluralismo e da justiça social, procurando responder problemas não resolvidos pela democracia representativa, ou seja, a não representação de vários interesses existentes na sociedade.

Apesar de vivermos em uma democracia, o acesso aos serviços de garantia dos direitos sociais, por exemplo, ainda não se dá de forma equitativa em nossa sociedade. Os processos participativos, neste contexto, podem captar interesses e informações por vezes não percebidos nos processos representativos, embora fundamentais para garantir os direitos dos cidadãos.

Se por um lado os processos participativos são importantes para captar melhor as demandas, interesses e problemas sociais, por outro, permitem a formação dos cidadãos, ampliando a visão acerca da realidade, bem como dos aspectos que limitam ou facilitam a ação dos governos. A participação social teria, portanto, um papel relevante tanto no que diz a respeito à expressão de demandas como em relação à democratização da gestão e da execução das políticas sociais.

A consolidação desta participação, na última década, efetivou-se principalmente por meio dos diferentes formatos de conselhos e dos diversos mecanismos de parceria colocados em prática nas políticas sociais. A constituição de conselhos e parcerias no interior destas políticas responde a impulsos variados que atuaram sobre sua criação e desenvolvimento.

Os conselhos surgem, sobretudo, das demandas de democratização da sociedade em face do processo decisório que permeia as políticas sociais. Já as parcerias, por sua vez, inspiram-se em uma demanda de reorganização da intervenção do Estado no campo social, em busca de maior igualdade, equidade ou eficiência.

Estes impulsos, entretanto, longe de convergirem em torno de princípios comuns, tendem a se contradizer em diversos aspectos, consolidando importantes tensões tanto internas (tensões que se desenvolvem no interior de cada um destes espaços de participação), quanto externas (tensões que se estabelecem entre os dois espaços, conselhos e parcerias). No primeiro caso, a demanda de democratização implicou a reafirmação da ideia da democracia participativa, de representação social junto às instâncias do Poder Executivo, como também a ampliação desses espaços decisórios.

A necessidade de representação da pluralidade de atores junto a uma determinada política pública, reduzindo a lacuna entre aqueles que atuam nos diversos níveis de decisão e seus beneficiários, passou a ser amplamente reconhecida. A demanda pela participação social nos processos decisórios das políticas

sociais consolidou-se, na CF, por meio da determinação da gestão democrática e participativa, e institucionalizou-se na esfera federal com a criação de Conselhos Nacionais.

Estes colegiados, criados ou reorganizados durante a década de 1990, foram integrados por representantes do Estado e da sociedade, e ocupam um espaço, no interior do aparato estatal, de apresentação e processamento de demandas, expressão e articulação de interesses, concertação e negociação, de acompanhamento e controle da política e, em muitos casos, de decisão.

Sendo assim, podemos concluir que por trás do aparente consenso em torno da relevância da participação social, existem divergências de concepções sobre suas virtualidades e dificuldades e, em especial, sobre a capacidade de somar-se ao Estado em busca de uma maior justiça social.

Conselhos de Gestão²

Os conselhos gestores de políticas públicas são institutos importantes de participação pública e decorrentes da Constituição Federal de 1988. O objetivo principal desses conselhos é aproximar a sociedade do Estado e influenciá-lo numa atuação segundo demandas sociais. São de composição plural e paritária, assim, devem funcionar como um colegiado institucionalizado, federal, estadual ou municipal, de forma a incentivar troca de experiências e fiscalização, onde a sociedade pode cobrar e colaborar com programas, projetos e ações voltadas à implantação e efetivação de políticas públicas.

Os princípios constitucionais de participação popular, as legislações regulamentadoras das políticas sociais e o processo de descentralização estimularam a implantação de diversos conselhos setoriais nos estados e municípios. De uma maneira mais simples, o autor explica que os conselhos são canais de participação que articulam representantes da população e membros do poder público estatal em práticas que dizem respeito à gestão pública.³

Os Conselhos de Gestão, ou também chamados de Conselhos Gestores, se originam de demandas populares e de pressões da sociedade civil pela redemocratização do país, é por isso que eles possuem uma grande importância atualmente. Esses conselhos estão inscritos na CF na qualidade de instrumentos de expressão, representação e participação da população.

As novas estruturas inserem-se, portanto, na esfera pública e, por força de lei, integram-se com os órgãos públicos vinculados ao poder executivo, voltados para políticas públicas específicas, assim sendo responsáveis pela assessoria e suporte ao funcionamento das áreas onde atuam. Eles são compostos por representantes do poder público e da sociedade civil organizada e integram-se aos órgãos públicos vinculados ao Executivo.

Sendo novos instrumentos de expressão, representação e participação, os conselhos de gestão são dotados de potencial de transformação política. Se efetivamente representativos, poderão imprimir um novo formato às políticas sociais pois relacionam-se ao processo de formação das políticas e à tomada de decisões.

Com os conselhos, é gerado uma nova institucionalidade pública, pois eles são capazes de criar uma nova esfera social pública ou pública não-estatal. Isto é, um novo padrão de relações en-

² <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/urbano/gohn.pdf>

³ GOHN, Maria da Glória. *Os Conselhos de Educação e a Reforma do Estado. Em Conselhos Gestores de Políticas Públicas. São Paulo, Pólis, 2000.*

tre Estado e sociedade porque viabilizam a participação de segmentos sociais na formulação de políticas sociais, e possibilitam à população o acesso aos espaços onde se tomam as decisões políticas.

A legislação em vigor no nosso país atualmente preconiza, desde o ano de 1996, que, para o recebimento de recursos destinados às áreas sociais, os municípios devem criar seus conselhos. Esta aí a explicação porque a maioria dos conselhos municipais surgiu após esta data. Nos municípios, as áreas básicas dos conselhos gestores são: educação, assistência social, saúde, habitação, criança e adolescente.

Orçamento Participativo⁴

O orçamento participativo (OP) é um mecanismo governamental de democracia participativa que permite aos cidadãos influenciar ou decidir sobre os orçamentos públicos, geralmente o orçamento de investimentos de prefeituras municipais para assuntos locais, através de processos de participação da comunidade. Os resultados costumam ser obras de infraestrutura, saneamento, serviços para todas as regiões da cidade.

O sistema federativo brasileiro assegura aos municípios a transferência de cerca de 15% de todos os gastos públicos, o que ajuda a explicar por que movimentos sociais, ONGs, associações comunitárias e políticos dedicam tanta atenção aos orçamentos municipais. Os prefeitos dispõem de considerável autonomia, o que permite que desenvolvam novos programas com um grau mínimo de interferência por parte das instâncias legislativas municipais, as câmaras de vereadores⁵.

Benefícios do Orçamento Participativo

No orçamento participativo, o poder de decisão passa da alta burocracia e de pessoas influentes para toda a sociedade, e isso reforça a vontade popular para a execução das políticas públicas, outro benefício do orçamento participativo é a prestação de contas do Estado aos cidadãos.

O OP reforça a transparência por meio da publicação de informações orçamentárias e pela prestação de contas das autoridades e dos delegados, esses mecanismos geram confiança e melhoram a qualidade da governança nas cidades, e assim, contribuem para reduzir a corrupção e o mau gasto dos recursos públicos. Porém, os maiores benefícios são o desenvolvimento de uma cultura democrática dentro da comunidade e fortalecimento da sociedade local, inclusive na criação de lideranças locais que representam a vontade das suas comunidades.

Sendo um processo decisório, o Orçamento Participativo se estende por todo o ano fiscal. Em assembleias organizadas com esse fim, os cidadãos se engajam, juntamente com funcionários da administração, em negociações sobre a alocação de gastos que envolvam novos investimentos de capital em projetos, tais como clínicas de assistência médica, escolas e pavimentação de vias públicas.⁶

4 WAMPLER, Brian. *A difusão do Orçamento Participativo brasileiro: "boas práticas" devem ser promovidas?* Opin. Publica, Campinas, 2008.

5 MONTERO, A.; SAMUELS, D. *Decentralization and democracy in Latin America*. Notre Dame: University of Notre Dame Press. 2004.

6 WAMPLER, B.; *Orçamento participativo: uma explicação para as amplas variações nos resultados*. In: AVRITZER, L. & NAVARRO, Z. (orgs.). *A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo*. São Paulo: Cortez.

Ocorrendo por meio de assembleias abertas e periódicas, o orçamento participativo, incluem etapas de negociação direta com o governo. Depois, as deliberações nessas assembleias são consideradas na elaboração da proposta da Lei Orçamentária Anual (LOA), que será enviada para a câmara municipal.

Ele é um programa inovador, pois suas regras promovem justiça social ao assegurar mais recursos para áreas mais pobres, ao encorajar a participação através da distribuição de recursos para cada uma das regiões do município em função da mobilização dos membros das respectivas comunidades e ao estabelecer novos mecanismos de responsabilização que acabam desvendando e inviabilizando procedimentos orçamentários obscuros.

Nos casos em que o programa foi aplicado com mais sucesso, os cidadãos têm autoridade para tomar importantes decisões em relação às políticas públicas, o que realça seu potencial para transformar o processo decisório de base na política brasileira. Os programas de OP combinam elementos de democracia direta (por exemplo a mobilização direta de cidadãos em assembleias decisórias) e de democracia representativa (como a eleição de delegados).

Parceria entre Governo e Sociedade Civil

A Lei nº 13.019 de 2014 institui o Termo de Colaboração e o Termo de Fomento, que são instrumentos pelo qual são formalizadas as parcerias estabelecidas entre governo e sociedade civil, essa lei permite que organizações, movimentos sociais e cidadãos enviem propostas durante etapas de políticas públicas.

Tanto o termo de colaboração quanto o termo de fomento visam regularizar as parcerias entre as instituições sem fins lucrativos, as chamadas Organizações da Sociedade Civil (OSC) e as instituições do poder público. Essa lei previa a substituição dos antigos convênios, pelos termos de colaboração e de fomento. Esses instrumentos devem ser usados para todas as relações que envolverem a transferência de recursos financeiros, e essas medidas foram adotadas visando diminuir os esquemas de corrupção que haviam.

Termo de Colaboração

O termo de colaboração delimita as parcerias feitas entre as OSC e o poder público, onde a própria organização pública traça a proposta e a questão que ela deseja resolver. No termo de colaboração, cabe ao governo estipular quais são os objetivos, metas, qual será o prazo para atingi-los e qual será o valor repassado para a OSC resolver o problema.

A OSC escolhida irá trabalhar em conjunto com o governo para sanar aquele problema identificado previamente pela organização pública. Vale lembrar que o termo de colaboração serve apenas para quando há algum repasse financeiro, em casos onde há apenas o trabalho, sem quaisquer verbas, a parceria é formalizada através do Acordo de Cooperação.

Termo de Fomento

Se no termo de Colaboração, fica a cargo do poder público realizar a proposta apresentando o problema que deseja suprir, no caso do termo de fomento a questão se inverte. Cabem as OSC, aos cidadãos e aos movimentos sociais apresentarem propostas que não estejam inseridas em nenhum programa de governo, expondo seus objetivos e metas, quais os prazos e custos estimados da ação. Essa proposta elaborada é apresentada ao

governo, que caso tenha interesse e verba disponível, poderão entregar oficialmente os planos governamentais dos anos seguintes.

GOVERNO ELETRÔNICO

Governo Eletrônico e seu Impacto na Sociedade e na Administração Pública⁷

As iniciativas de reforma e modernização do setor público e do Estado intensificaram-se não apenas como resultado da crise fiscal dos anos 1980, mas também devido ao esgotamento do modelo de gestão burocrática e da forma de intervenção estatal. O movimento conhecido como reforma da gestão pública, ou new public management, teve como foco central a busca pela excelência e a orientação dos serviços ao cidadão. Esse movimento fundamentou-se em princípios gerenciais voltados para resultados, eficiência, governança e direcionamento da gestão pública para práticas de mercado.

O governo tem concentrado esforços na elaboração de políticas públicas eficazes que atendam às necessidades individuais, institucionais e regionais da sociedade, promovendo o desenvolvimento social e econômico. Simultaneamente, os governos enfrentam o desafio de dar suporte ao desenvolvimento de políticas públicas voltadas para tecnologias que impulsionem um salto qualitativo na prestação dos serviços públicos, atendendo às demandas da sociedade contemporânea.

Esse desafio decorre da discrepância entre os níveis de adoção de tecnologia encontrados no setor privado e no setor público, uma vez que os elevados índices de adoção de tecnologia e automação de processos operacionais, produtivos e administrativos no setor privado criaram um novo paradigma de eficiência que o setor público precisa alcançar.

O uso estratégico das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC, como elemento viabilizador de um novo modelo de gestão pública, evoluiu para o que é hoje chamado de governo eletrônico. O governo eletrônico pode ser entendido como um conjunto de ações modernizadoras vinculadas à administração pública, que começaram a ganhar visibilidade no final da década de 1990. Além de ser uma das principais formas de modernização do Estado, o governo eletrônico está fortemente apoiado em uma nova visão do uso das tecnologias para a prestação de serviços públicos, alterando a maneira pela qual o governo interage com o cidadão, empresas e outros governos.

Governo eletrônico não se restringe à simples automação dos processos e disponibilização de serviços públicos por meio de serviços online na internet, mas à mudança da maneira como o governo, por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC, atinge seus objetivos para o cumprimento do papel do Estado. Isso inclui a melhoria dos processos da administração pública, aumento da eficiência, melhor governança, elaboração e monitoramento das políticas públicas, integração entre governos, e democracia eletrônica, representada pelo aumento da transparência, da participação democrática e accountability dos governos. Além desses temas, o combate à exclusão digital é abordado como uma importante dimensão dos programas de e-governo.

⁷ Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/f9ZFfjhYtRBMVxLPj-CJMKNJ/?lang=pt>. Acesso em 15.01.2024

A implementação efetiva de um programa de governo eletrônico deve ser entendida como um processo composto de várias etapas que incorporam aspectos políticos, técnicos e organizacionais, desde a fase de concepção até a implantação e avaliação.

Governo eletrônico⁸ é um termo relacionado com o uso das tecnologias de informação e comunicação pelo setor público, inicialmente associado à adoção de sistemas de informação nos processos internos e que depois se expandiu para a aplicação da tecnologia digital para o provimento de serviços aos cidadãos. O termo tem um sentido amplo, uma vez que abrange a aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC em diferentes estágios em que a tecnologia impacta o setor público, seja pela digitalização de documentos e processos, seja pela transformação da organização interna, do engajamento dos stakeholders e do direcionamento das políticas públicas.

O governo eletrônico representa mais do que prover serviços digitais para o público. Está também relacionado ao uso de Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC para atender às necessidades dos cidadãos e gerar maior envolvimento da sociedade civil com o governo, em todas as suas esferas. A ampliação do uso de novas tecnologias por pessoas e empresas é uma motivação para aplicação de tecnologias emergentes no setor público, que têm alto potencial inovador. Mas, além disso, devemos considerar os projetos de governo eletrônico sob a ótica do atendimento às necessidades e aos interesses do cidadão.

No Brasil, a política de Governo Eletrônico⁹ segue um conjunto de diretrizes que atuam em três frentes fundamentais: junto ao cidadão; na melhoria da gestão interna; e na integração com parceiros e fornecedores.

O Programa de Governo Eletrônico brasileiro, desde sua criação, buscou transformar as relações do Governo com os cidadãos, empresas e também entre os órgãos do próprio governo, visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados, promover a interação com empresas e indústrias, e fortalecer a participação cidadã por meio do acesso à informação e de uma administração mais eficiente.

Criado com o intuito de ampliar a oferta e melhorar a qualidade das informações e dos serviços prestados por meios eletrônicos, independentemente da origem das demandas, o eGOV brasileiro compreende a definição de padrões, a normatização, a articulação da integração de serviços eletrônicos, a disponibilização de boas práticas, a criação e construção de superinfraestrutura tecnológica, entre outras questões.

A formulação e a implementação da política de Governo Eletrônico levaram ao envolvimento de diversas outras ações e projetos. Uma das mais abrangentes é o programa “Sociedade da Informação”, conduzido pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (Socinfo/MCT), que coordena ações voltadas para o fortalecimento da competitividade da economia e para a ampliação do acesso da população aos benefícios gerados pelas TICs. O detalhamento dessas ações está contido em um documento elaborado

⁸ Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3232/323269840013/html/>. Acesso em 17.01.2024.

⁹ Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital#:~:text=O%20conceito%20de%20Governo%20Eletr%C3%B4nico,a%20necessidade%20da%20presen%C3%A7a%20f%C3%ADsica>. Acesso em 17.01.2024.

rado para debate com a sociedade, publicado em setembro de 2000 e denominado Livro Verde, dedicando o capítulo 6 - “Governar ao Alcance de Todos” – às atribuições do Governo Eletrônico.

TRANSPARÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ACCOUNTABILITY

Prezado (a), o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Administração.

Bons estudos!

CONTROLE SOCIAL E CIDADANIA

Cidadania¹⁰ é a prática do indivíduo em exercer seus direitos e deveres, no âmbito de uma sociedade do Estado. Não se restringe somente ao ato de votar e ser votado, como pensado por muitos, mas envolve viver em sociedade, cumprir seus deveres e ter seus direitos garantidos, por meio da justiça social.

A cidadania deve garantir a plena emancipação dos indivíduos que, por meio de seus deveres com a sociedade, têm seus direitos inerentes à vida, como saúde, assistência social, educação, moradia, renda, alimentação, entre outros garantidos pelas políticas sociais. Tendo em vista que cidadania é sinônimo de garantia de direitos, podemos considerar que, no Brasil, temos vivenciado uma cidadania relativa, ou regulada, para descrever uma “cidadania restrita e sempre vigiada pelo Estado”.

A cidadania brasileira, nesse sentido, permanece em uma constante construção, num movimento de ampliação e encolhimento das políticas sociais, à medida que, em muitos momentos históricos, inclusive atualmente, muitos indivíduos não têm o direito de ter suas necessidades básicas garantidas ou, nem mesmo, o mínimo necessário para sua subsistência e da família.

Em momentos de crise, as políticas sociais sofrem um encolhimento e focalizam suas ações, violando a condição de cidadãos, à medida que parcelas significativas da população têm seus direitos violados — direitos estes já adquiridos, pelo que deveria ser a cidadania, por meio do que chamamos de Constituição Cidadã: a Constituição Federal de 1988. É por meio do exercício da cidadania, assumindo o papel de cidadãos, que se dará a ampliação dos direitos mediante políticas sociais. As ações coletivas, nesse sentido, são mais eficazes do que as individuais, e o que é conquistado por meio do coletivo fortalece a cidadania de todos.

Tendo em vista o conceito de cidadania, que é a prática do indivíduo em exercer seus direitos e deveres, no âmbito de uma sociedade, e tendo seus direitos inerentes à vida garantidos mediante políticas sociais, o desenvolvimento das políticas sociais está diretamente relacionado à concepção de cidadania, com cidadãos portadores de direitos e deveres.

A conquista da cidadania perpassa a efetivação dos direitos sociais, políticos e civis, dentro de uma perspectiva de universalização dos direitos, por meio das políticas sociais. A partir do momento em que os indivíduos reconheceram-se como cidadãos pertencentes a um grupo social e ansiando pela sua condição de cidadania, passaram a enfrentar, sobretudo em coletivo, a forma

de organização e produção da sociedade, sendo que os padrões de proteção social e as políticas sociais são as respostas para esses enfrentamentos.

A noção de cidadania passa a ser garantia de direitos políticos, civis e sociais. A Constituição Federal de 1988 foi chamada de Constituição Cidadã, tendo em vista que foi um marco nos direitos políticos, civis e sociais dos cidadãos brasileiros, após duas décadas de Ditadura Militar e muita repressão. Com ela, a concepção de cidadania e as políticas sociais, ao menos na lei, foram ampliadas. Assim, os direitos sociais expressos na Constituição visavam a ajustar as desigualdades existentes, à medida que afirma que a sua natureza jurídica é o direito à igualdade, logo que todos os cidadãos são iguais e têm os mesmos direitos e a mesma condição de cidadania.

É justamente por meio das políticas sociais que nos aproximamos do princípio de igualdade, dignidade e cidadania, tendo em vista que podemos, a partir da garantia de nossos direitos, viver com dignidade e nossas necessidades básicas garantidas.

É a sociedade¹¹ — de maneira organizada ou por cada indivíduo — que deve atuar nas primeiras trincheiras de defesa daquilo que é comum, da execução e do gerenciamento das atividades estatais e de toda ação do Estado que, de alguma forma, reflete em suas vidas. Destarte, o controle social da Administração despende como a atividade proativa de quem é cidadão participativo e ativo para o seu desenvolvimento individual e intersubjetivo. A operacionalização desse meio de controle da Administração é arma importante da luta contra o desvio do poder, da garantia do exercício do ideal de justiça no Estado onde vive e do almejado desenvolvimento socioeconômico dos participantes desse Estado.

O grau de difusão de informação — qualitativa e quantitativamente — ao cidadão é o meio efetivo para aferir a extensão do exercício de controle democrático de determinado Estado. A qualidade e a quantidade de informação irão traduzir o tipo e a intensidade da participação na vida social e política. Quem estiver mal informado nem por isso estará impedido de participar, mas a qualidade de sua participação será prejudicada. A ignorância gera apatia ou inércia dos que teriam legitimidade para participar.

Controle social

Consoante leciona Norberto Bobbio, é o conjunto de meios de intervenção, quer positivos, quer negativos, acionados por cada sociedade ou grupo social a fim de induzir os próprios membros a se conformarem às normas que a caracterizam, de impedir e desestimular os comportamentos contrários às mencionadas normas, de restabelecer condições de conformação, também em relação a uma mudança do sistema normativo.

Para Fernando Herren Aguillar, há basicamente duas frentes de avaliação da capacidade de controle social dos serviços públicos. De um lado, o controle que efetivamente caiba a setores da sociedade diretamente sobre serviços públicos, sejam eles desempenhados por empresas privadas ou pelo próprio Estado. De outro lado, o poder de que desfrute a sociedade para interferir nas decisões estatais a respeito dos órgãos reguladores, na sua composição e modelagem.

A prática do controle social, deve ocorrer em três momentos:

10 [Filho, Artur R. I., L. et al. *Ética e Cidadania*. (2nd edição). Grupo A, 2018.]

11 [França, Phillip G. *Controle da administração pública*. (4th edição). Editora Saraiva, 2016.]

a) anterior ao ato: é obrigação da Administração –consequentemente, na aplicação ora sugerida, das agências reguladoras – promover um amplo esclarecimento aos administrados e estabelecer meios que simplifiquem esses esclarecimentos para o maior alcance social possível, tendo papel ativo os representantes técnicos da sociedade na prestação dessas informações elucidativas do ato a ser exarado para, em um momento posterior, viabilizar a consulta social necessária para conferir legitimidade do respectivo ato;

b) concomitante ao ato: é dever indisponível da Administração consultar a sociedade sobre o ato administrativo a ser emanado (consulta direta ou por meio de órgãos representativos) para que este possa vestir-se do manto de legitimização social. Por certo que o impulso estatal de promoção de uma consulta pública deve ser proporcional ao impacto social que o respectivo ato resultará.

c) após o ato: deve a Administração, com destaque à sua atividade regulatória, apresentar um programa que atenda ao princípio do menor impacto econômico do cidadão do ato administrativo emitido, no sentido de viabilizar que este ato, no futuro, não traga efeitos negativos à sociedade que o autorizou naquele dado momento. Como exemplo clássico desse mister, tem-se a escolha de índices de reajustes de preços de determinadas tarifas da prestação de serviço de telecomunicações. É obrigação da Administração Pública manter o canal aberto para o permanente controle social de sua atuação e dos seus efeitos ao longo do tempo – sempre de forma dialógica.

Logicamente que tais momentos devem ser observados de acordo com os critérios de racionalidade, eficiência, economicidade e proporcionalidade, no sentido de viabilizar a aplicabilidade do controle almejado. Como posto, na dificuldade do Judiciário em conceber um instrumento viável de promoção da revisão do ato administrativo, indica-se o auxílio da verificação da respectiva legitimização social, realizada com base no princípio democrático e, por conseguinte, na efetiva participação do cidadão esclarecido na produção e manutenção do ato normativo.

Para viabilizar o controle social dos atos do Executivo, inclusive no que concerne à sua moralidade, não se pode esquecer do atendimento ao princípio constitucional da publicidade dos atos da Administração Pública, como forma de demonstrar – sendo este seu dever – que está agindo sempre de forma proba, correta, conforme os padrões esperados para, assim, viabilizar o seu controle, também obrigatório.

Podemos dizer que controle social é entendido como a atuação de cidadãos, organizados ou não, no acompanhamento e fiscalização dos atos da Administração Pública, ou seja, da aplicação dos recursos públicos e da execução das políticas públicas. A sociedade também pode atuar influenciando na formulação das políticas públicas, e deve fazê-lo ocupando os espaços de participação previstos.

Com relação ao tempo dos atos e fatos de gestão que se deseja controlar, o Controle Social pode ser:

CONTROLE SOCIAL	
Prévio	Aquele exercido antes da prática, ou anteriormente à conclusão do ato administrativo. Ex: Participação nas audiências abertas e em reuniões de planejamento das políticas e do orçamento público.
Concomitante	Exercido à medida que os atos ou atividades são executados, objetivando a adoção de medidas saneadoras Ex: Acompanhamento, fiscalização e denúncia durante a execução dos programas e gastos governamentais.
Posterior	É aquele realizado posteriormente à edição dos atos administrativos. Tem o objetivo de rever os atos já praticados para corrigi-los, desfazê-los ou somente confirmá-los. Ex: Avaliação de resultados, desempenho e eficiência da gestão de determinado agente.

Todo poder emana do povo, que o exerce diretamente ou por meio de representantes. Assim, os agentes políticos são representantes que exercem um poder que é de titularidade do povo. Também os servidores públicos recebem poderes que devem ser exercidos tendo em vista a consecução de interesses coletivos.

O controle popular ou social é decorrência do primado da democracia. Segundo expõe Eneida Desiree Salgado, a noção de democracia como fundamento do poder “*é um dos pilares do Estado contemporâneo, ao lado da ideia de limitação do poder pelo Direito e da força normativa da Constituição como parâmetro de aferição para as demais regras jurídicas e para o agir do Poder Público*”.

Além do efetivo controle feito pela opinião pública, que acaba exercendo pressão no governo, há órgãos que possuem atribuições específicas para receber reclamações, como as ouvidorias, e mecanismos de participação ou influência do povo na condução dos assuntos políticos, como:

- A ação popular;
- As consultas públicas;
- As audiências públicas;
- O plebiscito; e
- O referendo.

A Lei nº 9.784/99 prevê nos arts. 31 e 32 mecanismos como a consulta pública e a audiência popular para a discussão de processos que envolvam interesses coletivos.

Também na seara do planejamento, já é prática de inúmeros Municípios a realização dos orçamentos participativos, onde o povo irá discutir quais são as prioridades dos gastos orçamentários.

Interessante mencionar que, de acordo com o § 2º do art. 74 da Constituição: “qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da

União”. Quando o cidadão denuncia essas irregularidades, ele estará, a partir do controle social da Administração, provocando um controle que será feito pelo Tribunal de Contas.

A denúncia deve ser veiculada em protocolo eletrônico do TCU, via formulário da ouvidoria, pessoalmente ou via postal, sendo necessário que a pessoa relate de forma pormenorizada quais são os fatos irregulares. Irregularidades que envolvam recursos estaduais e municipais, por sua vez, devem ser formuladas aos Tribunais de Contas estaduais ou municipais respectivos.

Podem ser mencionados os seguintes mecanismos de controle social:

- Art. 2º, II, do Estatuto da Cidade que prevê a obrigatoriedade da gestão democrática nos planos de desenvolvimento urbano;

- O art. 37, § 3º, da Constituição, que determina a edição de lei que discipline formas de participação do usuário na Administração;

- O art. 198, III, da Constituição, que prevê a participação da comunidade nos serviços de saúde;

- O art. 194, VII, da seguridade social, no qual é mencionado o caráter democrático e de cogestão; e

- O art. 2º, IV, da Lei nº 11.445/2007, que prevê o controle social dos serviços públicos de saneamento básico, sendo este considerado: “conjunto de mecanismos e procedimentos que garantem à sociedade informações, representações técnicas e participação nos processos de formulação de políticas, de planejamento e de avaliação relacionados com os serviços públicos de saneamento básico”.

EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Prezado (a), o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Administração.

Bons estudos!

GESTÃO POR RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Prezado (a), o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Administração.

Bons estudos!

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A gestão de pessoas por competências é uma abordagem estratégica que visa alinhar as habilidades, conhecimentos e comportamentos dos colaboradores aos objetivos da organização. Com a crescente necessidade de adaptação e inovação no mundo corporativo, a gestão por competências tem ganhado destaque como uma ferramenta eficiente para melhorar a performance organizacional. Neste artigo, exploraremos o conceito e a tipologia de competências, o modelo integrado de gestão por competências, bem como as etapas de mapeamento, descrição e análise de perfis por competências.

CONCEITO E TIPOLOGIA DE COMPETÊNCIAS

A competência pode ser definida como a combinação de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos necessários para desempenhar uma tarefa ou função com sucesso dentro de uma organização.

No contexto da gestão de pessoas, as competências são vistas como um fator determinante para o desempenho individual e organizacional. Elas refletem a capacidade do colaborador de executar suas atividades de maneira eficiente e alinhada às expectativas da empresa.

Tipologia de Competências

As competências podem ser divididas em dois grandes grupos:

- **Competências Técnicas:** São aquelas relacionadas ao conhecimento específico e habilidades técnicas necessárias para o desempenho de uma função. Exemplos incluem o domínio de uma ferramenta ou tecnologia específica, o conhecimento de um processo ou procedimento técnico, e a capacidade de realizar tarefas especializadas, como programação, análise de dados ou engenharia.

- **Competências Comportamentais (ou Sócio-Emocionais):** Refletem as atitudes e comportamentos do colaborador em sua interação com o ambiente organizacional e as pessoas ao seu redor. Essas competências são relacionadas ao desenvolvimento pessoal e ao desempenho interpessoal. Exemplos incluem habilidades de comunicação, liderança, trabalho em equipe, empatia, gestão de conflitos e adaptabilidade.

Além dessas, algumas organizações também incluem competências organizacionais ou estratégicas, que estão voltadas para a visão, missão e valores da empresa, visando alinhar os comportamentos individuais com os objetivos estratégicos da organização.

Modelo Integrado de Gestão por Competências

O modelo integrado de gestão por competências é uma abordagem holística que visa integrar as competências individuais dos colaboradores às necessidades estratégicas da organização. Esse modelo leva em consideração o ciclo de vida dos funcionários, desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento e a avaliação de desempenho.

O modelo integrado de gestão por competências geralmente passa pelas seguintes etapas:

- **Planejamento e Diagnóstico de Competências:** A primeira etapa envolve a identificação das competências necessárias para cada função dentro da organização. Essa análise leva em consideração tanto as competências técnicas quanto as comportamentais, de acordo com a estratégia organizacional e os objetivos de longo prazo.

- **Recrutamento e Seleção por Competências:** O recrutamento e a seleção por competências visam identificar candidatos que possuam as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para desempenhar com sucesso as funções da organização. Esse processo inclui a utilização de ferramentas como entrevistas baseadas em competências, testes psicométricos e dinâmicas de grupo para avaliar as competências dos candidatos.

- **Desenvolvimento e Capacitação:** Após identificar as competências necessárias, a organização deve promover programas de capacitação e desenvolvimento que ajudem os colaboradores a aprimorar suas habilidades e comportamentos. O desenvolvi-

mento por competências inclui treinamentos técnicos, programas de liderança, coaching e mentoring, e outras iniciativas de aprendizado contínuo.

- **Avaliação de Desempenho por Competências:** A avaliação de desempenho por competências foca em medir o desempenho do colaborador com base nas competências exigidas para o cargo. Essa avaliação considera não apenas os resultados alcançados, mas também as atitudes e comportamentos observados no dia a dia do trabalho. A avaliação pode ser feita por meio de feedback 360°, autoavaliações e revisões periódicas de desempenho.

- **Gestão de Carreiras e Sucessão:** A gestão de carreiras e a sucessão também são parte do modelo integrado. As competências desempenham um papel crucial na definição de trajetórias de crescimento e na identificação de talentos para cargos de liderança e posições estratégicas na organização.

MAPEAMENTO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE PERFIS POR COMPETÊNCIAS

O mapeamento, a descrição e a análise de perfis por competências são etapas essenciais para garantir que a gestão por competências seja eficaz. Essas práticas permitem à organização identificar as competências necessárias para cada função e comparar o desempenho real dos colaboradores com as competências exigidas.

- **Mapeamento de Competências:** O mapeamento de competências envolve identificar, listar e categorizar as competências necessárias para as diferentes funções dentro da organização. Esse mapeamento é essencial para garantir que as competências desejadas estejam alinhadas com as necessidades da empresa. Pode ser feito por meio de entrevistas com líderes, observação de processos e análise de documentos de descrição de cargos.

- **Descrição de Competências:** A descrição de competências envolve a elaboração de uma definição detalhada de cada competência, explicando o que ela significa e como ela se manifesta no ambiente de trabalho. Para cada competência, a organização deve descrever os comportamentos e resultados que indicam um nível adequado de competência, podendo ser detalhado em diferentes níveis de proficiência (iniciante, intermediário, avançado).

- **Análise de Perfis por Competências:** A análise de perfis de competências é uma avaliação comparativa entre as competências exigidas para determinada função e as competências reais dos colaboradores. Esse processo pode ser realizado por meio de avaliações de desempenho, feedback 360°, entrevistas e autoavaliações. A análise permite identificar lacunas de competências, áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento para os colaboradores.

Essas etapas de mapeamento, descrição e análise são fundamentais para que a organização consiga planejar ações de desenvolvimento de forma mais precisa e eficaz, promovendo uma força de trabalho mais alinhada aos objetivos da empresa.

A gestão de pessoas por competências é uma abordagem estratégica que visa garantir que os colaboradores possuam as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para contribuir para o sucesso organizacional. O modelo integrado de gestão por competências busca alinhar as necessidades individuais e organizacionais por meio de um ciclo contínuo de planejamento, desenvolvimento, avaliação e gestão de carreiras.

O mapeamento, a descrição e a análise de perfis por competências são fundamentais para assegurar que as competências estejam alinhadas com as exigências da organização, contribuindo para o desenvolvimento de uma força de trabalho altamente capacitada e preparada para enfrentar os desafios do mercado.

COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS

— A Comunicação organizacional do século XXI no setor público

No campo das organizações públicas, o interesse em entender e dissipar as práticas ligadas às redes de computadores surgiu mais tardiamente e de forma irregular, porém está cada vez mais notória a importância dessa modalidade de gestão na condução da administração estratégica desses órgãos e entidades. A incorporação de processos de inovação na gestão pública costuma ser lenta e pouco expressiva devido aos regimes de governo que se instauram por vários anos¹².

Mesmo assim, os gestores públicos foram gradativamente compreendendo a função dessas ferramentas digitais de comunicação na organização do século XXI e, dessa forma, estimulando que esse tipo de técnica conquiste mais áreas dentro do ambiente organizacional. Esse entendimento é uma das exigências implícitas da Nova Administração Pública (NAP), cada vez mais direcionada para as demandas dos cidadãos e que reforça a busca de resultados.

A necessidade de inovação no setor público superou assim a morosidade da renovação e a falta de interesse político nos avanços tecnológicos. Por isso, nos dias atuais, as organizações públicas estão ampliando a participação na rede de internet, não só por meio de um website corporativo ou de um portal institucional, mas também utilizando ferramentas mais modernas e complexas a exemplo dos sites de redes sociais.

Nesse caso, podem-se destacar o Instagram e o Facebook, como ferramentas populares nesse segmento de organização, mas não se pode desprezar também o uso de blogs, do Twitter, do Youtube, do LinkedIn, do Pinterest, entre outros. A utilização de mídias sociais pelos organismos públicos pode ser traduzida como uma maneira de se ampliar as ferramentas de comunicação, representando para o Estado uma plataforma onde ocorre a interação com a sociedade com a finalidade de se divulgar informações públicas e também para o controle social dos atos da Administração Pública.

Em outras palavras, esses canais digitais favorecem a democratização da comunicação, dando aos indivíduos acesso a um maior campo de informações. O uso das ferramentas digitais pelas organizações possui papel administrativo essencial: a função informacional.

Essa atribuição é um dos pilares da gestão estratégica contemporânea. Estabelecer a informação/comunicação entre a organização e seus públicos interno (funcionários) e externo (clientes/usuários, sociedade, imprensa) coloca a organização em posição de destaque, seja ela pública ou privada.

¹² <https://ebap.online/ebap/index.php/ebap/viebp/paper/viewFile/587/173>

Sendo assim, o fortalecimento da comunicação organizacional alcança particularmente uma característica interna da organização, aquela responsável pela comunicabilidade. Em outras palavras, a atividade comunicacional da organização, quando bem planejada, executada e monitorada, pode ser considerada como um dos pontos fortes na matriz SWOT, uma das ferramentas mais utilizadas na gestão das organizações, principalmente as privadas, o que, em tese, auxilia na construção dos resultados estratégicos.

Esse reforço na gestão interna da organização é que deve garantir uma vantagem competitiva. No entanto, quando se refere às organizações públicas, precisa-se ter a devida noção de que elas têm o dever de prestar as informações pertinentes à sociedade, como forma, inclusive, de prestação de contas da gestão.

Nesse caso, trata-se do cumprimento de ditames normativos específicos, aos quais os gestores e as instituições estão submetidos por força de lei, a exemplo da Lei da Transparência, Lei Complementar 131/2009, e da Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527/2011. Um dos grandes objetivos pretendidos com a publicação da LAI foi que a sociedade tenha noção do que ocorre no interior da Gestão Pública e consiga assim um maior controle sobre as ações de Estado.

Ou seja, a comunicação é uma forma de *accountability* necessária aos entes públicos de maneira geral. Então, numa análise a respeito dos aspectos da gestão pública, não se pode desprezar a especificidade da natureza das organizações públicas, pois estas devem observar certos requisitos dispostos em determinadas normas, diferentemente da margem de “liberdade” das entidades privadas.

Esse aspecto pode ser considerado um ponto limitador para o avanço mais vigoroso do setor público no tocante ao uso da nova comunicação organizacional contemporânea.

— O papel do gestor na condução da nova comunicação organizacional

Os gestores públicos precisam levar em consideração a gama de características da nova comunicação organizacional do século XXI para que possam preparar seus órgãos e entidades, além de qualificar seus servidores a fim de que exerçam a atividade comunicacional de forma profícua, diante dessa nova realidade organizacional. Uma vez introduzidos os novos formatos e modelos digitais de comunicação, estes substituirão ou, adaptarão, algumas práticas e técnicas tradicionais de comunicação.

Para isso, faz-se de extrema necessidade o preparo adequado da organização (orgânico, pessoas, equipamentos, cultura organizacional) para essa nova fase, caso contrário poder-se-á converter num desafio. Nesse espectro, a formação profissional dos agentes de comunicação torna-se uma variável determinante na qualificação das estratégias de comunicação e, por conseguinte, em sua devida execução no ambiente organizacional.

Uma equipe mal preparada (ou completamente despreparada) para as novas tecnologias e sem o devido conhecimento desse cenário virtual não deve corresponder satisfatoriamente ao processo de comunicação esperado pela organização pública. Assim tonifica-se a relevância dos trabalhos desenvolvidos por instituições responsáveis pelo preparo de técnicos e dirigentes, a exemplo da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (Iseb).

Como em qualquer organização, a atualização e o aperfeiçoamento dos processos internos de gestão, especialmente aqueles ligados à área da comunicação, podem ser abrangentes ou diminutos em razão de uma série de fatores no ambiente organizacional. Isso quer dizer que a falta de uma estrutura material, a exemplo de computadores, acesso à internet, representa um empecilho para o desenvolvimento de um modelo digital de comunicação.

Esse quadro pode ser ainda mais complexo em tempos de travessia de dificuldade financeira pelas entidades públicas, como a vivência atualmente. Outra questão é a cultura organizacional, compreendida como um conjunto de normas, valores e crenças contido no ambiente organizacional que resulta num sistema de ideias e significados partilhados, formas expressivas e manifestações da consciência humana.

Ela também precisa ser moldada para o prisma digital. Uma das dificuldades enfrentadas nos órgãos e entidades públicas, por exemplo, é a presença de servidores públicos que, mesmo tendo participado de cursos de informática e de ferramentas digitais, se recusam a utilizá-las no dia a dia da organização, por diversos motivos, inclusive, por estarem habituados a executar as operações de outra maneira.

A tarefa de influenciar e motivar esses servidores a mudar as práticas diárias demanda muita habilidade do gestor. A gestão tem que ocupar-se com os seres humanos envolvidos na instituição, incentivando suas forças e tornando irrelevantes suas fraquezas.

Dessa forma, a alta gestão organizacional assume o papel de controlar e direcionar sua equipe para o desenvolvimento de práticas inovadoras, estimulando seu fortalecimento. Diante das atuais mudanças no macro ambiente, política, social, ambiental, e a busca constante por inovação, ressalta-se que o gestor público recebeu o desafio de acompanhar a evolução e reorganizar o processo de administração, dirigindo as mudanças, a inserção da participação da sociedade e o estabelecimento de estratégias mais complexas e contínuas.

Portanto, cabe ao gestor público o papel de catalisador de ações inovadoras e de fomentador de iniciativas transformadoras no âmbito de sua organização, objetivando implementar estratégias em busca de melhorias contínuas e permanentes. É de sua responsabilidade associar as práticas organizacionais, nesse caso, as relacionadas à comunicação, às tecnologias de ponta disponíveis no mercado, sempre com o objetivo maior de conquistar os propósitos estratégicos da organização de maneira profícua.

Diante dessa macro conjuntura, podem-se formular algumas medidas a serem guardadas no campo da gestão pública no intuito de se assimilar as modificações paradigmáticas recentes, especialmente relacionadas ao segmento comunicacional:

- (1) institucionalizar o uso de sites de redes sociais nas práticas comunicacionais interna e externa;
- (2) fomentar a criação de aplicativos institucionais de comunicação e gestão;
- (3) formar grupos institucionais para comunicação via mensageiro instantâneo;
- (4) readequar os atuais atos de comunicação organizacional para os moldes digitais;
- (5) elaborar um guia/manual específico sobre a comunicação organizacional digital no ambiente institucional.

Ressalta-se, por fim, que a comunicação organizacional contemporânea ou digital traz vantagens à instituição, a exemplo da diminuição de custos vinculados aos sistemas de produção e veiculação, além de ter o potencial de alcançar um público mais amplo, porém, se não for adequadamente administrada, com métodos que permitam a pronta resposta, a comunicação participativa e interativa, e a construção de uma comunicação flexível, essa modalidade de comunicação poderá se tornar inepta, ineficiente, sem representatividade e sem as esperadas contribuições à gestão pública.

— Governança na Administração Pública por meio de redes

A rede interorganizacional é um tipo de rede social, com caráter técnico e operacional. Entre suas características, destaca-se pouca hierarquia e grande interatividade entre seus atores. A essência de uma rede é o fenômeno da cooperação, ou seja, cooperação e competição entre empresas. Os elementos fundamentais da rede são os atores e as relações que são estabelecidas entre eles¹³.

O governo em rede pode ser entendido como um sistema interligado, uma rede complexa de relações temporárias destinadas à solução dos problemas que a todo instante surgem; uma rede ligada por canais informais de comunicação, cujo lema seria conectar, comunicar e colaborar. Rede é uma estrutura de organização capaz de reunir pessoas e instituições em torno de objetivos comuns.

Sua base da formação é o compartilhamento da informação. O conjunto de redes do governo matricial envolve alinhamento horizontal e vertical. No alinhamento horizontal, as redes podem conter ligações simples, quando programas intrasetoriais são implementados por uma única organização, ou podem ser ligações complexas, em que os programas multisetoriais são implementados por múltiplas organizações, incluindo entidades não governamentais e entes de outras esferas do governo.

Uma rede não tem centro, e sim nós de diferentes dimensões e com relações internodais diferenciadas. Cada nó é necessário para a existência da rede.

A tecnologia da informação e comunicação é que podem proporcionar a articulação cotidiana de uma rede de instituições complexas, pois, de outra forma, a interatividade dos participantes estaria prejudicada. O funcionamento em rede, assegurando descentralização e coordenação na mesma organização complexa, é um privilégio da era da informação.

Quando se discute redes, destaca-se também a criação e compartilhamento do conhecimento entre as organizações que se relacionam, seja esse relacionamento próximo ou distante, por meio de vínculos fracos, mas de grande alcance.

Uma análise mais aprofundada acerca da gestão de redes é necessária para se verificar como as redes podem ser utilizadas para desenvolver políticas que busquem solucionar os problemas mais complexos. As organizações entendem que a cooperação é a melhor maneira de atingir objetivos comuns.

Os vários laços fracos mantidos por um indivíduo são mais importantes que os laços fortes na manutenção das redes sociais, uma vez que possibilitam a interação com vários outros grupos mais dispersos. Sem estes laços fracos, os grupos seriam como ilhas isoladas e não uma rede.

¹³ http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_EOR1733.pdf

Existe uma ordem na organização das redes, ou seja, elas não são simplesmente randômicas. O desenvolvimento da confiança entre os membros de uma rede é um pressuposto para um estado de cooperação.

A estrutura de uma rede de atores é composta por fios e nós, sendo os fios as expectativas, objetivos e demandas acerca da atuação dos atores e os nós seriam os próprios atores e sua atuação conjunta. Também expõem que a função de uma rede é reunir atores com interesses diferenciados, ou até conflitantes, para trabalharem em conjunto, buscando agir de acordo com interesses do grupo, e não particulares.

Os membros da rede devem negociar os interesses, ajustando-se uns aos outros. Mas o que leva as instituições a se organizarem em rede, tendo em vista essa limitação dos interesses particulares? A resposta a esta questão é que as redes protegem os atores, ou seja, isso quer dizer que elas possibilitam aos atores a resolução de problemas que representariam uma carga excessiva para um ator isolado, único.

Em outras palavras: quem trabalha sozinho sucumbe. As redes evitam a queda; possibilitam a solução dos problemas, acima de tudo, pela ação conjunta. Sua estabilidade resulta, assim, da pressão por cooperação e do bom êxito da cooperação.

A governança pública não pode ser imposta: é um processo de troca que oscila entre o topo e a base em toda a organização. Portanto, a nova cultura de governança deve estar impregnada em todas as organizações participantes da estrutura de governança. Desse modo, os parceiros, liderando uma coalizão em rede ou uma aliança, irão construir efetivamente as bases para o desenvolvimento de uma confiança mútua.

Os estudos preliminares sobre redes de Políticas Públicas, por volta dos anos 60 do século XX, focavam na importância das relações de cooperação entre organizações, na forma como elas trabalhavam e no impacto dessas relações na estrutura e comportamento organizacional. Recentemente, o foco de estudo foi ampliado, buscando verificar a efetividade das atividades da rede, considerando as várias interações entre os atores.

Acerca dessa questão da efetividade da atuação das redes, aponta-se que pairam dúvidas não somente sobre as bases de cooperação entre esses atores, mas também sobre seus resultados. Ressalta-se também a importância de se avaliar e controlar o desempenho das alianças de cooperação.

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

— O que é Administração de Pessoal?

A administração de pessoal, também conhecida como gestão de pessoas, é um dos pilares da área de recursos humanos de uma organização. Ela envolve um conjunto de práticas e técnicas voltadas ao gerenciamento de todas as atividades relacionadas aos colaboradores, desde o momento de sua contratação até o desligamento.

Esse campo é focado tanto nos aspectos operacionais quanto nos legais e burocráticos que cercam o vínculo empregatício, garantindo que a empresa esteja em conformidade com a legislação trabalhista e que as necessidades dos empregados e da organização sejam atendidas.

A administração de pessoal visa proporcionar um ambiente de trabalho saudável e organizado, onde todos os direitos e deveres são respeitados, de acordo com as normas legais, como a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) no Brasil. Esse processo engloba atividades essenciais para o funcionamento da empresa, como o recrutamento e seleção de funcionários, a gestão de folha de pagamento, controle de ponto e jornada de trabalho, administração de benefícios e, eventualmente, o processo de desligamento do colaborador.

De maneira resumida, o objetivo principal da administração de pessoal é garantir que a organização possua a mão de obra adequada para alcançar seus objetivos, assegurando que os colaboradores sejam tratados de forma justa e recebam as ferramentas e incentivos necessários para desempenhar suas funções de forma eficiente.

Principais Atividades da Administração de Pessoal

As funções da administração de pessoal cobrem uma gama de atividades que impactam diretamente o cotidiano dos colaboradores e o sucesso organizacional. Entre as atividades mais comuns, estão:

– **Recrutamento e Seleção:** processos voltados à busca e escolha dos profissionais mais adequados para as vagas disponíveis na organização. Isso inclui a descrição de cargos, divulgação de vagas e condução de entrevistas e testes.

– **Admissão de Funcionários:** quando um candidato é selecionado, a administração de pessoal é responsável pela regularização de sua contratação. Isso envolve a realização de exames médicos admissionais, o registro do funcionário na Carteira de Trabalho (quando aplicável), assinatura do contrato e a inclusão nas folhas de pagamento e no sistema de benefícios.

– **Controle de Jornada:** a administração de pessoal gerencia o controle de horários dos funcionários, registrando a entrada e saída, pausas para almoço, além do controle de horas extras e banco de horas. Isso é essencial para o cumprimento da legislação e para garantir que os direitos e deveres dos trabalhadores sejam respeitados.

– **Gestão de Benefícios:** o oferecimento de benefícios como vale-transporte, vale-refeição, plano de saúde, entre outros, é também uma responsabilidade dessa área. A administração de pessoal se encarrega de gerenciar esses benefícios, assegurando que estejam em conformidade com a legislação e as políticas internas.

– **Folha de Pagamento:** cálculo de salários, descontos legais e benefícios, além do recolhimento de encargos como INSS e FGTS, é uma tarefa crítica. A correta administração da folha de pagamento garante que os funcionários sejam remunerados corretamente e que a empresa cumpra suas obrigações fiscais e trabalhistas.

– **Férias e Licenças:** o controle de férias, licenças médicas, licenças maternidade e outras ausências dos funcionários também está sob a responsabilidade da administração de pessoal. Isso requer um acompanhamento detalhado e planejamento para evitar desfalques e manter a produtividade.

– **Rescisão de Contrato e Desligamento:** quando um funcionário decide sair da empresa ou é desligado, a administração de pessoal cuida de todo o processo de rescisão, assegurando que todos os direitos trabalhistas sejam pagos, como aviso prévio, multas rescisórias e acertos finais, de acordo com o tipo de desligamento.

Importância da Administração de Pessoal

A administração de pessoal é de extrema importância para o bom funcionamento de uma empresa, pois garante que os aspectos legais e administrativos sejam tratados com precisão. Qualquer erro nesse setor pode gerar custos elevados para a organização, tanto em termos financeiros quanto em relação ao clima organizacional. Um processo de pagamento mal gerido, por exemplo, pode acarretar desmotivação dos colaboradores, problemas legais e multas por descumprimento de normas.

Além disso, essa área desempenha um papel estratégico no sentido de promover a eficiência e a motivação dos funcionários. Colaboradores que têm seus direitos respeitados, que recebem seus pagamentos corretamente e que sentem que fazem parte de um ambiente de trabalho organizado e transparente tendem a ser mais produtivos e engajados.

Portanto, a administração de pessoal é essencial não apenas para o cumprimento de obrigações legais, mas também para a construção de um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir para os objetivos da organização.

— Funções da Administração de Pessoal

A administração de pessoal desempenha uma série de funções essenciais para o bom funcionamento de uma organização. Essas funções garantem a eficiência nos processos operacionais, na conformidade legal e na manutenção de um ambiente de trabalho organizado e produtivo. Cada uma das atividades conduzidas pela administração de pessoal influencia diretamente o desempenho da empresa e o bem-estar dos colaboradores.

Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção são funções cruciais na administração de pessoal, pois garantem que a organização atraia e contrate os profissionais mais qualificados para preencher suas vagas. Esse processo pode ser interno (recrutamento de colaboradores que já fazem parte da empresa) ou externo (busca de candidatos no mercado de trabalho).

O recrutamento consiste nas ações para atrair candidatos, como a divulgação de vagas, enquanto a seleção envolve a escolha do melhor candidato para o cargo disponível. Esse processo pode incluir a aplicação de entrevistas, testes de habilidades, dinâmicas de grupo, entre outros.

Um processo de recrutamento e seleção bem executado garante que a empresa terá colaboradores capacitados e alinhados com seus valores e metas, evitando problemas como alta rotatividade e queda de produtividade.

Admissão de Colaboradores

Após o processo seletivo, a admissão formal do colaborador é realizada. Essa fase envolve o cumprimento de várias obrigações legais e administrativas, como o registro do trabalhador, assinatura do contrato de trabalho e a inclusão nos sistemas da empresa, como a folha de pagamento e os planos de benefícios. Alguns passos importantes do processo de admissão incluem:

– **Exame admissional:** avaliação médica obrigatória para verificar se o trabalhador está apto a desempenhar as funções do cargo.

– **Registro na Carteira de Trabalho:** quando aplicável, o registro formal do empregado é obrigatório para garantir seus direitos.

– **Assinatura do contrato:** acordo entre empregador e empregado que define as condições de trabalho, remuneração e demais aspectos do vínculo empregatício.

A gestão correta dessa etapa evita problemas futuros, como a falta de documentação ou divergências sobre os termos do contrato.

Controle de Ponto e Jornada de Trabalho

O controle da jornada de trabalho é outra função essencial da administração de pessoal. Essa atividade envolve o registro diário das horas trabalhadas pelos funcionários, incluindo entradas, saídas, intervalos e eventuais horas extras.

Existem diversas formas de realizar esse controle, como o uso de sistemas eletrônicos, biometria, ou até o ponto manual em empresas menores. Independentemente do método, a administração de pessoal deve garantir que o controle de jornada esteja em conformidade com as normas legais, como as disposições da CLT sobre duração da jornada, intervalos intrajornada, compensação de horas e limites de horas extras.

A correta gestão da jornada de trabalho é fundamental para evitar conflitos trabalhistas e garantir que os funcionários recebam o pagamento adequado por seu tempo de serviço, incluindo as horas extras.

Folha de Pagamento

A elaboração da folha de pagamento é uma das tarefas mais complexas e importantes da administração de pessoal. Ela consiste no cálculo dos valores que os empregados devem receber, considerando salário base, adicionais (insalubridade, periculosidade, horas extras), descontos (INSS, IRRF, faltas, atrasos) e benefícios.

A correta elaboração da folha de pagamento assegura que os colaboradores recebam seus salários e benefícios de forma justa e pontual, além de garantir que a empresa cumpra suas obrigações fiscais e trabalhistas. Um erro nesse processo pode causar insatisfação entre os funcionários e, em casos mais graves, resultar em penalidades legais para a empresa.

Além do pagamento de salários, a folha de pagamento inclui o recolhimento de encargos como:

– **INSS:** contribuição previdenciária que garante direitos como aposentadoria, auxílio-doença, entre outros.

– **FGTS:** depósito mensal que constitui um fundo de garantia para o trabalhador.

– **Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF):** desconto mensal que varia conforme a faixa salarial do empregado.

Gestão de Benefícios

Além do salário, a administração de pessoal também é responsável por gerenciar os benefícios oferecidos aos colaboradores. Benefícios como vale-transporte, vale-alimentação, planos de saúde, seguro de vida e participação nos lucros são fundamentais para a satisfação e a motivação dos funcionários.

A gestão de benefícios envolve tanto a administração dos contratos com fornecedores (por exemplo, operadoras de planos de saúde) quanto a coordenação interna para assegurar que to-

dos os colaboradores elegíveis recebam corretamente os benefícios. Uma gestão ineficaz pode resultar em problemas para os funcionários e prejudicar o clima organizacional.

Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento de funcionários é uma função estratégica da administração de pessoal. Investir na capacitação dos colaboradores não apenas melhora suas habilidades, mas também aumenta o engajamento e a motivação, uma vez que eles se sentem valorizados e preparados para realizar suas tarefas. O desenvolvimento pode incluir:

– **Treinamentos técnicos:** programas focados no aperfeiçoamento de habilidades específicas necessárias para o cargo.

– **Treinamentos comportamentais:** capacitações voltadas ao desenvolvimento de competências interpessoais, como liderança, trabalho em equipe e comunicação.

– **Programas de desenvolvimento de carreira:** planejamentos de longo prazo que visam preparar os colaboradores para assumir funções de maior responsabilidade dentro da empresa.

Ao investir em treinamento e desenvolvimento, a administração de pessoal contribui diretamente para o aumento da produtividade e para a retenção de talentos, uma vez que funcionários que veem oportunidades de crescimento profissional tendem a permanecer mais tempo na organização.

Rescisão e Desligamento

Por fim, quando um colaborador decide deixar a empresa ou é desligado, a administração de pessoal é responsável por conduzir o processo de rescisão. Essa etapa envolve o cumprimento de todas as obrigações legais, como o pagamento das verbas rescisórias, que incluem saldo de salário, aviso prévio, férias proporcionais, 13º salário proporcional e FGTS.

O desligamento pode ocorrer por vários motivos, como pedido de demissão, demissão sem justa causa ou com justa causa, e cada situação tem regras específicas que devem ser observadas. A administração de pessoal deve garantir que todo o processo seja conduzido de forma correta, evitando passivos trabalhistas.

As funções da administração de pessoal são essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização. Elas vão desde a contratação de novos colaboradores até o gerenciamento da folha de pagamento e benefícios, garantindo que as operações sejam conduzidas de acordo com a legislação vigente e as necessidades da empresa.

Um gerenciamento eficiente nessa área contribui para a criação de um ambiente de trabalho produtivo, motivado e em conformidade com as normas legais, sendo um dos pilares do sucesso organizacional.

NOÇÕES DE SIAPE

Entendendo o SIAPE: Sistema Integrado de Administração de Pessoal

O que é o SIAPE?

O SIAPE é o Sistema Integrado de Administração de Pessoal do Governo Federal. Ele é utilizado para gerenciar a vida funcional dos servidores públicos federais, ou seja, todas as informações relativas a sua carreira, salários, benefícios, férias, licenças, entre outros.

É como o “sistema de RH oficial” da União, usado em órgãos como ministérios, universidades federais, autarquias e fundações públicas.

Por que o SIAPE é importante?

Antes do SIAPE, cada órgão cuidava da folha de pagamento e dos dados dos servidores de forma isolada. Isso causava problemas como:

- Diferenças nas regras aplicadas;
- Falta de controle sobre gastos públicos com pessoal;
- Dificuldade de fiscalização.

Com o SIAPE, foi possível:

- Padronizar a legislação de pessoal;
- Centralizar dados dos servidores;
- Evitar erros e fraudes salariais;
- Facilitar auditorias e planejamento do governo.

O que é gerenciado no SIAPE?

Ele cobre todo o ciclo funcional do servidor:

1. Cadastro: nome, CPF, cargo, matrícula, lotação etc.
2. Movimentações: promoções, afastamentos, mudanças de unidade.
3. Folha de pagamento: salários, adicionais, descontos.
4. Férias: controle do saldo e programação.
5. Licenças: maternidade, médica, capacitação, entre outras.
6. Benefícios: vale-alimentação, auxílio-transporte, plano de saúde.
7. Aposentadoria: transição do servidor ativo para inativo.

O que é o SIAPEnet?

O SIAPEnet é o portal digital que permite ao próprio servidor acessar suas informações diretamente, sem precisar passar pelo setor de RH.

O que o servidor pode fazer no SIAPEnet:

- Consultar contracheques e rendimentos anuais (para o IR);
- Atualizar dados cadastrais (como banco ou endereço);
- Acompanhar férias, licenças, tempo de serviço;
- Verificar consignações (empréstimos, pensão etc.).

É acessado com login e senha próprios, fornecidos pelo órgão.

Quem usa o SIAPE?

Órgãos da Administração Pública Federal direta e indireta, como:

- Ministérios
- IFs (Institutos Federais)
- Universidades Federais

- IBAMA, INCRA, DNIT, entre outros

Alguns estados ou municípios podem ter sistemas parecidos, mas o SIAPE é exclusivo da esfera federal.

ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS E MATERIAIS. PROCESSOS DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS E GERÊNCIA DE MATERIAIS E ESTOQUES

Organização do setor de compras

O Setor de Compras se organiza conforme uma estrutura formada, basicamente, por quatro divisões principais, sendo elas:

Planejamento: ponto de partida para que as ações do setor de compras sejam bem sucedidas, envolve, sequencialmente, definição da política interna da empresa: determinação das normas de conduta e de controle dos departamentos interno e qualificação dos empregados para colocarem essa política em prática na sua atuação dentro da organização; definição, com base nas responsabilidades do setor, das metas do setor de compras, que devem abranger as seguintes ações e conceitos:

- Aquisição de mercadorias e serviços em grau de qualidade e quantidade precisas.
- Pesquisa de mercado para garantir menor custo na compra, mantendo o do padrão de qualidade determinado.
- Localização de fornecedores confiáveis e construção de uma parceria propícia
- Controle dos processos internos para exercer a interação com os fornecedores e a gestão dos recursos.
- Estabelecimento de responsabilidades e funções, como quem será o encarregado por especificar as compras, eleição do fornecedor, negociação das condições, emissão dos pedidos de compra, etc.

Gestão de fornecedores

▪ **Gerenciamento e central de risco de fornecedores:** assegurar que falhas e conflitos no processo de conformidade com as normas internas e externas da organização (*Compliance*) não acarretem quaisquer prejuízos, prevendo e identificando possíveis riscos (matriz de riscos).

▪ **Qualificação de fornecedores:** consiste no processo de coleta de dados, certificados e documentação dos fornecedores, para garantir que a situação de cada um deles está de acordo com as Leis correntes dos órgãos tributários, trabalhistas, socioambientais e de fiscalização.

▪ **Cadastro de fornecedores homologados:** consiste no monitoramento e na manutenção dos fornecedores, como forma de assegurar que eles se mantenham em conformidade com a cadeia de suprimentos da organização.

▪ **Negociação:** a negociação com fornecedores homologados é importante porque, raramente, uma organização disporá de um único fornecedor, pois isso pode representar sérios riscos ao seu funcionamento. Assim, com uma *cadeia de suprimentos (supply chain)* composta por uma diversidade de fornecedores homologados é fundamental que a organização tenha um orçamento aberto em cada fornecedor para cada uma de suas necessidades. Com isso, será plenamente viável que se preserve o padrão de qualidade determinado na política da organização, negociando a aquisição de produtos e serviços pelo menor custo possível.

▪ **Avaliação:** consiste na análise dos aspectos relacionados à solicitação de compra, como precisão dos produtos e serviços e prazos de pagamento, além dos indicadores essenciais de performance (KPI- *Key Performance Indicators*), adotados pelo setor de compras para realização da análise do desempenho dos fornecedores, bem como para verificação das compras recebidas, a fim de saber se estão sendo introduzidos ao fluxo produtivo da organização, de forma que não dê margem à redução do nível de qualidade, ao retardo no fornecimento, aos pedidos excedentes, ao estoque parado ou quaisquer problemas potenciais.

Etapas do processo

1. Recepção e análise dos pedidos de compra: os pedidos de compras têm origem com o setor ou o colaborador que será o seu usuário final. Em geral, as informações básicas de um pedido de compras são:

- a) Identificação do solicitante, assinatura do gestor (aprovação), centro de custo
- b) Caracterização do item
- c) Quantidade / medida
- d) Data e local de entrega requeridos
- e) Informações complementares, se necessário

2. Seleção de fornecedores: seja para mercadorias cotidianas ou mesmo para compra de um item pela primeira vez, é necessário possuir uma listagem de fornecedores qualificados. Sempre que for o caso de primeira compra ou os registros não apresentarem fornecedor habilitado para compra específica, é necessária uma nova pesquisa.

3. Solicitação de orçamentos e cotações: para mercadorias de maior valor, ou em grande quantidade, deve-se fazer uma requisição por escrito a uma quantidade razoável de fornecedores, para assegurar um rol de cotações confiáveis e competitivas, para que se possa alcançar a melhor oferta possível. A análise das cotações recebidas deve levar em conta o preço, a conformidade com as especificações, as condições e o contrato de venda, prazos e formas de entrega e de pagamento.

4. Estabelecer o preço justo: deve-se fazer negociação do preço, para se chegar ao valor mais satisfatório junto ao fornecedor.

5. Emissão de pedidos de compra: a ordem de compra é uma proposta legal de compra. Ao ser aprovada pelo fornecedor, passa a constituir contrato legal para entrega dos produtos ou prestação de serviço conforme os termos e as condições indicadas no contrato de compra e venda. O pedido de compra é elaborado a partir das cotações ou da requisição de compra. Uma cópia dessa requisição é enviada ao fornecedor, enquanto outra é retida pelo setor de compras; outras, ainda, são despachadas para outros setores, como o setor solicitante da compra, o departamento de contabilidade e o setor de recebimento.

6. Acompanhamento e entrega: Cabe ao setor de compras garantir que o fornecedor entregue a mercadoria conforme termos acordados, tomando as medidas necessárias em caso de dúvidas quanto aos cumprimentos dos prazos. Entre as principais ações, estão a interação junto ao fornecedor para evitar problemas, agilizar o transporte, buscar por fontes alternativas de providimentos, reprogramar a produção, entre outras.

7. Recebimento e aceite de mercadorias: no ato da entrega, o setor de recebimento realiza a inspeção para assegurar conformidade de itens, quantidade e ausência de danos no transporte. O recebimento utiliza a sua via do pedido de compra para essa

conferência e, em seguida, preenche o recibo, anotando quaisquer observações necessárias. Caso o pedido não esteja completo, será mantido “em aberto”, até que se conclua a entrega integral.

8. Anuência da fatura: ao se receber a fatura do fornecedor, deve-se verificar a conformidade dos seguintes documentos: pedido de compra, relatório de recebimento e fatura. Itens e quantidades devem constar iguais em todos os registros; preços e seus acréscimos ou abatimentos precisam coincidir na requisição de compra e na fatura. Aprovada a fatura, esta deve ser encaminhada ao setor de pagamentos.

Perfil do comprador

Dentro de uma organização, o comprador é componente crucial para garantia de resultados no que diz respeito à produtividade e lucratividade, devendo tomar decisões que visem ao atendimento das solicitações e à redução de despesas. Em poucas palavras, o gestor de materiais, como também pode-se chamar esse profissional, deve:

- representar a organização nas transações comerciais com fornecedores, refletindo seus conceitos e valores corporativos, assim como suas políticas comerciais, pois ele é o principal elo com os parceiros e fornecedores.
- possuir conhecimento integral de todos os procedimentos que serão praticados, estando alinhado com os objetivos gerais da organização, não apenas focando no sucesso de suas tarefas.
- possuir habilidade de negociação, prática essencial nas transações comerciais; as negociações realizadas pelo comprador devem apresentar resultados e lucratividade.
- possuir resiliência, autoridade e flexibilidade na tomada de decisões; um profissional com essas características é capaz de ampliar as possibilidades de maximização dos resultados, pois é o comprador que comunica ao fornecedor as necessidades e exigências da organização, recebendo como retorno as ofertas do mercado.
- possuir idoneidade, capacidade de decisão, iniciativa e objetividade, para que possa gerar bons resultados, tanto no suporte para alavancar as vendas, como na minimização de despesas ou mesmo nas operações de compra. Essas características e habilidades são importantes para situações em que as necessidades da organização (lote adquirido, acondicionamento da mercadoria, *lead-time*, prazo de entrega, etc.) não estiverem alinhadas. Em outras palavras, é necessária a capacidade de criação de estratégias junto ao fornecedor para impulsionar as transações.

Modalidades de compras

- **Compra de Reposição:** para aquisição de produtos com estabilidade de vendas, como itens de limpeza e higiene.
- **Compra de Emergência:** realizada às pressas, sem que tenha sido feito planejamento.
- **Compra Especulativa:** dispõe-se a conjecturar um provável aumento de preços, sendo efetuada a aquisição de um item antes mesmo que haja necessidade.
- **Compra Antecipada:** efetuada para suprir as reais necessidades da organização em um período específico.
- **Compra Contratada:** efetuada a partir da previsão da entrega dos pedidos em datas pré-estabelecidas.
- **Licitação:** modalidade de compras praticada no âmbito governamental. Ocorre nas esferas municipal, estadual e federal. A licitação tem a sua subcategoria de modalidades, sendo elas:

— **concorrência pública:** utilizada para compras de qualquer valor, e obrigatória para valores maiores que 1.430.000 mil reais, em compras gerais, ou 3.300.00 mil reais, para serviços e obras de engenharia; não exige cadastro prévio.

— **tomada de preços:** os interessados devem estar previamente cadastrados e serem qualificados para cumprir com as exigências para cadastro até, no máximo, três dias antes do prazo final de aceitação das propostas.

— **carta-convite:** na mais simples das subcategorias, os interessados (no mínimo três) são convidados a fazer parte do processo. Porém, até o dia anterior à realização da sessão, outros fornecedores podem manifestar interesse em participar, desde que estejam previamente cadastrados na organização.

— **leilão:** também chamada de concurso, essa modalidade de licitação destina-se especialmente para vendas de bens móveis cujo uso não constitui mais serventia para a Administração Pública.

— **pregão:** destinado para aquisição de bens e serviços comuns. Essa concorrência se dá mediante assembleia pública, a partir de ofertas de preços (por escrito) e lances (oral), para classificação e qualificação do interessado com a oferta de menor preço.

Cadastro de fornecedores

O Cadastro de Fornecedores é um instrumento de gerenciamento que possibilita às organizações públicas que efetuam licitações regularmente a abreviar a etapa de qualificação e habilitação dos processos licitatórios por meio do registro preexistente dos fornecedores que pretendem concorrer; também auxilia a gestão de contratos na pesquisa das condições de pagamento na ocasional assinatura de aditivo de contrato.

O fornecedor cadastrado, em contrapartida, tem a garantia da verificação assegura prévia de seus documentos para qualificação de habilitação; viabiliza a remessa automática de e-mail para avisar a respeito de publicação de licitações de seu interesse; viabiliza isenção da apresentação de documentação nos processos licitatórios, de acordo com o edital; elimina a necessidade de o mesmo fornecedor enviar os mesmos documentos repetidas vezes, caso tenha mais de um contrato com a instituição ou órgão público; acima de tudo, fortalece o relacionamento empresarial.

Fornecedor como cliente: em casos de devoluções de mercadorias, remessa para industrialização, retorno para conserto, é necessário que o fornecedor conste também como cliente, a fim de possibilitar o lançamento de notas fiscais de entrada e saída.

Objeto de licitação

Diversos mecanismos legais da Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos) indicam como transmissor da atividade administrativa e responsabilidade do gestor da área pública a designação dos atributos do produto. É dever da Administração informar o objeto pretendido no processo licitatório, além dos aspectos fundamentais à qualidade adequada.

Descrição do objeto

▪ **Obrigatoriedade da Especificação:** o objeto pretendido da licitação precisa ter ser definido de forma distinta e esclarecedora, sem margem a ambiguidades; esse é o primeiro e mais importante ponto para um resultado satisfatório de um processo

licitatório. No pregão, inclusive, a regra é destacada de tal forma que a Lei somente reconhece um objeto como comum, se sua descrição for possível (garantia da qualidade).

▪ **Características detalhadas:** antes da deliberação para licitação ou da sua declaração de inexigibilidade e da compra em si, as instituições públicas têm o dever de estabelecer a descrição do objeto pretendido com suas características apropriadas, assim como de todos as suas peculiaridades concernentes.¹⁴

▪ **Conhecimento técnico:** é fundamental que se tenha entendimento especializado suficiente para descrever o objeto da licitação, assim como para certificar-se da qualidade da mercadoria adquirida no ato do recebimento. Exemplo: distinguir um papel branco e resistente, com composição e gramatura específicos, que não se possa confundir com um papel de cor amarelada e com facilidade de rasgo.

▪ **Garantia de qualidade do objeto de licitação:** o gestor público tem o direito de adquirir mercadorias pleiteando:

— a discriminação integral do item conforme as normas ergonômicas

— a realização de testes laboratoriais por parte do contratado

— a apresentação de amostras da mercadoria por parte do contratado, assegurando ao licitador a prerrogativa a contraprova

Edital de Licitação

▪ **Definição:** trata-se do convite destinado a fornecedores de produtos e serviços, ou seja, é o ato de convocação, cujo objetivo é atender a licitação, demanda governamental que pode corresponder à aquisição de mercadorias, locação, realização de eventos, execução de obras ou prestação de quaisquer outros tipos de serviços.

▪ **Finalidade:** o Edital determinada as regras da licitação para os interessados em participar do processo, desde as candidaturas dos fornecedores até a escolha do vencedor.

▪ **Informações obrigatórias do Edital:** nesse documento, constam as informações referentes ao certame e as exigências, como:

- número do processo
- detalhes sobre o órgão licitador
- documentos de habilitação
- meios de julgamento das propostas
- sanções
- condições de participação
- prazos
- datas e horários
- especificações do objeto

▪ **Principais seções do Edital:** regras para participação, regras de conduta e as sanções em caso de inadimplemento (podem acarretar na extinção do direito de participar da licitação).

▪ **Princípio de Publicidade:** em atendimento a esse princípio, o Edital de Licitação deve ser divulgado para todos os fornecedores que se interessarem em participar da concorrência.

¹⁴ Sistema de Registro de Preços e Pregão Presencial Eletrônico – Editora Fórum – 6. ed., 2013.

▪ **Edital de pregões eletrônicos:** essa modalidade, regida pela Lei nº 14.133/2021, requer especificações diferenciadas, o que quer dizer que, pela natureza do processo, para um edital desse tipo de certame não são obrigatórios pormenores como dados de contato do licitante, tópicos sobre aprovação de preços e critérios de julgamento.

— Recebimento e Armazenagem

Entrada: na primeira etapa do processo de armazenagem, o recebimento e a entrada de mercadorias e conferência das informações gerais do produto, a partir da nota fiscal de entrega.

Conferência: a segunda etapa do processo se subdivide em duas:

- conferência qualitativa: certificação a respeito das especificações técnicas da mercadoria, para verificar se condizem com o pedido feito pelo setor de compras.
- conferência quantitativa: constatação da quantidade entregue, a fim de verificar se corresponde ao número informado pelo fornecedor. A averiguação poderá ser completa (se for possível a análise detalhada de cada item) ou por amostragem (se o volume de determinado item for muito grande).

Objetivos da armazenagem:

- guardar, proteger e preservar adequadamente as mercadorias durante o espaço de tempo necessário
- concentrar o gerenciamento dos produtos que a organização movimenta, guarda e manipula, para atender às suas necessidades cotidianas e produtivas
- reduzir as despesas efetivas, preservando a qualidade
- potencializar a utilidade do ambiente de armazenagem
- assegurar excelência na estruturação da mão-de-obra
- usufruir da melhor forma dos equipamentos de movimentação
- garantir o acesso às mercadorias quando forem solicitadas
- preservar as ações de segurança fundamentais para a manutenção as características dos produtos

Critérios e técnicas de armazenagem

Dependendo do tipo de mercadoria e das normas exigidas, a armazenagem pode ser simples ou complexa. A definição dos critérios deve atentar para características como:

- vulnerabilidade do material
- perecibilidade
- radiação
- combustibilidade
- intoxicação
- peso
- volume, etc.

Assim, são várias as formas de armazenagem:

- por tamanhos: ideal para ambientes reduzidos, pois baseia-se no aproveitamento do espaço.
- por frequência: arrumação focada na logística, para favorecimento da saída de determinados itens.
- por agrupamento: simplifica a ordenação e a procura, comprometendo, porém, o aproveitamento espacial.
- em área externa: ideal para metalurgia e construção civil, reduz as despesas com acomodações.

▪ especial: só é praticável em espaço isolado ou climatizado. Exigido para depósito de produtos perecíveis ou de gases inflamáveis ou especiais.

Arranjo físico (leiaute)

Decisão importante no processo de armazenamento, pois o tipo de leiaute tem efeitos significativos nas despesas de produtividade, resultando em prejuízos, se for ineficaz e, do contrário, favorecendo as operações de produtividade.

▪ **Arranjo físico por produto:** chamado também de arranjo linha de produção ou arranjo linear, esse tipo de disposição consiste na localização dos itens produtivos transformadores, conforme a melhor utilidade do item que está em transformação. Principais vantagens: simplificação do controle de produtividade e produção em massa com maior produtividade.

▪ **Arranjo físico posicional:** essa forma de dispor as mercadorias é ideal para grandes construções, em que o tamanho do item é tanto, que sua movimentação é complexa. Assim, os itens transformados não se movimentam entre os itens transformadores, isto é, o que será transformado permanecerá em acomodação fixa, enquanto os agentes da transformação movem-se ao seu redor. Principais vantagens: grande flexibilidade e possibilidade de terceirizar parte do projeto ou ele todo.

▪ **Arranjo físico por processo:** disposição adotada em hospitais, pois reúne ou divide os processos conforme similaridade e distinção, dividindo-os em setores como pediatria, cardiologia, etc. Principais vantagens: armazena os mais diversificados itens, em quantidades e volumes variados; flexibilidade para servir as demandas mercadológicas.

▪ **Arranjo físico celular:** disposição em que os itens transformados passam por uma triagem prévia para serem movimentados para um ponto determinado onde se localizam os itens transformadores exigidos para atender as demandas imediatas. Principais vantagens: minimização dos estoques e do transporte do material, maior flexibilidade.

— Distribuição de Materiais

Características das modalidades de transporte

1. Transporte Rodoviário: modalidade mais comum no território nacional, possibilita a criação de rotas mais flexíveis e variados tipos de cargas.

Utilidade: indicado para trajetos mais curtos e mercadorias semiacabadas ou acabadas e com elevado valor agregado, como perecíveis (carnes, grãos e laticínios) e itens eletrônicos.

Principais vantagens:

- Contratação e organização mais simplificadas
- Grande acessibilidade (atinge, praticamente, todos os pontos do território brasileiro)
- Flexibilidade na organização dos trajetos
- É a modalidade de transporte que recebe mais investimento governamental maior investimento
- Menor burocracia quando se trata da exigência de documentação

Principais desvantagens:

- Alcance reduzido quando se trata da relação distância x tempo de transporte
- Devido ao alto impacto dos valores do combustível e dos pedágios nas rodovias, possui elevado custo de carregamento

- Reduzido potencial de carga
- Alta vulnerabilidade de extravio de carga (acidentes e roubos)

2. Transporte ferroviário: o principal diferencial dessa modalidade é a capacidade para grandes volumes de carga.

Utilidade: indicado para cargas pesadas e para o transporte de elevada quantidade de *commodities*, como derivados do petróleo, minério de ferro, produtos agrícolas, mercadorias siderúrgicas, fertilizantes, etc.

Principais vantagens:

- Custo reduzido, pois faz uso de combustível mais barato e conta com baixa incidência de taxas, como pedágios
- Elevada capacidade de carga
- Risco reduzido de imprevistos e acidentes
- Maior segurança no transporte da carga

Principais desvantagens:

- Destino fixo, rotas inflexíveis
- Velocidades reduzidas dos trens
- Pode apresentar dependências de outras modalidades de transporte para conclusão total da entrega da carga
- Falta de investimento governamental em ferrovias
- Está sujeita a maiores baldeações

3. Transporte aéreo: agilidade e capacidade de cumprir longos intervalos de distância, inclusive fora do espaço nacional, são seus principais diferenciais.

Utilidade: indicado para situações em que prazo de entrega e segurança são requeridos. Ideal para mercadorias frágeis ou com prazo de validade reduzido.

Principais vantagens:

- Modalidade com menor tempo de entrega da carga
- Trânsito livre e exclusivo
- Cumpre grandes distâncias, independentemente dos imprevistos e acidentes geográficos que possam ocorrer
- Aeroportos de localização acessível
- Modalidade com o menor tempo de entrega da carga
- Reduz as despesas com empacotamento e embalagens, já que a mercadoria quase não é manuseada durante seu trânsito

Principais desvantagens:

- O volume de carga transportada é limitado
- Modalidade com maior custo
- Requer de terminais de acesso pode necessitar de outra modalidade

4. Transporte aquaviário: em capacidade de carga, iguala-se à modalidade ferroviária.

Utilidade: indicado para mercadorias de baixo valor agregado, assim como para transporte de produtos de diversos tipos e em todos os estados (sólido, líquido e gasoso), que devem estar armazenados em contêineres apropriados.

Principais vantagens:

- Não disputa espaço com outras modalidades de transporte (semelhante ao modal aéreo)
- Percorre longas distâncias
- Baixo custo de carregamento
- Transporta grandes quantidades e volumes

- Risco quase nulo de danos aos itens

Principais desvantagens:

- Alta burocracia para a documentação de desembarço
- Depende de terminais adaptados para embarque e desembarque
- Elevado custo para seguro das mercadorias
- Pouco investimento governamental em portos e na fiscalização para liberação da carga
- Longo tempo de trânsito.

5. Transporte Dutoviário: essa modalidade de transporte de carga é viabilizada por meio da instalação subterrânea de dutos e tubos, aparentes e submarinos. O transporte é efetuado pelo controle de pressão exercida nos dutos. Assim, é uma modalidade que possibilita o transporte em grandes quantidades e a longas distâncias.

Utilidade: indicado para gases, sólidos granulares, fluidos líquidos, petróleo e seus derivados (via gasodutos e oleodutos)

Principais vantagens:

- Cumpre longas distâncias com custos operacionais reduzidos
- Alta confiabilidade e segurança no transporte da carga
- Transporta elevado volume de forma constante (sem potenciais imprevistos ou acidentes)

Principais desvantagens:

- Elevado custo de investimento inicial e permanente
- Depende de licença para exercício
- Rota fixa com mínima possibilidade de flexibilização dos pontos de bombeamento
- Possíveis de acidentes ambientais de grandes proporções

Estrutura para distribuição

Canais de distribuição: são meios utilizados pelas empresas para entregar suas mercadorias ao cliente final, assegurando que sejam disponibilizadas no local, no prazo e na quantidade corretas. Existem três tipos de canais de distribuição:

1. Canal Direto: a responsabilidade da entrega da mercadoria ao consumidor é 100% do fornecedor. Não existem intermediários. Essa modalidade concede controle integral do canal de distribuição ao produtor final.

Exemplo: empresas que fazem vendas via catálogo.

Vantagens: é possível praticar preços reduzidos, pois a empresa não faz o pagamento de comissões.

Desvantagens: limita bastante a quantidade de clientes.

2. Canal Indireto: nessa modalidade, a entrega da carga não é por quem vende, mas por intermediários, que podem ser distribuidores, corretores, atacadistas e varejistas. Nessa modalidade, o produtor não tem controle integral sobre a distribuição. Vantagem: possibilita uma cartela maior de clientes.

Desvantagem: o pagamento das comissões eleva os valores dos produtos.

3. Canal Híbrido: é um misto das modalidades direta e indireta, por meio de parcerias entre produtor e intermediários das vendas. Nessa modalidade, o produtor não perde o controle integral do contato com o cliente final.

Exemplo: empresas que divulgam seus produtos na Internet, porém, terceirizam a entrega, indicando distribuidores homologados.

NOÇÕES DE SIASG

O que é o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG?

O Decreto nº 1.094/1994, no art. 7º institui o SIASG. Esse sistema auxiliar do SISG se destina à informatização e à operacionalização das atividades, com a finalidade de integrar e dotar os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional de instrumento de modernização.

Diferentemente de entendimentos passados, o SIASG, após a reestruturação do SISG (nova releitura), deixa de ser visto apenas como os submódulos de compras governamentais - cadastro de fornecedores, o catálogo de materiais e serviços, o sistema de divulgação eletrônica de licitações, o sistema de registro de preços praticados, o sistema de gestão de contratos, o sistema de emissão de ordem de pagamento (Empenho), o pregão eletrônico, a cotação eletrônica e uma ferramenta de comunicação entre os seus usuários e um extrator de dados estatísticos (Data Warehouse) – e ganha relevância estratégica, passando a ser visto como um instrumento de apoio, transparência e controle na execução das atividades do SISG, por meio da informatização e operacionalização do conjunto de suas atividades, bem como no gerenciamento de todos os seus processos.

Assim, nessa nova visão, o SIASG congrega outros instrumentos, informatizados ou não, que possibilitam o funcionamento eficiente e dinâmico dos processos de logística pública, como:

Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP;
Processo Eletrônico Nacional – PEN, e seus subsistemas;
Normas, com suas linhas de atuação;

Integração com os órgãos e entidades por meio dos grupos de trabalho, comissão e comunidades práticas.

Módulos de compras públicas do SIASG

Os módulos de Compras públicas do SIASG possuem funções que se complementam na operacionalização das licitações. Para uma melhor compreensão desses módulos, segue uma descrição resumida de cada um deles:

CATMAT/CATSER - Catálogo de material e Catálogo de serviços. O primeiro elaborado de acordo com a metodologia Federal Supply Classification, e segundo de acordo com os critérios adotados pela Organização das Nações Unidas- ONU.

COMUNICA - Subsistema de Comunicação do SIASG. Acesso de forma on-line. Utilizado pelo MP para emitir orientações, comunicações, solicitações e atualizações de assuntos aos usuários do SIASG em nível nacional.

SICON - Subsistema de Gestão de Contratos. Utilizado pelas Unidades, em nível nacional, para registrar os dados relativos aos Contratos Administrativos (vigência, objeto, valor etc.), enviar os extratos dos Contratos à Imprensa Nacional e efetuar o Cronograma Físico-Financeiro dos Contratos.

RDC - Regime Diferenciado de Contratações. Instituído pela Lei 12.462/11. Modalidade de contratação mais célere para obras e serviços, que reduz os riscos quanto à qualidade e aos custos do objeto contratado e, nesse caso, como seu procedimento ocorre por meio eletrônico, eleva a capacidade de acompanhamento dos órgãos de controle interno e externo.

SIDEC - Subsistema de Divulgação Eletrônica de Compras e Contratações. Realizava o cadastramento de processos de compras e contratações efetuados pela Administração Pública e o consequente envio eletrônico de matérias relativas aos avisos e editais de licitação, dispensa e inexigibilidade e os resultados, à Imprensa Nacional para publicação no Diário Oficial da União e divulgação no Comprasnet.

SISRP - Subsistema de Registro de Preços. Realiza o registro e divulgação eletrônica de Atas do Sistema de Registro de Preços – SRP. Contempla os procedimentos para registro e divulgação eletrônica de preços.

SISPP - Subsistema de Preços Praticados. Registra os valores praticados nos processos de contratações governamentais, discriminados por unidade de medidas de padrão legal e marcas, com vistas a subsidiar o gestor, a cada processo, na estimativa da contratação e antes da respectiva homologação, para confirmar se o preço a ser contratado é compatível com o praticado pela Administração Pública Federal.

SISME - Subsistema de Minuta de Empenho. Facilita a geração de notas de empenhos no SIAFI através do SIASG, com toda confiabilidade, rapidez e segurança.

SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores. Registro cadastral único para a análise da habilitação jurídica, regularidade fiscal e qualificação econômico-financeira dos fornecedores que participam das licitações governamentais.

IRP - Intenção de Registro de Preços. Tem como finalidade permitir à Administração tornar públicas suas intenções de realizar Pregão ou Concorrência para Registro de Preços, com a participação de outros órgãos governamentais, que tenham interesse em contratar o mesmo objeto. Tornou-se obrigatória a partir do Decreto 7892/2013.

SIDEC - Divulgação Eletrônica de Compras. Realiza o cadastramento de processos de compras e contratações efetuados pela Administração Pública e o consequente envio eletrônico de matérias relativas aos avisos e editais de licitação, dispensa e inexigibilidade e os resultados, à Imprensa Nacional para publicação no Diário Oficial da União e divulgação no Comprasnet.

Sessão Pública - Sistema desenvolvido para operacionalizar os procedimentos que envolvem as modalidades de licitações do tipo Concorrência, Tomada de preços, Convite, Concurso e Pregão realizadas pelo Governo.

Portal de Compras Governamentais (Compras.gov.br) - É utilizado para o acesso on-line à operacionalização das licitações e às informações das licitações da Administração Pública Federal em avisos, editais, dispensa e inexigibilidade de licitação, e cotação eletrônica.

DECRETO Nº 1.094, DE 23 DE MARÇO DE 1994.

Dispõe sobre o Sistema de Serviços Gerais (SISG) dos órgãos civis da Administração Federal direta, das autarquias federais e fundações públicas, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 30 e 31 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, com a redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969,

DECRETA:

Art. 1º Ficam organizadas sob a forma de sistema, com a designação de Sistema de Serviços Gerais (SISG), as atividades de administração de edifícios públicos e imóveis residenciais, material, transporte, comunicações administrativas e documentação.

§ 1º Integram o SISG os órgãos e unidades da Administração Federal direta, autárquica e fundacional, incumbidos especificamente da execução das atividades de que trata este artigo.

§ 2º Os Ministérios Militares e o Estado-Maior das Forças Armadas poderão aplicar, no que couber, as normas pertinentes ao SISG.

Art. 2º O SISG compreende:

I - o órgão central, responsável pela formulação de diretrizes, orientação, planejamento e coordenação, supervisão e controle dos assuntos relativos a Serviços Gerais;

II - os órgãos setoriais, unidades incumbidas especificamente de atividades concernentes ao SISG, nos Ministérios e órgãos integrantes da Presidência da República;

III - os órgãos seccionais, unidades incumbidas da execução das atividades do SISG, nas autarquias e fundações públicas.

Art. 3º A Secretaria da Administração Federal da Presidência da República (SAF/PR), representada pela Subsecretaria de Normas e Processos Administrativos, atuará como órgão central do SISG, com as atribuições e competências definidas neste decreto.

Art. 4º Os órgãos setoriais e seccionais do SISG vinculam-se ao órgão central para os estritos efeitos do disposto neste decreto, sem prejuízo da subordinação administrativa decorrente de sua posição na estrutura do Ministério e órgão integrante da Presidência da República, autarquias e fundações públicas.

Parágrafo único. Caberá aos órgãos setoriais a articulação com os órgãos seccionais a eles vinculados, com o objetivo de contribuir para a integração sistêmica do SISG.

Art. 5º Incumbe ao órgão central do SISG, com observância das leis e regulamentos pertinentes:

I - quanto a edifícios públicos e imóveis residenciais:

a) expedir normas para disciplinar a construção, demolição, e manutenção de edifícios públicos e imóveis residenciais, bem assim das respectivas instalações;

b) expedir normas para disciplinar a contratação de serviços de terceiros para a execução de obras e serviços de construção, reforma, manutenção, demolição, zeladoria e vigilância de edifícios públicos e imóveis funcionais;

c) supervisionar e coordenar a execução das normas de que tratam as alíneas anteriores ou executá-las quando julgar necessário;

II - quanto a material:

a) fixar os padrões e especificações do material para uso do serviço público;

b) expedir normas para disciplinar a licitação, a contratação, a aquisição, o recebimento, o registro, a guarda, a requisição, a distribuição e a utilização de material permanente e de consumo;

c) expedir normas para disciplinar a conservação, recuperação, manutenção, inventário, baixa e alienação de material permanente e de consumo;

d) supervisionar e coordenar a execução das normas de que tratam as alíneas anteriores ou executá-las quando julgar necessário;

III - quanto a transporte:

a) expedir normas para disciplinar a aquisição, distribuição, alienação, conservação, guarda, manutenção e utilização de veículos oficiais;

b) expedir normas para disciplinar a locação de serviços de terceiros no transporte de servidores, material e equipamento;

c) expedir normas destinadas a redução do consumo de combustíveis e lubrificantes;

d) expedir normas para disciplinar a aquisição de passagens nos deslocamentos de servidores;

e) supervisionar e coordenar a execução das normas de que tratam as alíneas anteriores ou executá-las quando julgar necessário;

IV - quanto a comunicações administrativas e documentação:

a) expedir normas para disciplinar a utilização, reaproveitamento, padronização, reprodução e aquisição de papéis e formulários;

b) expedir normas para disciplinar a transmissão e recepção de mensagens;

c) supervisionar e coordenar a execução das normas de que tratam as alíneas anteriores ou executá-las quando julgar necessário.

§ 1º Realizar-se-ão, sob a forma de auditoria, o controle, a fiscalização e a orientação específica das atividades do SISG.

§ 2º Os órgãos setoriais e seccionais do sistema prestarão ao órgão central do SISG todas as informações e o apoio necessário para o planejamento, coordenação, acompanhamento, fiscalização e controle das atividades previstas neste decreto, inclusive quanto aos seus custos.

§ 3º Quando ocorrer execução de tarefas comuns, que requeiram prestação de serviços remunerados de outras entidades públicas ou particulares, as despesas poderão ser rateadas pelos órgãos do SISG, ainda que o serviço seja executado através do órgão central.

Art. 6º Os órgãos setoriais e seccionais do SISG são responsáveis pela gestão e execução das atividades de serviços gerais nas respectivas áreas, salvo nos casos em que, por conveniência do Sistema, a critério do órgão central, deva ser centralizada a realização dessas atividades.

Art. 7º Fica instituído o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), auxiliar do SISG, destinado a sua informatização e operacionalização, com a finalidade de integrar e dotar os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional de instrumento de modernização, em todos os níveis, em especial:

I - o catálogo unificado de materiais e serviços;

II - o cadastramento unificado de fornecedores;

III - o registro de preços de bens e serviços.

Art. 8º São usuários do SIASG os órgãos setoriais e seccionais especificados no art. 2º, competindo-lhes a alimentação dos dados necessários ao processamento do sistema.

Art. 9º Compete à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, como órgão central do SISG, o gerenciamento e a expedição de normas complementares referentes ao desenvolvimento, implantação e manutenção do SIASG.

Art. 10. Na elaboração do SIASG deverá ser prevista sua integração com os demais sistemas institucionais do governo e, sempre que possível, o compartilhamento de recursos de transmissão de dados e equipamentos.

Art. 11. Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 12. Revoga-se o Decreto nº 75.657, de 24 de abril de 1975.

Brasília, 23 de março de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

GOVERNABILIDADE E GOVERNANÇA

Governabilidade

A **governabilidade** da administração pública tem forte relação com a afinidade de **legitimidade** do gestor público em relação à sociedade. Sem legitimidade não há como se falar em governabilidade. Diz respeito a uma capacidade **política** do Estado, refletindo na credibilidade e imagem pública da burocracia.

Conforme Paludo (2013, p. 128), governabilidade significa também que “o governo deve tomar decisões amparadas num processo que inclua a **participação dos diversos setores da sociedade**, dos poderes constituídos, das instituições públicas e privadas e segmentos representativos da sociedade, para garantir que as escolhas efetivamente atendam aos anseios da sociedade, e contem com seu apoio na implementação dos programas/projetos e na fiscalização dos serviços públicos”.

A fonte ou **origem** da governabilidade é representada pelos cidadãos e pela cidadania organizada, os partidos políticos, as associações e demais agrupamentos representativos da sociedade (PALUDO, 2013).

Sendo assim, o **desafio maior** da governabilidade está em **conciliar as divergências** constantes nos interesses dos diversos atores da sociedade, e uní-las em um ou vários **objetivos comuns**. Portanto, a viabilização dos objetivos políticos do Estado está muito relacionada com a **capacidade de articulação** em alianças políticas e pactos sociais.

Governança

A **governança** possui um caráter **mais amplo** que a governabilidade e refere-se a uma **capacidade administrativa** de **executar** as políticas públicas.

Pereira (1997) explica que um governo pode ter governabilidade, na medida em que seus dirigentes contem com os necessários apoios políticos para governar, e no entanto **pode governar mal** por lhe faltar a capacidade da governança.

A governança no contexto da administração pública é um reflexo da governança corporativa da administração privada.

As boas práticas de governança corporativa surgiram como uma busca para solucionar conflitos entre acionistas e gestores a respeito do desempenho do patrimônio, da sustentabilidade financeira e da transparência na gestão. A governança é também reflexo das relações da organização com seus *stakeholders* (partes interessadas).

De acordo com Paludo (2013), a governança é **instrumental**, pois é o **braço da governabilidade**. Além disso, relaciona-se com **competência técnica**, abrangendo as capacidades gerencial, financeira e técnica propriamente dita.

A **fonte** de origem da governança é, em sentido lato, os agentes públicos, e em sentido estrito os servidores públicos.

INTERMEDIÇÃO DE INTERESSES (CLIENTELISMO, CORPORATIVISMO E NEOCORPORATIVISMO)

A intermediação de interesses é um conceito fundamental para compreender as dinâmicas de poder e influência na Administração Pública. No cenário político e administrativo, os interesses de diferentes grupos e indivíduos frequentemente entram em competição, buscando moldar as políticas públicas de acordo com suas necessidades e objetivos. Essa intermediação, no entanto, pode assumir diferentes formas e manifestações, que variam em função das características culturais, políticas e sociais de cada sociedade.

Dentro desse contexto, três modelos se destacam por sua relevância histórica e teórica: clientelismo, corporativismo e neocorporativismo. Cada um deles representa uma maneira distinta de como os interesses são organizados, negociados e implementados no espaço público. Enquanto o clientelismo se caracteriza por uma relação direta e muitas vezes personalizada entre agentes políticos e seus eleitores ou seguidores, o corporativismo propõe uma estrutura mais organizada e institucionalizada para a representação de interesses coletivos. Já o neocorporativismo surge como uma evolução ou adaptação do corporativismo, refletindo as mudanças nas estruturas políticas e econômicas do século XX.

Compreender esses modelos é essencial para analisar as práticas de governança e os processos decisórios na Administração Pública. Eles não apenas moldam a maneira como as políticas são formuladas e implementadas, mas também têm profundas implicações para a democracia, a eficiência administrativa e a justiça social.

O clientelismo, por exemplo, pode levar à perpetuação de práticas políticas corruptas e ineficientes, enquanto o corporativismo, dependendo de sua forma, pode fortalecer a participação organizada de grupos na formulação de políticas, mas também pode criar barreiras para outros grupos de interesse.

— Intermediação de Interesses na Administração Pública

A intermediação de interesses na Administração Pública refere-se ao processo pelo qual diferentes grupos e indivíduos buscam influenciar a formulação e implementação de políticas públicas de acordo com suas necessidades e objetivos específicos.

Esse processo é central para a governança democrática, pois garante que os diversos setores da sociedade tenham voz e representação nas decisões governamentais. No entanto, a maneira como essa intermediação ocorre pode variar significativamente, influenciando tanto a eficácia quanto a equidade das políticas públicas.

Definição Geral de Intermediação de Interesses

A intermediação de interesses envolve a articulação e a negociação de demandas por parte de diferentes atores sociais — como cidadãos, grupos de interesse, organizações não governamentais (ONGs), sindicatos, empresas e outros. Esses atores procuram influenciar as decisões do governo para obter benefícios específicos, que podem variar desde legislações favoráveis a setores econômicos até políticas públicas que atendam a necessidades sociais ou culturais.

Na prática, a intermediação de interesses ocorre através de uma variedade de canais, como lobby, consultas públicas, participação em conselhos governamentais, protestos e campanhas de mídia. A eficácia desses canais depende de vários fatores, incluindo a organização e o poder econômico dos grupos de interesse, a receptividade das instituições governamentais e o contexto político e social mais amplo.

Papel dos Atores na Intermediação de Interesses

Os atores envolvidos na intermediação de interesses desempenham papéis cruciais no processo de governança. Eles podem ser divididos em dois grandes grupos: atores institucionais e atores não institucionais.

- **Atores Institucionais:** Estes incluem os próprios órgãos governamentais, como ministérios, secretarias e agências reguladoras, bem como representantes eleitos, como deputados, senadores e vereadores. Esses atores têm a autoridade formal para criar e implementar políticas públicas. Sua interação com grupos de interesse pode ocorrer por meio de audiências públicas, consultas e negociações diretas.

- **Atores Não Institucionais:** Incluem sindicatos, associações empresariais, ONGs, movimentos sociais e o setor privado. Esses grupos representam interesses específicos e tentam influenciar os atores institucionais para que as políticas reflitam suas demandas. Por exemplo, sindicatos podem pressionar por melhores condições de trabalho, enquanto empresas podem buscar incentivos fiscais.

A relação entre atores institucionais e não institucionais pode ser cooperativa ou conflituosa, dependendo dos interesses em jogo. Além disso, o grau de organização dos grupos de interesse e sua capacidade de mobilização podem determinar o sucesso de suas demandas. Grupos mais bem organizados e com acesso a recursos tendem a ser mais influentes no processo decisório.

Impacto na Formulação e Implementação de Políticas Públicas

A intermediação de interesses desempenha um papel decisivo na formulação e implementação de políticas públicas. Por meio da pressão exercida pelos grupos de interesse, as políticas públicas podem ser moldadas de maneira a atender a demandas específicas, o que pode beneficiar determinados setores da sociedade. Contudo, esse processo também pode levar à exclusão

de outros grupos, especialmente os que têm menos poder ou organização, criando desigualdades na distribuição de recursos e benefícios.

Por exemplo, em um cenário onde o corporativismo predomina, grupos organizados como sindicatos e associações empresariais têm uma presença formal e reconhecida no processo decisório. Isso pode resultar em políticas públicas que atendam de forma mais direta às necessidades desses grupos, mas também pode marginalizar outros setores menos organizados ou que não têm representação formal.

Por outro lado, em um ambiente clientelista, a intermediação de interesses pode ser menos institucionalizada e mais baseada em relações pessoais e troca de favores. Isso pode levar a uma distribuição ineficaz e injusta de recursos públicos, beneficiando indivíduos ou grupos que têm uma conexão direta com o poder político em detrimento do interesse público mais amplo.

Desafios e Oportunidades

A intermediação de interesses apresenta tanto desafios quanto oportunidades para a Administração Pública. Entre os desafios, destaca-se o risco de captura do Estado por grupos poderosos, que podem distorcer as políticas públicas em seu favor, gerando ineficiências e desigualdades. Além disso, a opacidade no processo de intermediação pode levar à corrupção e ao desvio de recursos.

Por outro lado, a intermediação de interesses também oferece oportunidades para fortalecer a democracia, aumentando a participação social e garantindo que as políticas públicas reflitam uma diversidade de vozes e interesses. Quando feita de forma transparente e inclusiva, a intermediação de interesses pode resultar em políticas mais justas, eficazes e alinhadas com as necessidades reais da população.

Neste sentido, a Administração Pública deve buscar equilibrar os interesses de diferentes grupos, garantindo que o processo de intermediação seja transparente, justo e voltado para o bem comum. Este equilíbrio é crucial para a promoção de uma governança eficiente e democrática, que possa atender de forma equitativa às demandas de toda a sociedade.

— Clientelismo

O clientelismo é uma forma de intermediação de interesses caracterizada pela troca de favores entre atores políticos e cidadãos ou grupos específicos. Neste sistema, a relação entre os atores não se baseia em uma estrutura institucionalizada ou transparente, mas sim em acordos informais e personalistas, onde os benefícios concedidos são diretamente proporcionais ao apoio político recebido.

O clientelismo é uma prática historicamente presente em diversas sociedades, especialmente em contextos de desigualdade social e fragilidade institucional.

Definição e Origem Histórica do Clientelismo

O clientelismo pode ser definido como uma relação de troca entre políticos e seus apoiadores, onde bens, serviços ou outras vantagens são oferecidos em troca de apoio eleitoral ou político. Diferente de um sistema democrático ideal, onde as políticas públicas são formuladas e implementadas com base em critérios de interesse coletivo, o clientelismo privilegia interesses privados e de curto prazo.

Historicamente, o clientelismo tem suas raízes em sociedades pré-modernas, onde a ausência de um Estado forte e centralizado levava indivíduos e comunidades a dependerem de líderes locais para a obtenção de recursos e proteção. Esses líderes, por sua vez, usavam sua influência para consolidar poder e manter controle sobre suas bases de apoio. Com a consolidação dos Estados modernos, o clientelismo persistiu como uma prática adaptada aos novos contextos políticos, muitas vezes florescendo em ambientes onde as instituições democráticas são fracas ou estão em processo de consolidação.

No Brasil, o clientelismo tem uma longa história, remontando ao período colonial e se perpetuando ao longo do tempo em diferentes formas. As relações entre coronéis e seus eleitores no período da República Velha são um exemplo clássico de clientelismo, onde o voto era trocado por favores pessoais e proteção. Ainda hoje, essa prática pode ser observada em várias regiões do país, especialmente em contextos de pobreza e exclusão social.

Características Principais do Clientelismo

O clientelismo é marcado por algumas características fundamentais que o diferenciam de outras formas de intermediação de interesses:

- **Personalismo:** As relações clientelistas são baseadas em vínculos pessoais e diretos entre os políticos e seus eleitores ou seguidores. Não há mediação institucional formal; o vínculo é direto e muitas vezes informal.
- **Troca de Favores:** No coração do clientelismo está a troca de favores. Os políticos oferecem benefícios tangíveis, como empregos públicos, cestas básicas, favores administrativos ou acesso a serviços, em troca de apoio político, geralmente na forma de votos.
- **Assimetria de Poder:** As relações clientelistas são caracterizadas por uma clara assimetria de poder, onde o político tem mais recursos e controle, enquanto o eleitor ou seguidor é dependente desses recursos para atender suas necessidades imediatas.
- **Segmentação:** Ao invés de políticas públicas universais, o clientelismo tende a segmentar a distribuição de benefícios, favorecendo grupos ou indivíduos específicos que fazem parte da rede de apoio do político.
- **Manutenção do Status Quo:** O clientelismo tende a perpetuar a desigualdade social e política, pois mantém a dependência dos eleitores em relação aos políticos, desestimulando a organização coletiva para reivindicações de direitos mais amplos.

Exemplos Práticos de Clientelismo na Administração Pública

O clientelismo pode se manifestar de diversas maneiras na Administração Pública, muitas vezes de forma disfarçada, sob a aparência de ações legítimas. Alguns exemplos incluem:

- **Distribuição de Cargos Públicos:** Políticos podem nomear aliados e eleitores leais para cargos públicos, não com base na competência, mas como recompensa por apoio político. Essa prática compromete a eficiência e a qualidade do serviço público.
- **Concessão de Benefícios Sociais:** Em alguns casos, benefícios como moradia, bolsas de estudo ou cestas básicas são distribuídos seletivamente, beneficiando grupos que apoiam o político no poder, em vez de serem distribuídos de forma universal e baseada em critérios de necessidade.

▪ **Obras Públicas Localizadas:** A construção de obras públicas, como pavimentação de ruas ou instalação de iluminação pública, pode ser direcionada para áreas onde o político tem maior apoio, em detrimento de áreas com maior necessidade, mas menos importância eleitoral.

Consequências do Clientelismo para a Gestão Pública e a Sociedade

As práticas clientelistas têm consequências profundas e, em grande medida, negativas para a Administração Pública e para a sociedade como um todo. Entre as principais consequências estão:

- **Erosão da Confiança nas Instituições:** O clientelismo mina a confiança pública nas instituições, pois as decisões políticas são percebidas como motivadas por interesses pessoais e não pelo bem comum.
- **Ineficácia das Políticas Públicas:** A alocação de recursos baseada em interesses clientelistas leva à ineficácia das políticas públicas, uma vez que estas não são formuladas de acordo com critérios técnicos ou necessidades reais, mas sim com base em interesses particulares.
- **Perpetuação da Desigualdade:** O clientelismo contribui para a perpetuação das desigualdades sociais, pois favorece a manutenção de um sistema onde o acesso a benefícios e recursos públicos depende de conexões pessoais, e não de direitos universais.
- **Obstáculo à Democracia:** O clientelismo representa um obstáculo ao pleno desenvolvimento democrático, pois distorce o processo eleitoral e a representação política, concentrando poder nas mãos de poucos e enfraquecendo a participação cidadã.

Em resumo, o clientelismo é uma prática que, embora comum em muitos contextos, traz sérios desafios para a boa governança e para o desenvolvimento social. Ao priorizar interesses pessoais e de curto prazo, ele compromete a eficiência, a justiça e a transparência na Administração Pública.

A superação do clientelismo exige não apenas o fortalecimento das instituições democráticas, mas também a promoção de uma cultura política que valorize o interesse público e a igualdade de acesso aos recursos e benefícios públicos.

— Corporativismo

O corporativismo é uma forma de intermediação de interesses onde grupos organizados, como sindicatos, associações empresariais, profissionais e outros corpos intermediários, participam de maneira estruturada e formal no processo de formulação e implementação de políticas públicas.

Diferente do clientelismo, que é baseado em trocas pessoais e informais, o corporativismo busca institucionalizar a representação de interesses através de estruturas organizadas e reconhecidas pelo Estado.

Definição e Evolução Histórica do Corporativismo

O corporativismo pode ser definido como um sistema político e econômico onde grupos de interesse, especialmente relacionados a setores econômicos e sociais específicos, têm uma representação formal e institucionalizada no processo decisório. Isso significa que o Estado reconhece oficialmente esses grupos

e lhes confere o poder de participar diretamente da formulação de políticas públicas, principalmente em áreas relacionadas aos interesses que representam.

Historicamente, o corporativismo surgiu como uma resposta às tensões sociais e econômicas que marcaram o final do século XIX e início do século XX. Durante esse período, a industrialização e a urbanização criaram novas classes sociais e setores econômicos, como os trabalhadores industriais e as grandes corporações, que passaram a demandar uma representação mais eficaz em suas relações com o Estado.

Na Europa, especialmente em países como a Itália e Portugal, o corporativismo foi adotado como um modelo de governança durante regimes autoritários do início do século XX. Esses regimes viam no corporativismo uma maneira de integrar e controlar os interesses sociais e econômicos de maneira a evitar conflitos de classe e garantir a estabilidade política. No entanto, o corporativismo também se desenvolveu em contextos democráticos, como em algumas democracias europeias, onde foi visto como uma maneira de facilitar a cooperação entre o governo, trabalhadores e empresários.

Estruturação dos Interesses de Grupos Organizados

No sistema corporativista, a estruturação dos interesses se dá através de entidades ou corporações que representam segmentos específicos da sociedade, como sindicatos de trabalhadores, associações empresariais, conselhos profissionais e outras organizações. Esses grupos são reconhecidos oficialmente pelo Estado e participam diretamente de conselhos, comitês e outras instâncias de tomada de decisão.

A participação desses grupos pode ocorrer de várias formas, incluindo:

- **Negociação Coletiva:** Sindicatos e associações empresariais negociam diretamente com o governo questões como salários mínimos, condições de trabalho, regulamentações setoriais e políticas econômicas.

- **Conselhos Tripartites:** Em muitos sistemas corporativistas, existem conselhos tripartites, que incluem representantes do governo, dos empregadores e dos trabalhadores, com o objetivo de discutir e decidir sobre questões socioeconômicas.

- **Consultas Formais:** Antes da implementação de novas políticas ou leis, o governo consulta os grupos corporativos para assegurar que suas preocupações e interesses sejam considerados.

Essa estrutura organizacional tem como objetivo criar um sistema de governança mais cooperativo, onde os conflitos sociais e econômicos são geridos através da negociação e do compromisso, ao invés de confrontos diretos.

Diferenciação entre Corporativismo Estatal e Societal

O corporativismo pode ser classificado em dois tipos principais: corporativismo estatal e corporativismo societal.

- **Corporativismo Estatal:** Neste modelo, o Estado exerce um controle mais direto sobre os grupos corporativos, determinando quem pode ser representado e como a representação deve ocorrer. O corporativismo estatal é frequentemente associado a regimes autoritários, onde o governo busca integrar e controlar as organizações sociais para garantir a estabilidade política e econômica. Exemplos incluem o regime fascista na Itália e o Estado Novo em Portugal, onde o corporativismo foi utilizado como ferramenta de controle social.

- **Corporativismo Societal:** No corporativismo societal, a participação dos grupos de interesse é mais autônoma, e o Estado atua como mediador, facilitando a negociação entre os diferentes grupos. Esse modelo é mais comum em democracias onde a negociação entre trabalhadores, empregadores e o governo é vista como uma maneira eficaz de garantir a paz social e o desenvolvimento econômico. Países como Alemanha e Áustria são exemplos onde o corporativismo societal tem sido historicamente importante na formulação de políticas econômicas e sociais.

Impactos do Corporativismo na Formulação de Políticas Públicas

O corporativismo tem impactos significativos na formulação de políticas públicas, tanto positivos quanto negativos, dependendo do contexto em que é aplicado.

▪ Vantagens:

- **Estabilidade Social:** Ao incorporar formalmente os interesses de trabalhadores e empresários no processo de tomada de decisão, o corporativismo pode reduzir conflitos sociais e promover um ambiente de cooperação e paz social.

- **Políticas Mais Equilibradas:** Como os grupos organizados têm uma participação direta no processo decisório, as políticas públicas tendem a ser mais equilibradas, refletindo um consenso entre as partes envolvidas. Isso pode resultar em políticas mais realistas e implementáveis.

- **Eficiência na Implementação:** A participação dos grupos corporativos no processo decisório pode levar a uma implementação mais eficaz das políticas, já que esses grupos são frequentemente responsáveis pela execução das políticas nas suas respectivas áreas.

▪ Desvantagens:

- **Exclusão de Grupos Não Representados:** Um dos principais problemas do corporativismo é que ele tende a privilegiar os interesses dos grupos que têm representação formal, muitas vezes em detrimento de outros segmentos da sociedade que não estão organizados ou não são reconhecidos oficialmente.

- **Rigidez:** A institucionalização dos grupos de interesse pode levar à rigidez no processo decisório, dificultando a adaptação rápida a novas realidades ou necessidades emergentes.

- **Captura do Estado:** Existe o risco de que grupos corporativos poderosos capturem o processo político, utilizando sua posição para garantir benefícios que atendem seus próprios interesses, em detrimento do interesse público mais amplo.

O corporativismo, enquanto sistema de intermediação de interesses, oferece uma abordagem estruturada e organizada para a participação de grupos sociais e econômicos na formulação de políticas públicas. Embora possa contribuir para a estabilidade social e para a elaboração de políticas mais equilibradas, também apresenta desafios significativos, como a exclusão de grupos menos organizados e o risco de captura do Estado.

A eficácia do corporativismo depende, em grande parte, do equilíbrio entre a autonomia dos grupos de interesse e a capacidade do Estado de mediar os diferentes interesses de forma equitativa.

A compreensão do corporativismo e de suas implicações para a Administração Pública é essencial para avaliar o funcionamento das democracias contemporâneas e para identificar os desafios e oportunidades que esse modelo apresenta para a governança moderna.

— Neocorporativismo

O neocorporativismo é uma evolução do corporativismo tradicional, adaptado ao contexto das democracias contemporâneas e das economias de mercado. Esse modelo de intermediação de interesses mantém a ideia de participação organizada de grupos sociais e econômicos na formulação de políticas públicas, mas com uma estrutura mais flexível e aberta à negociação entre os diferentes atores envolvidos, incluindo o Estado, empregadores e trabalhadores.

O neocorporativismo busca equilibrar os interesses diversos em uma sociedade complexa e interconectada, promovendo a cooperação social e a estabilidade econômica.

Conceito de Neocorporativismo

O neocorporativismo pode ser definido como um sistema de governança onde o Estado, sindicatos, associações empresariais e outros grupos de interesse trabalham conjuntamente na elaboração e implementação de políticas públicas. Diferente do corporativismo estatal, onde o governo exerce controle sobre os grupos, no neocorporativismo esses grupos atuam com maior autonomia, e o Estado assume um papel de facilitador e mediador das negociações.

Esse modelo é caracterizado por uma institucionalização parcial dos grupos de interesse, que são consultados regularmente pelo governo para garantir que as políticas públicas reflitam um consenso entre as principais forças sociais e econômicas. O neocorporativismo é, portanto, uma forma de democracia concertada, onde o diálogo social e a negociação tripartite (governo, empregadores e trabalhadores) são centrais para o processo de tomada de decisão.

Contexto Histórico e Político do Neocorporativismo

O neocorporativismo surgiu em meados do século XX, principalmente na Europa Ocidental, como uma resposta às crises econômicas e aos conflitos sociais que marcaram o período do pós-guerra. Durante esse tempo, muitos países buscaram formas de garantir a paz social e promover o crescimento econômico através de uma maior cooperação entre o Estado e os atores sociais e econômicos.

Em países como a Alemanha, Suécia, Áustria e Países Baixos, o neocorporativismo se desenvolveu como um sistema onde sindicatos fortes, associações empresariais influentes e um Estado ativo cooperavam na formulação de políticas macroeconômicas, especialmente em áreas como negociação salarial, previdência social, e regulação do mercado de trabalho. Este modelo foi particularmente eficaz em garantir baixos níveis de desemprego, altos padrões de vida e estabilidade social durante as décadas de 1950 a 1970.

A partir dos anos 1980, com a globalização e as crises econômicas, o neocorporativismo enfrentou desafios significativos, mas ainda assim, continuou a influenciar a forma como muitos países europeus gerenciam suas economias e resolvem conflitos sociais.

Características Principais do Neocorporativismo

O neocorporativismo apresenta várias características que o diferenciam tanto do corporativismo tradicional quanto de outros modelos de intermediação de interesses:

- **Negociação Tripartite:** Um dos elementos centrais do neocorporativismo é a negociação entre três partes principais: o governo, os empregadores e os trabalhadores (geralmente representados por sindicatos). Essas negociações resultam em acordos sobre questões-chave como salários, condições de trabalho e políticas sociais.

- **Autonomia Relativa dos Grupos:** Diferente do corporativismo estatal, onde o Estado controla rigidamente os grupos de interesse, no neocorporativismo esses grupos têm maior autonomia para se organizar e representar seus interesses. O Estado atua como um mediador, facilitando o diálogo entre as partes.

- **Flexibilidade e Adaptabilidade:** O neocorporativismo é mais flexível que o corporativismo tradicional, permitindo que as políticas sejam adaptadas rapidamente às mudanças econômicas e sociais. Essa adaptabilidade é crucial para responder a crises econômicas e garantir a continuidade do crescimento e da estabilidade social.

- **Integração de Interesses Diversos:** Este modelo busca integrar uma ampla gama de interesses sociais e econômicos, garantindo que as políticas públicas resultem de um processo de consenso entre os principais atores envolvidos. Isso evita a exclusão de grupos significativos e promove uma governança mais inclusiva.

- **Diálogo Social:** O neocorporativismo promove o diálogo social como uma forma essencial de resolver conflitos e tomar decisões. Este diálogo ocorre em fóruns institucionais e é baseado na cooperação mútua e na busca por soluções que beneficiem todos os lados.

Exemplos de Neocorporativismo na Prática Administrativa

O neocorporativismo tem sido implementado de diversas maneiras em diferentes contextos nacionais. Aqui estão alguns exemplos de como esse modelo se manifesta na prática administrativa:

- **Acordos Salariais Nacionais:** Em países como a Alemanha e a Áustria, os acordos salariais nacionais são negociados entre sindicatos, associações de empregadores e o governo. Esses acordos definem os níveis salariais e outras condições de trabalho para amplos setores da economia, garantindo estabilidade e previsibilidade tanto para empregadores quanto para empregados.

- **Conselhos Econômicos e Sociais:** Em muitos países neocorporativistas, existem conselhos econômicos e sociais que incluem representantes de trabalhadores, empregadores e do governo. Esses conselhos têm o papel de aconselhar o governo em questões de políticas econômicas e sociais, assegurando que as decisões reflitam um amplo consenso social.

- **Reformas da Previdência Social:** No contexto do neocorporativismo, as reformas previdenciárias frequentemente são negociadas com a participação ativa dos sindicatos e associações empresariais, resultando em reformas que são aceitas por todos os principais grupos de interesse, reduzindo o risco de conflitos sociais.

Implicações para a Governança e o Processo de Tomada de Decisão

O neocorporativismo tem implicações significativas para a governança e o processo de tomada de decisão. Por um lado, ele pode aumentar a legitimidade das decisões políticas ao garantir que estas resultem de um processo de consulta ampla e de negociação entre as principais partes interessadas. Por outro lado, o neocorporativismo pode enfrentar desafios em contextos de globalização, onde as pressões externas (como as de mercados globais e organizações internacionais) podem limitar a capacidade dos governos nacionais de negociar acordos internamente.

▪ Vantagens:

▪ **Estabilidade Social e Econômica:** O neocorporativismo pode promover estabilidade ao integrar os principais atores econômicos e sociais na tomada de decisões, o que reduz a possibilidade de greves, protestos e outros conflitos sociais.

▪ **Políticas Mais Inclusivas:** Como o processo neocorporativista envolve a consulta de vários grupos de interesse, as políticas tendem a ser mais inclusivas, refletindo uma gama maior de interesses e necessidades da sociedade.

▪ **Adaptabilidade às Crises:** A flexibilidade inerente ao neocorporativismo permite que as políticas sejam adaptadas rapidamente em resposta a crises econômicas, como a de 2008, quando muitos países europeus usaram mecanismos neocorporativistas para mitigar os impactos da recessão.

▪ Desvantagens:

▪ **Complexidade e Lenteza no Processo Decisório:** A necessidade de consenso pode tornar o processo de tomada de decisão mais lento e complexo, especialmente em situações que exigem respostas rápidas.

▪ **Possível Exclusão de Grupos Menores ou Não Organizados:** Embora mais inclusivo que o corporativismo tradicional, o neocorporativismo ainda pode excluir grupos que não são bem organizados ou que não têm representação formal nas negociações.

▪ **Dependência do Contexto Nacional:** A eficácia do neocorporativismo depende fortemente do contexto político e econômico de cada país. Em sociedades com forte tradição sindical e uma cultura de diálogo social, o neocorporativismo tende a ser mais eficaz. Em outros contextos, sua implementação pode ser mais difícil.

O neocorporativismo representa uma tentativa de modernizar e adaptar o modelo corporativista tradicional às realidades das democracias contemporâneas e das economias globais. Embora ofereça uma abordagem estruturada e cooperativa para a formulação de políticas públicas, ele também enfrenta desafios significativos, particularmente em um mundo cada vez mais interconectado e dinâmico.

Para que o neocorporativismo funcione de maneira eficaz, é essencial que os grupos de interesse sejam representativos e que o processo de negociação seja transparente e inclusivo. Além disso, o Estado deve atuar como um mediador imparcial, garantindo que as políticas públicas resultem de um equilíbrio justo entre os interesses envolvidos.

Este modelo continua a ser uma ferramenta valiosa para a governança em muitos países, especialmente na Europa, onde sua capacidade de promover estabilidade social e adaptação

econômica é altamente valorizada. No entanto, a sua relevância e eficácia dependem de um contexto onde o diálogo social e a cooperação entre os setores público e privado sejam valores centrais.

— Comparação entre Clientelismo, Corporativismo e Neocorporativismo

A intermediação de interesses na Administração Pública pode ocorrer de várias formas, dependendo do contexto histórico, político e social. Entre as principais formas de intermediação, destacam-se o clientelismo, o corporativismo e o neocorporativismo.

Cada um desses modelos oferece uma maneira distinta de entender como os interesses de diferentes grupos são representados e negociados dentro do Estado. Abaixo, exploraremos as semelhanças e diferenças entre esses modelos, bem como suas vantagens e desvantagens.

Semelhanças

Apesar de suas diferenças, clientelismo, corporativismo e neocorporativismo compartilham algumas características comuns:

▪ **Representação de Interesses:** Todos os três modelos lidam com a maneira como os interesses de diferentes grupos são representados no processo de tomada de decisão pública. Seja através de redes pessoais (no caso do clientelismo), de estruturas organizadas (corporativismo) ou de negociações estruturadas (neocorporativismo), o objetivo central é a influência sobre as políticas públicas.

▪ **Busca de Benefícios:** Em todos os modelos, os grupos envolvidos buscam obter benefícios específicos para si. No clientelismo, esses benefícios são frequentemente diretos e pessoais; no corporativismo, os benefícios são direcionados a setores organizados; e no neocorporativismo, o foco é em acordos mais amplos que buscam conciliar os interesses de diferentes grupos.

▪ **Impacto na Governança:** Todos os três modelos têm implicações significativas para a governança. Eles influenciam como as políticas são formuladas e implementadas e afetam a relação entre o Estado e a sociedade. Além disso, todos podem gerar distorções, como a exclusão de grupos não representados ou o favorecimento de certos interesses em detrimento do bem comum.

Diferenças

Apesar das semelhanças, clientelismo, corporativismo e neocorporativismo diferem em aspectos cruciais:

Estruturação e Formalidade:

▪ **Clientelismo:** É marcado por relações informais e personalizadas, onde os benefícios são distribuídos com base em lealdades pessoais. Não há uma estrutura formal para a representação de interesses, o que torna o processo opaco e muitas vezes ligado à corrupção.

▪ **Corporativismo:** Aqui, os interesses são estruturados em grupos formais, como sindicatos e associações empresariais, que têm uma representação institucionalizada no processo decisório. Esse modelo é mais organizado e transparente que o clientelismo, mas pode ser rígido e excludente.

▪ **Neocorporativismo:** Similar ao corporativismo, mas com maior flexibilidade e uma ênfase na negociação tripartite. O neocorporativismo envolve um diálogo mais aberto entre o Estado, empregadores e trabalhadores, promovendo uma forma de governança mais adaptável e inclusiva.

Origem Histórica e Contexto Político:

▪ **Clientelismo:** Tem raízes em sociedades pré-modernas e persiste em contextos de fragilidade institucional e desigualdade social. É comum em democracias jovens ou em sistemas políticos onde as instituições são fracas.

▪ **Corporativismo:** Surgiu como uma resposta aos conflitos sociais e econômicos da industrialização, sendo associado tanto a regimes autoritários quanto a democracias que buscam estabilidade social através da inclusão de grupos organizados no processo político.

▪ **Neocorporativismo:** Desenvolveu-se no contexto do pós-guerra, principalmente na Europa, como uma adaptação do corporativismo às democracias modernas e às economias de mercado globalizadas. Ele reflete uma tentativa de equilibrar interesses em um cenário mais complexo e interconectado.

Impacto na Eficiência e Justiça Social:

▪ **Clientelismo:** Geralmente compromete a eficiência administrativa e a justiça social, pois favorece interesses particulares em detrimento do bem comum. A distribuição de benefícios é desigual e frequentemente ligada à perpetuação de desigualdades.

▪ **Corporativismo:** Pode promover uma maior eficiência e justiça social ao integrar formalmente os interesses de grandes grupos no processo decisório, mas também corre o risco de excluir aqueles que não estão organizados ou representados.

▪ **Neocorporativismo:** Busca equilibrar eficiência e justiça social através de uma abordagem mais inclusiva e adaptável, envolvendo um maior número de grupos no diálogo social. No entanto, também enfrenta desafios na manutenção desse equilíbrio em um contexto de pressões globais e mudanças rápidas.

— Vantagens e Desvantagens

Cada modelo apresenta vantagens e desvantagens específicas:

▪ Clientelismo:

- Vantagens: Pode ser eficaz em contextos onde as instituições formais são fracas, permitindo que grupos marginalizados obtenham acesso a recursos. Pode também ser usado para consolidar apoio político rapidamente.

- Desvantagens: Promove ineficiência, corrupção e perpetuação de desigualdades. A governança é opaca, e as políticas resultantes frequentemente não refletem o interesse público.

▪ Corporativismo:

- Vantagens: Pode garantir estabilidade social ao integrar formalmente os interesses de grupos organizados no processo de tomada de decisão. Pode também resultar em políticas públicas mais equilibradas e consensuais.

- Desvantagens: Pode ser rígido e excludente, deixando de fora grupos não organizados. Também corre o risco de ser capturado por interesses poderosos, distorcendo as políticas em seu favor.

▪ Neocorporativismo:

- Vantagens: Promove um diálogo mais inclusivo e adaptável, podendo resultar em políticas mais justas e equilibradas. Também pode melhorar a eficácia das políticas públicas ao integrar diferentes interesses de forma consensual.

- Desvantagens: A busca por consenso pode tornar o processo decisório lento e complexo. Além disso, há o risco de exclusão de grupos menores ou menos organizados, e a eficácia do modelo pode ser comprometida em contextos de globalização.

A intermediação de interesses é uma parte vital da governança democrática, e os modelos de clientelismo, corporativismo e neocorporativismo oferecem diferentes abordagens para esse processo. Cada um deles tem suas próprias vantagens e desvantagens, e sua eficácia depende do contexto em que são aplicados.

Enquanto o clientelismo pode ser útil em contextos de fragilidade institucional, ele tende a comprometer a eficiência e a justiça social. O corporativismo, por sua vez, pode promover estabilidade e inclusão, mas corre o risco de rigidez e exclusão. O neocorporativismo busca um equilíbrio mais adaptável e inclusivo, mas enfrenta desafios em um mundo globalizado.

A escolha entre esses modelos, ou a combinação de elementos de cada um, deve ser feita com cuidado, levando em consideração as particularidades do contexto político e social, e os objetivos de longo prazo para a governança e o desenvolvimento social.

A intermediação de interesses desempenha um papel crucial na formulação e implementação de políticas públicas, influenciando diretamente a qualidade da governança e o desenvolvimento social.

O clientelismo, embora comum em contextos de fragilidade institucional, tende a perpetuar práticas políticas ineficazes e injustas, favorecendo relações personalistas e a manutenção de desigualdades sociais. Sua prática compromete a transparência e a eficiência da Administração Pública, gerando políticas públicas que muitas vezes não refletem os interesses coletivos, mas sim os interesses de pequenos grupos ou indivíduos conectados ao poder.

O corporativismo, por outro lado, oferece uma estrutura mais organizada e institucionalizada para a intermediação de interesses, promovendo uma maior estabilidade social ao integrar formalmente grupos organizados no processo decisório. No entanto, ele também apresenta riscos, como a exclusão de grupos não representados e a potencial rigidez nas políticas, o que pode dificultar a adaptação às mudanças sociais e econômicas.

O neocorporativismo surge como uma evolução do corporativismo, adaptado às necessidades das democracias contemporâneas. Esse modelo busca uma maior flexibilidade e inclusão, promovendo o diálogo social entre o Estado, empregadores e trabalhadores. Embora mais adaptável e inclusivo, o neocorporativismo também enfrenta desafios, especialmente em um contexto de globalização, onde a pressão externa pode complicar as negociações internas e a implementação de políticas consensuais.

Ao comparar esses modelos, fica evidente que cada um deles oferece uma abordagem única para lidar com a complexidade da intermediação de interesses na Administração Pública. O clientelismo pode ser rápido e eficaz em contextos específicos, mas a longo prazo, compromete a justiça social e a transparência. O corporativismo e o neocorporativismo, por outro lado, procuram equilibrar a eficiência e a inclusão, mas enfrentam desafios em termos de flexibilidade e representatividade.

Portanto, a escolha entre esses modelos deve considerar as particularidades do contexto político e social em que se inserem. Em sociedades onde as instituições são fortes e a participação democrática é valorizada, o neocorporativismo pode oferecer uma abordagem mais equilibrada e adaptável. Em contrapartida, em contextos onde a desigualdade é elevada e as instituições são frágeis, há um risco maior de que o clientelismo prevaleça, com consequências negativas para a governança e o desenvolvimento social.

O sucesso da intermediação de interesses depende da capacidade do Estado e da sociedade civil de promover um diálogo aberto, transparente e inclusivo, onde os interesses de todos os grupos, especialmente os mais vulneráveis, sejam levados em consideração. Somente assim será possível formular políticas públicas que realmente atendam às necessidades da população e promovam um desenvolvimento justo e sustentável.

MUDANÇAS INSTITUCIONAIS. CONSELHOS, ORGANIZAÇÕES SOCIAIS, ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP), AGÊNCIA REGULADORA, AGÊNCIA EXECUTIVA

CONSELHOS

São instâncias colegiadas permanentemente. Os Conselhos são espaços públicos cuja finalidade é permitir a participação da sociedade na formulação e no acompanhamento e controle das políticas públicas. A consolidação desse tipo de instrumento se deu pela promulgação da Constituição de 1988, que institucionalizou a agenda de ampliação da transparência e responsabilização dos agentes estatais. Essa institucionalização dos espaços de participação consolidou na agenda da gestão e elaboração de políticas públicas o compartilhamento do processo decisório entre os diversos atores e interesses.

Portanto, os Conselhos são órgãos colegiados destinados a se constituírem em mecanismos canalizadores da participação cidadã e a se apresentarem como ambientes democráticos de deliberação no âmbito das políticas públicas circunscritas ao poder local. Não obstante, pretende-se também contribuir com algumas reflexões sobre aspectos que podem potencializar a eficácia e efetividade das atividades desses órgãos colegiados.

ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Criada pela Lei n. 9.637/98, organização social é uma qualificação especial outorgada pelo governo federal a entidades da iniciativa privada, sem fins lucrativos, cuja outorga autoriza a fruição de vantagens peculiares, como isenções fiscais, destinação de recursos orçamentários, repasse de bens públicos, bem como empréstimo temporário de servidores governamentais.

As áreas de atuação das organizações sociais são ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde. Desempenham, portanto, atividades de interesse público, mas que não se caracterizam como serviços públicos stricto sensu, razão pela qual é incorreto afirmar que as organizações sociais são concessionárias ou permissionárias.

Nos termos do art. 2º da Lei n. 9.637/98, a outorga da qualificação constitui decisão discricionária, pois, além de a entidade preencher os requisitos exigidos na lei, o inciso II do referido dispositivo condiciona a atribuição do título a *“haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como organização social, do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e do Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado”*.

Assim, as entidades que preencherem os requisitos legais possuem simples expectativa de direito à obtenção da qualificação, nunca direito adquirido. Evidentemente, o caráter discricionário dessa decisão, permitindo outorgar a qualificação a uma entidade e negar a outra que igualmente atendeu aos requisitos legais, viola o princípio da isonomia, devendo-se considerar inconstitucional o art. 2º, II, da Lei n. 9.637/98.

As organizações sociais representam uma espécie de parceria entre a Administração e a iniciativa privada, exercendo atividades que, antes da Emenda 19/98, eram desempenhadas por entidades públicas. Por isso, seu surgimento no Direito brasileiro está relacionado com um processo de privatização lato sensu realizado por meio da abertura de atividades públicas à iniciativa privada.

O instrumento de formalização da parceria entre a Administração e a organização social é o contrato de gestão, cuja aprovação deve ser submetida ao Ministro de Estado ou outra autoridade supervisora da área de atuação da entidade.

O contrato de gestão discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social, devendo obrigatoriamente observar os seguintes preceitos:

I – especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;

II – a estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício de suas funções;

III – os Ministros de Estado ou autoridades supervisoras da área de atuação da entidade devem definir as demais cláusulas dos contratos de gestão de que sejam signatários.

A fiscalização do contrato de gestão será exercida pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada, devendo a organização social apresentar, ao término de cada exercício, relatório de cumprimento das metas fixadas no contrato de gestão.

Se descumpridas as metas previstas no contrato de gestão, o Poder Executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como organização social, desde que precedida de processo administrativo com garantia de contraditório e ampla defesa.

Por fim, convém lembrar que o art. 24, XXIV, da Lei n. 8.666/93 prevê hipótese de dispensa de licitação para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão. Excessivamente abrangente, esse artigo teve a sua constitucionalidade questionada no Supremo Tribunal Federal. Porém, o STF, na ADIn 1.923/98, considerou constitucional o citado dispositivo.

ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP)

As organizações da sociedade civil de interesse público – Oscips – são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas por iniciativa dos particulares, para desempenhar serviços não exclusivos do Estado, com fiscalização pelo Poder Público, formalizando a parceria com a Administração Pública por meio de termo de parceria.

A outorga do título de Oscip é disciplinada pela Lei n. 9.790/99, regulamentada pelo Decreto n. 3.100/99, e permite a concessão de benefícios especiais, como a destinação de recursos públicos.

O campo de atuação das Oscips é mais abrangente do que o das organizações sociais. Nos termos do art. 3º da Lei n. 9.790/99, a qualificação somente poderá ser outorgada às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

- I – promoção da assistência social;*
- II – promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;*
- III – promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;*
- IV – promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;*
- V – promoção da segurança alimentar e nutricional;*
- VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;*
- VII – promoção do voluntariado;*
- VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;*
- IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;*
- X – promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;*
- XI – promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;*
- XII – estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos”.*
- XIII – estudos e pesquisas para o desenvolvimento, a disponibilização e a implementação de tecnologias voltadas à mobilidade de pessoas, por qualquer meio de transporte.”*

O termo de parceria firmado entre o Poder Público federal e a Oscip discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias, prevendo especialmente metas a serem alcançadas, prazo de duração, direitos e obrigações das partes e formas de fiscalização.

Ao contrário das organizações sociais, a outorga do título de Oscip é decisão vinculada, podendo-se falar em direito adquirido à qualificação para todas as entidades que preencherem os requisitos exigidos na legislação.

O art. 2º da Lei n. 9.790/99 veda a concessão do título de Oscip para as seguintes pessoas jurídicas:

- “I – as sociedades comerciais;*
- II – os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;*
- III – as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;*
- IV – as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;*
- V – as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;*
- VI – as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;*
- VII – as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;*
- VIII – as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;*
- IX – as organizações sociais;*
- X – as cooperativas;*
- XI – as fundações públicas;*
- XII – as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;*
- XIII – as organizações creditícias que tenham qualquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal”.*

O requerimento de qualificação será formalizado perante o Ministro da Justiça que, analisando o preenchimento dos requisitos legais, decide sobre a outorga do título.

Para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns pelos entes federativos com os recursos repassados voluntariamente pela União, serão contratadas mediante a modalidade pregão, na forma eletrônica, de acordo com o estabelecido na legislação federal pertinente (art. 1º, § 3º, do Decreto n. 10.024/2019).

Caso deixe de preencher as exigências legais, a entidade pode perder a qualificação de Oscip, mediante processo administrativo com garantia de ampla defesa e contraditório.

— **Importante:** no que tange à responsabilidade das Oscips, o STJ entende que, mesmo com regulamentos distintos, esta se caracteriza como entidade paraestatal, logo, seus dirigentes e prestadores de serviço são equiparados a funcionários públicos para efeito penal (STJ, AgRg no REsp 1816588-PR, rel. Min. Joel Ilan Paciornik, 5ª Turma, j. 17-12-2019, DJe 19-12-2019).

AGÊNCIAS REGULADORAS

Agências reguladoras são espécies de autarquia de regime especial, com o fim de regulamentar, controlar e fiscalizar a execução dos serviços públicos que são realizados pelo setor privado.

Sendo de regime especial, elas tem privilégios específicos outorgados por lei, dentre os quais destacam-se a ampliação da autonomia financeira, a estabilidade de seus dirigentes e o poder normativo.

A autonomia financeira permite auferir rendas por meio de outras fontes de arrecadação, como por exemplo, cobranças de taxa de fiscalização.

Por sua vez, a estabilidade de seus dirigentes impede a demissão enquanto durarem os mandatos, exceto em caso de falta grave durante o prazo determinado. Já nos termos da Lei 13.848/19, que dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras.

A indicação dos dirigentes é feita na forma do artigo 52, III, “f”, da Constituição Federal, que determina o seguinte:

“Art. 52. Compete privativamente ao Senado Federal:

(...)

III - aprovar previamente, por voto secreto, após arguição pública, a escolha de:

(...)

f) titulares de outros cargos que a lei determinar;

(...)”¹⁵

Com relação a conferência de poder normativo, significa que as agências reguladoras têm competência para regulamentar matérias a ela destinadas, exceto aquelas de reserva de lei. Em suma, pode estabelecer regras para a execução dos serviços públicos.

São inúmeras as espécies de agências reguladoras, na esfera federal, criadas a partir da segunda metade da década de 90, atuando em setores importantes. Para uma melhor visualização das principais modalidades, confira o seguinte quadro¹⁶:

AGÊNCIA REGULADORA	CRIAÇÃO	VINCULAÇÃO	FUNDAMENTO
ANEEL	Lei n. 9.427/06	Ministério de Minas e Energia	CF. art. 21. XII, b
ANATEL	Lei n. 9.472/97	Ministério das Comunicações	CF. art. 21, XI
ANP	Lei n. 9.478/97	Ministério de Minas e Energia	CF. art. 177, § 2º, III
ANS	Lei n. 9.961/2000	Ministério da Saúde	CF, art. 197
ANTT	Lei n. 10.233/2001	Ministério dos Transportes	CF. art. 178
ANTAQ	Lei n. 10.233/2001	Ministerio dos Transportes	CF, art. 178
ANVISA	Lei n. 9.782/99	Ministério da Saúde	CF. art. 200
ANA	Lei n. 9.984/2000	Ministério do Meio Ambiente	CF. art. 225

(Spitzcovsky, Celso. *Direito Administrativo Esquematizado*. 6ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2023)

Por fim, é possível resumir as agências reguladoras por meio do quadro, bem esquematizado, do Livro de Direito Administrativo de Celso Spitzcovsky e Pedro Lenza¹⁷:

DEFINIÇÃO	Autarquias de regime especial.
PERSONALIDADE JURÍDICA	Tem, assim se apresentam como sujeitos de direitos e obrigações.
CAPACIDADE PROCESSUAL	Tem, podendo, pois, propor ou sofrer ações judiciais..
CRIAÇÃO E EXTINÇÃO	Por lei específica, ordinária, de iniciativa do Chefe do Executivo.
CONTROLE	Sofrem controle de legalidade de finalidade de quem as criou, não existindo relação de hierarquia, de subordinação.
PRIVILÉGIOS	Os mesmos atribuídos à Administração indireta.
OBJETIVO	Regular a prestação de serviços públicos.
RESPONSABILIDADE	É delas, pelas obrigações que contraírem, respondendo a Administração em caráter subsidiário.
FALÊNCIA	Não se submetem.

¹⁵ Consultado em 16/10/2023: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

¹⁶ Spitzcovsky, Celso. *Direito Administrativo Esquematizado*. 6ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2023.

¹⁷ Spitzcovsky, Celso. *Direito Administrativo Esquematizado*. 6ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2023.

REGIME ESPECIAL	• dotadas de poder normativo; • estabilidade para seus dirigentes durante a vigência do mandato, na forma prevista na Lei n. 13.848/2019.
QUARENTENA	A lei prevê um período de 4 meses em que o ex-dirigente fica impedido de prestar serviços neste setor (Lei n. 13.848/19).
SANÇÕES	O descumprimento dessa orientação abre a possibilidade de responsabilização nas esferas administrativa, civil e penal, na forma do art. 8º. § 4º, da Lei n. 9.986/2000.

(Spitzcovsky, Celso. *Direito Administrativo Esquemático*. 6ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2023)

CONTROLES¹⁸

No que diz respeito ao controle, por maior que possa ser a pretendida autonomia de uma agência reguladora, é inquestionável que não existe no direito brasileiro nenhum ente que esteja imune a determinado tipo de controle. Não se pode, também, olvidar que as agências reguladoras são autarquias especiais e, como tal, devem estar submetidas aos controles previstos em legislação, tais como o controle externo e o controle judicial, pois, existe uma relação direta entre as agências reguladoras e o poder judiciário, uma vez que, os órgãos fiscalizadores também integram a administração pública e precisam de diálogo constante.

Assim, pode-se considerar que o denominado controle interno está, de acordo com a lei criadora de cada agência, afastado com maior ou menor intensidade. Desse modo, se numa determinada agência reguladora, por exemplo, a Anatel, os dirigentes não podem ser livremente demitidos, dado o exercício do mandato, não se pode, a rigor, falar sob controle desses dirigentes pelo ministro das Comunicações ou pelo presidente da República.

O denominado controle interno fica mitigado, visto que, se as agências reguladoras possuem ampla autonomia administrativa, é evidente que este controle, de caráter político-administrativo, ficará deveras prejudicado, visto que os objetivos do Ministério, por razões políticas, podem ser divergentes dos objetivos de determinada agência reguladora. Pode-se, em conclusão, dizer que quanto maior for a intensidade do controle hierárquico, ou do interno, menor será a autonomia desfrutada pela agência reguladora.

Assim, o controle das agências reguladoras ocorre por meio de prestação de contas, com a mediação dos Tribunais de Conta, que tem por escopo, assegurar que os recursos sejam aplicados em conformidade com os princípios da legalidade, legitimidade e economicidade, tendo em vista a supremacia do interesse público e realizar fiscalização e o controle da receita e da despesa por parte dos governantes. Assim, com o controle, ocorre a transparência no uso do dinheiro público e também das ações desenvolvidas pelas instituições.

AGÊNCIA EXECUTIVA¹⁹

Previstas no art. 37, § 8º, da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional n. 19/98, agência executiva é um título atribuído pelo governo federal a autarquias, fundações públicas e órgãos que celebrem contrato de desempenho para ampliação de sua autonomia mediante a fixação de metas de desempenho.

Assim, as agências executivas não são uma nova espécie de pessoa jurídica da Administração Pública, mas uma qualificação obtida por entidades e órgãos públicos.

Importante instrumento da administração gerencial, o instituto da agência executiva foi uma tentativa de aumentar a eficiência da Administração Pública por meio da flexibilização de exigências legais em benefício da eficiência na gestão do interesse público.

A baixa qualidade técnica dos diplomas normativos disciplinadores da outorga do título de agência executiva e a falta de clareza quanto aos seus objetivos resultaram na diminuta repercussão prática do instituto, havendo poucos casos de entidades que obtiveram tal qualificação. Um raro exemplo de agência executiva é o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro, uma autarquia federal que obteve a referida qualificação.

Características

As características fundamentais das agências executivas são as seguintes:

- a) são autarquias, fundações e órgãos que recebem a qualificação por decreto do Presidente da República ou portaria expedida por Ministro de Estado;
- b) celebram contrato de desempenho com o Ministério supervisor para ampliação da autonomia;
- c) possuem um plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional, voltado para a melhoria da qualidade da gestão e para a redução de custos.

1) Decreto n. 2.487/98: regulamenta o procedimento de outorga da qualificação. Segundo o decreto, as autarquias e as fundações integrantes da Administração Pública Federal poderão, observadas as diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, ser qualificadas como Agências Executivas (art. 1º).

¹⁸ [Motta, Paulo Roberto F. *Agências reguladoras*. Editora Manole, 2003.]

¹⁹ [Mazza, Alexandre. *Manual de Direito Administrativo*. (13th edição). Grupo GEN, 2023.]

A qualificação de autarquia ou fundação como Agência Executiva poderá ser conferida mediante iniciativa do Ministério supervisor, com anuência do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, que verificará o cumprimento, pela entidade candidata à qualificação, dos seguintes requisitos:

- a) ter celebrado contrato de gestão com o respectivo Ministério supervisor;
- b) ter plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional, voltado para a melhoria da qualidade da gestão e para a redução de custos, já concluído ou em andamento.

O ato de qualificação como Agência Executiva dar-se-á mediante decreto.

O art. 1º, § 4º, do decreto disciplina o processo de desqualificação, sendo realizado por iniciativa do Ministério supervisor, com anuência do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, sempre que houver descumprimento dos requisitos para outorga do título.

CONSÓRCIOS PÚBLICOS²⁰

A doutrina nacional sempre definiu consórcio público como o contrato administrativo firmado entre entidades federativas do mesmo tipo (Municípios com Municípios, Estados-membros com Estados-membros), para realização de objetivos de interesse comum. Exemplo: Consórcio Intermunicipal do Grande ABC (formado por municípios da Região do ABC Paulista).

Assim, os consórcios públicos diferiram dos convênios, à medida que estes também são contratos administrativos de mútua cooperação, mas entre entidades federativas desiguais. Exemplo: convênio de ICMS celebrado entre a União e os Estados-membros.

Entretanto, com a promulgação da Lei n. 11.107/2005, que *“dispõe sobre normas gerais para a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios contratarem consórcios públicos para a realização de objetivos de interesse comum”* (art. 1º), foi criada outra espécie de contrato de consórcio público. Na referida lei, os consórcios públicos podem ser celebrados entre quaisquer entidades federativas, do mesmo tipo ou não.

Deve-se, portanto, concluir pela existência de dois tipos de contratos de consórcio público no Brasil:

- a) consórcios públicos convencionais: celebrados entre entidades federativas do mesmo tipo;
- b) consórcios públicos regidos pela Lei n. 11.107/2005: firmados entre quaisquer entidades federativas.

A Lei nº 11.107, de 6-4-05, com alterações posteriores, regulamentada pelo Decreto nº 6.017, de 7-1-07, alterado pelo Decreto nº 10.243, de 13-2-20, dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos.

Os consórcios estão previstos no artigo 241 da Constituição Federal (introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/98), em cujos termos *“a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinará por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos”*.

Assim, a Lei n. 11.107/2005 foi promulgada com a finalidade de regulamentar o art. 241 da Constituição Federal, viabilizando a celebração de consórcios públicos entre quaisquer entidades federativas.

Sendo aplicável a todas as esferas federativas, a Lei n. 11.107/2005 tem natureza jurídica de lei nacional.

No entanto, a grande novidade dos consórcios públicos regidos pela Lei n. 11.107/2005 é que, agora, a celebração do contrato resulta na instituição de uma nova pessoa jurídica, com personalidade distinta da personalidade das entidades consorciadas. A criação dessa sociedade de propósito específico indica uma tendência no Direito Administrativo brasileiro à “personificação” ou “pejotização” contratual, isto é, o nascimento de uma nova pessoa jurídica especializada na gestão contratual.

A lei prescreve que o consórcio público poderá adquirir personalidade jurídica: a) de direito público: no caso de constituir associação pública, mediante a vigência das leis de ratificação do protocolo de intenções; b) de direito privado: mediante o atendimento dos requisitos da legislação civil (art. 6º).

As entidades consorciadas têm liberdade para escolher qual natureza jurídica será dada à nova pessoa jurídica: se de direito público, caso em que será denominada associação pública; ou de direito privado, sendo regida pela legislação civil.

Optando pela criação de pessoa de direito público, a associação pública passa a integrar a Administração indireta de todas as entidades consorciadas (art. 6º, § 1º).

O consórcio público, com personalidade jurídica de direito público ou privado, observará as normas de Direito Público no que concerne à realização de licitação, celebração de contratos, prestação de contas e admissão de pessoal, que será regida pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (art. 6º, § 2º, da Lei n. 11.107/2005, com redação alterada pela Lei n. 13.822/2019).

No que concerne à admissão de pessoal, a Lei n. 13.822, de 3-5-2019, alterou a redação do § 2º do art. 6º da Lei n. 11.107/2005, prescrevendo que os consórcios públicos, quer os de direito público quer os de direito privado, somente podem contratar pessoal no regime de emprego público submetido à Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Quanto aos consórcios públicos de direito público (associações públicas), o dispositivo é claramente inconstitucional, pois o art. 39 da CF/88 impõe regime de cargo público para as pessoas jurídicas de direito público (STF: Adin 2.135-4).

— **Importante:** a União só poderá participar de consórcios públicos dos quais também façam parte todos os Estados em cujos territórios estejam situados os Municípios consorciados.

É possível conceituar consórcio público, nos termos da Lei n. 11.107/2005, como o contrato administrativo multilateral, firmado entre entidades federativas, para persecução de objetivos comuns, que resulta na criação de uma nova pessoa jurídica de direito público, caso em que recebe o nome de associação pública ou de direito privado.

Ao adquirir personalidade jurídica autônoma, o consórcio público poderá:

- a) firmar convênios, contratos, acordos de qualquer natureza, receber auxílios, contribuições e subvenções sociais ou econômicas de outras entidades e órgãos do governo;

20 [Mazza, Alexandre. *Manual de Direito Administrativo*. (13th edição). Grupo GEN, 2023.]

b) promover desapropriações e instituir servidões nos termos de declaração de utilidade ou necessidade pública, ou interesse social, realizada pelo Poder Público;

c) ser contratado pela Administração direta ou indireta dos entes da Federação consorciados, dispensada a licitação;

d) emitir documentos de cobrança e exercer atividades de arrecadação de tarifas e outros preços públicos pela prestação de serviços ou pelo uso ou outorga de uso de bens públicos por eles administrados ou, mediante autorização específica, pelo ente da Federação consorciado;

e) outorgar concessão, permissão ou autorização de obras ou serviços públicos mediante autorização prevista no contrato de consórcio público, que deverá indicar de forma específica o objeto da concessão, permissão ou autorização e as condições a que deverá atender, observada a legislação de normas gerais em vigor.

Procedimento para celebração do consórcio

A celebração do contrato de consórcio pressupõe, inicialmente, a elaboração de um protocolo de intenções a ser subscrito pelos interessados.

O protocolo de intenções terá as seguintes cláusulas obrigatórias (art. 4º):

“a) a denominação, a finalidade, o prazo de duração e a sede do consórcio;

b) a identificação dos entes da Federação consorciados;

c) a indicação da área de atuação do consórcio;

d) a previsão de que o consórcio público é associação pública ou pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos;

e) os critérios para, em assuntos de interesse comum, autorizar o consórcio público a representar os entes da Federação consorciados perante outras esferas de governo;

f) as normas de convocação e funcionamento da assembleia geral, inclusive para a elaboração, aprovação e modificação dos estatutos do consórcio público;

g) a previsão de que a assembleia geral é a instância máxima do consórcio público e o número de votos para as suas deliberações;

h) a forma de eleição e a duração do mandato do representante legal do consórcio público que, obrigatoriamente, deverá ser chefe do Poder Executivo de ente da Federação consorciado;

i) o número, as formas de provimento e a remuneração dos empregados públicos, bem como os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público;

j) as condições para que o consórcio público celebre contrato de gestão ou termo de parceria;

k) a autorização para a gestão associada de serviços públicos, explicitando:

1) as competências cujo exercício se transferiu ao consórcio público;

2) os serviços públicos objeto da gestão associada e a área em que serão prestados;

3) a autorização para licitar ou outorgar concessão, permissão ou autorização da prestação dos serviços;

4) as condições a que deve obedecer o contrato de programa, no caso de a gestão associada envolver também a prestação de serviços por órgão ou entidade de um dos entes da Federação consorciados;

5) os critérios técnicos para cálculo do valor das tarifas e de outros preços públicos, bem como para seu reajuste ou revisão; e

l) o direito de qualquer dos contratantes, quando adimplente com suas obrigações, de exigir o pleno cumprimento das cláusulas do contrato de consórcio público”.

O protocolo de intenções deverá ser publicado na imprensa oficial. Após isso, o contrato de consórcio será celebrado com a ratificação do protocolo de intenções, por meio de lei específica aprovada no âmbito de cada entidade consorciada. A ratificação fica dispensada para o ente da Federação que, antes de subscrever o protocolo de intenções, disciplinar por lei a sua participação no consórcio público.

A lei admite que a ratificação seja realizada com reserva que, aceita pelos demais entes subscritores, implicará consorciamento parcial ou condicional.

Por fim, cabe destacar que a ratificação realizada após dois anos da subscrição do protocolo de intenções dependerá de homologação da assembleia geral do consórcio público.

PROCESSO DE FORMULAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS. CONSTRUÇÃO DE AGENDAS, FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS, IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS

— O ciclo das políticas públicas (construção de agenda, formulação da política e processo decisório)

Vamos explorar os diferentes tipos de políticas públicas:

— **Política Pública Distributiva:** tem como objetivo distribuir serviços, bens ou quantias para uma parcela específica da população. Ela ocorre em uma arena de “não-interferência mútua”, onde cada indivíduo ou grupo busca obter benefícios sem afetar os outros. Os envolvidos não compartilham interesses comuns e não veem os outros como competidores.

— **Política Pública Regulatória:** visa estabelecer e fiscalizar leis e normas para garantir o bem-estar comum de toda a população. Essas políticas estabelecem padrões de comportamento a serem seguidos pela sociedade em geral. Elas envolvem decisões de natureza geral, afetando não apenas indivíduos ou grupos específicos. No entanto, as coalizões formadas em torno dessas políticas tendem a ser instáveis, pois os interesses compartilhados podem mudar rapidamente.

— **Política Pública Redistributiva:** este tipo de política pública busca alocar bens ou serviços para alguns indivíduos ou grupos, utilizando recursos retirados de outros grupos. Seu objetivo é alcançar uma maior equidade, e envolve interesses conflitantes. Negociações podem ser feitas para atenuar os impactos da redistribuição, mas o conflito não pode ser totalmente eliminado, já que seria impossível fazê-lo.

— **Política Pública Constitutiva:** estabelecem as “regras do jogo” ao definir competências, formas e normas para a participação da sociedade. Elas determinam as regras gerais dos sistemas políticos, o que pode causar conflitos entre as partes e atores envolvidos, uma vez que alteram o equilíbrio existente.

— Ciclo das Políticas Públicas

Compreende cinco etapas:

1) Construção da Agenda: no início do ciclo, ocorre a identificação e seleção de questões ou problemas que merecem atenção e ação por parte do governo. Isso é influenciado por diversos atores e fatores, como grupos de interesse, eventos atuais e necessidades da sociedade. A montagem da agenda de políticas públicas, conforme Wöhlke, começa com a identificação de um problema, sua transformação em uma questão pública e sua inclusão nas prioridades do governo. Nesse processo, diversos atores sociais desempenham um papel crucial, incluindo atores formais, como os poderes legislativo e executivo, e atores informais, como sindicatos, ONGs e mídia, que influenciam a seleção dos temas públicos relevantes a serem transformados em políticas públicas.

2) Formulação da Política: a fase de formulação de políticas públicas envolve o planejamento das ações que foram previamente identificadas na agenda. Nesta etapa, é essencial realizar um diagnóstico do problema, a fim de elaborar alternativas viáveis. Estabelecer objetivos claros é fundamental, pois eles orientarão o processo de formulação, bem como as fases subsequentes de tomada de decisão, implementação e avaliação das políticas públicas. Durante essa fase, são realizadas reuniões, consultas públicas e audiências para analisar os cenários e considerar os aspectos jurídicos, administrativos e financeiros relacionados à política pública. Essa etapa é crucial para o sucesso das fases subsequentes.

3) Processo Decisório: analisa quem será responsável por tomar decisões e como isso será feito após o processo de formulação de políticas públicas. Durante esta etapa, determina-se o curso de ação a ser seguido.

Existem alguns modelos que servem de base para a tomada de decisão:

– **Modelo de Racionalidade Absoluta:** neste modelo, os atores calculam os custos e benefícios de cada alternativa para encontrar a melhor solução.

– **Modelo de Racionalidade Limitada:** aqui, a decisão é baseada em opções satisfatórias, não necessariamente nas melhores.

– **Modelo Incremental:** este modelo considera mais o elemento político do que o critério técnico. A melhor decisão é aquela que garante o melhor acordo entre os envolvidos.

– **Modelo de Fluxos Múltiplos:** no modelo de fluxos múltiplos, há uma convergência de problemas, soluções e situações favoráveis.

A tomada de decisão visa encontrar a melhor solução possível com o mínimo uso de recursos disponíveis, com base em uma análise de custo-benefício.

4) Implementação: uma vez que uma política é aprovada, ela entra na fase de implementação. Isso envolve a tradução das políticas em ações concretas, alocação de recursos, definição de responsabilidades e execução dos programas e serviços relacionados à política. Na fase de implementação, a política pública é efetivamente colocada em prática, transformando as intenções políticas em ações concretas. Isso ocorre após a delimitação da política pública, a tomada de decisão, a alocação de recursos e o desenho institucional.

No entanto, esta fase pode enfrentar desafios, como:

- Desenho inadequado da política;
- Caráter genérico da política;
- Envolvimento de várias organizações na implementação;
- Níveis de consenso em relação à opinião política.

Esses desafios podem impactar a eficácia da implementação da política pública.

5) Avaliação: após a implementação da política pública, é necessário realizar uma avaliação para verificar se seus objetivos e metas estão sendo alcançados. Isso envolve verificar se a política está tendo um impacto positivo no público-alvo e se está cumprindo sua finalidade.

A avaliação pode ocorrer tanto após a implementação da política, para corrigir possíveis problemas, quanto antes da implementação, para prevenir efeitos indesejados.

Com base na avaliação, é possível tomar várias decisões, como:

- Continuar a política pública sem alterações;
- Fazer modificações em alguns aspectos da política;
- Encerrar a política pública quando o problema foi resolvido ou quando a implementação se mostrou ineficaz.

É importante notar que, embora essas etapas sejam apresentadas de forma sequencial, na prática, elas muitas vezes se sobrepõem e interagem entre si. Além disso, o processo de políticas públicas envolve uma ampla gama de atores e interesses, tornando-o complexo e sujeito a mudanças ao longo do tempo.

As três principais causas que podem levar ao fim de uma Política Pública são:

- a) Quando o problema público é resolvido;
- b) Quando a política pública se torna ineficaz para resolver o problema;
- c) Quando o problema público, mesmo não resolvido, perde sua importância na agenda política e no programa de governo.

— Financiamento Público

O financiamento público e os repasses de recursos são os principais processos no funcionamento e no desenvolvimento de instituições públicas e projetos governamentais. Eles constituem a base financeira que permite que o governo atenda às demandas da sociedade, forneça serviços essenciais e promova o crescimento econômico.

O **financiamento público** refere-se à captação de recursos financeiros pelo governo para financiar suas atividades e obrigações. Esses recursos são obtidos por meio de várias fontes, incluindo arrecadação de impostos, taxas, contribuições sociais e empréstimos. O financiamento público é essencial para garantir que o governo tenha os meios necessários para fornecer serviços públicos, como educação, saúde, infraestrutura e segurança.

Além das receitas tradicionais, os governos também podem buscar financiamento público por meio de emissão de títulos públicos, parcerias público-privadas (PPPs) e acordos de cooperação internacional. A gestão eficaz do financiamento público envolve o equilíbrio entre a arrecadação de recursos e o direcionamento adequado desses recursos para atender às necessidades da sociedade.

Repasse de Recursos

Os repasses de recursos referem-se à transferência de verbas financeiras do governo central para outras entidades, como estados, municípios, organizações não governamentais (ONGs) e outras instituições públicas ou privadas. Esses repasses visam descentralizar o poder financeiro e permitir que diferentes níveis de governo e instituições participem da implementação de programas e projetos.

Os repasses de recursos podem ocorrer por diversos motivos, como descentralização administrativa, financiamento de programas específicos, desenvolvimento regional e parcerias colaborativas. Essas transferências são regulamentadas por leis e acordos específicos, com o objetivo de assegurar que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e transparente.

CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para a avaliação de políticas públicas. Para que cumpram seu papel de forma eficaz, devem possuir algumas características fundamentais. Abaixo, detalho cada uma delas:

► Relevância

Os indicadores devem estar diretamente ligados aos objetivos da política pública que estão avaliando. Isso significa que eles precisam medir aspectos realmente importantes para a gestão e para a tomada de decisões. Indicadores irrelevantes podem gerar desperdício de recursos e confundir a análise.

► Validade

Um bom indicador deve medir exatamente aquilo que se propõe a medir. Se o objetivo de uma política é reduzir a mortalidade infantil, o indicador deve estar relacionado a taxas de mortalidade e não a um fator indireto como o número de consultas médicas realizadas.

► Confiabilidade

A confiabilidade está associada à capacidade do indicador de produzir os mesmos resultados em medições repetidas. Isso significa que, se o mesmo fenômeno for medido mais de uma vez sob as mesmas condições, os resultados devem ser consistentes.

► Inteligibilidade (Clareza e Compreensão)

Os indicadores precisam ser de fácil interpretação para todos os envolvidos na gestão da política pública, incluindo gestores, servidores, pesquisadores e cidadãos. Se os dados forem confusos ou difíceis de entender, sua utilidade para a tomada de decisão será reduzida.

► Sensibilidade

Um indicador sensível é capaz de captar pequenas mudanças no fenômeno que está sendo medido. Se uma política pública pretende melhorar a segurança alimentar, o indicador precisa demonstrar variações no acesso das pessoas a alimentos nutritivos ao longo do tempo.

► Especificidade

A especificidade garante que o indicador meça apenas o que realmente importa para a política pública, sem ser influenciado por fatores externos. Se um programa de incentivo à educação

usa como indicador o número de estudantes matriculados, é necessário garantir que o aumento de matrículas não se deve apenas a fatores demográficos ou à migração.

► Comparabilidade

Os indicadores devem permitir comparações ao longo do tempo ou entre diferentes regiões e programas. Isso facilita a análise de tendências e a identificação de boas práticas que podem ser replicadas.

► Custo e Viabilidade de Coleta

Indicadores devem ser viáveis de serem coletados com os recursos disponíveis. Coletar dados muito complexos ou caros pode ser inviável para a administração pública. Um bom indicador precisa equilibrar precisão e custo-benefício.

► Atualização e Periodicidade

Os dados precisam ser coletados com frequência adequada, de modo que a política pública possa ser ajustada em tempo hábil. Indicadores que demoram muito tempo para serem atualizados podem perder sua utilidade para a gestão eficiente.

Um bom indicador de desempenho deve ser relevante, válido, confiável, compreensível, sensível, específico, comparável, viável e atualizado regularmente. A escolha de indicadores adequados é essencial para garantir uma avaliação precisa das políticas públicas, permitindo melhorias contínuas e uma gestão mais eficiente.

TIPOS DE INDICADORES

Os indicadores de desempenho podem ser classificados de diferentes formas, dependendo do aspecto da política pública que se deseja avaliar. A seguir, apresento os principais tipos de indicadores utilizados na administração pública:

► Indicadores de Insumo

Os indicadores de insumo medem os recursos utilizados para a execução de uma política pública. Eles fornecem informações sobre os meios necessários para implementar um programa ou serviço.

Exemplos:

- Orçamento investido em um programa de saúde.
- Número de profissionais contratados para uma ação governamental.
- Quantidade de materiais adquiridos para um projeto educacional.

Importância: Permitem avaliar se os recursos estão sendo alocados de forma adequada e suficiente para o alcance dos objetivos.

► Indicadores de Processo

Esses indicadores medem as atividades realizadas durante a implementação da política pública. São úteis para verificar a eficiência operacional e a execução dos planos estabelecidos.

Exemplos:

- Número de atendimentos realizados em um posto de saúde.
- Percentual de escolas que implementaram um novo currículo educacional.
- Tempo médio de espera para atendimento em serviços públicos.

▪ **Importância:** Auxiliam no monitoramento contínuo da execução das políticas, permitindo ajustes para aumentar a eficiência.

► Indicadores de Produto

Os indicadores de produto avaliam os resultados imediatos da política pública, ou seja, aquilo que foi entregue à população.

Exemplos:

- Número de casas construídas em um programa habitacional.
- Quantidade de vacinas aplicadas em uma campanha de imunização.
- Percentual de alunos que receberam material didático gratuito.

Importância: São úteis para mensurar a efetividade da entrega dos serviços públicos, verificando se a execução está dentro do planejado.

► Indicadores de Resultado

Os indicadores de resultado medem os efeitos diretos da política pública sobre a população beneficiada. Diferentemente dos indicadores de produto, que avaliam entregas, os de resultado verificam mudanças reais na vida das pessoas.

Exemplos:

- Redução da taxa de mortalidade infantil após a implementação de um programa de saúde.
- Aumento na taxa de alfabetização em determinada região.
- Diminuição da criminalidade após a adoção de medidas de segurança pública.

Importância: Demonstram se a política pública realmente produziu mudanças concretas na sociedade.

► Indicadores de Impacto

Os indicadores de impacto medem os efeitos de longo prazo de uma política pública e sua contribuição para a transformação da sociedade.

Exemplos:

- Aumento do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) após anos de investimento em educação.
- Redução da pobreza estrutural com políticas de distribuição de renda.
- Melhoria na expectativa de vida após décadas de investimentos na saúde pública.

Importância: Permitem avaliar se a política pública gerou mudanças duradouras e estruturais, justificando sua continuidade ou reformulação.

► Comparação entre os Tipos de Indicadores

Tipo de Indicador	O que mede?	Exemplo	Tempo de avaliação
Insumo	Recursos utilizados	Orçamento investido em hospitais	Antes da implementação
Processo	Execução de ações	Número de atendimentos médicos	Durante a implementação
Produto	Entregas feitas	Número de vacinas aplicadas	Imediatamente após a ação
Resultado	Efeitos diretos	Redução da taxa de analfabetismo	Curto/médio prazo
Impacto	Transformações sociais	Aumento da expectativa de vida	Longo prazo

A escolha do tipo de indicador mais adequado depende do objetivo da avaliação. Indicadores de insumo e processo são importantes para monitorar a execução das políticas públicas, enquanto indicadores de produto, resultado e impacto ajudam a avaliar sua efetividade e impacto na sociedade.

Para uma boa gestão pública, é essencial combinar diferentes tipos de indicadores, garantindo uma análise completa do desempenho das políticas e possibilitando melhorias contínuas.

A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES NA GESTÃO PÚBLICA

Os indicadores de desempenho são ferramentas fundamentais para a gestão pública eficiente, pois permitem mensurar, monitorar e avaliar políticas públicas, programas e serviços governamentais. Seu uso adequado possibilita uma tomada de decisão mais informada, baseada em dados concretos, e fortalece a transparência e a prestação de contas à sociedade.

► Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas

Os indicadores permitem o acompanhamento contínuo das políticas públicas, ajudando a responder a perguntas como:

- A política pública está sendo executada conforme planejado?
- Os recursos estão sendo bem aplicados?
- Há necessidade de ajustes para melhorar os resultados?

O monitoramento contínuo permite a identificação precoce de falhas e possibilita correções ao longo da execução, evitando desperdícios e garantindo que os objetivos sejam alcançados.

▪ **Exemplo:** Um programa de vacinação pode usar indicadores para medir a quantidade de doses aplicadas (produto) e a redução de casos da doença (resultado). Se as metas não estiverem sendo atingidas, ações corretivas podem ser adotadas, como ampliar campanhas de conscientização.

► Melhoria na Eficiência e Efetividade da Gestão Pública

A eficiência refere-se ao uso adequado dos recursos públicos, garantindo que menos seja desperdiçado e mais seja entregue. Já a efetividade diz respeito ao impacto real da política pública na sociedade.

Os indicadores ajudam a responder:

- Estamos utilizando os recursos da melhor forma possível?
- A política pública está gerando mudanças concretas na sociedade?

▪ **Exemplo:** Um indicador de tempo médio de atendimento em hospitais públicos pode revelar gargalos na prestação do serviço. Se o tempo de espera for alto, gestores podem tomar medidas para otimizar o atendimento, como contratar mais médicos ou melhorar a organização da triagem.

► Transparência e Prestação de Contas à Sociedade

A sociedade tem o direito de saber como os recursos públicos estão sendo utilizados e quais resultados estão sendo alcançados. O uso de indicadores permite que governos demonstrem, de forma objetiva, os impactos de suas ações, aumentando a confiança dos cidadãos na administração pública.

- A transparência gera credibilidade e fortalece a participação social na fiscalização dos serviços públicos.
- Indicadores claros evitam a desinformação e permitem que a população cobre melhorias.

▪ **Exemplo:** Se um governo promete reduzir o desemprego, ele pode apresentar indicadores do mercado de trabalho, como a taxa de desocupação e a geração de novos empregos, para comprovar os avanços ou justificar novas estratégias.

► Subsídio para a Tomada de Decisão Baseada em Evidências

Governos precisam tomar decisões constantemente sobre onde investir recursos, quais políticas manter ou reformular e quais problemas priorizar. Indicadores permitem que essas escolhas sejam feitas com base em dados concretos, e não apenas em intuições ou pressões políticas.

- Decisões baseadas em evidências aumentam a chance de sucesso das políticas públicas.
- Permitem comparar diferentes estratégias e adotar as que apresentam melhores resultados.

▪ **Exemplo:** Para reduzir a evasão escolar, um governo pode analisar indicadores educacionais, como taxas de abandono, desempenho dos alunos e infraestrutura escolar, antes de definir as melhores estratégias para combater o problema.

► Comparação e Benchmarking entre Regiões e Programas

Os indicadores permitem comparar o desempenho de diferentes cidades, estados e países, identificando boas práticas que podem ser replicadas.

- Permitem que gestores avaliem se sua administração está acima, na média ou abaixo do desempenho esperado.
- Facilitam o aprendizado com experiências bem-sucedidas em outros lugares.

▪ **Exemplo:** Um município pode comparar sua taxa de mortalidade infantil com a de outras cidades e, caso os números estejam acima da média, estudar políticas adotadas por regiões mais bem-sucedidas para reduzir o problema.

► Garantia de Continuidade e Aperfeiçoamento das Políticas Públicas

Uma gestão eficiente deve transcender mandatos políticos e garantir que as políticas públicas eficazes sejam mantidas e aprimoradas ao longo do tempo. Indicadores permitem:

- Registrar os avanços e desafios de cada política, facilitando a continuidade do que funciona.
- Evitar que novos gestores abandonem programas eficazes por desconhecimento de seus resultados.

▪ **Exemplo:** Um programa de combate à desnutrição infantil pode ser monitorado por indicadores de nutrição. Se os dados mostrarem que a estratégia tem reduzido significativamente os casos de desnutrição, é provável que a política seja mantida mesmo após trocas de governo.

DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO E UTILIZAÇÃO DE INDICADORES

A implementação de indicadores de desempenho na gestão pública é essencial para avaliar políticas e programas governamentais.

No entanto, a construção e o uso desses indicadores enfrentam diversos desafios que podem comprometer sua eficácia. Abaixo, apresento os principais obstáculos e possíveis soluções.

► Definição Precisa dos Indicadores

▪ **Desafio:** Muitos indicadores são criados sem uma definição clara, o que pode gerar interpretações equivocadas e dificultar a análise dos resultados.

▪ **Exemplo:** Um indicador de qualidade da educação pode ser baseado apenas nas notas dos alunos, sem considerar outros fatores como infraestrutura e formação dos professores.

Solução:

- Definir claramente o que cada indicador deve medir.
- Incluir especialistas e gestores na elaboração dos indicadores.
- Garantir que o indicador esteja alinhado aos objetivos da política pública.

► **Disponibilidade e Qualidade dos Dados**

▪ **Desafio:** Nem sempre há dados suficientes ou confiáveis para alimentar os indicadores, tornando difícil sua aplicação prática.

▪ **Exemplo:** Um programa de saúde pode exigir dados detalhados sobre atendimento hospitalar, mas algumas unidades não registram corretamente as informações.

Solução:

- Padronizar a coleta de dados para evitar inconsistências.
- Investir em tecnologia e capacitação para melhorar o registro das informações.
- Criar mecanismos de validação para garantir a qualidade dos dados.

► **Resistência de Gestores e Servidores**

▪ **Desafio:** A implementação de indicadores pode gerar resistência dentro da administração pública, especialmente quando há receio de exposição de falhas ou aumento de cobranças.

▪ **Exemplo:** Alguns gestores podem evitar o uso de indicadores de produtividade, temendo que os resultados revelem ineficiência na gestão de recursos.

Solução:

- Demonstrar os benefícios dos indicadores na melhoria da gestão.
- Envolver os servidores na definição dos indicadores, garantindo sua participação ativa.
- Criar uma cultura organizacional voltada para resultados e aprimoramento contínuo.

► **Escolha de Indicadores Relevantes**

▪ **Desafio:** Muitas vezes, são escolhidos indicadores que não refletem de maneira adequada os resultados da política pública, levando a análises distorcidas.

▪ **Exemplo:** Um indicador de segurança pública baseado apenas no número de prisões pode não refletir a real situação da criminalidade em uma região.

Solução:

- Selecionar indicadores que representem bem o impacto da política pública.
- Combinar diferentes tipos de indicadores para uma visão mais completa.
- Revisar periodicamente os indicadores para garantir sua relevância.

► **Dificuldade de Comparação e Padronização**

▪ **Desafio:** A falta de padronização dificulta a comparação entre diferentes regiões ou períodos, comprometendo a análise de tendências.

▪ **Exemplo:** Estados diferentes podem medir o tempo de espera em hospitais de maneiras distintas, tornando a comparação ineficaz.

Solução:

- Criar padrões nacionais ou regionais para medição de indicadores.
- Usar metodologias unificadas para coleta e análise de dados.
- Garantir que os indicadores sejam compreensíveis e acessíveis a todos.

► **Atualização e Manutenção dos Indicadores**

▪ **Desafio:** Muitos indicadores não são atualizados com frequência adequada, prejudicando o monitoramento contínuo das políticas públicas.

▪ **Exemplo:** Um indicador de desemprego que é atualizado apenas a cada três anos pode não refletir mudanças recentes no mercado de trabalho.

Solução:

- Estabelecer uma periodicidade adequada para atualização dos dados.
- Automatizar processos de coleta de informações para reduzir atrasos.
- Criar equipes responsáveis pelo monitoramento e revisão dos indicadores.

► **Uso dos Indicadores na Tomada de Decisão**

▪ **Desafio:** Mesmo quando indicadores são bem elaborados, eles nem sempre são utilizados para orientar decisões governamentais.

▪ **Exemplo:** Um estudo pode indicar que um programa educacional não está alcançando os resultados esperados, mas gestores optam por mantê-lo sem ajustes por razões políticas.

Solução:

- Integrar os indicadores ao planejamento estratégico da administração pública.
- Estabelecer mecanismos para que os resultados sejam considerados em processos decisórios.
- Garantir transparência na divulgação dos indicadores para estimular a cobrança da sociedade.

A construção e o uso de indicadores de desempenho enfrentam diversos desafios, desde a coleta de dados até a aplicação prática das informações. No entanto, superar essas dificuldades é fundamental para garantir uma gestão pública mais eficiente, transparente e orientada para resultados.

Ao adotar boas práticas na definição, coleta, análise e utilização dos indicadores, os gestores públicos podem melhorar significativamente a qualidade das políticas públicas e o impacto positivo na sociedade.

AS POLÍTICAS PÚBLICAS NO ESTADO BRASILEIRO CONTEMPORÂNEO. DESCENTRALIZAÇÃO E DEMOCRACIA. PARTICIPAÇÃO, ATORES SOCIAIS E CONTROLE SOCIAL. GESTÃO LOCAL, CIDADANIA E EQUIDADE SOCIAL

As políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo referem-se às ações, programas e decisões do governo para abordar questões e desafios específicos que afetam a sociedade. Elas são formuladas e implementadas pelo Estado com o objetivo de promover o bem-estar social, melhorar a qualidade de vida da população e atender às necessidades públicas.

Além disso, as políticas públicas abrangem uma ampla variedade de áreas, incluindo educação, saúde, segurança, meio ambiente, habitação, desenvolvimento econômico, cultura e muitas outras.

No Brasil, as políticas públicas desempenham um papel fundamental na busca por uma sociedade mais justa e equitativa. Algumas áreas de destaque incluem:

– **Políticas de Saúde:** o Sistema Único de Saúde (SUS) oferece serviços de saúde gratuitos e universais para a população brasileira.

– **Políticas de Educação:** o Brasil possui um sistema de ensino público e várias iniciativas para melhorar a qualidade da educação, como o Programa Bolsa Família e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES).

– **Políticas de Assistência Social:** programas como o Bolsa Família e o Benefício de Prestação Continuada (BPC) visam fornecer assistência financeira às famílias em situação de pobreza.

– **Políticas de Meio Ambiente:** o Brasil mantém políticas para a preservação da Amazônia e a promoção do desenvolvimento sustentável.

– **Políticas de Segurança Pública:** políticas para lidar com a segurança e a redução da criminalidade nas cidades.

– **Políticas de Desenvolvimento Econômico:** incluem medidas para estimular o crescimento econômico, atrair investimentos e criar empregos.

O desenvolvimento, a implementação e o impacto das políticas públicas no Brasil estão sujeitos a debates políticos, mudanças de governo e avaliações constantes. A eficácia das políticas públicas é um tema importante na discussão sobre o progresso e o desenvolvimento do país, e essas políticas desempenham um papel essencial na vida cotidiana dos cidadãos brasileiros.

Ainda neste tema, temos:

— Descentralização e Democracia

A descentralização e a democracia são conceitos interligados que desempenham um papel crucial na governança e na organização de um Estado. Ambos estão relacionados ao compartilhamento de poder, tomada de decisões e à promoção da participação cidadã. Aqui está como esses dois conceitos se relacionam:

Descentralização

É o processo pelo qual o poder e a autoridade são transferidos do nível central de um governo para níveis subnacionais, como estados, províncias, municípios ou regiões. Isso implica na delegação de autoridade, recursos e responsabilidades para entidades locais ou regionais. A descentralização pode ser tanto política quanto administrativa.

– **Descentralização Política:** envolve a transferência de poder de tomada de decisões para níveis subnacionais, permitindo que as autoridades locais tenham mais autonomia nas políticas e programas que afetam sua jurisdição.

– **Descentralização Administrativa:** envolve a transferência de responsabilidades de implementação e prestação de serviços públicos para níveis locais ou regionais. Isso inclui, por exemplo, a administração de educação, saúde, segurança e infraestrutura a níveis mais próximos dos cidadãos.

Democracia

A democracia é um sistema de governo no qual o poder é exercido pelo povo, geralmente por meio de eleições e representação política. A democracia pressupõe a participação dos cidadãos na tomada de decisões políticas, o respeito pelos direitos individuais e a igualdade perante a lei.

– **Princípios Democráticos:** a democracia envolve princípios como o sufrágio universal (o direito de voto para todos os cidadãos), a liberdade de expressão, a separação de poderes e a garantia de direitos fundamentais.

A relação entre a descentralização e a democracia é importante, pois a descentralização muitas vezes promove a participação cidadã, a prestação de serviços mais adaptados às necessidades locais e a responsabilidade das autoridades locais perante os cidadãos. Isso fortalece os princípios democráticos ao permitir que os cidadãos tenham um papel mais ativo na governança.

No entanto, é importante observar que a descentralização também pode trazer desafios. Por exemplo, pode haver disparidades na capacidade administrativa entre diferentes níveis de governo, o que pode levar a desigualdades na prestação de serviços. Além disso, a falta de prestação de contas e transparência em níveis subnacionais pode minar os princípios democráticos.

Em resumo, a descentralização e a democracia são conceitos interligados que, quando implementados de forma eficaz, podem fortalecer a governança, promover a participação cidadã e garantir que o governo seja mais sensível às necessidades e preferências da população.

— Participação, atores sociais e controle social

A participação, os atores sociais e o controle social são conceitos interligados que desempenham um papel fundamental na democracia e na governança. Eles se referem à forma como os cidadãos e outros membros da sociedade civil podem influenciar, monitorar e participar ativamente das decisões governamentais e na gestão pública. Aqui está uma explicação mais detalhada de cada um desses conceitos:

– **Participação:** refere-se ao envolvimento ativo dos cidadãos e grupos da sociedade civil no processo de tomada de decisões políticas e na vida pública. Isso pode incluir a participação em eleições, votações, consultas públicas, audiências, protestos, petições e engajamento em organizações da sociedade civil. A participação é essencial para a democracia, pois permite que os cidadãos expressem suas opiniões, influenciem políticas e leis, e responsabilizem seus governantes.

– **Atores Sociais:** são os indivíduos, grupos, organizações e entidades que desempenham papéis na sociedade civil e que podem atuar como agentes de mudança ou influência. Isso inclui organizações não governamentais (ONGs), sindicatos, associações de bairro, movimentos sociais, grupos de interesse, instituições religiosas e outras entidades que representam os interesses e preocupações da sociedade. Os atores sociais desempenham um papel importante na defesa de direitos, na promoção de políticas específicas e no engajamento cívico.

– **Controle Social:** é o processo pelo qual a sociedade civil e os cidadãos monitoram, avaliam e fiscalizam as ações e decisões do governo e de outras instituições. Isso inclui a supervisão da gestão pública, a auditoria de políticas, a denúncia de irregularidades e a responsabilização das autoridades públicas por suas ações. O controle social desempenha um papel crucial na prevenção da corrupção, na garantia da transparência e na garantia de que as políticas públicas atendam aos interesses da sociedade.

A relação entre esses conceitos é a seguinte: a participação ativa dos atores sociais, como cidadãos e organizações da sociedade civil, é uma das maneiras pelas quais o controle social é exercido. Quando os cidadãos e grupos se envolvem ativamente na vida pública, eles podem influenciar e monitorar o governo, garantindo que as políticas e ações governamentais sejam democráticas, responsáveis e sensíveis às necessidades da sociedade. Isso, por sua vez, fortalece a governança democrática e a prestação de serviços públicos de qualidade.

— Gestão Local, Cidadania e Equidade Social

A gestão local, cidadania e equidade social estão interligadas e desempenham papéis fundamentais no desenvolvimento de comunidades e sociedades mais justas e democráticas. Vou explicar cada um desses conceitos e como eles se relacionam:

Gestão Local

Refere-se à administração e à governança de áreas geográficas menores, como municípios, cidades, distritos e comunidades. Ela envolve a tomada de decisões, a alocação de recursos e a prestação de serviços públicos em nível local. A gestão local é importante porque permite que as autoridades locais entendam e abordem as necessidades específicas de suas comunidades, garantindo a eficiência na entrega de serviços e a participação cidadã.

A gestão local abrange várias áreas, incluindo planejamento urbano, gestão de infraestrutura, educação, saúde, segurança, meio ambiente, crescimento econômico e cultura. Ela é essencial para a promoção do bem-estar local e para a implementação de políticas que atendam às necessidades específicas de cada região.

A cidadania

É o estado e os direitos de uma pessoa como membro de uma comunidade, cidade, estado ou nação. Ela inclui direitos e responsabilidades como o direito de votar, a liberdade de expressão, o acesso à justiça, a igualdade perante a lei e a participação na vida política e pública. Em uma democracia, a cidadania é fundamental porque envolve a participação ativa dos cidadãos no governo e na tomada de decisões.

Além disso, a cidadania é associada ao senso de pertencimento a uma comunidade e à responsabilidade de contribuir para o bem comum. A promoção da cidadania inclui garantir que os cidadãos tenham acesso a educação, informação e recursos para exercer seus direitos e deveres.

Equidade Social

Refere-se à busca de justiça e igualdade na distribuição de recursos, oportunidades e benefícios na sociedade. Ela pressupõe que todas as pessoas, independentemente de sua origem, gênero, raça, orientação sexual, classe social ou outras características, devem ter a chance de alcançar seu pleno potencial e desfrutar de uma qualidade de vida decente.

Ela implica a redução das desigualdades econômicas e sociais, a eliminação da discriminação e o acesso igualitário a serviços, como saúde, educação, moradia e emprego. Ela é uma parte essencial da justiça social e da construção de uma sociedade mais inclusiva e coesa.

Esses conceitos estão interligados na medida em que uma boa gestão local pode promover a cidadania ativa e a equidade social. Quando as autoridades locais são responsivas às necessidades de suas comunidades, promovem a participação dos cidadãos na tomada de decisões e garantem que os recursos sejam distribuídos de maneira justa, isso contribui para o fortalecimento da cidadania e a redução das desigualdades sociais. Uma gestão local eficaz é, portanto, fundamental para promover uma cidadania ativa e a equidade social em nível comunitário e municipal.

PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS. CONCEITOS BÁSICOS DE PLANEJAMENTO. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS, ECONÔMICOS E FINANCEIROS. FORMULAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS. AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS. TIPOS DE AVALIAÇÃO. ANÁLISE CUSTO-BENEFÍCIO E ANÁLISE CUSTO-EFETIVIDADE

O planejamento e a avaliação são componentes essenciais das políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo. Eles ajudam a garantir que as ações do governo sejam eficazes, eficientes, transparentes e atendam às necessidades da população.

— Planejamento nas Políticas Públicas

É o processo pelo qual as autoridades governamentais, em colaboração com a sociedade civil e outros stakeholders, definem metas, objetivos, estratégias e ações para abordar questões específicas e alcançar resultados desejados.

— Avaliação das Políticas Públicas

É o processo de analisar e avaliar criticamente as políticas públicas para determinar se elas estão sendo eficazes e alcançando os resultados esperados. A avaliação é feita para garantir que as políticas sejam ajustadas e aprimoradas de acordo com as necessidades.

Em suma, o planejamento e a avaliação são mecanismos essenciais para garantir que as políticas públicas sejam baseadas em evidências, adaptáveis às necessidades da sociedade e responsáveis perante os cidadãos. Eles contribuem para a transparência, prestação de contas e melhoria constante das ações governamentais, promovendo o bem-estar e a qualidade de vida da população.

— Conceitos Básicos de Planejamento

Planejamento é um processo organizado que envolve a definição de metas, objetivos, estratégias e ações para atingir os resultados escolhidos, essencial em áreas como gestão, negócios, educação e políticas públicas.

Metas e Objetivos

– **Metas:** são resultados amplos e gerais que uma organização ou indivíduo deseja alcançar. Elas representam os resultados finais desejados e são frequentemente expressas de forma qualitativa.

– **Objetivos:** são declarações mais específicas e mensuráveis que descrevem os passos necessários para atingir as metas. Eles costumam ser definidos em termos de prazos e quantificação.

O planejamento é uma ferramenta essencial para direcionar a ação, garantir que metas e objetivos sejam alcançados com sucesso e auxiliar na tomada de decisões inteligentes. É usado em vários níveis, incluindo o planejamento estratégico de organizações e o planejamento de ações e políticas públicas do governo. É necessário ter uma boa compreensão desses conceitos fundamentais de planejamento para ter sucesso em vários aspectos da vida.

— Aspectos Administrativos, Técnicos, Econômicos e Financeiros

Aspectos administrativos, técnicos, econômicos e financeiros são elementos críticos a serem considerados em qualquer planejamento, seja no contexto de organizações, projetos, políticas públicas ou negócios. Eles desempenham papéis distintos e interconectados na tomada de decisões e na implementação de ações. Aqui está uma explicação sobre cada um desses aspectos:

Aspectos Administrativos

– **Definição:** os aspectos administrativos dizem respeito à gestão e à organização de recursos humanos e materiais para alcançar os objetivos estabelecidos.

– **Considerações:** isso inclui a definição de estruturas organizacionais, funções e responsabilidades, processos de tomada de decisões, comunicação interna, políticas e procedimentos. Os aspectos administrativos visam garantir que a organização funcione de maneira eficaz e eficiente.

– **Exemplo:** a definição de papéis e responsabilidades dentro de uma equipe de projeto, a implementação de procedimentos de gestão de recursos humanos ou a criação de fluxos de trabalho para otimizar processos são exemplos de considerações administrativas.

Aspectos Técnicos

– **Definição:** os aspectos técnicos envolvem o conhecimento, as habilidades e as tecnologias necessárias para realizar tarefas específicas.

– **Considerações:** isso inclui a escolha e a aplicação das melhores práticas, métodos, tecnologias e ferramentas para atingir objetivos técnicos. Os aspectos técnicos têm um foco particular na eficácia e na qualidade da execução de tarefas.

– **Exemplo:** em um projeto de engenharia, os aspectos técnicos envolvem a seleção dos materiais corretos, a aplicação das técnicas apropriadas de construção e o uso de tecnologias modernas para garantir a qualidade do projeto.

Aspectos Econômicos

– **Definição:** os aspectos econômicos estão relacionados às implicações financeiras das ações planejadas e à alocação de recursos limitados para atingir objetivos.

– **Considerações:** isso inclui a análise de custos, benefícios, riscos financeiros e retorno do investimento. Os aspectos econômicos visam garantir que as ações sejam viáveis economicamente e que proporcionem benefícios econômicos líquidos positivos.

– **Exemplo:** uma organização pode realizar uma análise de custo-benefício para determinar se um projeto específico é economicamente viável e se os benefícios esperados superam os custos.

Aspectos Financeiros

– **Definição:** os aspectos financeiros estão relacionados à gestão e ao controle dos recursos financeiros necessários para implementar as ações planejadas.

– **Considerações:** isso inclui a captação de recursos, o orçamento, a gestão do fluxo de caixa, o controle de despesas e a garantia de que os recursos financeiros estejam disponíveis no momento certo. Os aspectos financeiros visam garantir a sustentabilidade financeira das atividades planejadas.

– **Exemplo:** um projeto de construção pode exigir um orçamento claro que detalhe todas as despesas, desde materiais e mão de obra até custos indiretos, para garantir que haja fundos disponíveis ao longo do projeto.

— Formulação de Programas e Projetos

A formulação de programas e projetos é uma etapa fundamental no processo de planejamento e implementação de iniciativas em diversas áreas, como governo, negócios, organizações sem fins lucrativos e desenvolvimento comunitário. Ela envolve a criação de planos detalhados e estratégias para alcançar metas específicas. Aqui está uma explicação sobre a formulação de programas e projetos:

Programas

– **Definição de Programas:** um programa é um conjunto de projetos e ações inter-relacionados que visam alcançar objetivos gerais e estratégicos em uma determinada área.

Os programas geralmente abrangem uma ampla variedade de atividades, políticas e projetos que estão alinhados para atingir um objetivo comum.

Os programas podem ser implementados em níveis governamentais, como programas de educação, saúde ou assistência social, ou em organizações que desejam coordenar várias iniciativas relacionadas.

Elementos chave na Formulação de Programas

- Identificação de metas e objetivos gerais do programa.
- Desenvolvimento de uma estrutura lógica que relaciona os projetos e ações dentro do programa.
- Alocação de recursos, incluindo orçamento e pessoal.
- Estabelecimento de métricas de desempenho para avaliar o progresso em direção aos objetivos.
- Coordenação e gestão de projetos dentro do programa.

Projetos

– **Definição de Projetos:** um projeto é uma iniciativa específica e delimitada que tem um objetivo definido, recursos alocados e um cronograma determinado para sua implementação.

– **Elementos chave:** os projetos são partes específicas de um programa ou podem existir separadamente, trabalhando para objetivos específicos. Declaração de escopo do projeto, que especifica os objetivos e limites do projeto estabelecendo as metas e objetivos do projeto. Detalhado plano de trabalho que inclui as tarefas, o cronograma, o orçamento e os recursos necessários. Análise de riscos e planos de mitigação Estratégias para monitorar e avaliar o progresso e o impacto.

Relação entre Programas e Projetos

Os programas frequentemente consistem em vários projetos que são coordenados para alcançar objetivos mais amplos. Cada projeto dentro de um programa contribui para a realização dos objetivos gerais do programa.

Os programas fornecem uma estrutura mais abrangente para o gerenciamento de projetos relacionados, garantindo que eles estejam alinhados com as metas estratégicas.

Em resumo, a formulação de programas e projetos é um processo que envolve a definição de objetivos, recursos, estratégias e planos detalhados para alcançar resultados desejados. Essa abordagem estruturada é comum em diversos setores e fornece uma base sólida para a implementação bem-sucedida de iniciativas complexas.

— Avaliação De Programas e Projetos

Uma prática fundamental em gestão, políticas públicas, negócios e desenvolvimento social é a avaliação de programas e projetos. Ela envolve avaliar iniciativas de forma crítica e sistemática para determinar sua eficácia, eficiência, impacto e relevância. A avaliação garante o uso eficaz dos recursos, ajuda na tomada de decisões e melhora o desempenho. Estes são os principais elementos da avaliação de projetos e programas:

A meta da avaliação é:

– **Medir o Desempenho:** examine o desempenho de projetos e programas com base em metas, objetivos e indicadores de desempenho. A avaliação ajuda a tomar decisões inteligentes e mudar estratégias.

– **Tomada de Decisão:** fornecer evidências aos tomadores de decisão, sejam governos, organizações sem fins lucrativos ou empresas, para decidir se um projeto ou programa deve ser mantido, alterado ou encerrado. Responsabilização: Fomentar a responsabilidade e a transparência, garantindo o uso eficiente e econômico dos recursos públicos e privados.

Tipos de Avaliação

– **A avaliação de impacto:** compara os resultados com os de um grupo de controle que não participou do esforço.

– **Avaliação de Processo:** examina como o programa ou projeto está sendo executado, incluindo se o planejamento foi seguido e como as atividades foram realizadas.

– **Avaliação de Resultados:** verifique se os resultados intermediários e finais foram alcançados de acordo com os objetivos.

– **Avaliação de Eficiência:** essa avaliação verifica a relação custo-benefício das atividades e se os recursos foram usados de forma eficaz para obter os resultados desejados.

Métodos de Avaliação

– **Coleta de Dados:** isso envolve obter informações pertinentes por meio de entrevistas, pesquisas e análise de documentos, entre outras fontes.

– **Análise Estatística:** é necessária em muitas avaliações para comparar resultados e encontrar relações de causa e efeito.

– **Avaliação Qualitativa:** para obter informações contextuais, a avaliação qualitativa pode incluir entrevistas, estudos de caso e análises de narrativas.

– **Benchmarking:** a comparação com padrões e melhores práticas é comum para avaliar o desempenho.

Divulgação dos Resultados

Os resultados da avaliação devem ser comunicados de forma compreensível e fácil de entender para os tomadores de decisão, partes interessadas e público em geral.

Os resultados, sugestões e lições aprendidas são discutidos nos relatórios de avaliação.

Para garantir que as conclusões da avaliação sejam usadas na tomada de decisões, os resultados devem ser comunicados de forma eficaz.

Ciclo de Avaliação

A avaliação faz parte do ciclo de aprendizado e gestão e não é um evento único. Novos exames podem ser necessários para avaliar o progresso porque as conclusões da avaliação são usadas na tomada de decisões e no desenvolvimento de novas estratégias.

Além disso, a avaliação é uma ferramenta poderosa para garantir que os programas e projetos atinjam seus objetivos, sejam eficientes e contribuam para o bem-estar da sociedade. Ele é essencial para uma gestão eficaz e responsabilidade no uso de recursos públicos e privados.

LICITAÇÃO. CONCEITO, FINALIDADES, PRINCÍPIOS E OBJETO; OBRIGATORIEDADE, DISPENSA, INEXIGIBILIDADE E VEDAÇÃO. MODALIDADES. PROCEDIMENTO, REVOGAÇÃO E ANULAÇÃO. SANÇÕES. NORMAS GERAIS DE LICITAÇÃO

*Prezado (a), o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Administração.
Bons estudos!*

CONTRATOS ADMINISTRATIVOS. CONCEITO, PECULIARIDADES E INTERPRETAÇÃO. FORMALIZAÇÃO. EXECUÇÃO. INEXECUÇÃO, REVISÃO E RESCISÃO

No desempenho da função administrativa, o Poder Público estabelece diversas relações jurídicas com pessoas físicas e jurídicas, públicas e privadas. Desse modo, a partir do momento em que tais relações se constituem por intermédio da manifestação bilateral da vontade das partes, afirmamos que foi celebrado um contrato da Administração.

Ressalta-se que os contratos da Administração podem ser:

– **Contratos Administrativos:** são aqueles comandados pelas normas de Direito Público.

– **Contratos de Direito Privado firmados pela Administração:** são aqueles comandados por normas de Direito Privado.

— **Princípios**

Princípio da legalidade

Disposto no art. 37 da CRFB/1988, recebe um conceito como um produto do Liberalismo, que propagava evidente superioridade do Poder Legislativo por intermédio da qual a legalidade veio a ser bipartida em importantes desdobramentos:

1) Supremacia da lei: a lei prevalece e tem preferência sobre os atos da Administração;

2) Reserva de lei: a apreciação de certas matérias deve ser formalizada pela legislação, deletando o uso de outros atos de caráter normativo.

Todavia, o princípio da legalidade deve ser conceituado como o principal conceito para a configuração do regime jurídico-administrativo, tendo em vista que segundo ele, a administração pública só poderá ser desempenhada de forma eficaz em seus atos executivos, agindo conforme os parâmetros legais vigentes. De acordo com o **princípio** em análise, todo ato que não possuir base em fundamentos legais é ilícito.

Princípio da impessoalidade

Consagrado de forma expressa no art. 37 da CRFB/1988, possui duas interpretações possíveis:

a) igualdade (ou isonomia): dispõe que a Administração Pública deve se abster de tratamento de forma impessoal e isonômico aos particulares, com o fito de atender a finalidade pública, vedadas a discriminação odiosa ou desproporcional. Exemplo: art. 37, II, da CRFB/1988: concurso público. Isso posto, com ressalvas ao tratamento que é diferenciado para pessoas que estão

se encontram em posição fática de desigualdade, com o fulcro de efetivar a igualdade material. Exemplo: art. 37, VIII, da CRFB e art. 5.º, § 2.º, da Lei 8.112/1990: reserva de vagas em cargos e empregos públicos para portadores de deficiência.

b) proibição de promoção pessoal: quem faz as realizações públicas é a própria entidade administrativa e não são tidas como feitos pessoais dos seus respectivos agentes, motivos pelos quais toda a publicidade dos atos do Poder Público deve possuir caráter educativo, informativo ou de orientação social, nos termos do art. 37, § 1.º, da CRFB: “**dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos**”.

Princípio da moralidade

Disposto no art. 37 da CRFB/1988, presta-se a exigir que a atuação administrativa, respeite a lei, sendo ética, leal e séria. Nesse diapasão, o art. 2.º, parágrafo único, IV, da Lei 9.784/1999 ordena ao administrador nos processos administrativos, a autêntica “**atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé**”. Exemplo: a vedação do ato de nepotismo inserido da Súmula Vinculante 13 do STF. Entretanto, o STF tem afastado a aplicação da mencionada súmula para os cargos políticos, o que para a doutrina em geral não parece apropriado, tendo em vista que o princípio da moralidade é um princípio geral e aplicável a toda a Administração Pública, vindo a alcançar, inclusive, os cargos de natureza política.

Princípio da publicidade

Sua função é impor a divulgação e a exteriorização dos atos do Poder Público, nos ditames do art. 37 da CRFB/1988 e do art. 2.º da Lei 9.784/1999).

Ressalta-se que a transparência dos atos administrativos guarda estreita relação com o princípio democrático nos termos do art. 1.º da CRFB/1988), vindo a possibilitar o exercício do controle social sobre os atos públicos praticados pela Administração Pública em geral. Denota-se que a atuação administrativa obscura e sigilosa é característica típica dos Estados autoritários.

Como se sabe, no Estado Democrático de Direito, a regra determinada por lei, é a publicidade dos atos estatais, com exceção dos casos de sigilo determinados e especificados por lei. Exemplo: a publicidade é um requisito essencial para a produção dos efeitos dos atos administrativos, é uma necessidade de motivação dos atos administrativos.

Princípio da eficiência

Foi inserido no art. 37 da CRFB, por intermédio da EC 19/1998, com o fito de substituir a Administração Pública burocrática pela Administração Pública gerencial. O intuito de eficiência está relacionado de forma íntima com a necessidade de célere efetivação das finalidades públicas dispostas no ordenamento jurídico. Exemplo: duração razoável dos processos judicial e administrativo, nos ditames do art. 5.º, LXXVIII, da CRFB/1988, inserido pela EC 45/2004), bem como o contrato de gestão no interior da Administração (art. 37 da CRFB) e com as Organizações Sociais (Lei 9.637/1998).

Em relação à circulação de riquezas, existem dois critérios que garantem sua eficiência:

a) eficiência de Pareto (“ótimo de Pareto”): a medida se torna eficiente se conseguir melhorar a situação de certa pessoa sem piorar a situação de outrem.

b) eficiência de Kaldor-Hicks: as normas devem ser aplicadas de forma a produzir o máximo de bem-estar para o maior número de pessoas, onde os benefícios de “X” superam os prejuízos de “Y”.

Ressalte-se, contudo, em relação aos critérios mencionados acima, que a eficiência não pode ser analisada apenas sob o prisma econômico, tendo em vista que a Administração possui a obrigação de considerar outros aspectos fundamentais, como a qualidade do serviço ou do bem, durabilidade, confiabilidade, dentre outros aspectos.

Princípios da razoabilidade e da proporcionalidade

Nascido e desenvolvido no sistema da *common law* da Magna Carta de 1215, o princípio da razoabilidade o princípio surgiu no direito norte-americano por intermédio da evolução jurisprudencial da cláusula do devido processo legal, pelas Emendas 5.ª e 14.ª da Constituição dos Estados Unidos, vindo a deixar de lado o seu caráter procedimental (*procedural due process of law*: direito ao contraditório, à ampla defesa, dentre outras garantias processuais) para, por sua vez, incluir a versão substantiva (*substantive due process of law*: proteção das liberdades e dos direitos dos indivíduos contra abusos do Estado).

Desde seus primórdios, o princípio da razoabilidade vem sendo aplicado como forma de valoração pelo Judiciário, bem como da constitucionalidade das leis e dos atos administrativos, demonstrando ser um dos mais importantes instrumentos de defesa dos direitos fundamentais dispostos na legislação pátria.

O princípio da proporcionalidade, por sua vez origina-se das teorias jusnaturalistas dos séculos XVII e XVIII, a partir do momento no qual foi reconhecida a existência de direitos perduráveis ao homem oponíveis ao Estado. Foi aplicado primeiramente no âmbito do Direito Administrativo, no “direito de polícia”, vindo a receber, na Alemanha, dignidade constitucional, a partir do momento em que a doutrina e a jurisprudência passaram a afirmar que a proporcionalidade seria um princípio implícito advindo do próprio Estado de Direito.

Embora haja polêmica em relação à existência ou não de diferenças existentes entre os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, de modo geral, tem prevalecido a tese da fungibilidade entre os mencionados princípios que se relacionam e forma paritária com os ideais igualdade, justiça material e racionalidade, vindo a consubstanciar importantes instrumentos de contenção dos excessos cometidos pelo Poder Público.

O princípio da proporcionalidade é subdividido em três subprincípios:

a) Adequação ou idoneidade: o ato praticado pelo Estado será adequado quando vier a contribuir para a realização do resultado pretendido.

b) Necessidade ou exigibilidade: em decorrência da proibição do excesso, existindo duas ou mais medidas adequadas para alcançar os fins perseguidos de interesse público, o Poder Público terá o dever de adotar a medida menos agravante aos direitos fundamentais.

c) Proporcionalidade em sentido estrito: coloca fim a uma típica consideração, no caso concreto, entre o ônus imposto pela atuação do Estado e o benefício que ela produz, motivo pelo qual a restrição ao direito fundamental deverá ser plenamente justificada, tendo em vista importância do princípio ou direito fundamental que será efetivado.

Princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado (princípio da finalidade pública).

É considerado um pilar do Direito Administrativo tradicional, tendo em vista que o interesse público pode ser dividido em duas categorias:

a) interesse público primário: encontra-se relacionado com a necessidade de satisfação de necessidades coletivas promovendo justiça, segurança e bem-estar através do desempenho de atividades administrativas que são prestadas à coletividade, como por exemplo, os serviços públicos, poder de polícia e o fomento, dentre outros.

b) interesse público secundário: trata-se do interesse do próprio Estado, ao estar sujeito a direitos e obrigações, encontra-se ligando de forma expressa à noção de interesse do erário, implementado através de atividades administrativas instrumentais que são necessárias ao atendimento do interesse público primário. Exemplos: as atividades relacionadas ao orçamento, aos agentes público e ao patrimônio público.

Princípio da continuidade

Encontra-se ligado à prestação de serviços públicos, sendo que tal prestação gera confortos materiais para as pessoas e não pode ser interrompida, levando em conta a necessidade permanente de satisfação dos direitos fundamentais instituídos pela legislação.

Tendo em vista a necessidade de continuidade do serviço público, é exigido regularidade na sua prestação. Ou seja, prestador do serviço, seja ele o Estado, ou, o delegatário, deverá prestar o serviço de forma adequada, em consonância com as normas vigentes e, em se tratando dos concessionários, devendo haver respeito às condições do contrato de concessão. Em resumo, a continuidade pressupõe a regularidade, isso por que seria inadequado exigir que o prestador continuasse a prestar um serviço de forma irregular.

Mesmo assim, denota-se que a continuidade acaba por não impor que todos os serviços públicos sejam prestados diariamente e em período integral. Na realidade, o serviço público deverá ser prestado sempre na medida em que a necessidade da população vier a surgir, sendo lícito diferenciar a necessidade absoluta da necessidade relativa, onde na primeira, o serviço deverá ser prestado sem qualquer tipo interrupção, tendo em vista que a população necessita de forma permanente da disponibilidade do serviço. Exemplos: hospitais, distribuição de energia, limpeza urbana, dentre outros.

Princípio da autotutela

Aduz que a Administração Pública possui o poder-dever de rever os seus próprios atos, seja no sentido de anulá-los por vício de legalidade, ou, ainda, para revogá-los por motivos de conveniência e de oportunidade, de acordo com a previsão contida nas Súmulas 346 e 473 do STF, e, ainda, como no art. 53 da Lei 9.784/1999.

A autotutela designa o poder-dever de corrigir ilegalidades, bem como de garantir o interesse público dos atos editados pela própria Administração, como por exemplo, a anulação de ato ilegal e revogação de ato inconveniente ou inoportuno.

Fazendo referência à autotutela administrativa, infere-se que esta possui limites importantes que, por sua vez, são impostos ante à necessidade de respeito à segurança jurídica e à boa-fé dos particulares de modo geral.

Princípios da consensualidade e da participação

Segundo Moreira Neto, a participação e a consensualidade tornaram-se decisivas para as democracias contemporâneas, pelo fato de contribuírem no aprimoramento da governabilidade, vindo a fazer a praticar a eficiência no serviço público, propiciando mais freios contra o abuso, colocando em prática a legalidade, garantindo a atenção a todos os interesses de forma justa, propiciando decisões mais sábias e prudentes usando da legitimidade, desenvolvendo a responsabilidade das pessoas por meio do civismo e tornando os comandos estatais mais aceitáveis e mais fáceis de ser obedecidos.

Desta forma, percebe-se que a atividade de consenso entre o Poder Público e particulares, ainda que de maneira informal, veio a assumir um importante papel no condizente ao processo de identificação de interesses públicos e privados que se encontram sob a tutela da Administração Pública.

Assim sendo, com a aplicação dos princípios da consensualidade e da participação, a administração termina por voltar-se para a coletividade, vindo a conhecer melhor os problemas e aspirações da sociedade, passando a ter a ter atividades de mediação para resolver e compor conflitos de interesses entre várias partes ou entes, surgindo daí, um novo modo de agir, não mais colocando o ato como instrumento exclusivo de definição e atendimento do interesse público, mas sim em forma de atividade aberta para a colaboração dos indivíduos, passando a ter importância o momento do consenso e da participação.

De acordo com Vinícius Francisco Toazza, *“o consenso na tomada de decisões administrativas está refletido em alguns institutos jurídicos como o plebiscito, referendo, coleta de informações, conselhos municipais, ombudsman, debate público, assessoria externa ou pelo instituto da audiência pública. Salienta-se: a decisão final é do Poder Público; entretanto, ele deverá orientar sua decisão o mais próximo possível em relação à síntese extraída na audiência do interesse público. Nota-se que ocorre a ampliação da participação dos interessados na decisão”, o que poderá gerar tanto uma “atuação coadjuvante” como uma “atuação determinante por parte de interessados regularmente habilitados à participação”* (MOREIRA NETO, 2006, p. 337-338).

Desta forma, o princípio constitucional da participação é o pioneiro da inclusão dos indivíduos na formação das tutelas jurídico-políticas, sendo também uma forma de controle social, devido aos seus institutos participativos e consensuais.

Princípios da segurança jurídica, da confiança legítima e da boa-fé

Os princípios da segurança jurídica, da confiança legítima e da boa-fé possuem importantes aspectos que os assemelham entre si.

O princípio da segurança jurídica está dividido em dois sentidos:

a) objetivo: estabilização do ordenamento jurídico, levando em conta a necessidade de que sejam respeitados o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada (art. 5.º, XXXVI, da CRFB);

b) subjetivo: infere a proteção da confiança das pessoas relacionadas às expectativas geradas por promessas e atos estatais.

Já o princípio da boa-fé tem sido dividido em duas acepções:

a) objetiva: diz respeito à lealdade e à lisura da atuação dos particulares;

b) subjetiva: está ligada a relação com o caráter psicológico daquele que atuou em conformidade com o direito. Esta caracterização da confiança legítima depende em grande parte da boa-fé do particular, que veio a crer nas expectativas que foram geradas pela atuação do Estado.

Condizente à noção de proteção da confiança legítima, verifica-se que esta aparece em forma de uma reação frente à utilização abusiva de normas jurídicas e de atos administrativos que terminam por surpreender os seus receptores.

Em decorrência de sua amplitude, princípio da segurança jurídica, inclui na sua concepção a confiança legítima e a boa-fé, com supedâneo em fundamento constitucional que se encontra implícito na cláusula do Estado Democrático de Direito no art. 1.º da CRFB/1988, na proteção do direito adquirido, do ato jurídico perfeito e da coisa julgada de acordo com o art. 5.0, XXXVI, da CRFB/1988.

Por fim, registra-se que em âmbito infraconstitucional, o princípio da segurança jurídica é mencionado no art. 2.º da Lei 9.784/1999, vindo a ser caracterizado por meio da confiança legítima, pressupondo o cumprimento dos seguintes requisitos:

a) ato da Administração suficientemente conclusivo para gerar no administrado (afetado) confiança em um dos seguintes casos: confiança do afetado de que a Administração atuou corretamente; confiança do afetado de que a sua conduta é lícita na relação jurídica que mantém com a Administração; ou confiança do afetado de que as suas expectativas são razoáveis;

b) presença de “signos externos”, oriundos da atividade administrativa, que, independentemente do caráter vinculante, orientam o cidadão a adotar determinada conduta;

c) ato da Administração que reconhece ou constitui uma situação jurídica individualizada (ou que seja incorporado ao patrimônio jurídico de indivíduos determinados), cuja durabilidade é confiável;

d) causa idônea para provocar a confiança do afetado (a confiança não pode ser gerada por mera negligência, ignorância ou tolerância da Administração); e

e) cumprimento, pelo interessado, dos seus deveres e obrigações no caso.

Elementos

Aduz-se que sobre esta matéria, a lei nada menciona a respeito, porém, a doutrina tratou de a conceituar e estabelecer alguns paradigmas. Refere-se à classificação que a doutrina faz do contrato administrativo. Desta forma, o contrato administrativo é:

a) Comutativo: trata-se dos contratos de prestações certas e determinadas. Possui prestação e contraprestação já estabelecidas e equivalentes. Nesta espécie de contrato, as partes, além de receberem da outra prestação proporcional à sua, podem apreciar imediatamente, verificando previamente essa equivalência.

Ressalta-se que o contrato comutativo se encontra em discordância do contrato aleatório que é aquele contrato por meio do qual, as partes se arriscam a uma contraprestação que por ora se encontra desconhecida ou desproporcional, dizendo respeito a fatos futuros. Exemplo: contrato de seguro, posto que uma das partes não sabe se terá que cumprir alguma obrigação, e se tiver, nem sabe qual poderá ser.

b) Oneroso: por ter natureza bilateral, comporta vantagens para ambos os contraentes, tendo em vista que estes sofrem um sacrifício patrimonial equivalente a um proveito almejado. Existe um benefício recebido que corresponde a um sacrifício, por meio do qual, as partes gozam de benefícios e deveres. Ocorre de forma contrária do contrato gratuito, como a doação, posto que neste, só uma das partes possui obrigação, que é entregar o bem, já a outra, não tem.

c) Formal: é dotado de condições específicas previstas na legislação para que tenha validade. A formalização do contrato encontra-se paramentada nos artigos 91 e 92 da Lei n.º 14.133/2021, destacando-se por oportuno, que o contrato administrativo é celebrado forma escrita.

Características

A doutrina não é unânime quanto às características dos contratos administrativos. Ainda assim, de modo geral, podemos aduzir que são as seguintes:

a) Presença da Administração Pública: nos contratos administrativos, a Administração Pública atua na relação contratual na posição de Poder Público, por esta razão, é dotada de um rol de prerrogativas que acabam por a colocar em posição de hierarquia diante do particular, sendo que tais prerrogativas se materializam nas cláusulas exorbitantes;

b) Finalidade pública: do mesmo modo que nos contratos de direito privado, nos contratos administrativos sempre deverá estar presente a incessante busca da satisfação do interesse público, sob pena de incorrer em desvio de poder;

c) Procedimento legal: são estabelecidos por meio de lei procedimentos de cunho obrigatório para a celebração dos contratos administrativos, que contém, dentre outras medidas, autorização legislativa, justificativa de preço, motivação, autorização pela autoridade competente, indicação de recursos orçamentários e licitação;

d) Bilateralidade: independentemente de serem de direito privado ou de direito público, os contratos são formados a partir de manifestações bilaterais de vontades da Administração contratante e do particular contratado;

e) Consensualidade: são o resultado de um acordo de vontades plenas e livres, e não de ato impositivo;

f) Formalidade: não basta que haja a vontade das partes para que o contrato administrativo se aperfeiçoe, sendo necessário o cumprimento de determinações previstas na Lei n.º 14.133 de 2021;

g) Onerosidade: o contrato possui valor econômico convencionado;

h) Comutatividade: os contratos exigem equidade das prestações do contratante e do contratado, sendo que estas devem ser previamente definidas e conhecidas;

i) Caráter sinalagmático: constituído de obrigações recíprocas tanto para a Administração contratante como para o contratado; e

j) Natureza de contrato de adesão: as cláusulas dos contratos administrativos devem ser fixadas de forma unilateral pela Administração.

Registra-se que deve constar no edital da licitação, a minuta do contrato que será celebrado. Desta maneira, os licitantes ao fazerem suas propostas, estão acatando os termos contratuais estabelecidos pela Administração. Ainda que o contrato não

esteja precedido de licitação, a doutrina entende que é sempre a administração quem estabelece as cláusulas contratuais, pelo fato de estar vinculada às normas e também ao princípio da indisponibilidade do interesse público.

Destaca-se, nesse sentido, o Caráter *intuitu personae*, tendo em vista que os contratos administrativos são firmados considerando as características pessoais do contratado. Por esta razão, de modo geral, é proibida a subcontratação total ou parcial do objeto contratado, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, cuja desobediência é motivo para rescisão contratual.

Formalização

Determinam os artigos 91 e 92 da nova Lei de Licitações, que os contratos administrativos são em regra, formais e escritos. Vejamos:

Art. 91. Os contratos e seus aditamentos terão forma escrita e serão juntados ao processo que tiver dado origem à contratação, divulgados e mantidos à disposição do público em sítio eletrônico oficial.

§ 1º Será admitida a manutenção em sigilo de contratos e de termos aditivos quando imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, nos termos da legislação que regula o acesso à informação.

§ 2º Contratos relativos a direitos reais sobre imóveis serão formalizados por escritura pública lavrada em notas de tabelião, cujo teor deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial.

§ 3º Será admitida a forma eletrônica na celebração de contratos e de termos aditivos, atendidas as exigências previstas em regulamento.

§ 4º Antes de formalizar ou prorrogar o prazo de vigência do contrato, a Administração deverá verificar a regularidade fiscal do contratado, consultar o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis) e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (Cnep), emitir as certidões negativas de inidoneidade, de impedimento e de débitos trabalhistas e juntá-las ao respectivo processo.

Art. 92. São necessárias em todo contrato cláusulas que estabeleçam:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - a vinculação ao edital de licitação e à proposta do licitante vencedor ou ao ato que tiver autorizado a contratação direta e à respectiva proposta;

III - a legislação aplicável à execução do contrato, inclusive quanto aos casos omissos;

IV - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

V - o preço e as condições de pagamento, os critérios, a data-base e a periodicidade do reajustamento de preços e os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

VI - os critérios e a periodicidade da medição, quando for o caso, e o prazo para liquidação e para pagamento;

VII - os prazos de início das etapas de execução, conclusão, entrega, observação e recebimento definitivo, quando for o caso;

VIII - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;

IX - a matriz de risco, quando for o caso;

X - o prazo para resposta ao pedido de repactuação de preços, quando for o caso;

XI - o prazo para resposta ao pedido de restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro, quando for o caso;

XII - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas, inclusive as que forem oferecidas pelo contratado no caso de antecipação de valores a título de pagamento;

XIII - o prazo de garantia mínima do objeto, observados os prazos mínimos estabelecidos nesta Lei e nas normas técnicas aplicáveis, e as condições de manutenção e assistência técnica, quando for o caso;

XIV - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas e suas bases de cálculo;

XV - as condições de importação e a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;

XVI - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições exigidas para a habilitação na licitação, ou para a qualificação, na contratação direta;

XVII - a obrigação de o contratado cumprir as exigências de reserva de cargos prevista em lei, bem como em outras normas específicas, para pessoa com deficiência, para reabilitado da Previdência Social e para aprendiz;

XVIII - o modelo de gestão do contrato, observados os requisitos definidos em regulamento;

XIX - os casos de extinção.

Além disso, determina o §1º, art. 92 da Lei de Licitações que os contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive as domiciliadas no exterior, deverão conter cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, ressalvadas as seguintes hipóteses:

a) Licitação internacional para a aquisição de bens e serviços cujo pagamento seja feito com o produto de financiamento concedido por organismo financeiro internacional de que o Brasil faça parte ou por agência estrangeira de cooperação;

b) Contratação com empresa estrangeira para a compra de equipamentos fabricados e entregues no exterior precedida de autorização do Chefe do Poder Executivo; e

c) Aquisição de bens e serviços realizada por unidades administrativas com sede no exterior.

– **OBS. Importante:** Não obstante a extensão temporal, o contrato deve incorporar uma cláusula que defina o índice de reajuste de preços, cuja data-base se relacione com a data do orçamento estimado. Além disso, há a possibilidade de estabelecer mais de um índice específico ou setorial, alinhado à realidade de mercado dos insumos correspondentes.

Em relação aos contratos de serviços contínuos, observado o interregno mínimo de 1 (um) ano, o critério de reajustamento de preços se dará das seguintes formas:

a) Por reajustamento em sentido estrito: quando não houver regime de dedicação exclusiva de mão de obra ou predominância de mão de obra, mediante previsão de índices específicos ou setoriais;

b) Por repactuação: quando houver regime de dedicação exclusiva de mão de obra ou predominância de mão de obra, mediante demonstração analítica da variação dos custos.

Registre-se que que o instrumento de contrato, á ato obrigatório nas situações de concorrência ou de tomadas tomada de preços, bem como ainda nas situações de dispensa ou inexigibilidade de licitação, nas quais os valores contratados estejam elencados nos limites daquelas duas modalidades licitatórias.

Prazo

Tendo em vista que os contratos administrativos devem ter prazo determinado, sua vigência deve ficar adjunta à vigência dos respectivos créditos orçamentários. Assim sendo, em regra, os contratos terão duração de um ano, levando em conta que esse é o prazo de vigência dos créditos orçamentários que são passados aos órgãos e às entidades. Nos ditames da Lei 4.320/1964, o crédito orçamentário tem duração de um ano, vindo a coincidir com o ano civil.

Entretanto, o art. 105 da Lei 14.133/2021 determina que a duração dos contratos regidos por esta Lei será prevista em edital, e deverão ser observadas, no momento da contratação e a cada exercício financeiro, a disponibilidade de créditos orçamentários, bem como a previsão no plano plurianual, quando ultrapassar 1 (um) exercício financeiro.

Ademais, aduz o art. 106 que a Administração Pública poderá celebrar contratos com prazo de até 5 (cinco) anos nas hipóteses de serviços e fornecimentos contínuos, observadas as seguintes diretrizes:

a) A autoridade competente do órgão ou entidade contratante deverá atestar a maior vantagem econômica vislumbrada em razão da contratação plurianual;

b) A Administração deverá atestar, no início da contratação e de cada exercício, a existência de créditos orçamentários vinculados à contratação e a vantagem em sua manutenção;

c) A Administração terá a opção de extinguir o contrato, sem ônus, quando não dispuser de créditos orçamentários para sua continuidade ou quando entender que o contrato não mais lhe oferece vantagem.

– **OBS. Importante:** “Os contratos de serviços e fornecimentos contínuos poderão ser prorrogados sucessivamente, respeitada a vigência máxima decenal, desde que haja previsão em edital e que a autoridade competente ateste que as condições e os preços permanecem vantajosos para a Administração, permitida a negociação com o contratado ou a extinção contratual sem ônus para qualquer das partes. (Art. 107, Lei 14.133/2021).

Alteração

Em consonância com o art. 124 da Lei 14.133/2021, Lei de Licitações, a Administração Pública possui o poder de fazer alterações durante a execução de seus contratos de maneira unilateral, ou, pro acordo entre as partes.

Inferre-se aqui, que o contrato administrativo possui o condão de ser alterado unilateralmente ou por meio de acordo. Vejamos o dispositivo legal acerca do assunto:

Art. 124. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

I - unilateralmente pela Administração;

a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica a seus objetivos;

b) quando for necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

II - por acordo entre as partes:

a) quando conveniente a substituição da garantia de execução;

b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou do serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;

c) quando necessária a modificação da forma de pagamento por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado e vedada a antecipação do pagamento em relação ao cronograma financeiro fixado sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço;

d) para restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe ou em decorrência de fatos imprevisíveis ou previsíveis de consequências incalculáveis, que inviabilizem a execução do contrato tal como pactuado, respeitada, em qualquer caso, a repartição objetiva de risco estabelecida no contrato.

Esquemmatizando, temos:

FORMAS DE ALTERAÇÕES DOS CONTRATOS (LEI N.º 14.133, DE 2021)	
UNILATERALMENTE PELA ADMINISTRAÇÃO	POR ACORDO ENTRE AS PARTES
- Quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica a seus objetivos; - Quando for necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto.	- Quando conveniente a substituição da garantia de execução; - Quando for necessária a modificação do regime de execução da obra ou do serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários; - Quando necessária a modificação da forma de pagamento por imposição de circunstâncias supervenientes; - Para restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe ou em decorrência de fatos imprevisíveis ou previsíveis de consequências incalculáveis, que inviabilizem a execução do contrato tal como pactuado.

Desta maneira, percebe-se que o contrato administrativo permite de forma regulamentada, que haja alteração em suas cláusulas durante sua execução. Registre-se que contrato

não é um documento rígido e inflexível, tendo em vista que o mesmo pode sofrer alterações para que venha a se adequar às modificações que forem preciso durante a execução contratual.

Além disso, a lei fixa percentuais por meio dos quais a Administração pode promover alterações no objeto do contrato, restando o contratado obrigado a acatar as modificações realizadas, desde que dentro dos percentuais fixados pela legislação.

Revisão

A princípio, denota-se que as causas que justificam a inexecução contratual possuem o condão de gerar apenas a interrupção momentânea da execução contratual, bem como a total impossibilidade de sua conclusão com a consequente rescisão. Em tais situações, pelo ato de as situações não decorrem de culpa do contratado, este poderá vir a paralisar a execução de forma que não seja considerado descumpridor.

Assegurado pela CFB/1988, em seu art. 37, XXI, o equilíbrio econômico-financeiro da relação contratual consiste na manutenção das condições de pagamento estabelecidas quando do início do contrato, de forma que a relação se mantenha estável entre as obrigações do contratado e haja correta e justa retribuição da Administração pelo fornecimento do bem, execução de obra ou prestação de serviço.

Havendo qualquer razão que cause a alteração do contrato sem que o contratado tenha culpa, tal razão terá que ser restabelecida. Registra-se que essa garantia é de cunho constitucional.

Nesse sentido, caso o contrato seja atingido por acontecimentos posteriores à sua celebração, vindo a onerar o contratado, o equilíbrio econômico-financeiro inicial deverá, nos termos legais que lhe assiste, ser restabelecido por intermédio da recomposição contratual. Desta maneira, a inexecução sem culpa do contratado virá a acarretar a revisão contratual, caso tenha havido alteração do equilíbrio econômico-financeiro.

Prorrogação

Nos termos do art. 104 da Lei 14.133/2021, a duração dos contratos será a “prevista em edital, e deverão ser observadas, no momento da contratação e a cada exercício financeiro, a disponibilidade de créditos orçamentários, bem como a previsão no plano plurianual, quando ultrapassar 1 (um) exercício financeiro”.

Nesse sentido, consoante determinação do art. 107 desta Lei, os contratos de serviços e fornecimentos contínuos poderão ser prorrogados de forma sucessiva, “respeitada a vigência máxima decenal, desde que haja previsão em edital e que a autoridade competente ateste que as condições e os preços permanecem vantajosos para a Administração, permitida a negociação com o contratado ou a extinção contratual sem ônus para qualquer das partes”.

Dito isto, é importante destacar que a Administração poderá celebrar contratos com prazo de até 5 (cinco) anos nas hipóteses de serviços e fornecimentos contínuos, observadas as seguintes diretrizes:

a) A autoridade competente do órgão ou entidade contratante deverá atestar a maior vantagem econômica vislumbrada em razão da contratação plurianual;

b) Deverá a Administração atestar, no início da contratação e de cada exercício, a existência de créditos orçamentários vinculados à contratação e a vantagem em sua manutenção;

c) A Administração terá a opção de extinguir o contrato, sem ônus, quando não dispuser de créditos orçamentários para sua continuidade ou quando entender que o contrato não mais lhe oferece vantagem.

É importante registrar que em se tratando de casos de contratos celebrados com dispensa de licitação por motivos de emergência ou calamidade pública, nos termos do art. 75, VIII, da Lei 14.133/2021, é dispensável a licitação *“quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a continuidade dos serviços públicos ou a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para aquisição dos bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 1 (um) ano, contado da data de ocorrência da emergência ou da calamidade, vedadas a prorrogação dos respectivos contratos e a recontração de empresa já contratada.”*

Renovação

Cuida-se a renovação do contrato da inovação no todo ou em parte do ajuste, desse que mantido seu objeto inicial. A finalidade da renovação contratual é a manutenção da continuidade do serviço público, tendo em vista a admissão da recontração direta do atual contratado, isso, desde que as circunstâncias a justifiquem e permitam seu enquadramento numa das hipóteses dispostas por lei de dispensa ou inexigibilidade de licitação, como acontece por exemplo, quando o contrato original é extinto, vindo a faltar ínfima parte da obra, serviço ou fornecimento para concluída, ou quando durante a execução, surge a necessidade de reparação ou ampliação não prevista, mas que pode ser feita pelo pessoal e equipamentos que já se encontram em atividade.

Via regra geral, a renovação é realizada por meio de nova licitação, com a devida observância de todas as formalidades legais. Ocorrendo isso, a lei impõe vedações ao estabelecimento no edital de cláusulas que venham a favorecer o atual contratado em prejuízo dos demais concorrentes, com exceção das que prevejam sua indenização por equipamentos ou benfeitorias que serão utilizados pelo futuro contratado.

Reajuste contratual

Reajuste contratual é uma das formas de reequilíbrio econômico-financeiro dos contratos. É caracterizado por fazer parte de uma fórmula prevista no contrato que é utilizada para proteger os contratados dos efeitos inflacionários.

Infere-se que o art. 136, I, da Lei nº 14.133/2021, determina que o reajuste não é considerado alteração do valor do contrato, mas, somente a restauração do custo necessário à sua fiel execução, motivo pelo qual não há necessidade de celebração de instrumento aditivo, podendo ser realizado por meio de simples apostilamento. Vejamos:

Art. 136. Registros que não caracterizam alteração do contrato podem ser realizados por simples apostila, dispensada a celebração de termo aditivo, como nas seguintes situações:

I - variação do valor contratual para fazer face ao reajuste ou à repactuação de preços previstos no próprio contrato;

II - atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento previstas no contrato;

III - alterações na razão ou na denominação social do contratado;

IV - empenho de dotações orçamentárias.

Execução e inexecução

Por determinação legal a execução do contrato será acompanhada e também fiscalizada por um representante advindo da Administração designado, sendo permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações relativas a essa atribuição.

Deverá ser anotado em registro próprio todas as ocorrências pertinentes à execução do contrato, determinando o que for preciso à regularização das faltas bem como dos defeitos observados. Ressalta-se, que tanto as decisões como as providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser requeridas a seus superiores em tempo suficiente para a adoção das medidas que se mostrarem pertinentes.

Em relação ao contratado, deverá manter preposto, admitido pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução contratual. O contratado possui como obrigação o dever de reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas custas, no total ou em parte, o objeto do contrato no qual forem encontrados vícios, defeitos ou incorreções advindas da execução ou de materiais empregados.

Além do exposto a respeito do contratado, este também é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, advindos de sua culpa ou dolo na execução contratual, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento por meio do órgão interessado. O contratado também se encontra responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

Em se tratando da inexecução do contrato, percebe-se que o contrato deverá ser executado de forma fiel pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas da Lei de Licitações, sendo que cada parte responderá pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

– Observação importante: *Cumpra ressaltar que diferentemente do que dispunha a Lei 8.666/1993, determina o art. 121 da Lei 14.133/2021, que somente o contratado será responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.*

Pondera-se que a inexecução pode ocorrer de forma parcial ou total, posto que ocorrendo a inexecução parcial de uma das partes, não é observado um prazo disposto em cláusula específica em havendo a inexecução total, se o contratado não veio a executar o objeto do contrato. Infere-se que qualquer dessas situações são passíveis de propiciar responsabilidade para o inadimplente, resultando em sanções contratuais e legais proporcionais à falta cometida pela parte inadimplente, vindo tais sanções a variar desde as multas, a revisão ou a rescisão do contrato.

Registre-se que a inexecução do contrato pode ser o resultado de um ato ou omissão da parte contratada, tendo tal parte agido com negligência, imprudência e imperícia. Podem também ter acontecido causas justificadoras por meio das quais o contratante tenha dado causa ao descumprimento das cláusulas

contratuais, vindo a agir sem culpa, podendo se desvencilhar de qualquer responsabilidade assumida, tendo em vista que o comportamento ocorreu de forma alheia à vontade da parte.

Por fim, ressalte-se que a inexecução total ou parcial do contrato enseja à Administração Pública o poder de aplicar as sanções de natureza administrativa dispostas no art. 156:

Art. 156. Serão aplicadas ao responsável pelas infrações administrativas previstas nesta Lei as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa;

III - impedimento de licitar e contratar;

IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar.

Cláusulas exorbitantes

De todas as características, essa é a mais importante. As Cláusulas exorbitantes conferem uma série de poderes para a Administração em detrimento do contratado. Mesmo que de forma implícita, se encontram presentes em todos os contratos administrativos.

São também chamadas de cláusulas leoninas, porque só dão esses poderes para a Administração Pública, consideradas como exorbitantes porque saem fora dos padrões de normalidade, vindo a conferir poderes apenas a uma das partes.

O contratado não pode se valer das cláusulas exorbitantes ou leoninas em contrato de direito privado, tendo em vista a ilegalidade de tal ato, posto que é ilegal nesses tipos de contratos, além disso, as partes envolvidas devem ter os mesmos direitos e obrigações. Havendo qualquer tipo de cláusula em contrato privado que atribua direito somente a uma das partes, esta cláusula será ilegal e leonina.

São exemplos de cláusulas exorbitantes:

a) A viabilidade de alteração unilateral do contrato por intermédio da Administração;

b) Sua rescisão unilateral;

c) A fiscalização do contrato;

d) A possibilidade de aplicação de penalidades por inexecução; e

e) A ocupação, na hipótese de rescisão contratual.

Anulação

Apenas a Administração Pública detém o poder de executar a anulação unilateral. Isso significa que caso o contratado ou outro interessado deseje fazer a anulação contratual, terão que recorrer às esferas judiciais para conseguir a anulação.

A anulação do contrato é advinda de ilegalidade constatada na sua execução ou, ainda, na fase de licitação, posto que os vícios gerados no procedimento licitatório causam a anulação do contrato.

Nos parâmetros do art. 147 da nova Lei de Licitações, sendo constatada irregularidade no procedimento licitatório ou na execução contratual e não seja possível o saneamento, a decisão sobre a suspensão da execução ou sobre a declaração de nulidade do contrato será adotada apenas na hipótese em que se revelar medida de interesse público, com avaliação, entre outros, dos seguintes fatores:

a) Impactos econômicos e financeiros decorrentes do atraso na fruição dos benefícios do objeto do contrato;

b) Riscos sociais, ambientais e à segurança da população local decorrentes do atraso na fruição dos benefícios do objeto do contrato;

c) Por motivação social e ambiental do contrato;

d) Pelo custo da deterioração ou da perda das parcelas executadas;

e) Por despesa necessária à preservação das instalações e dos serviços já executados;

f) Por despesa referente à desmobilização e ao posterior retorno às atividades;

g) Por medidas efetivamente adotadas pelo titular do órgão ou entidade para o saneamento dos indícios de irregularidades apontados;

h) Pelo custo total e estágio de execução física e financeira dos contratos, dos convênios, das obras ou das parcelas envolvidas;

a) Por fechamento de postos de trabalho diretos e indiretos em razão da paralisação;

b) Por custo para realização de nova licitação ou celebração de novo contrato; e

c) Por custo de oportunidade do capital durante o período de paralisação.

– **Observação importante:** *A anulação possui efeito ex tunc, ou seja, retroativo (voltado para o sentido passado), posto que a lei dispõe que ela acaba por desconstituir os efeitos produzidos e impede que se produzam novos efeitos.*

Revogação

A questão da possibilidade de desfazimento do processo de licitação e do contrato administrativo por meio da própria Administração Pública é matéria que não engloba discussões doutrinárias e jurisprudenciais. Inclusive, o controle interno dos atos administrativos se encontra baseado no princípio da autotutela, que se trata do poder-dever da Administração Pública de revogar e anular seus próprios atos, desde que haja justificação pertinente, com vistas a preservar o interesse público, bem como sejam respeitados o devido processo legal e os direitos e interesses legítimos dos destinatários, conforme determina a Súmula 473 do STF. Vejamos:

– **Súmula 473 do STF:** *a administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial.*

Conforme determinação do art. 71, II, da Lei 14.133, encerradas as fases de julgamento e habilitação, e esgotados os recursos administrativos, o processo licitatório será encaminhado à autoridade superior, que poderá, dentre outras prerrogativas, revogar a licitação por motivo de conveniência e oportunidade;

Além disso, conforme os §§2º e 3º desse dispositivo, o motivo determinante para a revogação do processo licitatório deverá ser resultante de fato superveniente devidamente comprovado, sendo que nos casos de anulação e revogação, deverá ser assegurada a prévia manifestação dos interessados.

Extinção e Consequências

A extinção do contrato administrativo diz respeito ao término da obrigação vinculada existente entre a Administração e o contratado, podendo ocorrer de duas maneiras, sendo elas:

a) De maneira ordinária, pelo cumprimento do objeto (ex.: na finalização da construção de instituição pública) ou pelo acontecimento do termo final já previsto no contrato (ex.: a data final de um contrato de fornecimento de forma contínua);

b) De maneira extraordinária, pela anulação ou pela rescisão contratual.

Em relação à extinção ordinária, denota-se que esta não comporta maiores detalhamentos, sendo que as partes, ao cumprir suas obrigações, a consequência natural a ocorrer é a extinção do vínculo obrigacional, sem maiores necessidades de manifestação por via administrativa ou judicial.

Sobre a extinção extraordinária, vejamos o que dispõe a nova Lei de Licitações:

Art. 137. Constituirão motivos para extinção do contrato, a qual deverá ser formalmente motivada nos autos do processo, assegurados o contraditório e a ampla defesa, as seguintes situações:

I - não cumprimento ou cumprimento irregular de normas editalícias ou de cláusulas contratuais, de especificações, de projetos ou de prazos;

II - desatendimento das determinações regulares emitidas pela autoridade designada para acompanhar e fiscalizar sua execução ou por autoridade superior;

III - alteração social ou modificação da finalidade ou da estrutura da empresa que restrinja sua capacidade de concluir o contrato;

IV - decretação de falência ou de insolvência civil, dissolução da sociedade ou falecimento do contratado;

V - caso fortuito ou força maior, regularmente comprovados, impositivos da execução do contrato;

VI - atraso na obtenção da licença ambiental, ou impossibilidade de obtê-la, ou alteração substancial do anteprojeto que dela resultar, ainda que obtida no prazo previsto;

VII - atraso na liberação das áreas sujeitas a desapropriação, a desocupação ou a servidão administrativa, ou impossibilidade de liberação dessas áreas;

VIII - razões de interesse público, justificadas pela autoridade máxima do órgão ou da entidade contratante;

IX - não cumprimento das obrigações relativas à reserva de cargos prevista em lei, bem como em outras normas específicas, para pessoa com deficiência, para reabilitado da Previdência Social ou para aprendiz.

EXTINÇÃO DO CONTRATO ADMINISTRATIVO	
Ordinária	Extraordinária
I – Pelo cumprimento do objeto; II – Pelo advento do termo final do contrato.	I – Pela anulação; II – Pela rescisão; e III- Pelas motivações expostas no art. 137 da Lei 14.133/2021.

Equilíbrio Econômico-financeiro

Em alusão ao tratamento do equilíbrio econômico-contratual, a Constituição Federal de 1988 em seu art. 37, inciso XXI dispõe o seguinte:

Art. 37: A administração pública direta e indireta, de qualquer dos poderes da União, dos Estados e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e também, ao seguinte:

XXI – ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica, indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Denota-se que os mencionados dispositivos determinam que as condições efetivas da proposta devem ser mantidas, não tendo como argumentar de maneira contrária no que diz respeito à legalidade da modificação do valor contratual original, com o objetivo de equilibrar o que foi devidamente avençado e pactuado no momento da assinatura, bem como ao que foi disposto a pagar a contratante ao contratado.

Isso não quer dizer que toda alteração deveria ser feita para adicionar valor ao contrato original, tendo em vista que também pode ser para diminuir, isso, desde que se comprove por vias adequadas que o valor do serviço ou produto contratado se encontra acima do valor proposto inicialmente, ocasionado por deflação ou queda de valores nos insumos, produtos ou serviços, ou até mesmo em decorrência de uma desvalorização cambial.

Além disso, o Poder Público não tem a obrigação de pagar além do que se propôs, nem valor menor ao acordado inicialmente, devendo sempre haver equilíbrio em relação aos pactos contratuais.

Logo, segundo a Lei nº 14.133/2021, que instituiu o novo marco legal das licitações e contratos administrativos no Brasil, o equilíbrio econômico-financeiro é um conceito fundamental, pois, ele se refere à manutenção do equilíbrio original entre as partes contratantes, principalmente em situações em que ocorram eventos imprevisíveis que afetem o cumprimento das obrigações contratuais e possam acarretar desequilíbrio financeiro para uma das partes.

Vejamos abaixo, algumas disposições relevantes sobre o equilíbrio econômico-financeiro na Lei de Licitações e Contratos:

Revisão Contratual

A lei prevê a possibilidade de revisão do contrato quando ocorrerem fatos imprevisíveis e extraordinários que impactem o equilíbrio econômico-financeiro.

Das Situações que Podem Afetar o Equilíbrio

Dentre os eventos que podem ensejar a revisão do contrato estão casos de força maior, fato do príncipe, álea econômica extraordinária, entre outros.

Dos Procedimentos para Revisão

São estabelecidos procedimentos e critérios para a solicitação e análise de revisão contratual, garantindo que ela ocorra de maneira justa e equitativa.

Da Comissão de Revisão Contratual

A legislação prevê a criação de comissão específica para analisar pedidos de revisão contratual, assegurando imparcialidade e técnica na avaliação.

Dos Limites para Revisão

A lei estabelece limites para a revisão do contrato, considerando percentuais ou índices específicos que não podem ser ultrapassados.

Dos Mecanismos de Ajuste

Além da revisão contratual, a lei também prevê outros mecanismos de ajuste para preservar o equilíbrio econômico-financeiro, como a repactuação e a recomposição de preços.

Do Dever de Informação

Há ênfase no dever de comunicação imediata das partes sobre eventos que possam ensejar a revisão contratual, assegurando a transparência e a celeridade no processo.

Assim, o equilíbrio econômico-financeiro, sob a perspectiva dessa legislação, busca proteger as partes contratantes de eventos imprevisíveis e extraordinários, proporcionando um ambiente contratual mais seguro e estável. As regras estabelecidas visam garantir uma relação justa entre a administração pública e os contratados, promovendo a continuidade e a eficiência dos contratos.

Atentos às fundamentações legais, observamos que parte na inicial da Constituição Federal, verifica-se que na Administração Pública é possível haver o equilíbrio econômico-financeiro, entretanto, há diversas dúvidas a respeito da utilização do ajuste contratual, principalmente pela ausência de conhecimento da legislação, o que acaba por causar problemas de ordem econômica, tanto em relação ao contratado quanto ao contratante.

Registre-se, por fim, que o pacto contratual deve ser mantido durante o período completo de execução, e o equilíbrio financeiro acaba por se tornar a ferramenta mais adequada para proporcionar essa condição.

Convênios e Terceirização

Os convênios podem ser definidos como os ajustes entre o Poder Público e entidades públicas ou privadas, nos quais estejam estabelecidos a previsão de colaboração mútua, com o fito de realização de objetivos de interesse comum.

Não obstante, o convênio possua em comum com o contrato o fato de ser um acordo de vontades, com este não se confunde. Denota-se que pelo convênio, os interesses dos signatários são comuns, ao passo que nos contratos, os interesses são opostos e contraditórios.

Em decorrência de tal diferença de interesses, é que se alude que nos contratos existem partes e nos convênios existem partícipes.

Ademais, a terceirização, ou contratação de serviços por terceiros, é regulamentada pela Lei 14.133/2021. Alguns pontos importantes sobre o assunto estão contidos em diversos trechos da lei, especialmente no Capítulo III (arts. 28 a 41) e no Capítulo IV (arts. 42 a 52). Alguns aspectos incluem:

Definição de Serviços Terceirizados

A lei define serviços terceirizados como aqueles que não se vinculam às atividades essenciais, permanentes e precípua do órgão ou entidade.

Regulamentação e Fiscalização

Os serviços terceirizados devem ser regulamentados e fiscalizados de acordo com os termos do contrato.

Das Vedações e Limitações

A legislação estabelece vedações e limitações à terceirização, com o objetivo de evitar a precarização do trabalho e garantir a qualidade dos serviços.

Da Responsabilidade Solidária

Nesse ponto, destaca-se que existe previsão de responsabilidade solidária da Administração Pública em relação às obrigações trabalhistas e previdenciárias dos empregados terceirizados.

Por fim, a título de memorização, vejamos abaixo o que determinam os arts. 28 a 41; e 42 a 52 da nova Lei de Licitações:

Art. 28. São modalidades de licitação:

I - pregão;

II - concorrência;

III - concurso;

IV - leilão;

V - diálogo competitivo.

§ 1º Além das modalidades referidas no caput deste artigo, a Administração pode servir-se dos procedimentos auxiliares previstos no art. 78 desta Lei.

§ 2º É vedada a criação de outras modalidades de licitação ou, ainda, a combinação daquelas referidas no caput deste artigo.

Art. 29. A concorrência e o pregão seguem o rito procedimental comum a que se refere o art. 17 desta Lei, adotando-se o pregão sempre que o objeto possuir padrões de desempenho e qualidade que possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais de mercado.

Parágrafo único. O pregão não se aplica às contratações de serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual e de obras e serviços de engenharia, exceto os serviços de engenharia de que trata a alínea "a" do inciso XXI do caput do art. 6º desta Lei.

Art. 30. O concurso observará as regras e condições previstas em edital, que indicará:

I - a qualificação exigida dos participantes;

II - as diretrizes e formas de apresentação do trabalho;

III - as condições de realização e o prêmio ou remuneração a ser concedida ao vencedor.

Parágrafo único. Nos concursos destinados à elaboração de projeto, o vencedor deverá ceder à Administração Pública, nos termos do art. 93 desta Lei, todos os direitos patrimoniais relativos ao projeto e autorizar sua execução conforme juízo de conveniência e oportunidade das autoridades competentes.

Art. 31. O leilão poderá ser cometido a leiloeiro oficial ou a servidor designado pela autoridade competente da Administração, e o regulamento deverá dispor sobre seus procedimentos operacionais.

§ 1º Se optar pela realização de leilão por intermédio de leiloeiro oficial, a Administração deverá selecioná-lo mediante credenciamento ou licitação na modalidade pregão e adotar o critério de julgamento de maior desconto para as comissões a serem cobradas, utilizados como parâmetro máximo os percentuais definidos na lei que regula a referida profissão e observados os valores dos bens a serem leiloados.

§ 2º O leilão será precedido da divulgação do edital em sítio eletrônico oficial, que conterà:

I - a descrição do bem, com suas características, e, no caso de imóvel, sua situação e suas divisas, com remissão à matrícula e aos registros;

II - o valor pelo qual o bem foi avaliado, o preço mínimo pelo qual poderá ser alienado, as condições de pagamento e, se for o caso, a comissão do leiloeiro designado;

III - a indicação do lugar onde estiverem os móveis, os veículos e os semoventes;

IV - o sítio da internet e o período em que ocorrerá o leilão, salvo se excepcionalmente for realizado sob a forma presencial por comprovada inviabilidade técnica ou desvantagem para a Administração, hipótese em que serão indicados o local, o dia e a hora de sua realização;

V - a especificação de eventuais ônus, gravames ou pendências existentes sobre os bens a serem leiloados.

§ 3º Além da divulgação no sítio eletrônico oficial, o edital do leilão será afixado em local de ampla circulação de pessoas na sede da Administração e poderá, ainda, ser divulgado por outros meios necessários para ampliar a publicidade e a competitividade da licitação.

§ 4º O leilão não exigirá registro cadastral prévio, não terá fase de habilitação e deverá ser homologado assim que concluída a fase de lances, superada a fase recursal e efetivado o pagamento pelo licitante vencedor, na forma definida no edital.

Art. 32. A modalidade diálogo competitivo é restrita a contratações em que a Administração:

I - vise a contratar objeto que envolva as seguintes condições:

a) inovação tecnológica ou técnica;

b) impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e

c) impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração;

II - verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas necessidades, com destaque para os seguintes aspectos:

a) a solução técnica mais adequada;

b) os requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida;

c) a estrutura jurídica ou financeira do contrato;

III - (VETADO).

§ 1º Na modalidade diálogo competitivo, serão observadas as seguintes disposições:

I - a Administração apresentará, por ocasião da divulgação do edital em sítio eletrônico oficial, suas necessidades e as exigências já definidas e estabelecerá prazo mínimo de 25 (vinte e cinco) dias úteis para manifestação de interesse na participação da licitação;

II - os critérios empregados para pré-seleção dos licitantes deverão ser previstos em edital, e serão admitidos todos os interessados que preencherem os requisitos objetivos estabelecidos;

III - a divulgação de informações de modo discriminatório que possa implicar vantagem para algum licitante será vedada;

IV - a Administração não poderá revelar a outros licitantes as soluções propostas ou as informações sigilosas comunicadas por um licitante sem o seu consentimento;

V - a fase de diálogo poderá ser mantida até que a Administração, em decisão fundamentada, identifique a solução ou as soluções que atendam às suas necessidades;

VI - as reuniões com os licitantes pré-selecionados serão registradas em ata e gravadas mediante utilização de recursos tecnológicos de áudio e vídeo;

VII - o edital poderá prever a realização de fases sucessivas, caso em que cada fase poderá restringir as soluções ou as propostas a serem discutidas;

VIII - a Administração deverá, ao declarar que o diálogo foi concluído, juntar aos autos do processo licitatório os registros e as gravações da fase de diálogo, iniciar a fase competitiva com a divulgação de edital contendo a especificação da solução que atenda às suas necessidades e os critérios objetivos a serem utilizados para seleção da proposta mais vantajosa e abrir prazo, não inferior a 60 (sessenta) dias úteis, para todos os licitantes pré-selecionados na forma do inciso II deste parágrafo apresentarem suas propostas, que deverão conter os elementos necessários para a realização do projeto;

IX - a Administração poderá solicitar esclarecimentos ou ajustes às propostas apresentadas, desde que não impliquem discriminação nem distorçam a concorrência entre as propostas;

X - a Administração definirá a proposta vencedora de acordo com critérios divulgados no início da fase competitiva, assegurada a contratação mais vantajosa como resultado;

XI - o diálogo competitivo será conduzido por comissão de contratação composta de pelo menos 3 (três) servidores efetivos ou empregados públicos pertencentes aos quadros permanentes da Administração, admitida a contratação de profissionais para assessoramento técnico da comissão;

XII - (VETADO).

§ 2º Os profissionais contratados para os fins do inciso XI do § 1º deste artigo assinarão termo de confidencialidade e abster-se-ão de atividades que possam configurar conflito de interesses.

Art. 33. O julgamento das propostas será realizado de acordo com os seguintes critérios:

I - menor preço;

II - maior desconto;

III - melhor técnica ou conteúdo artístico;

IV - técnica e preço;

V - maior lance, no caso de leilão;

VI - maior retorno econômico.

Art. 34. O julgamento por menor preço ou maior desconto e, quando couber, por técnica e preço considerará o menor dispêndio para a Administração, atendidos os parâmetros mínimos de qualidade definidos no edital de licitação.

§ 1º Os custos indiretos, relacionados com as despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação e impacto ambiental do objeto licitado, entre outros fatores vinculados ao seu ciclo de vida, poderão ser considerados para a definição do menor dispêndio, sempre que objetivamente mensuráveis, conforme disposto em regulamento.

§ 2º O julgamento por maior desconto terá como referência o preço global fixado no edital de licitação, e o desconto será entendido aos eventuais termos aditivos.

Art. 35. O julgamento por melhor técnica ou conteúdo artístico considerará exclusivamente as propostas técnicas ou artísticas apresentadas pelos licitantes, e o edital deverá definir o prêmio ou a remuneração que será atribuída aos vencedores.

Parágrafo único. O critério de julgamento de que trata o caput deste artigo poderá ser utilizado para a contratação de projetos e trabalhos de natureza técnica, científica ou artística.

Art. 36. O julgamento por técnica e preço considerará a maior pontuação obtida a partir da ponderação, segundo fatores objetivos previstos no edital, das notas atribuídas aos aspectos de técnica e de preço da proposta.

§ 1º O critério de julgamento de que trata o **caput** deste artigo será escolhido quando estudo técnico preliminar demonstrar que a avaliação e a ponderação da qualidade técnica das propostas que superarem os requisitos mínimos estabelecidos no edital forem relevantes aos fins pretendidos pela Administração nas licitações para contratação de:

I - serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual, caso em que o critério de julgamento de técnica e preço deverá ser preferencialmente empregado;

II - serviços majoritariamente dependentes de tecnologia sofisticada e de domínio restrito, conforme atestado por autoridades técnicas de reconhecida qualificação;

III - bens e serviços especiais de tecnologia da informação e de comunicação;

IV - obras e serviços especiais de engenharia;

V - objetos que admitam soluções específicas e alternativas e variações de execução, com repercussões significativas e concretamente mensuráveis sobre sua qualidade, produtividade, rendimento e durabilidade, quando essas soluções e variações puderem ser adotadas à livre escolha dos licitantes, conforme critérios objetivamente definidos no edital de licitação.

§ 2º No julgamento por técnica e preço, deverão ser avaliadas e ponderadas as propostas técnicas e, em seguida, as propostas de preço apresentadas pelos licitantes, na proporção máxima de 70% (setenta por cento) de valoração para a proposta técnica.

§ 3º O desempenho pretérito na execução de contratos com a Administração Pública deverá ser considerado na pontuação técnica, observado o disposto nos §§ 3º e 4º do art. 88 desta Lei e em regulamento.

Art. 37. O julgamento por melhor técnica ou por técnica e preço deverá ser realizado por:

I - verificação da capacitação e da experiência do licitante, comprovadas por meio da apresentação de atestados de obras, produtos ou serviços previamente realizados;

II - atribuição de notas a quesitos de natureza qualitativa por banca designada para esse fim, de acordo com orientações e limites definidos em edital, considerados a demonstração de conhecimento do objeto, a metodologia e o programa de trabalho, a qualificação das equipes técnicas e a relação dos produtos que serão entregues;

III - atribuição de notas por desempenho do licitante em contratações anteriores aferida nos documentos comprobatórios de que trata o § 3º do art. 88 desta Lei e em registro cadastral unificado disponível no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).

§ 1º A banca referida no inciso II do **caput** deste artigo terá no mínimo 3 (três) membros e poderá ser composta de:

I - servidores efetivos ou empregados públicos pertencentes aos quadros permanentes da Administração Pública;

II - profissionais contratados por conhecimento técnico, experiência ou renome na avaliação dos quesitos especificados em edital, desde que seus trabalhos sejam supervisionados por profissionais designados conforme o disposto no art. 7º desta Lei.

§ 2º Ressalvados os casos de inexigibilidade de licitação, na licitação para contratação dos serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual previstos nas alíneas “a”, “d” e “h” do inciso XVIII do **caput** do art. 6º desta Lei cujo valor estimado da contratação seja superior a R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), o julgamento será por: (Promulgação partes vetadas) Vigência

I - melhor técnica; ou

II - técnica e preço, na proporção de 70% (setenta por cento) de valoração da proposta técnica.”

Art. 38. No julgamento por melhor técnica ou por técnica e preço, a obtenção de pontuação devido à capacitação técnico-profissional exigirá que a execução do respectivo contrato tenha participação direta e pessoal do profissional correspondente.

Art. 39. O julgamento por maior retorno econômico, utilizado exclusivamente para a celebração de contrato de eficiência, considerará a maior economia para a Administração, e a remuneração deverá ser fixada em percentual que incidirá de forma proporcional à economia efetivamente obtida na execução do contrato.

§ 1º Nas licitações que adotarem o critério de julgamento de que trata o **caput** deste artigo, os licitantes apresentarão:

I - proposta de trabalho, que deverá contemplar:

a) as obras, os serviços ou os bens, com os respectivos prazos de realização ou fornecimento;

b) a economia que se estima gerar, expressa em unidade de medida associada à obra, ao bem ou ao serviço e em unidade monetária;

II - proposta de preço, que corresponderá a percentual sobre a economia que se estima gerar durante determinado período, expressa em unidade monetária.

§ 2º O edital de licitação deverá prever parâmetros objetivos de mensuração da economia gerada com a execução do contrato, que servirá de base de cálculo para a remuneração devida ao contratado.

§ 3º Para efeito de julgamento da proposta, o retorno econômico será o resultado da economia que se estima gerar com a execução da proposta de trabalho, deduzida a proposta de preço.

§ 4º Nos casos em que não for gerada a economia prevista no contrato de eficiência:

I - a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida será descontada da remuneração do contratado;

II - se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior ao limite máximo estabelecido no contrato, o contratado sujeitar-se-á, ainda, a outras sanções cabíveis.

Art. 40. O planejamento de compras deverá considerar a expectativa de consumo anual e observar o seguinte:

I - condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

II - processamento por meio de sistema de registro de preços, quando pertinente;

III - determinação de unidades e quantidades a serem adquiridas em função de consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas, admitido o fornecimento contínuo;

IV - condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material;

V - atendimento aos princípios:

a) da padronização, considerada a compatibilidade de especificações estéticas, técnicas ou de desempenho;

b) do parcelamento, quando for tecnicamente viável e economicamente vantajoso;

c) da responsabilidade fiscal, mediante a comparação da despesa estimada com a prevista no orçamento.

§ 1º O termo de referência deverá conter os elementos previstos no inciso XXIII do **caput** do art. 6º desta Lei, além das seguintes informações:

I - especificação do produto, preferencialmente conforme catálogo eletrônico de padronização, observados os requisitos de qualidade, rendimento, compatibilidade, durabilidade e segurança;

II - indicação dos locais de entrega dos produtos e das regras para recebimentos provisório e definitivo, quando for o caso;

III - especificação da garantia exigida e das condições de manutenção e assistência técnica, quando for o caso.

§ 2º Na aplicação do princípio do parcelamento, referente às compras, deverão ser considerados:

I - a viabilidade da divisão do objeto em lotes;

II - o aproveitamento das peculiaridades do mercado local, com vistas à economicidade, sempre que possível, desde que atendidos os parâmetros de qualidade; e

III - o dever de buscar a ampliação da competição e de evitar a concentração de mercado.

§ 3º O parcelamento não será adotado quando:

I - a economia de escala, a redução de custos de gestão de contratos ou a maior vantagem na contratação recomendar a compra do item do mesmo fornecedor;

II - o objeto a ser contratado configurar sistema único e integrado e houver a possibilidade de risco ao conjunto do objeto pretendido;

III - o processo de padronização ou de escolha de marca levar a fornecedor exclusivo.

§ 4º Em relação à informação de que trata o inciso III do § 1º deste artigo, desde que fundamentada em estudo técnico preliminar, a Administração poderá exigir que os serviços de manutenção e assistência técnica sejam prestados mediante deslocamento de técnico ou disponibilizados em unidade de prestação de serviços localizada em distância compatível com suas necessidades.

Art. 41. No caso de licitação que envolva o fornecimento de bens, a Administração poderá excepcionalmente:

I - indicar uma ou mais marcas ou modelos, desde que formalmente justificado, nas seguintes hipóteses:

a) em decorrência da necessidade de padronização do objeto;

b) em decorrência da necessidade de manter a compatibilidade com plataformas e padrões já adotados pela Administração;

c) quando determinada marca ou modelo comercializados por mais de um fornecedor forem os únicos capazes de atender às necessidades do contratante;

d) quando a descrição do objeto a ser licitado puder ser mais bem compreendida pela identificação de determinada marca ou determinado modelo aptos a servir apenas como referência;

II - exigir amostra ou prova de conceito do bem no procedimento de pré-qualificação permanente, na fase de julgamento das propostas ou de lances, ou no período de vigência do contrato ou da ata de registro de preços, desde que previsto no edital da licitação e justificada a necessidade de sua apresentação;

III - vedar a contratação de marca ou produto, quando, mediante processo administrativo, restar comprovado que produtos adquiridos e utilizados anteriormente pela Administração não atendem a requisitos indispensáveis ao pleno adimplemento da obrigação contratual;

IV - solicitar, motivadamente, carta de solidariedade emitida pelo fabricante, que assegure a execução do contrato, no caso de licitante revendedor ou distribuidor.

Parágrafo único. A exigência prevista no inciso II do **caput** deste artigo restringir-se-á ao licitante provisoriamente vencedor quando realizada na fase de julgamento das propostas ou de lances.

Art. 42. A prova de qualidade de produto apresentado pelos proponentes como similar ao das marcas eventualmente indicadas no edital será admitida por qualquer um dos seguintes meios:

I - comprovação de que o produto está de acordo com as normas técnicas determinadas pelos órgãos oficiais competentes, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) ou por outra entidade credenciada pelo Inmetro;

II - declaração de atendimento satisfatório emitida por outro órgão ou entidade de nível federativo equivalente ou superior que tenha adquirido o produto;

III - certificação, certificado, laudo laboratorial ou documento similar que possibilite a aferição da qualidade e da conformidade do produto ou do processo de fabricação, inclusive sob o aspecto ambiental, emitido por instituição oficial competente ou por entidade credenciada.

§ 1º O edital poderá exigir, como condição de aceitabilidade da proposta, certificação de qualidade do produto por instituição credenciada pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro).

§ 2º A Administração poderá, nos termos do edital de licitação, oferecer protótipo do objeto pretendido e exigir, na fase de julgamento das propostas, amostras do licitante provisoriamente vencedor, para atender a diligência ou, após o julgamento, como condição para firmar contrato.

§ 3º No interesse da Administração, as amostras a que se refere o § 2º deste artigo poderão ser examinadas por instituição com reputação ético-profissional na especialidade do objeto, previamente indicada no edital.

Art. 43. O processo de padronização deverá conter:

I - parecer técnico sobre o produto, considerados especificações técnicas e estéticas, desempenho, análise de contratações anteriores, custo e condições de manutenção e garantia;

II - despacho motivado da autoridade superior, com a adoção do padrão;

III - síntese da justificativa e descrição sucinta do padrão definido, divulgadas em sítio eletrônico oficial.

§ 1º É permitida a padronização com base em processo de outro órgão ou entidade de nível federativo igual ou superior ao do órgão adquirente, devendo o ato que decidir pela adesão a outra padronização ser devidamente motivado, com indicação da necessidade da Administração e dos riscos decorrentes dessa decisão, e divulgado em sítio eletrônico oficial.

§ 2º As contratações de soluções baseadas em **software** de uso disseminado serão disciplinadas em regulamento que defina processo de gestão estratégica das contratações desse tipo de solução.

Art. 44. Quando houver a possibilidade de compra ou de locação de bens, o estudo técnico preliminar deverá considerar os custos e os benefícios de cada opção, com indicação da alternativa mais vantajosa.

Art. 45. As licitações de obras e serviços de engenharia devem respeitar, especialmente, as normas relativas a:

I - disposição final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos gerados pelas obras contratadas;

II - mitigação por condicionantes e compensação ambiental, que serão definidas no procedimento de licenciamento ambiental;

III - utilização de produtos, de equipamentos e de serviços que, comprovadamente, favoreçam a redução do consumo de energia e de recursos naturais;

IV - avaliação de impacto de vizinhança, na forma da legislação urbanística;

V - proteção do patrimônio histórico, cultural, arqueológico e imaterial, inclusive por meio da avaliação do impacto direto ou indireto causado pelas obras contratadas;

VI - acessibilidade para pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida.

Art. 46. Na execução indireta de obras e serviços de engenharia, são admitidos os seguintes regimes:

I - empreitada por preço unitário;

II - empreitada por preço global;

III - empreitada integral;

IV - contratação por tarefa;

V - contratação integrada;

VI - contratação semi-integrada;

VII - fornecimento e prestação de serviço associado.

§ 1º É vedada a realização de obras e serviços de engenharia sem projeto executivo, ressalvada a hipótese prevista no § 3º do art. 18 desta Lei.

§ 2º A Administração é dispensada da elaboração de projeto básico nos casos de contratação integrada, hipótese em que deverá ser elaborado anteprojeto de acordo com metodologia definida em ato do órgão competente, observados os requisitos estabelecidos no inciso XXIV do art. 6º desta Lei.

§ 3º Na contratação integrada, após a elaboração do projeto básico pelo contratado, o conjunto de desenhos, especificações, memoriais e cronograma físico-financeiro deverá ser submetido à aprovação da Administração, que avaliará sua adequação em relação aos parâmetros definidos no edital e conformidade com as normas técnicas, vedadas alterações que reduzam a qualidade ou a vida útil do empreendimento e mantida a responsabilidade integral do contratado pelos riscos associados ao projeto básico.

§ 4º Nos regimes de contratação integrada e semi-integrada, o edital e o contrato, sempre que for o caso, deverão prever as providências necessárias para a efetivação de desapropriação autorizada pelo poder público, bem como:

I - o responsável por cada fase do procedimento expropriatório;

II - a responsabilidade pelo pagamento das indenizações devidas;

III - a estimativa do valor a ser pago a título de indenização pelos bens expropriados, inclusive de custos correlatos;

IV - a distribuição objetiva de riscos entre as partes, incluído o risco pela diferença entre o custo da desapropriação e a estimativa de valor e pelos eventuais danos e prejuízos ocasionados por atraso na disponibilização dos bens expropriados;

V - em nome de quem deverá ser promovido o registro de imissão provisória na posse e o registro de propriedade dos bens a serem desapropriados.

§ 5º Na contratação semi-integrada, mediante prévia autorização da Administração, o projeto básico poderá ser alterado, desde que demonstrada a superioridade das inovações propostas pelo contratado em termos de redução de custos, de aumento da qualidade, de redução do prazo de execução ou de facilidade de manutenção ou operação, assumindo o contratado a responsabilidade integral pelos riscos associados à alteração do projeto básico.

§ 6º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e da aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores.

§ 7º (VETADO).

§ 8º (VETADO).

§ 9º Os regimes de execução a que se referem os incisos II, III, IV, V e VI do **caput** deste artigo serão licitados por preço global e adotarão sistemática de medição e pagamento associada à execução de etapas do cronograma físico-financeiro vinculadas ao cumprimento de metas de resultado, vedada a adoção de sistemática de remuneração orientada por preços unitários ou referenciada pela execução de quantidades de itens unitários.

Art. 47. As licitações de serviços atenderão aos princípios:

I - da padronização, considerada a compatibilidade de especificações estéticas, técnicas ou de desempenho;

II - do parcelamento, quando for tecnicamente viável e economicamente vantajoso.

§ 1º Na aplicação do princípio do parcelamento deverão ser considerados:

I - a responsabilidade técnica;

II - o custo para a Administração de vários contratos frente às vantagens da redução de custos, com divisão do objeto em itens;

III - o dever de buscar a ampliação da competição e de evitar a concentração de mercado.

§ 2º Na licitação de serviços de manutenção e assistência técnica, o edital deverá definir o local de realização dos serviços, admitida a exigência de deslocamento de técnico ao local da repartição ou a exigência de que o contratado tenha unidade de prestação de serviços em distância compatível com as necessidades da Administração.

Art. 48. Poderão ser objeto de execução por terceiros as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituam área de competência legal do órgão ou da entidade, vedado à Administração ou a seus agentes, na contratação do serviço terceirizado:

I - indicar pessoas expressamente nominadas para executar direta ou indiretamente o objeto contratado;

II - fixar salário inferior ao definido em lei ou em ato normativo a ser pago pelo contratado;

III - estabelecer vínculo de subordinação com funcionário de empresa prestadora de serviço terceirizado;

IV - definir forma de pagamento mediante exclusivo reembolso dos salários pagos;

V - demandar a funcionário de empresa prestadora de serviço terceirizado a execução de tarefas fora do escopo do objeto da contratação;

VI - prever em edital exigências que constituam intervenção indevida da Administração na gestão interna do contratado.

Parágrafo único. Durante a vigência do contrato, é vedado ao contratado contratar cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, de dirigente do órgão ou entidade contratante ou de agente público que desempenhe função na licitação ou atue na fiscalização ou na gestão do contrato, devendo essa proibição constar expressamente do edital de licitação.

Art. 49. A Administração poderá, mediante justificativa expressa, contratar mais de uma empresa ou instituição para executar o mesmo serviço, desde que essa contratação não implique perda de economia de escala, quando:

I - o objeto da contratação puder ser executado de forma concorrente e simultânea por mais de um contratado; e

II - a múltipla execução for conveniente para atender à Administração.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no **caput** deste artigo, a Administração deverá manter o controle individualizado da execução do objeto contratual relativamente a cada um dos contratados.

Art. 50. Nas contratações de serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, o contratado deverá apresentar, quando solicitado pela Administração, sob pena de multa, comprovação do cumprimento das obrigações trabalhistas e com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) em relação aos empregados diretamente envolvidos na execução do contrato, em especial quanto ao:

I - registro de ponto;

II - recibo de pagamento de salários, adicionais, horas extras, repouso semanal remunerado e décimo terceiro salário;

III - comprovante de depósito do FGTS;

IV - recibo de concessão e pagamento de férias e do respectivo adicional;

V - recibo de quitação de obrigações trabalhistas e previdenciárias dos empregados dispensados até a data da extinção do contrato;

VI - recibo de pagamento de vale-transporte e vale-alimentação, na forma prevista em norma coletiva.

Art. 51. Ressalvado o disposto no inciso V do **caput** do art. 74 desta Lei, a locação de imóveis deverá ser precedida de licitação e avaliação prévia do bem, do seu estado de conservação, dos custos de adaptações e do prazo de amortização dos investimentos necessários.

Art. 52. Nas licitações de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.

§ 1º Quando for permitido ao licitante estrangeiro cotar preço em moeda estrangeira, o licitante brasileiro igualmente poderá fazê-lo.

§ 2º O pagamento feito ao licitante brasileiro eventualmente contratado em virtude de licitação nas condições de que trata o § 1º deste artigo será efetuado em moeda corrente nacional.

§ 3º As garantias de pagamento ao licitante brasileiro serão equivalentes àsquelas oferecidas ao licitante estrangeiro.

§ 4º Os gravames incidentes sobre os preços constarão do edital e serão definidos a partir de estimativas ou médias dos tributos.

§ 5º As propostas de todos os licitantes estarão sujeitas às mesmas regras e condições, na forma estabelecida no edital.

§ 6º Observados os termos desta Lei, o edital não poderá prever condições de habilitação, classificação e julgamento que constituam barreiras de acesso ao licitante estrangeiro, admitida a previsão de margem de preferência para bens produzidos no País e serviços nacionais que atendam às normas técnicas brasileiras, na forma definida no art. 26 desta Lei.

Dito isto, destaca-se que recentemente foi aprovada a Lei n.º 14.770 de 22 de dezembro de 2023, que alterou a Lei nº 14.133, de 2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), com os seguintes objetivos:

a) Determinar o modo de disputa fechado nas licitações de obras e serviços que especifica, facultar a adesão de Município a ata de registro de preços licitada por outro ente do mesmo nível federativo;

b) Dispor sobre a execução e liquidação do objeto remanescente de contrato administrativo rescindido, permitir a prestação de garantia na forma de título de capitalização; e

c) Promover a gestão e a aplicação eficientes dos recursos oriundos de convênios e contratos de repasse.

Desta forma, ficou estabelecido que ao Art. 86, §3º, foi acrescentado o seguinte:

[...]

§ 3º A faculdade de aderir à ata de registro de preços na condição de não participante poderá ser exercida:

I - por órgãos e entidades da Administração Pública federal, estadual, distrital e municipal, relativamente a ata de registro de preços de órgão ou entidade gerenciadora federal, estadual ou distrital; ou

II - por órgãos e entidades da Administração Pública municipal, relativamente a ata de registro de preços de órgão ou entidade gerenciadora municipal, desde que o sistema de registro de preços tenha sido formalizado mediante licitação.

Ao artigo 90 da lei 14.133/2021, foi acrescentado no §7º, art. 92, que para efeito do disposto na Lei de Licitações, consideram-se como adimplemento da obrigação contratual, os seguintes fatores:

a) A prestação do serviço;

b) A realização da obra ou a entrega do bem, ou parcela destes; e

c) Qualquer outro evento contratual a cuja ocorrência esteja vinculada a emissão de documento de cobrança.

No art. 92, foi apresentada nova redação ao §7º, considerando que como formas de adimplemento da obrigação contratual: “a prestação do serviço, a realização da obra ou a entrega do bem, ou parcela destes, bem como qualquer outro evento contratual a cuja ocorrência esteja vinculada a emissão de documento de cobrança”.

Ademais, é importante mencionar que ao art. 184 da Nova Lei de Licitações, foi acrescentado o art. 184-A, cuja determinação é a seguinte:

Art. 184-A. À celebração, à execução, ao acompanhamento e à prestação de contas dos convênios, contratos de repasse e instrumentos congêneres em que for parte a União, com valor global de até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), aplicar-se-á o seguinte regime simplificado:

I - o plano de trabalho aprovado conterá parâmetros objetivos para caracterizar o cumprimento do objeto;

II - a minuta dos instrumentos deverá ser simplificada;

III - (VETADO);

IV - a verificação da execução do objeto ocorrerá mediante visita de constatação da compatibilidade com o plano de trabalho.

§ 1º O acompanhamento pela concedente ou mandatária será realizado pela verificação dos boletins de medição e fotos georreferenciadas registradas pela empresa executora e pelo conveniente do Transferegov e por vistorias *in loco*, realizadas considerando o marco de execução de 100% (cem por cento) do cronograma físico, podendo ocorrer outras vistorias, quando necessárias.

§ 2º (VETADO).

§ 3º (VETADO).

§ 4º O regime simplificado de que trata este artigo aplica-se aos convênios, contratos de repasse e instrumentos congêneres celebrados após a publicação desta Lei.”

Nesse sentido, ao estudante, é importante que haja atenção ao estudar o tema em voga, tendo em vista as inúmeras alterações que poderão ocorrer no decorrer durante a aplicabilidade e vigor da Lei n.º 14.133/2021.

BIBLIOGRAFIA

OBS. Esse material foi inteiramente revisado com base na Lei n.º 14.133 de 1º de abril de 2021 e demais alterações pertinentes.

Fonte: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20192022/2021/lei/l14133.htm#art124i

Fonte: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20232026/2023/Lei/L14770.htm#:~:text=Alterar%20a%20Lei%20n%C2%BA%2014.133,n%C3%ADvel%20federativo%2C

RESPONSABILIDADE CIVIL DA ADMINISTRAÇÃO. REPARAÇÃO DO DANO. ENRIQUECIMENTO ILÍCITO. USO E ABUSO DE PODER. SANÇÕES PENAIIS, CIVIS E ADMINISTRATIVAS

REPARAÇÃO DO DANO

A responsabilidade civil da Administração Pública é um princípio fundamental do direito administrativo, que visa assegurar que o Estado responda por danos causados a terceiros em decorrência de suas atividades ou de seus agentes. Este princípio é essencial para garantir que os direitos dos cidadãos sejam protegidos contra ações e omissões do poder público que possam lhes causar prejuízos.

A reparação do dano é o mecanismo jurídico pelo qual a vítima é restituída ao estado anterior ao dano, ou compensada pelos prejuízos sofridos.

A base constitucional da responsabilidade civil da Administração Pública no Brasil está no artigo 37, §6º, da Constituição Federal de 1988, que dispõe:

“§ 6º As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa.”

Este dispositivo consagra a responsabilidade objetiva do Estado, o que significa que, para que haja a obrigação de indenizar, não é necessário comprovar culpa ou dolo do agente público. Basta a existência de uma conduta (ação ou omissão), um dano e um nexo causal entre ambos.

Além da Constituição, a responsabilidade civil da Administração Pública é regida por outros dispositivos legais, como o Código Civil (Lei nº 10.406/2002), que no artigo 927 estabelece:

“Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo. (Vide ADI nº 7055) (Vide ADI nº 6792)”

MODALIDADES DE RESPONSABILIDADE CIVIL

A responsabilidade civil da Administração Pública pode ser classificada em duas modalidades principais:

► Responsabilidade Objetiva

Prevista no artigo 37, §6º, da Constituição Federal, a responsabilidade objetiva não exige a comprovação de dolo ou culpa do agente público. O fundamento para essa responsabilidade é a teoria do risco administrativo, onde o Estado, ao exercer suas funções, assume o risco de causar danos a terceiros, devendo repará-los independentemente de culpa.

► Responsabilidade Subjetiva

Embora a regra geral seja a responsabilidade objetiva, em alguns casos específicos, a responsabilidade do Estado pode ser subjetiva, ou seja, depende da comprovação de culpa ou dolo. Isso ocorre, por exemplo, em situações de atos omissivos, onde é necessário provar que a omissão foi culposa ou dolosa e que ela resultou diretamente no dano sofrido.

A reparação do dano causado pela Administração Pública visa restituir a vítima ao estado em que se encontrava antes do evento danoso ou, na impossibilidade de tal restituição, compensá-la pelos prejuízos sofridos. Nesse sentido, a reparação pode envolver:

Danos Materiais

Envolve a restituição de bens, valores ou direitos perdidos pela vítima. Inclui tanto o dano emergente (o prejuízo efetivo) quanto o lucro cessante (aquilo que a vítima deixou de ganhar em decorrência do dano). O artigo 944 do Código Civil estabelece que “a indenização mede-se pela extensão do dano”.

Danos Morais

Referem-se aos prejuízos imateriais, como ofensa à honra, à imagem, à integridade psíquica ou emocional da vítima. A reparação por danos morais tem caráter compensatório e visa amenizar o sofrimento da vítima. O artigo 5º, inciso V, da Constituição Federal assegura o direito à indenização por dano material, moral ou à imagem.

Danos Estéticos

São danos que afetam a integridade física da vítima, resultando em deformidades ou alterações permanentes na aparência. A reparação desses danos também pode ter caráter moral.

▪ **Fundamento Legal:** O artigo 949 do Código Civil prevê a reparação de danos estéticos, além dos danos materiais e morais.

Além disso, a Constituição Federal, no artigo 37, §6º, assegura ao Estado o direito de regresso contra o agente público que, com dolo ou culpa, deu causa ao dano. Isso significa que, após indenizar a vítima, o Estado pode buscar a reparação junto ao agente responsável, para evitar que o erário público suporte o ônus de atos ilícitos praticados por seus servidores.

Celso Antônio Bandeira de Mello afirma que a responsabilidade civil do Estado é um corolário do princípio da legalidade, onde o Estado, ao exercer suas atividades, deve responder pelos danos que eventualmente cause a terceiros, como forma de assegurar a justiça e o equilíbrio entre o poder estatal e os direitos individuais.

Maria Sylvia Zanella Di Pietro complementa, destacando que a reparação do dano pela Administração Pública não se limita ao ressarcimento dos prejuízos materiais, mas também abrange a compensação por danos morais e estéticos, visando uma reparação integral da vítima.

Concernente à jurisprudência, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) tem consolidado o entendimento de que a responsabilidade objetiva da Administração Pública é a regra, mas admite a responsabilidade subjetiva em casos específicos, especialmente quando se trata de omissões estatais. Ademais, o STJ tem decidido que a reparação do dano deve ser integral, abrangendo todas as modalidades de danos sofridos pela vítima, incluindo materiais, morais e estéticos.

Por fim, é importante destacar que a responsabilidade civil da Administração Pública e a reparação do dano são pilares do direito administrativo que garantem a proteção dos direitos dos cidadãos contra os abusos e erros do poder público. A legislação brasileira, em consonância com a doutrina e a jurisprudência, assegura que a vítima de atos ilícitos praticados pelo Estado seja devidamente indenizada, promovendo o equilíbrio entre a autoridade estatal e a proteção dos direitos individuais.

► Enriquecimento Ilícito

O princípio do enriquecimento ilícito é um dos pilares do direito civil e administrativo, buscando garantir que ninguém, especialmente o Estado, obtenha benefícios indevidos às custas de outrem.

No contexto da responsabilidade civil da Administração Pública, esse princípio tem uma importância especial, pois assegura que o Estado, ao exercer suas funções, não se beneficie injustamente de condutas que causem prejuízo a particulares.

O enriquecimento ilícito, também conhecido como enriquecimento sem causa, ocorre quando uma pessoa ou entidade obtém uma vantagem patrimonial sem uma justificativa jurídica válida, em detrimento de outra. No direito brasileiro, o princípio do enriquecimento ilícito está expresso no artigo 884 do Código Civil (Lei nº 10.406/2002), que estabelece:

“Art. 884. Aquele que, sem justa causa, se enriquecer à custa de outrem, será obrigado a restituir o indevidamente auferido, feita a atualização dos valores monetários.

Parágrafo único. Se o enriquecimento tiver por objeto coisa determinada, quem a recebeu é obrigado a restituí-la, e, se a coisa não mais subsistir, a restituição se fará pelo valor do bem na época em que foi exigido.”

Este dispositivo aplica-se tanto às relações entre particulares quanto àquelas que envolvem a Administração Pública, garantindo que o Estado não se beneficie indevidamente das atividades que causem prejuízo a terceiros.

ENRIQUECIMENTO ILÍCITO NA RESPONSABILIDADE CIVIL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A responsabilidade civil da Administração Pública está fundamentada na Constituição Federal de 1988, que no artigo 37, §6º, estabelece a responsabilidade objetiva do Estado pelos danos causados a terceiros por seus agentes, no exercício de suas funções. Em casos onde a Administração Pública causa prejuízo a um particular, sem que haja uma justificativa legal, surge a obrigação de reparação para evitar o enriquecimento ilícito.

Exemplos de situações em que o enriquecimento ilícito pode ocorrer na responsabilidade civil da Administração Pública incluem:

COBRANÇAS INDEVIDAS OU EXCESSIVAS	Quando a Administração Pública realiza cobranças de tributos, taxas ou contribuições sem base legal ou em valores superiores aos devidos, ela incorre em enriquecimento ilícito. O particular tem o direito de buscar a devolução dos valores pagos indevidamente.
EXPROPRIAÇÃO OU USO DE BENS SEM COMPENSAÇÃO	Se o Estado se apropria de bens ou utiliza serviços de particulares sem a devida indenização, configura-se enriquecimento ilícito. A Constituição Federal, no artigo 5º, inciso XXIV, assegura o direito à justa indenização em casos de desapropriação.
IMPOSIÇÃO DE OBRIGAÇÕES SEM CONTRAPRESTAÇÃO	Quando a Administração impõe obrigações a particulares, como a realização de obras ou serviços, sem oferecer a devida contraprestação, há enriquecimento ilícito. O particular lesado tem direito a ser compensado pelo esforço ou recursos despendidos.

Além do artigo 884 do Código Civil, o princípio do enriquecimento ilícito também encontra respaldo na jurisprudência e na doutrina. O artigo 927 do Código Civil reforça a obrigação de reparação de danos causados por atos ilícitos, garantindo que o lesado seja restituído.

Maria Sylvia Zanella Di Pietro, em sua obra sobre Direito Administrativo, argumenta que o enriquecimento ilícito é uma violação dos princípios da moralidade e da legalidade, que regem a Administração Pública. Segundo a autora, o Estado deve agir

de forma a evitar qualquer vantagem indevida em suas relações com os particulares, garantindo que seus atos sejam sempre pautados pela justiça e pela equidade.

Celso Antônio Bandeira de Mello também trata do enriquecimento ilícito, afirmando que ele se contrapõe ao dever do Estado de agir em conformidade com os princípios constitucionais, especialmente o princípio da moralidade administrativa. Para Bandeira de Mello, a Administração Pública deve ser transparente e justa em suas ações, assegurando que nenhum benefício seja obtido em detrimento dos direitos dos cidadãos.

A jurisprudência brasileira, especialmente do Superior Tribunal de Justiça (STJ), tem consolidado a aplicação do princípio do enriquecimento ilícito na responsabilidade civil da Administração Pública. O STJ tem decidido que a Administração Pública não pode se beneficiar de recursos, bens ou serviços de particulares sem a devida compensação, devendo sempre ressarcir os prejuízos causados.

Um exemplo clássico envolve casos de expropriação, onde o STJ determina que o Estado deve indenizar o proprietário não apenas pelo valor do bem, mas também por quaisquer perdas adicionais decorrentes do processo, como lucros cessantes e danos morais, evitando assim o enriquecimento sem causa.

Por último, destaca-se que o enriquecimento ilícito é uma prática proibida no direito brasileiro e possui uma importância crucial na responsabilidade civil da Administração Pública. A legislação e a doutrina reforçam a necessidade de que o Estado atue de maneira justa e legal, evitando obter benefícios indevidos em suas relações com os particulares.

O respeito a esse princípio garante a proteção dos direitos dos cidadãos e a integridade das ações da Administração Pública, promovendo um equilíbrio justo nas relações entre o poder público e os indivíduos.

SANÇÕES PENAIS E CIVIS

A Administração Pública, ao exercer suas funções, deve sempre agir em conformidade com os princípios constitucionais e legais que regem sua atuação. Quando o Estado, por meio de seus agentes, comete atos ilícitos, podem surgir diversas responsabilidades, incluindo sanções penais e civis.

Neste contexto, é fundamental entender como essas sanções se aplicam no âmbito da responsabilidade civil da Administração Pública, para assegurar a proteção dos direitos dos cidadãos e a *accountability* (responsabilização) dos agentes públicos.

A responsabilidade civil da Administração Pública é regulada pela Constituição Federal de 1988, que estabelece no artigo 37, §6º, que as pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos respondem objetivamente pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros.

Assim, a obrigação de reparar o dano independe da comprovação de dolo ou culpa, bastando que haja a demonstração do dano, da ação ou omissão estatal e do nexo causal.

No entanto, a responsabilidade civil não exclui a possibilidade de que os agentes públicos sejam também responsabilizados por suas condutas, tanto no âmbito penal quanto no civil, caso suas ações configurem infrações legais.

Desta forma, as sanções penais são aplicadas quando o ato ilícito praticado pelo agente público também constitui um crime previsto na legislação penal. Algumas infrações que podem resultar em sanções penais incluem:

► **Corrupção Passiva (Artigo 317 do Código Penal)**

O agente público que solicitar ou receber vantagem indevida em razão de sua função comete o crime de corrupção passiva. A pena prevista é de reclusão de 2 a 12 anos, além de multa.

► **Peculato (Artigo 312 do Código Penal)**

Quando o agente público se apropria de bens ou valores públicos de que tem posse em razão do cargo, ele comete o crime de peculato. A pena é de reclusão de 2 a 12 anos, além de multa.

► **Prevaricação (Artigo 319 do Código Penal)**

O crime de prevaricação ocorre quando o agente público retarda ou deixa de praticar, indevidamente, ato de ofício, ou o pratica contra disposição expressa de lei, para satisfazer interesse ou sentimento pessoal. A pena prevista é de detenção de 3 meses a 1 ano, além de multa.

► **Concussão (Artigo 316 do Código Penal)**

O crime de concussão é caracterizado pela exigência de vantagem indevida por parte do agente público, em razão de sua função. A pena é de reclusão de 2 a 8 anos, além de multa.

Essas sanções penais visam reprimir e prevenir a prática de atos ilícitos por parte dos agentes públicos, reforçando a integridade e a probidade na Administração Pública.

As sanções civis no âmbito da responsabilidade civil da Administração Pública podem se manifestar de diferentes formas, dependendo da natureza do ato ilícito e de seus efeitos.

Dentre as principais sanções civis, destacam-se:

► **Obrigação de Reparação do Dano**

A principal sanção civil aplicável é a obrigação de reparar o dano causado ao particular. Isso inclui tanto os danos materiais quanto os danos morais. A reparação deve ser integral, ou seja, deve cobrir todos os prejuízos sofridos pela vítima, restabelecendo-a à situação anterior ao ato lesivo.

O fundamento legal da obrigação de reparar o dano, encontra-se disposto no artigo 927 do Código Civil dispõe que aquele que, por ato ilícito, causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

► **Perda da Função Pública**

Em casos de atos de improbidade administrativa, previstos na Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa), o agente público pode ser condenado à perda da função pública. Essa sanção é aplicada quando o ato ilícito configura uma grave violação dos deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade e lealdade às instituições.

O fundamento legal da perda da função pública está disposto no artigo 12 da Lei de Improbidade Administrativa que estabelece as sanções aplicáveis aos agentes públicos, incluindo a perda da função pública e a suspensão dos direitos políticos.

► **Indisponibilidade de Bens**

Em casos em que há indícios de que o agente público obteve enriquecimento ilícito ou causou prejuízo ao erário, pode ser decretada a indisponibilidade de seus bens, para garantir o ressarcimento dos danos causados à Administração Pública.

O fundamento legal da indisponibilidade de bens encontra-se inserida no artigo 7º da Lei de Improbidade Administrativa que permite ao juiz decretar a indisponibilidade de bens dos agentes públicos envolvidos em atos de improbidade.

► Multa Civil

O agente público pode ser condenado ao pagamento de multa civil, especialmente nos casos de improbidade administrativa. A multa pode variar de acordo com a gravidade do ato ilícito e com os danos causados ao erário.

O fundamento legal da multa civil está contido no artigo 12 da Lei de Improbidade Administrativa prevê a aplicação de multa civil como sanção adicional à reparação do dano e à perda da função pública.

Ressalta-se que as sanções penais e civis podem ser aplicadas de forma cumulativa, uma vez que elas possuem finalidades distintas.

As sanções penais têm caráter punitivo e retributivo, visando punir o agente pelo crime cometido e dissuadir futuras infrações. Já as sanções civis buscam a reparação do dano e a restauração do *status quo*, indenizando a vítima pelos prejuízos sofridos.

Em casos de improbidade administrativa, por exemplo, é comum que o agente público seja alvo de ações civis de ressarcimento e também de ações penais, quando sua conduta configura crime. Além disso, a condenação em uma esfera não exclui a responsabilidade nas outras, de modo que o agente pode ser simultaneamente condenado na esfera penal, civil e administrativa.

Por fim, é crucial registrar que as sanções penais e civis na responsabilidade civil da Administração Pública são instrumentos fundamentais para garantir a legalidade, moralidade e eficiência na atuação estatal, tendo em vista que enquanto as sanções penais visam punir o agente público por condutas criminosas, as sanções civis têm como objetivo a reparação dos danos causados à Administração e aos particulares. A combinação dessas sanções assegura que os agentes públicos sejam devidamente responsabilizados por seus atos, promovendo a justiça e a proteção dos direitos dos cidadãos.

SINDICÂNCIA E PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

— Considerações Iniciais

Preliminarmente, ressalta-se que o Processo Administrativo Disciplinar (PAD) é um instrumento fundamental no âmbito do Direito Administrativo, destinado a apurar e, se necessário, punir infrações cometidas por servidores públicos no exercício de suas funções.

Desse modo, o PAD trata-se de um procedimento formal, pautado por princípios e normas legais, que visa garantir a legalidade, a moralidade e a eficiência na administração pública.

Assim sendo, com a crescente importância desse agir administrativo, o tema do Processo Administrativo ganhou destaque nos últimos anos, culminando na recente edição de normas legais que abordam o assunto.

Dentre essas normas, destacam-se a Lei Federal nº 9.784/99 que justifica a existência de alguma divergência na sistematização dos princípios aplicáveis ao processo administrativo, o que inclui a discussão sobre a relevância desses princípios.

No âmbito do Direito Administrativo, os costumes são considerados uma fonte relevante, conforme ensina o jurista Araújo.

Da afirmação acima, se depreende que os costumes não serviriam, diversamente do que dizia Hely Lopes Meirelles, como fonte supletiva de direito, mas sim como fonte de normas específicas em relação às normas jurídicas já existentes.

Desta forma, destaca-se que o costume não é fonte de normas novas, que buscam a suprir lacunas (tarefa de integração do Direito), mas sim fonte de normas detalhadas (tarefa de especificação do Direito).

De acordo com *Binenbojm*, a Constituição da República, em virtude de razões jurídico-positivas e políticas, configura-se como a fonte mais significativa do direito administrativo brasileiro.

Por todas essas razões de ordem jurídico-positiva e política, a Constituição da República constitui, sem sombra de dúvida, pode ser considerada a mais importante fonte de direito administrativo brasileiro.

Nesse sentido, válida é a observação de *Binenbojm* (2009, p. 163), para o qual *“diante de um sem número de fontes, a Constituição Federal de 1988, riquíssima em regras e princípios de Direito Administrativo, tem o destacado papel de cerne do sistema, servindo de base para a sistematização do mosaico de normas da disciplina”*.

Desta maneira, para ser jurídica e válida, é preciso que a norma derive dos fatos ou atos reconhecidos pelo ordenamento jurídico como fonte produtora de normas. Caso contrário, não poderão ser empregadas para fundamentar a ação privada nem tampouco a estatal.

De modo geral, as fontes do Direito podem ser classificadas de muitas maneiras, dentre as quais vale destacar:

– Quanto ao procedimento de sua expedição:

- a) Fontes legislativas. Ex.: lei ordinária);
- b) Fontes jurisprudenciais. Ex.: súmula vinculante); e
- c) Fontes administrativas. Ex.: portarias.

– Quanto à sua forma de manifestação na realidade:

- a) Fontes escritas.
Ex.: leis; e

- b) Fontes não- escritas.
Ex.: costume.

– Quanto ao seu uso no caso concreto:

- a) Fontes de aplicação obrigatória.
Ex. Constituição Federal; e
- b) Fontes de uso opcional.
Ex.: doutrina.

– Quanto ao poder que emana dos mandamentos que contêm:

- a) Fontes de normas vinculantes.
Ex.: Constituição; e

b) Fontes de normas indicativas.

Ex.: jurisprudência administrativa no Brasil.

– **Quanto à sua hierarquia:**

a) Fontes primárias.

Ex.: Constituição;

b) Fontes secundárias.

Ex.: resoluções; e

c) Fontes subsidiárias.

Ex.: doutrina.

Além do exposto, é importante salientar que a concepção de processo administrativo, em primeiro lugar, é uma decorrência dos princípios constitucionais da legalidade e do devido processo legal. Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988 estabelece no artigo 5º, LV, que aos envolvidos em processos judiciais ou administrativos deve ser garantido o contraditório e a ampla defesa, com todos os meios e recursos a eles inerentes.

Embora alguns tenham criticado a expressão constitucional argumentando que, nos processos internos à Administração, não existiria a noção de litígio, e, portanto, não haveria litigantes, a garantia constitucional já indicava a necessidade de maior delineamento processual nas ações da Administração Pública.

Ressalta-se que a referida diferenciação é inevitável. A atuação da Administração pública está estritamente condicionada à lei e visa exclusivamente alcançar o interesse público. Nesse contexto, é imperativo seguir regras e procedimentos predefinidos. Portanto, como a Professora Maria Sylvia afirmou há mais de uma década, o Processo Administrativo é uma garantia para o administrado, tendo em vista que a atividade estatal frequentemente se manifesta por meio de atos unilaterais, o processo se torna um meio e uma garantia para que o administrado possa controlar a ação estatal de maneira apropriada.

Diante disso, não é suficiente ter um procedimento qualquer. É essencial ter um Processo Administrativo que observe os princípios estabelecidos em lei, haja vista que tais princípios consagram os dois objetivos fundamentais do processo na Administração que são os de conferir transparência e objetividade à atividade administrativa e garantir o respeito aos direitos dos administrados afetados pela atuação do poder público.

– **Princípios**

Os princípios constituem a base estruturante do Direito. Na qualidade de normas jurídicas, desempenham simultaneamente o papel de parâmetro hermenêutico e de elemento para preenchimento de lacunas.

Além disso, representam os valores fundamentais do sistema jurídico. Conforme o ensinamento de Canotilho, princípios são normas de maior grau de abstração, destinadas a realizar mediações concretizadoras para desempenhar um papel fundamental e que servem como fundamento das regras.

Os princípios desempenham um papel particularmente relevante no contexto do processo administrativo, pois orientam as ações do administrador e servem como critério para o juiz, quando chamado a avaliar os atos decorrentes do processo. Seguindo o ensinamento de Miguel Reale, os princípios são enunciados normativos de valor genérico que moldam e orientam a compreensão do ordenamento para sua aplicação e integração.

Nesse sentido, conforme mencionado anteriormente, o processo administrativo é uma ferramenta crucial para controlar a Administração, e os princípios representam um instrumento eficaz para esse controle.

Podemos afirmar que os princípios aplicáveis ao processo administrativo derivam de quatro planos. São eles:

a) Os princípios gerais da Administração Pública, conforme previstos na Constituição Federal (aqueles listados no caput do artigo 37);

b) Os princípios gerais de direito (como o princípio da segurança jurídica);

c) Os princípios gerais de processo (ampla defesa, impulso oficial, obediência à forma e ao rito, contraditório, sendo os dois últimos também respaldados constitucionalmente); e,

d) Os princípios específicos do processo administrativo (oficialidade, gratuidade, atipicidade, formalismo moderado e verdade material).

Como se observa, muitos princípios são aplicáveis ao processo administrativo disciplinar, uma vez que se enquadram em dois ou mais desses planos.

A Lei Federal nº 9.784/99 elencou explicitamente alguns princípios em seu artigo 2º. Vejamos:

Art. 2º - A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Desse modo, temos:

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Legalidade;
- Finalidade;
- Motivação;
- Razoabilidade;
- Proporcionalidade;
- Moralidade;
- Ampla defesa;
- Contraditório;
- Segurança jurídica;
- Interesse público; e
- Eficiência.

– **OBS. Importante:** *adicionalmente, a doutrina reconhece outros princípios que guiam a conduta da comissão, das autoridades instauradoras e julgadoras no âmbito disciplinar, tais como o Princípio da Verdade Material, Princípio da Auto-Executoriedade e Princípio da Presunção de Veracidade.*

– **Fases do Processo Administrativo Disciplinar**

De maneira geral, no âmbito do Poder Executivo da União, destinado aos servidores públicos civis, o processo administrativo disciplinar segue as diretrizes da Lei 8.112/1990, conforme estabelecido em seu artigo 151, e é dividido em três fases:

a) **Instauração**, mediante a publicação do ato que constitui a comissão;

b) **Inquérito administrativo**, que abrange instrução, defesa e relatório; e

c) Julgamento.

– **OBS. Importante:** *cada cargo pode ter um Estatuto Próprio, todavia, as regras gerais são aplicáveis.*

Vejamos em apartado, cada uma das fases do PAD:

Instauração

A fase inicial, de forma lógica e necessária, é a fase de instauração. Nesse estágio, são adotadas providências administrativas que terão impactos significativos no desenvolvimento do processo punitivo.

Durante a instauração, é imprescindível a presença de motivação. Quando há evidências de irregularidade ou mesmo indícios de sua ocorrência, a lei é clara quanto ao dever da autoridade de ordenar a apuração dos eventos.

Na fase de instauração, a autoridade deve verificar diversos requisitos, tais como:

a) Competência: a autoridade responsável pela instauração deve deter a competência para tal ato. Geralmente, o chefe da repartição era tradicionalmente detentor dessa competência. Dessa forma, um Superintendente, um Diretor-Geral, um Gerente-Geral ou um Presidente de Autarquia naturalmente possui o poder disciplinar para iniciar a apuração disciplinar. Em muitos casos, essa autoridade não terá competência para o julgamento, mas poderá ordenar a investigação dos fatos.

b) Requisitos de estabilidade dos membros da comissão: A estabilidade dos membros da comissão encarregada da condução do processo deve ser assegurada.

c) Requisito de escolaridade ou nível de cargo efetivo do Presidente da comissão: O presidente da comissão deve atender aos requisitos de escolaridade ou ao nível de cargo efetivo estabelecidos.

Portanto, a fase de instauração demanda a observância rigorosa desses requisitos para garantir a legalidade e eficácia do processo disciplinar.

Com a crescente complexidade das atribuições dos órgãos do Poder Executivo na República Federativa do Brasil, observa-se um movimento significativo no sentido de especializar essa função, criando corregedorias nos órgãos para realizar de forma exclusiva a árdua tarefa de instauração dos processos disciplinares.

Esse movimento é de extrema importância, considerando que, nas corregedorias, ocorre uma maior especialização dos servidores que desempenharão com maior eficiência os atos e procedimentos preparatórios, incluindo o notório juízo de admissibilidade. Durante esse juízo preparatório, o corpo de funcionários da corregedoria motivará a necessidade de apuração ou, se não for o caso de ilícito disciplinar, poderá sugerir o arquivamento do procedimento.

— Inquérito Administrativo

Após a fase de instauração, procede-se à fase do Inquérito Administrativo, a qual se subdivide em:

a) Instrução Processual: nesta etapa, a comissão responsável pelo inquérito deve reunir documentos, proporcionando ao interessado o acesso a esses documentos. Além disso, é necessário realizar oitivas das testemunhas, garantindo a intimação prévia do notificado para acompanhamento das sessões.

A comissão também pode solicitar a realização de perícia técnica, elaborando os quesitos necessários. Quando necessário, devem ser realizadas diligências para esclarecer situações factuais, incluindo o ato crucial de interrogatório do envolvido.

b) Defesa: durante esta fase, é assegurado ao acusado o direito de apresentar sua defesa, podendo contestar as acusações e oferecer elementos de prova em seu favor.

c) Relatório Final: após a instrução e a defesa, a comissão elabora um relatório final que resume os elementos coletados, analisa as argumentações apresentadas e, se for o caso, sugere as penalidades cabíveis.

Essas etapas garantem um processo disciplinar justo e transparente, permitindo a participação do interessado e a devida análise dos fatos.

Uma vez comprovada, em uma fase de indícios robustos, a infração disciplinar, é imperativo redigir um termo devidamente tipificado e expedir um mandado de citação, concedendo um prazo de 10 dias para que o indiciado apresente sua defesa por escrito. No caso de dois ou mais indiciados, o prazo para defesa escrita será duplicado, ou seja, vinte dias.

Após a apresentação da defesa, a comissão encarregada deve analisar ponto a ponto a peça do indiciado, podendo resultar no acatamento total ou parcial das razões apresentadas, ou na rejeição total dos argumentos defensivos, caso não haja suporte fático-probatório adequado e/ou amparo legal.

A comissão tem um prazo de 60 dias para concluir a instrução do processo, sendo permitida a prorrogação por um período igual, se necessário. Este processo assegura um tratamento justo e transparente, garantindo que todas as partes envolvidas tenham a oportunidade adequada de se manifestar e apresentar suas argumentações.

É relevante destacar que o prazo para a conclusão dos trabalhos da comissão não é rígido, permitindo prorrogação ou recondução por igual período de tempo. Dessa forma, a extrapolação desse prazo não acarreta nulidade.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) também se posicionou sobre o tema, afirmando que a não conclusão do processo administrativo disciplinar no prazo de 120 dias (compreendendo o prazo original de 60 dias mais a prorrogação por igual período), conforme o art. 152 da Lei nº 8.112/90, não configura nulidade.

— Julgamento

A última etapa do Processo Administrativo Disciplinar - PAD, conforme previsto na Lei nº 8.112/90, é o julgamento. Nessa fase, que possui um prazo de 20 dias, a autoridade julgadora decide sobre o arquivamento do processo ou a aplicação de penalidades. A autoridade deve seguir o entendimento da comissão processante, a menos que haja incompatibilidade entre a penalidade sugerida e o ilícito administrativo comprovado durante o PAD.

Sobre o assunto, vejamos o que determina o art. 167 da Lei federal nº 8.112/1990:

Art. 167. *No prazo de 20 (vinte) dias, contados do recebimento do processo, a autoridade julgadora proferirá a sua decisão.*

§ 1º *Se a penalidade a ser aplicada exceder a alçada da autoridade instauradora do processo, este será encaminhado à autoridade competente, que decidirá em igual prazo.*

§ 2º *Havendo mais de um indiciado e diversidade de sanções, o julgamento caberá à autoridade competente para a imposição da pena mais grave.*

§ 3º *Se a penalidade prevista for a demissão ou cassação de aposentadoria ou disponibilidade, o julgamento caberá às autoridades de que trata o inciso I do art. 141.*

§ 4º *Reconhecida pela comissão a inocência do servidor, a autoridade instauradora do processo determinará o seu arquivamento, salvo se flagrantemente contrária à prova dos autos. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)*

É importante observar que, embora a lei estabeleça um prazo de 20 dias para o julgamento, a ultrapassagem desse período não acarreta nulidade. A teoria das nulidades no processo disciplinar admite irregularidades apenas quando configuram prejuízo para o direito de defesa do acusado.

Ademais, é de extrema importância que o julgador atente para o disposto no art. 168 do Estatuto, evitando assim a imposição de penalidades desnecessárias. A Lei não utiliza palavras sem propósito, e, portanto, se exige a concordância com as conclusões da Comissão de PAD, há um significado claro nessa disposição legal.

Logo, infere-se que a Comissão teve contato direto com as provas, as testemunhas e o próprio acusado, assemelhando-se ao princípio da identidade física do Juiz, *mutatis mutandis*, conforme estabelecido no art. 168 da Lei nº 8.112/90.

— Sindicância

A sindicância administrativa é um procedimento apuratório sumário, cujo propósito é investigar a autoria ou a ocorrência de irregularidades no serviço público, passíveis de resultar na aplicação de penalidades como advertência ou suspensão por até 30 dias.

Sobre o tema. O art. 145 da Lei federal n.º 8.112/1990 determina o seguinte:

Art. 145. *Da sindicância poderá resultar:*

I - Arquivamento do processo;

II - Aplicação de penalidade de advertência ou suspensão de até 30 (trinta) dias;

III - Instauração de processo disciplinar.

Parágrafo único. *O prazo para conclusão da sindicância não excederá 30 (trinta) dias, podendo ser prorrogado por igual período, a critério da autoridade superior.*

Ressalta-se que esse processo de natureza inquisitorial e desprovido de contraditório, busca apurar a existência de fatos irregulares na Administração, determinando os responsáveis. Sua semelhança com um inquérito policial reside na natureza investigativa, servindo como base para a eventual instauração de um processo administrativo disciplinar.

Os trabalhos da comissão têm prioridade sobre outras atribuições dos seus membros, sendo vedado ao servidor designado para integrar a comissão recusar o encargo. A recusa pode acarretar a abertura de um processo administrativo disciplinar, uma vez que configuraria o não atendimento a uma ordem manifestamente legal emitida por um superior hierárquico.

Quando um administrador toma conhecimento de irregularidades na Administração Pública, é seu dever-poder constituir uma comissão de sindicância para investigar o fato, especialmen-

te quando a autoria é desconhecida ou duvidosa. Essa comissão será composta por três servidores estáveis e terá um prazo inicial de 30 dias úteis, podendo ser prorrogado por igual período, para conduzir a investigação e apresentar um relatório conclusivo sobre a irregularidade e sua autoria. Após receber a documentação relacionada à irregularidade a ser apurada, o presidente da comissão deve convocar os demais membros para participar de uma espécie de reunião inaugural dos trabalhos.

Na mencionada reunião, o presidente da comissão deve informar aos demais membros sobre a irregularidade a ser investigada, designar um dos membros como secretário e discutir e estabelecer um cronograma de reuniões, para o qual todos devem ser devidamente intimados.

Cada reunião subsequente deve ser registrada em ata.

Se houver indícios de autoria, a comissão deve intimar o suspeito e conduzi-lo a um interrogatório, documentando o procedimento por meio de um termo. Além disso, a comissão deve buscar ouvir o depoimento de todas as testemunhas disponíveis para esclarecer a irregularidade em apuração.

— Destaques importantes (Recursos)

Ao examinarmos as fases pelas quais passa o processo administrativo disciplinar, torna-se mais acessível para o intérprete identificar possíveis nulidades, compreender o princípio da busca pela verdade real e orientar-se pelos princípios do contraditório e da ampla defesa, garantidos constitucionalmente aos acusados em processo administrativo.

Cabe salientar que é viável a reabertura de um procedimento disciplinar após o cumprimento da penalidade pelos mesmos fatos, desde que novas informações, anteriormente desconhecidas pela Administração Pública, venham à tona por meio de inquérito policial.

A Lei nº 8.112/1990 possui dispositivos que regulam a revisão (ou reexame) de sindicância ou processo administrativo disciplinar já encerrado, conforme estabelecido nos artigos 174 e seguintes do Estatuto. Esse processo revisor representa a instauração de um novo procedimento, a ser apensado ao processo originário que se pretende rever, conduzido por uma comissão distinta.

A revisão do processo pode ser solicitada pela parte interessada ou realizada de ofício a qualquer momento, fundamentada em fatos novos ou circunstâncias que justifiquem o abrandamento da decisão original.

— NOTA: *É importante destacar que a revisão não pode resultar no agravamento da penalidade imposta.*

Ademais, o artigo 54 da Lei nº 9.784/99 deve ser considerado. Sua aplicação, em tese, poderia resultar na reabertura de um processo após a declaração de nulidade do anterior, não se confundindo com a revisão mencionada anteriormente.

No âmbito do direito administrativo disciplinar, as vias recursais disponíveis são:

a) Direito de Petição e Requerimento: o interessado pode apresentar petições ou requerimentos à autoridade competente, solicitando informações, esclarecimentos ou manifestando sua posição em relação ao processo.

b) Pedido de Reconsideração: Após a decisão da autoridade competente, o interessado pode apresentar pedido de reconsideração, buscando a revisão da decisão com base em argumentos ou fatos novos.

c) Recurso Hierárquico: caso o pedido de reconsideração seja indeferido ou não seja apreciado no prazo legal, o interessado pode interpor recurso hierárquico, dirigindo-se à autoridade superior àquela que proferiu a decisão contestada.

d) Revisão Processual: conforme previsto em legislação específica, é possível solicitar a revisão do processo administrativo disciplinar, apresentando fatos novos ou circunstâncias que justifiquem uma nova análise do caso.

Cada uma dessas vias recursais serve como meio para que o interessado possa questionar, contestar ou buscar a revisão das decisões tomadas no âmbito do processo administrativo disciplinar.

Vejamos abaixo, de forma mais aprofundada cada uma das mencionadas vias recursais:

Direito de Petição e Requerimento

O direito de petição no âmbito administrativo é um instrumento garantido aos cidadãos e servidores públicos para que possam se dirigir diretamente à administração, solicitando informações, esclarecimentos ou requerendo a defesa de seus direitos particulares ou interesses legítimos. Esse direito está previsto na Lei nº 8.112/1990, especialmente nos artigos 104 a 115.

A essência do direito de petição está em permitir que o administrado se comunique com a administração, buscando uma resposta ou providência relacionada aos seus interesses. Essa comunicação pode abranger uma ampla gama de questões, desde pedidos de esclarecimentos sobre procedimentos administrativos até solicitações de revisão de decisões.

O artigo 5º, XXXIII e XXXIV, da Constituição Federal, assegura o direito de petição aos cidadãos e o direito à obtenção de certidões em repartições públicas, garantindo a transparência e o acesso à informação.

Portanto, o direito de petição desempenha um papel importante na relação entre os cidadãos e a administração pública, permitindo que se estabeleça um canal de comunicação direta para a defesa de direitos e interesses perante o poder público.

Pedido de Reconsideração

O pedido de reconsideração é uma modalidade de recurso administrativo dirigida exclusivamente à autoridade que emitiu a decisão inicial que se pretende reformar, conforme estabelece o artigo 106 da Lei nº 8.112/1990. Diferentemente de outros recursos, o pedido de reconsideração não é encaminhado para instâncias superiores, sendo direcionado à mesma autoridade que proferiu a decisão questionada.

Este recurso oferece a oportunidade de apresentar argumentos novos ou, pelo menos, reexaminar a decisão à luz de fatos ou argumentos que não foram considerados inicialmente. Pode-se alegar a existência de novas circunstâncias, trazer à tona fatos não contemplados anteriormente ou discordar de interpretações jurídicas realizadas.

É importante ressaltar que o pedido de reconsideração não é uma via para repetir argumentos já apresentados, mas sim para oferecer elementos adicionais que possam influenciar a autoridade a rever sua decisão. Dessa forma, é uma oportunidade para complementar a análise da questão em debate.

Cabe destacar que o pedido de reconsideração é uma etapa preliminar ao eventual recurso hierárquico, sendo uma forma de revisão interna da decisão administrativa antes de buscar instâncias superiores.

Recurso hierárquico

O recurso hierárquico, também conhecido simplesmente como “recurso”, consiste em uma modalidade de recurso administrativo direcionado à autoridade hierarquicamente superior àquela que proferiu a decisão que se busca reformar. Diferentemente do pedido de reconsideração, no recurso hierárquico é possível apresentar argumentos já mencionados anteriormente, não havendo a exigência de inovação.

Essa via recursal permite que a autoridade hierarquicamente superior reavalie a decisão à luz de novos argumentos ou interpretações diferentes, ainda que o conjunto probatório seja o mesmo. Em outras palavras, outra autoridade, mesmo sem apresentar novos elementos, pode ter uma visão diversa da situação.

É importante destacar que, após o indeferimento do recurso hierárquico por uma autoridade superior, não cabe a interposição de pedido de reconsideração à mesma autoridade. Assim, a sequência usual é a interposição do recurso hierárquico e, em caso de novo indeferimento, a possibilidade de recorrer a instâncias superiores, como o Poder Judiciário.

A Lei nº 8.112/1990, em seu artigo 109, prevê as disposições gerais sobre o recurso no âmbito do regime jurídico dos servidores públicos civis da União.

Revisão processual

A revisão no âmbito do direito administrativo disciplinar ocorre de maneira distinta do pedido de reconsideração e do recurso hierárquico. Enquanto esses dois primeiros acontecem no mesmo processo original antes de sua decisão definitiva, a revisão ocorre contra uma sindicância ou PAD já encerrado.

A revisão implica a instauração de um novo processo, que será apensado ao processo originário que se pretende revisar. Essa nova etapa será conduzida por uma comissão diferente daquela que analisou o processo original.

Vale ressaltar que, apesar da literalidade da lei, por questões de simplificação formal e conciliação com registros informatizados, durante o processo de revisão, pode-se inverter a relação, considerando como principal o processo revisor e como apensado o processo originário, ajustando-se após a decisão final.

A revisão está prevista no Título V, Seção III da lei federal nº 8.112/1990, específico para o rito administrativo disciplinar. Importante destacar que a revisão independe do exercício ou não das vias recursais no processo originário, ou seja, não está condicionada à utilização do pedido de reconsideração ou do recurso hierárquico, que não são institutos previstos na matéria disciplinar do Estatuto.

– **OBS. Importante:** A revisão de inquérito não depende de prévio pedido de reconsideração.

A revisão processual no âmbito do direito administrativo disciplinar pode ser solicitada pela parte interessada ou realizada de ofício a qualquer tempo. Esse pedido de revisão pode ocorrer mediante a apresentação de fato novo ou circunstâncias que justifiquem o abrandamento da decisão original.

É importante salientar que mera manifestação de inconformismo não é suficiente para justificar a revisão; é necessário apresentar elementos substanciais.

O fato novo não precisa ser necessariamente recente, mas deve ser algo que não se tinha conhecimento durante o processo originário. Mesmo que o fato seja antigo, ele pode ser considerado novo se não era conhecido no momento do processo administrativo disciplinar. A revisão pode resultar na inocentação do servidor ou na conclusão de que a infração é menos grave, sujeita a uma penalidade mais branda.

O rito utilizado para a revisão processual no âmbito do direito administrativo disciplinar é regulamentado pelo artigo 177 da Lei nº 8.112/1990. A revisão só pode ser autorizada pelo respectivo Ministro de Estado. Esse processo revisional possui duas fases distintas: a admissibilidade e o mérito.

Na fase de admissibilidade, o Ministro competente avalia se o pedido atende aos pressupostos estabelecidos no artigo 174. Caso entenda que não há fundamentos para a admissibilidade da revisão, o pedido é indeferido imediatamente, sendo arquivado. No entanto, mesmo com o arquivamento, os documentos relacionados ao pedido de revisão devem permanecer apensados aos autos do processo administrativo originário, uma vez que fazem parte da história desse processo. Isso significa que, mesmo arquivado, o pedido de revisão continua vinculado ao processo original.

No caso de deferimento da revisão, o processo revisor é encaminhado à autoridade instauradora competente, que deve designar uma comissão revisora para conduzir o processo. Os requisitos para os integrantes da comissão revisora são os mesmos estabelecidos para o rito ordinário, sendo que esta comissão será responsável por analisar o mérito do pedido de revisão, considerando as circunstâncias apresentadas e os fundamentos apresentados pelo servidor interessado.

— Controle Externo

O controle externo no processo administrativo é assegurado pela garantia constitucional do livre acesso ao Poder Judiciário, permitindo a discussão, mesmo antes de esgotar a via administrativa, de questões restritas à legalidade.

A respeito do assunto, o artigo 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal de 1988 estabelece que a lei não exclui da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.

Ademais, segundo o jurista José Armando da Costa *“A alter-nativa do controle externo de legalidade do ato disciplinar não está sujeita à prévia exaustão dos recursos internos, de modo que nada contraindica possa o servidor punido, desde logo, optar pela via judicial”*. Isso significa que o servidor punido pode recorrer diretamente ao Poder Judiciário sem a necessidade de esgotar os recursos administrativos internos.

A garantia constitucional de submeter qualquer lesão ou ameaça a direito à apreciação do Judiciário não confere a este Poder a prerrogativa de interferir no mérito da penalidade aplicada ao servidor pela autoridade administrativa competente.

A revisão judicial normalmente restringe-se à legalidade do ato, abrangendo apenas seus elementos vinculados e essenciais à validade, como competência, finalidade, forma, motivo ou objeto. Não deve, portanto, interferir nos elementos em que a lei confere discricionariedade à autoridade administrativa.

O processo administrativo disciplinar compreende a fase inicial de sindicância, que pode anteceder ou ser dispensada, seguida diretamente pela instauração do processo administrativo. Este percorre diversas fases, incluindo a de instauração, instrução e conclusão, além de prever recursos cabíveis. Importante ressaltar a existência de controle externo, permitindo a apreciação pelo Poder Judiciário, especialmente quando atos apresentam ilegalidades. A Administração Pública mantém a prerrogativa de revisão a qualquer momento, destacando-se a necessidade de observância do devido processo legal.

Em síntese, o processo administrativo deve seguir uma sequência lógica, com comissão processante composta por servidores de carreira, preferencialmente de igual ou superior hierarquia ao investigado e com o mesmo nível de escolaridade.

O servidor convocado para a comissão deve obrigatoriamente participar, sendo esta imparcial para elucidar o caso. Embora cada esfera da administração tenha seus estatutos específicos, de modo geral, todos seguem normas semelhantes.

— **SUGESTÃO:** Para maior aprofundamento e conhecimento acerca do tema em estudo, além do disposto nesse material, sugere-se o estudo das Leis federais n.ºs 8.112/1990 e 9784/1999.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Edmir Netto de. *Curso de direito administrativo*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BINENBOJM, Gustavo. *O sentido da vinculação administrativa à juridicidade no direito brasileiro*, in ARAGÃO; MARQUES NETO (coord.). *Direito administrativo e seus novos paradigmas*. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

<http://investidura.com.br/biblioteca-juridica/artigos/direitoadministrativo/3874-as-fontes-do-processo-disciplinar> > acesso em 04/12/2023.

IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA

Conceito

Preliminarmente, para melhor entendimento acerca das disposições relativas à lei da improbidade administrativa, é necessário adentrar à origem da prática dos atos ímprobos concernentes ao tema.

No condizente ao princípio da moralidade, lembremo-nos que este comporta em seu bojo, os seguintes subprincípios:

- a) Boa-fé;
- b) Probidade; e
- c) Decoro.

A moralidade é um princípio estabelecido pela Constituição federal de 1.988, de forma que deverá ser cumprido pelos órgãos e entidades de todos os entes federativos.

Desse modo, havendo desrespeito à moralidade ou aos seus subprincípios, deverá o ato administrativo ímprobo ser anulado.

Assim, podemos conceituar a improbidade administrativa como um designativo técnico que aduz corrupção administrativa contrário à boa-fé, à honestidade, à correção de atitude e contra a honradez.

Nem sempre o ato de improbidade será um ato administrativo, podendo ser configurado como qualquer tipo de conduta comissiva ou omissiva praticada no exercício da função ou, ainda, fora dela.

Nesse diapasão, auferindo um pouco mais de segurança ao respeito do subprincípio da probidade, a Carta Magna paramentou, em seu artigo 37, § 4º, as consequências a seguir, elencadas, para configurar a prática dos atos de improbidade:

Art. 37 - A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

§ 4º - 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.

Trata-se o referido artigo, de norma constitucional com eficácia limitada, que requer regulamentação para que produza efeitos jurídicos.

Assim sendo, a Lei nº 8.429/1992, Lei da Improbidade Administrativa - LIA, que passou por alterações através da Lei nº 14.230/2021, se trata de normativo legal de observância obrigatória por parte da administração direta e indireta de todos os entes federativos, por meio do qual, o legislador infraconstitucional veio a estabelecer as regras e procedimentos a serem observados quando ocorrer a prática de atos de improbidade.

Sujeitos da Ação de Improbidade – sujeitos ativos, sujeitos passivos

Sujeitos ativos da ação de improbidade administrativa são aqueles que estão sujeitos à prática de atos de improbidade no âmbito da Administração Pública, vindo a figurar no polo passivo da correspondente ação. Já os sujeitos passivos, são as pessoas jurídicas vítimas dos atos de improbidade que figuram no polo ativo da ação.

Assim, temos:

SUJEITOS ATIVOS	• Praticam atos de improbidade; e • Figuram no polo passivo da ação.
SUJEITOS PASSIVOS	• Sofrem as consequências dos atos de improbidade administrativa; e • Figuram no polo da ação.

— Sujeitos Ativos

O artigo 2º da Lei n. 8.429/1992, com redação dada pela Lei nº 14.230/2021, apresenta a relação de pessoas vinculadas ao Poder Público que são passíveis de se tornarem sujeitos ativos na ação de improbidade.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, consideram-se agente público o agente político, o servidor público e 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 referidas no art. 1º desta Lei.

Parágrafo único. No que se refere a recursos de origem pública, sujeita-se às sanções previstas nesta Lei o particular, pessoa física ou jurídica, que celebra com a administração pública convênio, contrato de repasse, contrato de gestão, termo de parceria, termo de cooperação ou ajuste administrativo equivalente.

Cuida-se de um conceito amplo de agente público, de maneira que mesmo os que exerçam atribuições em caráter transitório ou mesmo sem remuneração, como os estagiários voluntários, por exemplo, são considerados, para efeitos legais, como possíveis sujeitos ativos.

Desse modo, entende-se que duas são as classes de pessoas passíveis de figurar como sujeito ativo dos atos de improbidade administrativa, sendo elas: as que mantenham algum vínculo com o Poder Público, mesmo que transitório ou sem remuneração, bem como os particulares que induzam ou concorram para a prática de improbidade

Para que o agente público atue na condição de sujeito ativo, deverá ter agido com dolo.

No condizente ao particular que tenha induzido ou concorrido para a improbidade figurar como sujeito ativo, é preciso que ele tenha agido com dolo.

No condizente aos atos de improbidade administrativa, ressalta-se que todos os agentes administrativos se encontram subordinados às disposições da Lei nº 8.429/1992. Além disso, destaca-se o seguinte:

– Em consonância com o entendimento do STF, os agentes políticos estão sujeitos à dupla responsabilização no crime de responsabilidade e nos atos de improbidade administrativa.

– O Presidente da República, em exceção, não está sujeito à dupla responsabilização, mas responde ao regulamento estabelecido na Constituição Federal de 1.988.

Ressalta-se que o Ministério Público, mesmo não sendo uma das entidades relacionadas pela Lei n. 8.429/1992, é passível de figurar como polo ativo da lide da mesma forma que as demais pessoas jurídicas.

— Sujeitos Passivos

Os sujeitos passivos são as pessoas jurídicas lesadas pela prática de improbidade administrativa, vindo a figurar no polo ativo da lide. São exemplos de sujeitos passivos:

- a) A Administração direta e indireta de todos os Poderes;
- b) As entidades privadas receptoras de incentivos, benefícios e subvenções do poder público;
- c) As entidades privadas para as quais houve concorrência do erário na criação ou custeio de modo geral.

— Atos de Improbidade Administrativa

Segundo o art. 1º, §1º da Lei 8.429/1992, com redação dada pela lei nº 14.230/2021, consideram-se atos de improbidade administrativa as condutas dolosas tipificadas nos arts. 9º, 10 e 11 desta Lei, ressalvados tipos previstos em leis especiais. Vejamos:

Dos Atos de Improbidade Administrativa que Importam Enriquecimento Ilícito

Nesse tema, destaca-se que o agente público recebe vantagem indevida.

Art. 9º *Constitui ato de improbidade administrativa importando em enriquecimento ilícito auferir, mediante a prática de ato doloso, qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, de mandato, de função, de emprego ou de atividade nas entidades referidas no art. 1º desta Lei, e notadamente:*

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;

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;

IV - Utilizar, em obra ou serviço particular, qualquer bem móvel, de propriedade ou à disposição de qualquer das entidades referidas no art. 1º desta Lei, bem como o trabalho de servidores, de empregados ou de terceiros contratados por essas entidades.

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, ou aceitar promessa de tal vantagem;

VI - Receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indireta, para fazer declaração falsa sobre qualquer dado técnico que envolva obras públicas ou qualquer outro serviço ou sobre quantidade, peso, medida, qualidade ou característica de mercadorias ou bens fornecidos a qualquer das entidades referidas no art. 1º desta Lei.

VII - Adquirir, para si ou para outrem, no exercício de mandato, de cargo, de emprego ou de função pública, e em razão deles, bens de qualquer natureza, decorrentes dos atos descritos no caput deste artigo, cujo valor seja desproporcional à evolução do patrimônio ou à renda do agente público, assegurada a demonstração pelo agente da licitude da origem dessa evolução;

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;

IX - Perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza;

X - Receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indiretamente, para omitir ato de ofício, providência ou declaração a que esteja obrigado;

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.

De forma esquematizada, temos o seguinte:

ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA QUE IMPORTAM ENRIQUECIMENTO ILÍCITO

• 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.

– **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, ou aceitar promessa de tal vantagem.

– **Vantagem econômica de qualquer natureza**, direta ou indireta, para fazer declaração falsa sobre qualquer dado técnico que envolva obras públicas ou qualquer outro serviço ou sobre quantidade, peso, medida, qualidade ou característica de mercadorias ou bens fornecidos a qualquer das entidades referidas no art. 1º da LIA.

– **Vantagem econômica** de qualquer natureza, direta ou indiretamente, para omitir ato de ofício, providência ou declaração a que esteja obrigado.

• 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.

– **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;

– **Vantagem econômica** para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza.

• UTILIZAR:

– **Em obra ou serviço particular**, qualquer bem móvel, de propriedade ou à disposição de qualquer das entidades referidas no art. 1º da LIA, bem como o trabalho de servidores, de empregados ou de terceiros contratados por essas entidades.

• ADQUIRIR:

– **Para si ou para outrem**, no exercício de mandato, de cargo, de emprego ou de função pública, e em razão deles, bens de qualquer natureza, decorrentes dos atos descritos no caput deste artigo, cujo valor seja desproporcional à evolução do patrimônio ou à renda do agente público, assegurada a demonstração pelo agente da licitude da origem dessa evolução.

• **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.

• **INCORPORAR:**

– **Por qualquer forma, ao seu patrimônio** bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º da LIA.

• **USAR:**

– **Em proveito próprio**, bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º da LIA.

Dos Atos de Improbidade Administrativa que Causam Prejuízo ao Erário

Trata-se o prejuízo ao erário, de desfalque que agentes públicos e particulares causam aos recursos financeiros que deveriam ser utilizados em benefício da coletividade. Possui previsão legal no art. 10 da Lei de Improbidade Administrativa, nos seguintes termos:

Art. 10. Constitui ato de improbidade administrativa que causa lesão ao erário qualquer ação ou omissão dolosa, que enseje, efetiva e comprovadamente, perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta Lei, e notadamente:

I - facilitar ou concorrer, por qualquer forma, para a indevida incorporação ao patrimônio particular, de pessoa física ou jurídica, de bens, de rendas, de verbas ou de valores integrantes do acervo patrimonial das entidades referidas 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;

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;

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;

VIII - frustrar a licitude de processo licitatório ou de processo seletivo para celebração de parcerias com entidades sem fins lucrativos, ou dispensá-los indevidamente, acarretando perda patrimonial efetiva;

IX - ordenar ou permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento;

X - agir ilicitamente na arrecadação de tributo ou de renda, bem como no que diz respeito à conservação do patrimônio público;

XI - liberar verba pública sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular;

XII - permitir, facilitar ou concorrer para que terceiro se enriqueça ilicitamente;

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.

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.

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 - agir para a configuração de ilícito na celebração, na fiscalização e na análise das prestações de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas;

XX - 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. (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014, com a redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

XXI - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XXII - 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. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Nos casos em que a inobservância de formalidades legais ou regulamentares não implicar perda patrimonial efetiva, não ocorrerá imposição de ressarcimento, vedado o enriquecimento sem causa das entidades referidas no art. 1º desta Lei.

§ 2º A mera perda patrimonial decorrente da atividade econômica não acarretará improbidade administrativa, salvo se comprovado ato doloso praticado com essa finalidade.

Esquemmatizando, temos:

ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA QUE CAUSAM PREJUÍZO AO ERÁRIO

• FACILITAR:

– **OU** concorrer, por qualquer forma, para a indevida incorporação ao patrimônio particular, de pessoa física ou jurídica, de bens, de rendas, de verbas ou de valores integrantes do acervo patrimonial das entidades referidas no art. 1º desta Lei.

– **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.

• 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.

– **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.

– **OU** facilitar a aquisição, permuta ou locação de bem ou serviço por preço superior ao de mercado.

– **OU** concorrer para que terceiro se enriqueça ilicitamente.

– **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.

– **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.

• 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.

• REALIZAR:

– Operação financeira sem observância das normas legais e regulamentares ou aceitar garantia insuficiente ou inidônea.

• CONCEDER:

– Benefício administrativo ou fiscal sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie.

– Aplicar ou manter benefício financeiro ou tributário contrário ao que dispõem o **caput** e o §1º do art. 8º-A da LC nº116/2003.

• FRUSTRAR:

– A licitude de processo licitatório ou de processo seletivo para celebração de parcerias com entidades sem fins lucrativos, ou dispensá-los indevidamente, acarretando perda patrimonial efetiva.

• ORDENAR:

– **OU** permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento.

• AGIR:

– **Illicitamente** na arrecadação de tributo ou de renda, bem como no que diz respeito à conservação do patrimônio público.

– Para a configuração de ilícito na celebração, na fiscalização e na análise das prestações de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas.

• LIBERAR:

– Verba pública sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular.

– 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.

• 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.

– Contrato de rateio de consórcio público sem suficiente e prévia dotação orçamentária, ou sem observar as formalidades previstas na lei.

– Parcerias da administração pública com entidades privadas sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie.

Dos Atos de Improbidade Administrativa que Atentam Contra os Princípios da Administração Pública

De acordo com art. 11 da LIA, tais atos são os seguintes:

Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública a ação ou omissão dolosa que viole os deveres de honestidade, de imparcialidade e de legalidade, caracterizada por uma das seguintes condutas:

I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

III - revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo, propiciando beneficiamento por informação privilegiada ou colocando em risco a segurança da sociedade e do Estado;

IV - negar publicidade aos atos oficiais, exceto em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado ou de outras hipóteses instituídas em lei;

V - frustrar, em ofensa à imparcialidade, o caráter concorrencial de concurso público, de chamamento ou de procedimento licitatório, com vistas à obtenção de benefício próprio, direto ou indireto, ou de terceiros;

VI - deixar de prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo, desde que disponha das condições para isso, com vistas a ocultar irregularidades;

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. (Vide Medida Provisória nº 2.088-35, de 2000) (Redação dada pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

IX - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

X - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XI - nomear cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas;

XII - praticar, no âmbito da administração pública e com recursos do erário, ato de publicidade que contrarie o disposto no § 1º do art. 37 da Constituição Federal, de forma a promover inequívoco enaltecimento do agente público e personalização de atos, de programas, de obras, de serviços ou de campanhas dos órgãos públicos.

§ 1º Nos termos da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, promulgada pelo Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006, somente haverá improbidade administrativa, na aplicação deste artigo, quando for comprovado na conduta funcional do agente público o fim de obter proveito ou benefício indevido para si ou para outra pessoa ou entidade.

§ 2º Aplica-se o disposto no § 1º deste artigo a quaisquer atos de improbidade administrativa tipificados nesta Lei e em leis especiais e a quaisquer outros tipos especiais de improbidade administrativa instituídos por lei.

§ 3º O enquadramento de conduta funcional na categoria de que trata este artigo pressupõe a demonstração objetiva da prática de ilegalidade no exercício da função pública, com a indicação das normas constitucionais, legais ou infralegais violadas.

§ 4º Os atos de improbidade de que trata este artigo exigem lesividade relevante ao bem jurídico tutelado para serem passíveis de sancionamento e independem do reconhecimento da produção de danos ao erário e de enriquecimento ilícito dos agentes públicos.

§ 5º Não se configurará improbidade a mera nomeação ou indicação política por parte dos detentores de mandatos eletivos, sendo necessária a aferição de dolo com finalidade ilícita por parte do agente.

De forma esquematizada, vejamos os atos de improbidade administrativa que atentam contra os princípios da administração pública com ação ou omissão dolosa violadora dos deveres de honestidade, de imparcialidade e de legalidade:

ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA QUE ATENTAM CONTRA OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

• REVELAR:

– **Fato ou circunstância** de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo, propiciando beneficiamento por informação privilegiada ou colocando em risco a segurança da sociedade e do Estado.

– **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.

• NEGAR:

– **Publicidade aos atos oficiais**, exceto em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado ou de outras hipóteses instituídas em lei.

• FRUSTRAR:

– Em ofensa à imparcialidade, o caráter concorrencial de concurso público, de chamamento ou de procedimento licitatório, com vistas à obtenção de benefício próprio, direto ou indireto, ou de terceiros.

• DEIXAR:

– De prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo, desde que disponha das condições para isso, com vistas a ocultar irregularidades.

• 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.

• DESCUMPRIR:

– As normas relativas à celebração, fiscalização e aprovação de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas.

• NOMEAR:

– Cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas.

• PRATICAR:

– No âmbito da administração pública e com recursos do erário, ato de publicidade que contrarie o disposto no §1º do art. 37 da CFB/88, de forma a promover inequívoco enaltecimento do agente público e personalização de atos, de programas, de obras, de serviços ou de campanhas dos órgãos públicos.

– **NOTA:** Não se configurará improbidade a mera nomeação ou indicação política por parte dos detentores de mandatos eletivos, sendo necessária a aferição de dolo com finalidade ilícita por parte do agente. (Art. 11, § 5º, LIA).

Da Indisponibilidade dos Bens

O artigo 37, § 4º, da Constituição Federal estabelece um rol de consequências para os atos de improbidade administrativa, dentre os quais, pode-se incluir a possibilidade da decretação da indisponibilidade dos bens.

Em apoio à disposição constitucional, a Lei n. 8.429/1992 determina em seu artigo 16, que a indisponibilidade dos bens será declarada sempre que o ato de improbidade administrativa ficar caracterizado como enriquecimento ilícito ou lesão ao patrimônio público. Confirmemos:

Art. 16. Na ação por improbidade administrativa poderá ser formulado, em caráter antecedente ou incidente, pedido de indisponibilidade de bens dos réus, a fim de garantir a integral recomposição do erário ou do acréscimo patrimonial resultante de enriquecimento ilícito.

A indisponibilidade a que aduz o *caput* do referido artigo recairá sobre bens que possam assegurar o integral ressarcimento do dano, ou sobre o acréscimo patrimonial que resultou do enriquecimento ilícito.

Em consonância com boa parte da doutrina, dois são os requisitos que devem estar presentes para que ocorra a determinação da indisponibilidade dos bens no decurso da ação de improbidade administrativa, sendo eles o *fumus boni juris* e o *periculum in mora*.

Assim, temos:

a) *Fumus boni juris*: é a probabilidade de os fatos imputados ao agente público serem verdadeiros, ou ao menos, haver uma grande possibilidade da ocorrência do ato de improbidade administrativa.

b) *Periculum in mora*: é o perigo de dano iminente e irreparável. Consiste na possibilidade do indiciado dilapidar o seu patrimônio, tornando impossível a devolução dos valores devidos aos cofres públicos.

Estando presentes estas duas características, a autoridade administrativa representará ao Ministério Público que analisará os fatos, pugnando ao juiz responsável pela ação a decretação da indisponibilidade dos bens.

Das Penas passíveis de aplicação

A Lei nº 8.429/1992, com redação dada pela Lei nº 14.230/2021, dita um rol de sanções de natureza administrativa, civil e política para cada uma das condutas que dão ensejo às diferentes espécies de improbidade administrativa, sendo que estas sanções estão classificadas em consonância com a gravidade da conduta, de maneira que as ações que dão causa ao enriquecimento ilícito, tem como consequência, as sanções mais graves, as que causam lesão ao patrimônio público possuem sanções intermediárias e as que atentam contra os princípios da administração pública.

De acordo com o art. 12 da LIA, “independentemente do ressarcimento integral do dano patrimonial, se efetivo, e das sanções penais comuns e de responsabilidade, 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”.

Ressalta-se que as sanções de natureza civil, implicam na obrigação explícita de pagar ou devolver algo ao poder público. Sendo elas de acordo com as normas da Lei n. 8.429/1992, as seguintes:

- a) Ressarcimento ao Erário;
- b) Perda dos bens e valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio;
- c) Multa.

Relativo às sanções de natureza política, afirma-se que são aplicadas em restrições aos direitos políticos, sendo, nos termos da legislação em vigor, a suspensão dos direitos políticos.

Temos também as sanções administrativas que implicam na supressão de vínculo com a administração pública. Em suma, são:

- a) Perda da função pública;
- b) Proibição de contratar com o Poder Público;
- c) Proibição de receber incentivos fiscais ou creditícios por parte do Poder Público.

Esquemmatizando, temos:

Sanção Cível	– Ressarcimento ao erário. – Perda dos bens e valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio. – Multa.
Sanção Administrativa	– Perda da função pública. – Proibição de contratar com o Poder Público. – Proibição de receber incentivos fiscais ou creditícios por parte do Poder Público.
Sanção Política	– Suspensão dos direitos políticos.

Estas sanções, não importando a da natureza, seja administrativa, civil ou política, são aplicadas de acordo com a gravidade da conduta praticada pelo agente público ou por terceiro, conforme menciona o artigo 12 da Lei 8.429/92, que “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”.

Da Declaração de Bens

Nos parâmetros legais, o agente público deverá declarar de bens na posse e no exercício da função pública.

Desta forma, ao tomar posse em cargo público, deverá o servidor apresentar a declaração dos bens que constituem o seu patrimônio, medida esta que deverá ser realizada anualmente, até que ocorra a sua saída do respectivo cargo, mandato, emprego ou função.

O objetivo de tal medida, é dar a oportunidade para que a autoridade administrativa possa averiguar a evolução patrimonial do agente público, posto que, quando incompatível com a soma das remunerações do servidor, constitui-se em um dos principais indícios de improbidade administrativa.

A comprovação dos valores pode ser feita mediante cópia de sua declaração do Imposto de Renda à repartição pública.

Não cumprindo o servidor a mencionada obrigação, ou, caso apresente falsa declaração, restará ensejada, nos ditames do § 3º do art. 13 da Lei n. 8.429/1992, a demissão a bem do serviço público, sem sofrer prejuízo das demais sanções previstas pela legislação pertinente.

– **NOTA:** *Será apenado com a pena de demissão, sem prejuízo de outras sanções cabíveis, o agente público que se recusar a prestar a declaração dos bens a que se refere o caput deste artigo dentro do prazo determinado ou que prestar declaração falsa. (Art. 13, §3º, LIA).*

Procedimento: Administrativo e Judicial

No âmbito do procedimento administrativo e judicial destinado a investigar a ocorrência de improbidade administrativa, infere-se que a LIA estabelece regras processuais a serem cumpridas.

Denota-se que qualquer pessoa é parte devidamente competente para representar à autoridade administrativa pugnando pela instauração das investigações para a apuração de ato de improbidade administrativa.

Registre-se que, via de regra, a representação deverá ser feita por escrito ou reduzida a termo, eivada, ainda, com a qualificação e demais dados do denunciante. Feito isto, com os pressupostos legais, a autoridade competente instaurará o procedimento administrativo disciplinar e acordo com o estatuto de cada categoria funcional.

É importante ressaltar que mesmo que a autoridade administrativa seja competente para a apuração das eventuais faltas funcionais arremetidas por servidores públicos, restando a conduta em questão caracterizada como improbidade, a autoridade administrativa não deterá o poder de aplicar a penalidade, devendo, desta forma, formular representação junto ao Ministério Público, que representará ao Poder Judiciário para o ajuizamento da lide, bem como da aplicação da penalidade cabível.

Destaque-se que em todas as ações destinadas ao apuramento de improbidade administrativa, deverá a ação ser proposta perante o foro do local onde ocorrer o dano ou da pessoa jurídica prejudicada, conforme determinação legal inserta no art. 17, §4º da LIA.

Competência

Esse tema não se encontra pacificado na doutrina. Isso ocorre em razão da existência das inúmeras controvérsias dos tribunais superiores em relação à possibilidade ou não de aplicação do foro por prerrogativa de função no âmbito das ações em questão.

Sendo o foro por prerrogativa de função, ou foro privilegiado, uma prerrogativa concedida à autoridade detentora de poder, como os Magistrados, os Chefes do Poder Executivo, dentre outras, depreende-se que estas autoridades possuem a prerrogativa de serem processadas e julgadas no campo das ações de natureza penal, por tribunais e juízes especializados, livrando-se assim do julgamento realizado pela justiça comum.

Desde os primórdios, o entendimento do STF foi no sentido de que o foro por prerrogativa de função, se refere à prerrogativa de que esta poderia ser realizada no campo das ações penais, dentre as quais, não inclui a ação de improbidade administrativa da área cível.

Da mesma maneira, o entendimento do tribunal mencionado, era no sentido de que tal prerrogativa somente poderia ser exercida durante o período em que o seu titular estivesse no exercício no mandato, não se estendendo, após a quebra do vínculo com o Estado.

Em consonância com os referidos entendimentos, e levando em conta que a ação de improbidade administrativa possui natureza cível, a competência para processar e julgar sempre foi designada à justiça comum ao juiz de primeiro grau.

Prescrição

Da mesma maneira como acontece com as demais penalidades que são aplicadas no Direito Administrativo, as sanções previstas pela prática de improbidade administrativa somente podem ser propostas até determinado período de tempo específico, sendo que pós esse decurso, ocorrerá a prescrição e o fim da possibilidade da aplicação de pena ao agente público ou terceiro beneficiado.

Nos ditames da Lei n. 8.429/1992, com redação dada pela Lei nº 14.230/2021, esse lapso temporal encontra-se previsto no artigo 23, que dispõe:

Art. 23. *A ação para a aplicação das sanções previstas nesta Lei prescreve em 8 (oito) anos, contados a partir da ocorrência do fato ou, no caso de infrações permanentes, do dia em que cessou a permanência*

§ 1º *A instauração de inquérito civil ou de processo administrativo para apuração dos ilícitos referidos nesta Lei suspende o curso do prazo prescricional por, no máximo, 180 (cento e oitenta) dias corridos, recomeçando a correr após a sua conclusão ou, caso não concluído o processo, esgotado o prazo de suspensão.*

§ 2º *O inquérito civil para apuração do ato de improbidade será concluído no prazo de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias corridos, prorrogável uma única vez por igual período, mediante ato fundamentado submetido à revisão da instância competente do órgão ministerial, conforme dispuser a respectiva lei orgânica.*

Esquemmatizando, temos o seguinte:

PRESCRIÇÃO NA LIA

– Para a aplicação das sanções previstas na LIA, **prescreve em 8 anos**, contados a partir da ocorrência do fato ou, no caso de infrações permanentes, do dia em que cessou a permanência;

– Para instauração de inquérito civil ou de processo administrativo para apuração dos ilícitos, suspende o curso do prazo prescricional por, no máximo, **180 dias corridos**, recomeçando a correr após a sua conclusão ou, caso não concluído o processo, esgotado o prazo de suspensão;

– O inquérito civil para apuração do ato de improbidade será concluído no prazo de **365 dias corridos**, prorrogável uma única vez por igual período.

Vale ressaltar que o prazo da prescrição de 8 (oito) anos, contados a partir da ocorrência do fato pelo ajuizamento da ação de improbidade administrativa, interrompe-se nos seguintes casos:

- a) Pela publicação da sentença condenatória;
- b) Pela publicação de decisão ou acórdão de Tribunal de Justiça ou Tribunal Regional Federal que confirma sentença condenatória ou que reforma sentença de improcedência;
- c) Pela publicação de decisão ou acórdão do Superior Tribunal de Justiça que confirma acórdão condenatório ou que reforma acórdão de improcedência; e
- d) Pela publicação de decisão ou acórdão do Supremo Tribunal Federal que confirma acórdão condenatório ou que reforma acórdão de improcedência.

Além disso, é importante destacar que:

– A suspensão e a interrupção da prescrição produzem efeitos relativamente a todos os que concorreram para a prática do ato de improbidade. (Art. 23, §6º, LIA).

– Nos atos de improbidade conexos que sejam objeto do mesmo processo, a suspensão e a interrupção relativas a qualquer deles estendem-se aos demais. (Art. 23, §7º, LIA)

– O juiz ou o tribunal, depois de ouvido o Ministério Público, deverá, de ofício ou a requerimento da parte interessada, reconhecer a prescrição intercorrente da pretensão sancionadora e decretá-la de imediato, caso, entre os marcos interruptivos referidos no § 4º, transcorra o prazo previsto no § 5º deste artigo. (Art. 23, §8º, LIA).

Por fim, vejamos importantes dispositivos que merecem destaque em relação à prescrição na LIA:

Art. 23-A. **É dever do poder público oferecer contínua capacitação** aos agentes públicos e políticos que atuem com prevenção ou repressão de atos de improbidade administrativa.

Art. 23-B. Nas ações e nos acordos regidos por esta Lei, **não haverá adiantamento de custas**, de preparo, de emolumentos, de honorários periciais e de quaisquer outras despesas.

§ 1º No caso de procedência da ação, **as custas e as demais despesas processuais** serão pagas ao final.

§ 2º Haverá **condenação em honorários sucumbenciais** em caso de improcedência da ação de improbidade se comprovada má-fé.

Art. 23-C. **Atos que ensejem enriquecimento ilícito**, perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação de recursos públicos dos partidos políticos, ou de suas fundações, serão responsabilizados nos termos da Lei nº 9.096/1995.

Presidência da República Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992
(Vide ADI 7236)

Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º O sistema de responsabilização por atos de improbidade administrativa tutelar a probidade na organização do Estado e no exercício de suas funções, como forma de assegurar a integridade do patrimônio público e social, nos termos desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Consideram-se atos de improbidade administrativa as condutas dolosas tipificadas nos arts. 9º, 10 e 11 desta Lei, ressalvados tipos previstos em leis especiais. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º Considera-se dolo a vontade livre e consciente de alcançar o resultado ilícito tipificado nos arts. 9º, 10 e 11 desta Lei, não bastando a voluntariedade do agente. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º O mero exercício da função ou desempenho de competências públicas, sem comprovação de ato doloso com fim ilícito, afasta a responsabilidade por ato de improbidade administrativa. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º Aplicam-se ao sistema da improbidade disciplinado nesta Lei os princípios constitucionais do direito administrativo sancionador. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 5º Os atos de improbidade violam a probidade na organização do Estado e no exercício de suas funções e a integridade do patrimônio público e social dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, bem como da administração direta e indireta, no âmbito da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 6º Estão sujeitos às sanções desta Lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade privada que receba subvenção, benefício ou incentivo, fiscal ou creditício, de entes públicos ou governamentais, previstos no § 5º deste artigo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 7º Independentemente de integrar a administração indireta, estão sujeitos às sanções desta Lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade privada para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra no seu patrimônio ou receita atual, limitado o ressarcimento de prejuízos, nesse caso, à repercussão do ilícito sobre a contribuição dos cofres públicos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 8º Não configura improbidade a ação ou omissão decorrente de divergência interpretativa da lei, baseada em jurisprudência, ainda que não pacificada, mesmo que não venha a ser posteriormente prevalecente nas decisões dos órgãos de controle ou dos tribunais do Poder Judiciário. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7236)

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, consideram-se agente público o agente político, o servidor público e 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 referidas no art. 1º desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. No que se refere a recursos de origem pública, sujeita-se às sanções previstas nesta Lei o particular, pessoa física ou jurídica, que celebra com a administração

pública convênio, contrato de repasse, contrato de gestão, termo de parceria, termo de cooperação ou ajuste administrativo equivalente. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 3º As disposições desta Lei são aplicáveis, no que couber, àquele que, mesmo não sendo agente público, induza ou concorra dolosamente para a prática do ato de improbidade. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Os sócios, os cotistas, os diretores e os colaboradores de pessoa jurídica de direito privado não respondem pelo ato de improbidade que venha a ser imputado à pessoa jurídica, salvo se, comprovadamente, houver participação e benefícios diretos, caso em que responderão nos limites da sua participação. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º As sanções desta Lei não se aplicarão à pessoa jurídica, caso o ato de improbidade administrativa seja também sancionado como ato lesivo à administração pública de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 4º (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 5º (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 6º (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 7º Se houver indícios de ato de improbidade, a autoridade que conhecer dos fatos representará ao Ministério Público competente, para as providências necessárias. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 8º O sucessor ou o herdeiro daquele que causar dano ao erário ou que se enriquecer ilicitamente estão sujeitos apenas à obrigação de repará-lo até o limite do valor da herança ou do patrimônio transferido. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 8º-A A responsabilidade sucessória de que trata o art. 8º desta Lei aplica-se também na hipótese de alteração contratual, de transformação, de incorporação, de fusão ou de cisão societária. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. Nas hipóteses de fusão e de incorporação, a responsabilidade da sucessora será restrita à obrigação de reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, não lhe sendo aplicáveis as demais sanções previstas nesta Lei decorrentes de atos e de fatos ocorridos antes da data da fusão ou da incorporação, exceto no caso de simulação ou de evidente intuito de fraude, devidamente comprovados. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

CAPÍTULO II

DOS ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA

SEÇÃO I

DOS ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA QUE IMPORTAM ENRIQUECIMENTO ILÍCITO

Art. 9º Constitui ato de improbidade administrativa importando em enriquecimento ilícito auferir, mediante a prática de ato doloso, qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, de mandato, de função, de emprego ou de atividade nas entidades referidas no art. 1º desta Lei, e notadamente: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

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;

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;

IV - utilizar, em obra ou serviço particular, qualquer bem móvel, de propriedade ou à disposição de qualquer das entidades referidas no art. 1º desta Lei, bem como o trabalho de servidores, de empregados ou de terceiros contratados por essas entidades; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

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, ou aceitar promessa de tal vantagem;

VI - receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indireta, para fazer declaração falsa sobre qualquer dado técnico que envolva obras públicas ou qualquer outro serviço ou sobre quantidade, peso, medida, qualidade ou característica de mercadorias ou bens fornecidos a qualquer das entidades referidas no art. 1º desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

VII - adquirir, para si ou para outrem, no exercício de mandato, de cargo, de emprego ou de função pública, e em razão deles, bens de qualquer natureza, decorrentes dos atos descritos no **caput** deste artigo, cujo valor seja desproporcional à evolução do patrimônio ou à renda do agente público, assegurada a demonstração pelo agente da licitude da origem dessa evolução; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

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;

IX - perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza;

X - receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indiretamente, para omitir ato de ofício, providência ou declaração a que esteja obrigado;

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.

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, que enseje, efetiva e comprovadamente, perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta Lei, e notadamente: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - facilitar ou concorrer, por qualquer forma, para a incorporação ao patrimônio particular, de pessoa física ou jurídica, de bens, de rendas, de verbas ou de valores integrantes do acervo patrimonial das entidades referidas no art. 1º desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

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;

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;

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;

VIII - frustrar a licitude de processo licitatório ou de processo seletivo para celebração de parcerias com entidades sem fins lucrativos, ou dispensá-los indevidamente, acarretando perda patrimonial efetiva; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

IX - ordenar ou permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento;

X - agir ilicitamente na arrecadação de tributo ou de renda, bem como no que diz respeito à conservação do patrimônio público; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XI - liberar verba pública sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular;

XII - permitir, facilitar ou concorrer para que terceiro se enriqueça ilicitamente;

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.

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; (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

XV - celebrar contrato de rateio de consórcio público sem suficiente e prévia dotação orçamentária, ou sem observar as formalidades previstas na lei. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

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; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

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; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

XVIII - celebrar parcerias da administração pública com entidades privadas sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

XIX - agir para a configuração de ilícito na celebração, na fiscalização e na análise das prestações de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XX - 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. (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014, com a redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

XXI - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XXII - 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. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Nos casos em que a inobservância de formalidades legais ou regulamentares não implicar perda patrimonial efetiva, não ocorrerá imposição de ressarcimento, vedado o enriquecimento sem causa das entidades referidas no art. 1º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º A mera perda patrimonial decorrente da atividade econômica não acarretará improbidade administrativa, salvo se comprovado ato doloso praticado com essa finalidade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

SEÇÃO II-A

(REVOGADO PELA LEI Nº 14.230, DE 2021)

Art. 10-A. (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

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 a ação ou omissão dolosa que viole os deveres de honestidade, de imparcialidade e de legalidade, caracterizada por uma das seguintes condutas: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

III - revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo, propiciando beneficiamento por informação privilegiada ou colocando em risco a segurança da sociedade e do Estado; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

IV - negar publicidade aos atos oficiais, exceto em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado ou de outras hipóteses instituídas em lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

V - frustrar, em ofensa à imparcialidade, o caráter concorrencial de concurso público, de chamamento ou de procedimento licitatório, com vistas à obtenção de benefício próprio, direto ou indireto, ou de terceiros; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

VI - deixar de prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo, desde que disponha das condições para isso, com vistas a ocultar irregularidades; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

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. (Vide Medida Provisória nº 2.088-35, de 2000) (Redação dada pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

IX - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

X - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XI - nomear cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

XII - praticar, no âmbito da administração pública e com recursos do erário, ato de publicidade que contrarie o disposto no § 1º do art. 37 da Constituição Federal, de forma a promover inequívoco enaltecimento do agente público e personalização de atos, de programas, de obras, de serviços ou de campanhas dos órgãos públicos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Nos termos da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, promulgada pelo Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006, somente haverá improbidade administrativa, na aplicação deste artigo, quando for comprovado na conduta

funcional do agente público o fim de obter proveito ou benefício indevido para si ou para outra pessoa ou entidade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º Aplica-se o disposto no § 1º deste artigo a quaisquer atos de improbidade administrativa tipificados nesta Lei e em leis especiais e a quaisquer outros tipos especiais de improbidade administrativa instituídos por lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º O enquadramento de conduta funcional na categoria de que trata este artigo pressupõe a demonstração objetiva da prática de ilegalidade no exercício da função pública, com a indicação das normas constitucionais, legais ou infralegais violadas. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º Os atos de improbidade de que trata este artigo exigem lesividade relevante ao bem jurídico tutelado para serem passíveis de sancionamento e independem do reconhecimento da produção de danos ao erário e de enriquecimento ilícito dos agentes públicos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 5º Não se configurará improbidade a mera nomeação ou indicação política por parte dos detentores de mandatos eletivos, sendo necessária a aferição de dolo com finalidade ilícita por parte do agente. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

CAPÍTULO III

DAS PENAS

Art. 12. Independentemente do ressarcimento integral do dano patrimonial, se efetivo, e das sanções penais comuns e de responsabilidade, 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: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - na hipótese do art. 9º desta Lei, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos até 14 (catorze) anos, pagamento de multa civil equivalente ao valor do acréscimo patrimonial e proibição de contratar com o poder público ou de receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo não superior a 14 (catorze) anos; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - na hipótese do art. 10 desta Lei, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, se concorrer esta circunstância, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos até 12 (doze) anos, pagamento de multa civil equivalente ao valor do dano e proibição de contratar com o poder público ou de receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo não superior a 12 (doze) anos; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

III - na hipótese do art. 11 desta Lei, pagamento de multa civil de até 24 (vinte e quatro) vezes o valor da remuneração percebida pelo agente e proibição de contratar com o poder público ou de receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo não superior a 4 (quatro) anos; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

IV - (revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º A sanção de perda da função pública, nas hipóteses dos incisos I e II do **caput** deste artigo, atinge apenas o vínculo de mesma qualidade e natureza que o agente público ou político detinha com o poder público na época do cometimento da infração, podendo o magistrado, na hipótese do inciso I do **caput** deste artigo, e em caráter excepcional, estendê-la aos demais vínculos, consideradas as circunstâncias do caso e a gravidade da infração. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7236)

§ 2º A multa pode ser aumentada até o dobro, se o juiz considerar que, em virtude da situação econômica do réu, o valor calculado na forma dos incisos I, II e III do **caput** deste artigo é ineficaz para reprovação e prevenção do ato de improbidade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º Na responsabilização da pessoa jurídica, deverão ser considerados os efeitos econômicos e sociais das sanções, de modo a viabilizar a manutenção de suas atividades. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º Em caráter excepcional e por motivos relevantes devidamente justificados, a sanção de proibição de contratação com o poder público pode extrapolar o ente público lesado pelo ato de improbidade, observados os impactos econômicos e sociais das sanções, de forma a preservar a função social da pessoa jurídica, conforme disposto no § 3º deste artigo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 5º No caso de atos de menor ofensa aos bens jurídicos tutelados por esta Lei, a sanção limitar-se-á à aplicação de multa, sem prejuízo do ressarcimento do dano e da perda dos valores obtidos, quando for o caso, nos termos do **caput** deste artigo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 6º Se ocorrer lesão ao patrimônio público, a reparação do dano a que se refere esta Lei deverá deduzir o ressarcimento ocorrido nas instâncias criminal, civil e administrativa que tiver por objeto os mesmos fatos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 7º As sanções aplicadas a pessoas jurídicas com base nesta Lei e na Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, deverão observar o princípio constitucional do **non bis in idem**. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 8º A sanção de proibição de contratação com o poder público deverá constar do Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, observadas as limitações territoriais contidas em decisão judicial, conforme disposto no § 4º deste artigo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 9º As sanções previstas neste artigo somente poderão ser executadas após o trânsito em julgado da sentença condenatória. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 10. Para efeitos de contagem do prazo da sanção de suspensão dos direitos políticos, computar-se-á retroativamente o intervalo de tempo entre a decisão colegiada e o trânsito em julgado da sentença condenatória. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7236)

CAPÍTULO IV DA DECLARAÇÃO DE BENS

Art. 13. A posse e o exercício de agente público ficam condicionados à apresentação de declaração de imposto de renda e proventos de qualquer natureza, que tenha sido apresentada à Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, a fim de ser arquivada no serviço de pessoal competente. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º A declaração de bens a que se refere o **caput** deste artigo será atualizada anualmente e na data em que o agente público deixar o exercício do mandato, do cargo, do emprego ou da função. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º Será apenado com a pena de demissão, sem prejuízo de outras sanções cabíveis, o agente público que se recusar a prestar a declaração dos bens a que se refere o **caput** deste artigo dentro do prazo determinado ou que prestar declaração falsa. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

CAPÍTULO V DO PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO E DO PROCESSO JUDICIAL

Art. 14. Qualquer pessoa poderá representar à autoridade administrativa competente para que seja instaurada investigação destinada a apurar a prática de ato de improbidade.

§ 1º A representação, que será escrita ou reduzida a termo e assinada, conterá a qualificação do representante, as informações sobre o fato e sua autoria e a indicação das provas de que tenha conhecimento.

§ 2º A autoridade administrativa rejeitará a representação, em despacho fundamentado, se esta não contiver as formalidades estabelecidas no § 1º deste artigo. A rejeição não impede a representação ao Ministério Público, nos termos do art. 22 desta lei.

§ 3º Atendidos os requisitos da representação, a autoridade determinará a imediata apuração dos fatos, observada a legislação que regula o processo administrativo disciplinar aplicável ao agente. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 15. A comissão processante dará conhecimento ao Ministério Público e ao Tribunal ou Conselho de Contas da existência de procedimento administrativo para apurar a prática de ato de improbidade.

Parágrafo único. O Ministério Público ou Tribunal ou Conselho de Contas poderá, a requerimento, designar representante para acompanhar o procedimento administrativo.

Art. 16. Na ação por improbidade administrativa poderá ser formulado, em caráter antecedente ou incidente, pedido de indisponibilidade de bens dos réus, a fim de garantir a integral recomposição do erário ou do acréscimo patrimonial resultante de enriquecimento ilícito. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º-A O pedido de indisponibilidade de bens a que se refere o **caput** deste artigo poderá ser formulado independentemente da representação de que trata o art. 7º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º Quando for o caso, o pedido de indisponibilidade de bens a que se refere o **caput** deste artigo incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações financeiras mantidas pelo indiciado no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º O pedido de indisponibilidade de bens a que se refere o **caput** deste artigo apenas será deferido mediante a demonstração no caso concreto de perigo de dano irreparável ou de risco ao resultado útil do processo, desde que o juiz se convença da probabilidade da ocorrência dos atos descritos na petição inicial com fundamento nos respectivos elementos de instrução, após a oitiva do réu em 5 (cinco) dias. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º A indisponibilidade de bens poderá ser decretada sem a oitiva prévia do réu, sempre que o contraditório prévio puder comprovadamente frustrar a efetividade da medida ou houver outras circunstâncias que recomendem a proteção liminar, não podendo a urgência ser presumida. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 5º Se houver mais de um réu na ação, a somatória dos valores declarados indisponíveis não poderá superar o montante indicado na petição inicial como dano ao erário ou como enriquecimento ilícito. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 6º O valor da indisponibilidade considerará a estimativa de dano indicada na petição inicial, permitida a sua substituição por caução idônea, por fiança bancária ou por seguro-garantia judicial, a requerimento do réu, bem como a sua readequação durante a instrução do processo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 7º A indisponibilidade de bens de terceiro dependerá da demonstração da sua efetiva concorrência para os atos ilícitos apurados ou, quando se tratar de pessoa jurídica, da instauração de incidente de desconsideração da personalidade jurídica, a ser processado na forma da lei processual. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 8º Aplica-se à indisponibilidade de bens regida por esta Lei, no que for cabível, o regime da tutela provisória de urgência da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil). (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 9º Da decisão que deferir ou indeferir a medida relativa à indisponibilidade de bens caberá agravo de instrumento, nos termos da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil). (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 10. A indisponibilidade recairá sobre bens que assegurem exclusivamente o integral ressarcimento do dano ao erário, sem incidir sobre os valores a serem eventualmente aplicados a título de multa civil ou sobre acréscimo patrimonial decorrente de atividade lícita. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 11. A ordem de indisponibilidade de bens deverá priorizar veículos de via terrestre, bens imóveis, bens móveis em geral, semoventes, navios e aeronaves, ações e quotas de sociedades simples e empresárias, pedras e metais preciosos e, apenas na inexistência desses, o bloqueio de contas bancárias, de forma a garantir a subsistência do acusado e a manutenção da atividade empresarial ao longo do processo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 12. O juiz, ao apreciar o pedido de indisponibilidade de bens do réu a que se refere o **caput** deste artigo, observará os efeitos práticos da decisão, vedada a adoção de medida capaz de acarretar prejuízo à prestação de serviços públicos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 13. É vedada a decretação de indisponibilidade da quantia de até 40 (quarenta) salários mínimos depositados em caderneta de poupança, em outras aplicações financeiras ou em conta-corrente. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 14. É vedada a decretação de indisponibilidade do bem de família do réu, salvo se comprovado que o imóvel seja fruto de vantagem patrimonial indevida, conforme descrito no art. 9º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 17. A ação para a aplicação das sanções de que trata esta Lei será proposta pelo Ministério Público e seguirá o procedimento comum previsto na Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), salvo o disposto nesta Lei. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7042) (Vide ADI 7043)

§ 1º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º-A A ação a que se refere o **caput** deste artigo deverá ser proposta perante o foro do local onde ocorrer o dano ou da pessoa jurídica prejudicada. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 5º A propositura da ação a que se refere o **caput** deste artigo prevenirá a competência do juízo para todas as ações posteriormente intentadas que possuam a mesma causa de pedir ou o mesmo objeto. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 6º A petição inicial observará o seguinte: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - deverá individualizar a conduta do réu e apontar os elementos probatórios mínimos que demonstrem a ocorrência das hipóteses dos arts. 9º, 10 e 11 desta Lei e de sua autoria, salvo impossibilidade devidamente fundamentada; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - será instruída com documentos ou justificação que contenham indícios suficientes da veracidade dos fatos e do dolo imputado ou com razões fundamentadas da impossibilidade de apresentação de qualquer dessas provas, observada a legislação vigente, inclusive as disposições constantes dos arts. 77 e 80 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil). (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 6º-A O Ministério Público poderá requerer as tutelas provisórias adequadas e necessárias, nos termos dos arts. 294 a 310 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil) (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021), (Vide ADI 7042) (Vide ADI 7043)

§ 6º-B A petição inicial será rejeitada nos casos do art. 330 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), bem como quando não preenchidos os requisitos a que se referem os incisos I e II do § 6º deste artigo, ou ainda quando manifestamente inexistente o ato de improbidade imputado. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 7º Se a petição inicial estiver em devida forma, o juiz mandará autuá-la e ordenará a citação dos requeridos para que a contestem no prazo comum de 30 (trinta) dias, iniciado o prazo na forma do art. 231 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 8º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 9º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 9º-A Da decisão que rejeitar questões preliminares suscitadas pelo réu em sua contestação caberá agravo de instrumento. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 10. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 10-A. Havendo a possibilidade de solução consensual, poderão as partes requerer ao juiz a interrupção do prazo para a contestação, por prazo não superior a 90 (noventa) dias. (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)

§ 10-B. Oferecida a contestação e, se for o caso, ouvido o autor, o juiz: (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - procederá ao julgamento conforme o estado do processo, observada a eventual inexistência manifesta do ato de improbidade; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - poderá desmembrar o litisconsórcio, com vistas a otimizar a instrução processual. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 10-C. Após a réplica do Ministério Público, o juiz proferirá decisão na qual indicará com precisão a tipificação do ato de improbidade administrativa imputável ao réu, sendo-lhe vedado modificar o fato principal e a capitulação legal apresentada pelo autor. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7042) (Vide ADI 7043)

§ 10-D. Para cada ato de improbidade administrativa, deverá necessariamente ser indicado apenas um tipo dentre aqueles previstos nos arts. 9º, 10 e 11 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 10-E. Proferida a decisão referida no § 10-C deste artigo, as partes serão intimadas a especificar as provas que pretendem produzir. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 10-F. Será nula a decisão de mérito total ou parcial da ação de improbidade administrativa que: (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - condenar o requerido por tipo diverso daquele definido na petição inicial; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - condenar o requerido sem a produção das provas por ele tempestivamente especificadas. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 11. Em qualquer momento do processo, verificada a inexistência do ato de improbidade, o juiz julgará a demanda improcedente. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 12. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 13. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 14. Sem prejuízo da citação dos réus, a pessoa jurídica interessada será intimada para, caso queira, intervir no processo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7042) (Vide ADI 7043)

§ 15. Se a imputação envolver a desconsideração de pessoa jurídica, serão observadas as regras previstas nos arts. 133, 134, 135, 136 e 137 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil). (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 16. A qualquer momento, se o magistrado identificar a existência de ilegalidades ou de irregularidades administrativas a serem sanadas sem que estejam presentes todos os requisitos para a imposição das sanções aos agentes incluídos no polo passivo da demanda, poderá, em decisão motivada, converter a ação de improbidade administrativa em ação civil pública, regulada pela Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 17. Da decisão que converter a ação de improbidade em ação civil pública caberá agravo de instrumento. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 18. Ao réu será assegurado o direito de ser interrogado sobre os fatos de que trata a ação, e a sua recusa ou o seu silêncio não implicarão confissão. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 19. Não se aplicam na ação de improbidade administrativa: (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - a presunção de veracidade dos fatos alegados pelo autor em caso de revelia; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - a imposição de ônus da prova ao réu, na forma dos §§ 1º e 2º do art. 373 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil); (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

III - o ajuizamento de mais de uma ação de improbidade administrativa pelo mesmo fato, competindo ao Conselho Nacional do Ministério Público dirimir conflitos de atribuições entre membros de Ministérios Públicos distintos; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

IV - o reexame obrigatório da sentença de improcedência ou de extinção sem resolução de mérito. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 20. A assessoria jurídica que emitiu o parecer atestando a legalidade prévia dos atos administrativos praticados pelo administrador público ficará obrigada a defendê-lo judicialmente, caso este venha a responder ação por improbidade administrativa, até que a decisão transite em julgado. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7042) (Vide ADI 7043)

§ 21. Das decisões interlocutórias caberá agravo de instrumento, inclusive da decisão que rejeitar questões preliminares suscitadas pelo réu em sua contestação. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 17-A. (VETADO): (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)

I - (VETADO); (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)

II - (VETADO); (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)

III - (VETADO). (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)

§ 1º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)

§ 2º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)

§ 3º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)

§ 4º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)

§ 5º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 13.964, de 2019)

Art. 17-B. O Ministério Público poderá, conforme as circunstâncias do caso concreto, celebrar acordo de não persecução civil, desde que dele advenham, ao menos, os seguintes resultados: (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7042) (Vide ADI 7043)

I - o integral ressarcimento do dano; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - a reversão à pessoa jurídica lesada da vantagem indevida obtida, ainda que oriunda de agentes privados. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º A celebração do acordo a que se refere o caput deste artigo dependerá, cumulativamente: (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - da oitiva do ente federativo lesado, em momento anterior ou posterior à propositura da ação; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - de aprovação, no prazo de até 60 (sessenta) dias, pelo órgão do Ministério Público competente para apreciar as promoções de arquivamento de inquéritos civis, se anterior ao ajuizamento da ação; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

III - de homologação judicial, independentemente de o acordo ocorrer antes ou depois do ajuizamento da ação de improbidade administrativa. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º Em qualquer caso, a celebração do acordo a que se refere o **caput** deste artigo considerará a personalidade do agente, a natureza, as circunstâncias, a gravidade e a repercussão social do ato de improbidade, bem como as vantagens, para o interesse público, da rápida solução do caso. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º Para fins de apuração do valor do dano a ser ressarcido, deverá ser realizada a oitiva do Tribunal de Contas competente, que se manifestará, com indicação dos parâmetros utilizados, no prazo de 90 (noventa) dias. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7236)

§ 4º O acordo a que se refere o **caput** deste artigo poderá ser celebrado no curso da investigação de apuração do ilícito, no curso da ação de improbidade ou no momento da execução da sentença condenatória. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 5º As negociações para a celebração do acordo a que se refere o **caput** deste artigo ocorrerão entre o Ministério Público, de um lado, e, de outro, o investigado ou demandado e o seu defensor. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7042) (Vide ADI 7043)

§ 6º O acordo a que se refere o **caput** deste artigo poderá contemplar a adoção de mecanismos e procedimentos internos de integridade, de auditoria e de incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica, se for o caso, bem como de outras medidas em favor do interesse público e de boas práticas administrativas. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 7º Em caso de descumprimento do acordo a que se refere o **caput** deste artigo, o investigado ou o demandado ficará impedido de celebrar novo acordo pelo prazo de 5 (cinco) anos, contado do conhecimento pelo Ministério Público do efetivo descumprimento. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7042) (Vide ADI 7043)

Art. 17-C. A sentença proferida nos processos a que se refere esta Lei deverá, além de observar o disposto no art. 489 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil): (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - indicar de modo preciso os fundamentos que demonstram os elementos a que se referem os arts. 9º, 10 e 11 desta Lei, que não podem ser presumidos; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - considerar as consequências práticas da decisão, sempre que decidir com base em valores jurídicos abstratos; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

III - considerar os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo, sem prejuízo dos direitos dos administrados e das circunstâncias práticas que houverem imposto, limitado ou condicionado a ação do agente; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

IV - considerar, para a aplicação das sanções, de forma isolada ou cumulativa: (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

a) os princípios da proporcionalidade e da razoabilidade; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

b) a natureza, a gravidade e o impacto da infração cometida; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

c) a extensão do dano causado; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

d) o proveito patrimonial obtido pelo agente; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

e) as circunstâncias agravantes ou atenuantes; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

f) a atuação do agente em minorar os prejuízos e as consequências advindas de sua conduta omissiva ou comissiva; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

g) os antecedentes do agente; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

V - considerar na aplicação das sanções a dosimetria das sanções relativas ao mesmo fato já aplicadas ao agente; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

VI - considerar, na fixação das penas relativamente ao terceiro, quando for o caso, a sua atuação específica, não admitida a sua responsabilização por ações ou omissões para as quais não tiver concorrido ou das quais não tiver obtido vantagens patrimoniais indevidas; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

VII - indicar, na apuração da ofensa a princípios, critérios objetivos que justifiquem a imposição da sanção. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º A ilegalidade sem a presença de dolo que a qualifique não configura ato de improbidade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º Na hipótese de litisconsórcio passivo, a condenação ocorrerá no limite da participação e dos benefícios diretos, vedada qualquer solidariedade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º Não haverá remessa necessária nas sentenças de que trata esta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 17-D. A ação por improbidade administrativa é repressiva, de caráter sancionatório, destinada à aplicação de sanções de caráter pessoal previstas nesta Lei, e não constitui ação civil, vedado seu ajuizamento para o controle de legalidade de políticas públicas e para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos, coletivos e individuais homogêneos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. Ressalvado o disposto nesta Lei, o controle de legalidade de políticas públicas e a responsabilidade de agentes públicos, inclusive políticos, entes públicos e governamentais, por danos ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico, a qualquer outro interesse difuso ou coletivo, à ordem econômica, à ordem urbanística, à honra e à dignidade de grupos raciais, étnicos ou religiosos e ao patrimônio público e social submetem-se aos termos da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 18. A sentença que julgar procedente a ação fundada nos arts. 9º e 10 desta Lei condenará ao ressarcimento dos danos e à perda ou à reversão dos bens e valores ilicitamente adquiridos, conforme o caso, em favor da pessoa jurídica prejudicada pelo ilícito. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Se houver necessidade de liquidação do dano, a pessoa jurídica prejudicada procederá a essa determinação e ao ulterior procedimento para cumprimento da sentença referente ao ressarcimento do patrimônio público ou à perda ou à reversão dos bens. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

§ 2º Caso a pessoa jurídica prejudicada não adote as providências a que se refere o § 1º deste artigo no prazo de 6 (seis) meses, contado do trânsito em julgado da sentença de procedência da ação, caberá ao Ministério Público proceder à respectiva liquidação do dano e ao cumprimento da sentença referente ao ressarcimento do patrimônio público ou à perda ou à reversão dos bens, sem prejuízo de eventual responsabilização pela omissão verificada. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

§ 3º Para fins de apuração do valor do ressarcimento, deverão ser descontados os serviços efetivamente prestados. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

§ 4º O juiz poderá autorizar o parcelamento, em até 48 (quarenta e oito) parcelas mensais corrigidas monetariamente, do débito resultante de condenação pela prática de improbidade administrativa se o réu demonstrar incapacidade financeira de saldá-lo de imediato. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

Art. 18-A. A requerimento do réu, na fase de cumprimento da sentença, o juiz unificará eventuais sanções aplicadas com outras já impostas em outros processos, tendo em vista a eventual continuidade de ilícito ou a prática de diversas ilicitudes, observado o seguinte: *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

I - no caso de continuidade de ilícito, o juiz promoverá a maior sanção aplicada, aumentada de 1/3 (um terço), ou a soma das penas, o que for mais benéfico ao réu; *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

II - no caso de prática de novos atos ilícitos pelo mesmo sujeito, o juiz somará as sanções. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

Parágrafo único. As sanções de suspensão de direitos políticos e de proibição de contratar ou de receber incentivos fiscais ou creditícios do poder público observarão o limite máximo de 20 (vinte) anos. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES PENAIS

Art. 19. Constitui crime a representação por ato de improbidade contra agente público ou terceiro beneficiário, quando o autor da denúncia o sabe inocente.

Pena: detenção de seis a dez meses e multa.

Parágrafo único. Além da sanção penal, o denunciante está sujeito a indenizar o denunciado pelos danos materiais, morais ou à imagem que houver provocado.

Art. 20. A perda da função pública e a suspensão dos direitos políticos só se efetivam com o trânsito em julgado da sentença condenatória.

§ 1º A autoridade judicial competente poderá determinar o afastamento do agente público do exercício do cargo, do emprego ou da função, sem prejuízo da remuneração, quando a medida for necessária à instrução processual ou para evitar a iminente prática de novos ilícitos. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

§ 2º O afastamento previsto no § 1º deste artigo será de até 90 (noventa) dias, prorrogáveis uma única vez por igual prazo, mediante decisão motivada. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

Art. 21. A aplicação das sanções previstas nesta lei independe:

I - da efetiva ocorrência de dano ao patrimônio público, salvo quanto à pena de ressarcimento e às condutas previstas no art. 10 desta Lei; *(Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)*

II - da aprovação ou rejeição das contas pelo órgão de controle interno ou pelo Tribunal ou Conselho de Contas.

§ 1º Os atos do órgão de controle interno ou externo serão considerados pelo juiz quando tiverem servido de fundamento para a conduta do agente público. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

§ 2º As provas produzidas perante os órgãos de controle e as correspondentes decisões deverão ser consideradas na formação da convicção do juiz, sem prejuízo da análise acerca do dolo na conduta do agente. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

§ 3º As sentenças civis e penais produzirão efeitos em relação à ação de improbidade quando concluírem pela inexistência da conduta ou pela negativa da autoria. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

§ 4º A absolvição criminal em ação que discuta os mesmos fatos, confirmada por decisão colegiada, impede o trâmite da ação da qual trata esta Lei, havendo comunicação com todos os fundamentos de absolvição previstos no art. 386 do Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal). *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7236)*

§ 5º Sanções eventualmente aplicadas em outras esferas deverão ser compensadas com as sanções aplicadas nos termos desta Lei. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

Art. 22. Para apurar qualquer ilícito previsto nesta Lei, o Ministério Público, de ofício, a requerimento de autoridade administrativa ou mediante representação formulada de acordo com o disposto no art. 14 desta Lei, poderá instaurar inquérito civil ou procedimento investigativo assemelhado e requisitar a instauração de inquérito policial. *(Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)*

Parágrafo único. Na apuração dos ilícitos previstos nesta Lei, será garantido ao investigado a oportunidade de manifestação por escrito e de juntada de documentos que comprovem suas alegações e auxiliem na elucidação dos fatos. *(Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)*

CAPÍTULO VII DA PRESCRIÇÃO

Art. 23. A ação para a aplicação das sanções previstas nesta Lei prescreve em 8 (oito) anos, contados a partir da ocorrência do fato ou, no caso de infrações permanentes, do dia em que cessou a permanência. *(Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)*

I - (revogado); *(Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)*

II - (revogado); *(Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)*

III - (revogado). *(Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)*

§ 1º A instauração de inquérito civil ou de processo administrativo para apuração dos ilícitos referidos nesta Lei suspende o curso do prazo prescricional por, no máximo, 180

(cento e oitenta) dias corridos, recomeçando a correr após a sua conclusão ou, caso não concluído o processo, esgotado o prazo de suspensão. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º O inquérito civil para apuração do ato de improbidade será concluído no prazo de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias corridos, prorrogável uma única vez por igual período, mediante ato fundamentado submetido à revisão da instância competente do órgão ministerial, conforme dispuser a respectiva lei orgânica. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º Encerrado o prazo previsto no § 2º deste artigo, a ação deverá ser proposta no prazo de 30 (trinta) dias, se não for caso de arquivamento do inquérito civil. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º O prazo da prescrição referido no **caput** deste artigo interrompe-se: (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - pelo ajuizamento da ação de improbidade administrativa; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - pela publicação da sentença condenatória; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

III - pela publicação de decisão ou acórdão de Tribunal de Justiça ou Tribunal Regional Federal que confirma sentença condenatória ou que reforma sentença de improcedência; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

IV - pela publicação de decisão ou acórdão do Superior Tribunal de Justiça que confirma acórdão condenatório ou que reforma acórdão de improcedência; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

V - pela publicação de decisão ou acórdão do Supremo Tribunal Federal que confirma acórdão condenatório ou que reforma acórdão de improcedência. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 5º Interrompida a prescrição, o prazo recomeça a correr do dia da interrupção, pela metade do prazo previsto no **caput** deste artigo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 6º A suspensão e a interrupção da prescrição produzem efeitos relativamente a todos os que concorreram para a prática do ato de improbidade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 7º Nos atos de improbidade conexos que sejam objeto do mesmo processo, a suspensão e a interrupção relativas a qualquer deles estendem-se aos demais. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 8º O juiz ou o tribunal, depois de ouvido o Ministério Público, deverá, de ofício ou a requerimento da parte interessada, reconhecer a prescrição intercorrente da pretensão sancionadora e decretá-la de imediato, caso, entre os marcos interruptivos referidos no § 4º, transcorra o prazo previsto no § 5º deste artigo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 23-A. É dever do poder público oferecer contínua capacitação aos agentes públicos e políticos que atuem com prevenção ou repressão de atos de improbidade administrativa. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 23-B. Nas ações e nos acordos regidos por esta Lei, não haverá adiantamento de custas, de preparo, de emolumentos, de honorários periciais e de quaisquer outras despesas. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º No caso de procedência da ação, as custas e as demais despesas processuais serão pagas ao final. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º Haverá condenação em honorários sucumbenciais em caso de improcedência da ação de improbidade se comprovada má-fé. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 23-C. Atos que ensejem enriquecimento ilícito, perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação de recursos públicos dos partidos políticos, ou de suas fundações, serão responsabilizados nos termos da Lei nº 9.096, de 19 de setembro de 1995. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7236)

CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 24. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 25. Ficam revogadas as Leis nºs 3.164, de 1º de junho de 1957, e 3.502, de 21 de dezembro de 1958 e demais disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 2 de junho de 1992; 171º da Independência e 104º da República.

FERNANDO COLLOR

Célio Borja

Este texto não substitui o publicado no DOU de 3.6.1992.

PROCESSO ADMINISTRATIVO

— Conceito²¹

Processo administrativo é a possibilidade que tem o administrado de ver revistos os atos impostos pela Administração. Consiste no conjunto de atos administrativos concatenados (ordenados) e preparatórios de uma decisão da Administração.

Em sentido amplo

Trata-se do conjunto de medidas jurídicas e materiais praticadas com certa ordem e cronologia, necessárias ao registro dos atos da Administração Pública, ao controle do comportamento dos administrados e de seus servidores, a compatibilizar, no exercício do poder de polícia, os interesses público e privado, a punir seus servidores e terceiros, a resolver controvérsias administrativas e a outorgar direitos a terceiros.

O processo administrativo, que pode ser instaurado mediante provocação do interessado ou por iniciativa da própria Administração, estabelece uma relação bilateral, “inter partes”, ou seja, de um lado, o administrado, que deduz uma pretensão e, de outro, a Administração que, quando decide, não age como terceiro, estranho à controvérsia, mas como parte que atua no próprio interesse e nos limites que lhe são impostos por lei. É toda e qualquer autuação efetivada pela Administração Pública no interesse e segurança da função administrativa.

21 Almeida, Fabrício Bolzan D. *Manual de direito administrativo*. Disponível em: *Minha Biblioteca*, (5th edição). Editora Saraiva, 2022.

Ademais, importante destacar que uma das espécies de processo administrativo é o PAD (processo administrativo disciplinar), que visa apurar infrações funcionais praticadas pelos servidores públicos e que foi estudado no capítulo Agentes Públicos.

Dita a Lei n. 9.784/99 em seu art. 2º que:

A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

— Princípios do Processo Administrativo²²

Princípio da Legalidade

O processo administrativo deve ser conduzido na forma da lei.

A legalidade está relacionada ao dever de submissão estatal à vontade popular, já que as normas são feitas pelos representantes eleitos pelos cidadãos. Com isso, pode-se afirmar que o Poder Público, em virtude principalmente dos princípios da indisponibilidade do interesse público e da legalidade, deverá agir de acordo com a vontade da coletividade, evitando, assim, excessos por parte dos administradores.

Leciona Hely Lopes Meirelles: “Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”. Perceba que, enquanto o particular preserva a autonomia de sua vontade, o administrador encontra-se subordinado aos termos da lei.

Princípio da Moralidade

O princípio da moralidade no artigo 37 da Constituição Federal e na Lei 9.784/99 traduz a ideia de que a Administração e seus agentes devem pautar-se pelos princípios éticos na condução do processo administrativo, devendo observar, outrossim, a probidade, honestidade, respeito aos valores éticos e jurídicos da sociedade. Logo, a moralidade aplicada ao processo impõe ao administrador o dever de conduzir o processo de forma íntegra, imparcial e impessoal.

O princípio da moralidade, prevista na Constituição Federal e na Lei 9784/99, é quando a Administração e seus agentes devem se pautar pelos princípios éticos no processo administrativo, contidos também a probidade, honestidade, respeito aos valores éticos e jurídicos da sociedade.

Princípio da Eficiência

A eficiência no que concerne ao processo administrativo significa não somente a prestação estatal célere, mas, eficiente, de acordo com os melhores instrumentos que realizem, plenamente, o fim pretendido. A Administração deve atuar de forma mais eficiente e célere para assegurar a justiça processual.

O princípio da eficiência estabelece que a Administração deve atingir os resultados práticos almejados com o mínimo de desperdício, utilizando-se apropriadamente dos seus recursos.

Princípio da Finalidade

Na visão dominante, adotada por Hely Lopes Meirelles, o princípio da finalidade seria apenas uma faceta do princípio constitucional da impessoalidade. Isto ocorre em virtude de os dois buscarem o bem-estar coletivo.

Princípio da Oficialidade ou do Impulso Oficial

Informa tal princípio que, mesmo o processo sendo iniciado por motivação do administrado, compete à Administração movimentar o processo até o fim.

Esse princípio tem por fundamento a finalidade pública da atuação administrativa, que exige a satisfação do interesse público e, consequentemente, a movimentação de ofício (independentemente de requerimento do particular) do processo administrativo como única forma de tutelar o interesse coletivo. Se o particular que requereu a instauração desapareceu, isso em nada interfere no dever de a Administração dar andamento ao processo.

Princípio do Informalismo ou Formalismo Moderado

Os atos praticados no processo, especialmente aqueles realizados pelo administrado, não possuem maiores exigências formais e deverão ser sempre aproveitados.

Esse princípio legitima formas simples na composição do processo administrativo, bastando que sejam suficientes para garantir a segurança e o respeito aos direitos dos administrados. Ex.: deve ser escrito, datado e assinado pela autoridade competente.

Princípio da Verdade Material

Para o Princípio da Verdade Material, o que importa saber dentro de um processo administrativo é o fato que se deu no mundo real.

Em razão de a Administração tutelar o interesse público, não pode ficar aguardando as provas trazidas pelos administrados (verdade formal), devendo buscar o que realmente aconteceu (verdade material) durante o processo administrativo.

Princípio da Celeridade Processual ou Duração Razoável do Processo

O art. 5º, LXXVIII, da CF estabelece que tanto o processo administrativo como o processo judicial deverão ter duração razoável. A celeridade processual deverá ser interpretada em conjunto com o princípio do contraditório e da ampla defesa, porque processo rápido pode não ser justo. Assim, imprescindível analisarmos alguns requisitos para saber se o processo teve ou não duração razoável.

São eles:

- Comportamento das partes no feito (se a atuação é protelatória ou não);
- A atuação das autoridades judiciais;
- A complexidade do caso.

Princípio do Contraditório e Ampla Defesa

Por contraditório, entenda-se a possibilidade que é dada ao administrado de ter conhecimento de que está sendo acusado e poder se manifestar sobre tal acusação, enquanto ampla defesa é a possibilidade que tem o administrado de utilizar todos os meios e recursos para efetivar sua mais ampla defesa. Ambos decorrem do *due process of law*.

²² Pessoa, Erick A. *Direito Administrativo. (Coleção Método Essencial)*. Disponível em: *Minha Biblioteca, (2ª edição)*. Grupo GEN, 2022.

Princípio da Razoabilidade

Impõe que o administrador atue dentro de critérios aceitáveis do ponto de vista racional. Augustin Gordillo⁸ define que um ato será irrazoável quando:

- Não existirem fundamentos para ampará-los;
- Desconsiderar fatos ou circunstâncias;
- Não guardar proporcionalidade entre meios utilizados e fins buscados pela lei com o ato (ou para prática do ato).

Por certo, o princípio da razoabilidade se relaciona com o princípio da proporcionalidade, havendo quem entenda que este integra aquele.

Princípio da Proporcionalidade

Exige que o administrador se pautar por critérios de ponderabilidade e de equilíbrio entre o ato praticado, a finalidade perseguida e as consequências do ato. Afinal, mesmo o ato que cumpre sua finalidade, poderá ser desproporcional se trazer consequências que contrariem ou esvaziem a finalidade buscada. Juarez de Freitas pondera, com muita felicidade, que o princípio da proporcionalidade exige sacrificar o mínimo para preservar o máximo.

A Lei Federal nº 9.784/99, no artigo 2º, Parágrafo Único, Inciso VI, consagra o princípio da proporcionalidade ao:

- a) exigir adequação de fins e meios; e
- b) vedar o estabelecimento de obrigações, restrições e sanções superiores ao estritamente necessário.

Princípio da Publicidade

Esse princípio, agora previsto expressamente no artigo 37, caput, da Constituição, aplica-se ao processo administrativo. Por ser pública a atividade da Administração, os processos que ela desenvolve devem estar abertos ao acesso dos interessados.

Esse direito de acesso ao processo administrativo é mais amplo do que o de acesso ao processo judicial; neste, em regra, apenas as partes e seus defensores podem exercer o direito; naquele, qualquer pessoa é titular desse direito, desde que tenha algum interesse atingido por ato constante do processo ou que atue na defesa do interesse coletivo ou geral, no exercício do direito à informação assegurado pelo artigo 5º, inciso XXXIII, da Constituição.

É evidente que o direito de acesso não pode ser exercido abusivamente, sob pena de tumultuar o andamento dos serviços públicos administrativos; para exercer esse direito, deve a pessoa demonstrar qual o seu interesse individual, se for o caso, ou qual o interesse coletivo que pretende defender.

O direito de acesso ao processo não se confunde com o direito de “vista”, que somente é assegurado às pessoas diretamente atingidas por ato da Administração, para possibilitar o exercício do seu direito de defesa.

O direito de acesso só pode ser restringido por razões de segurança da sociedade e do Estado, hipótese em que o sigilo deve ser resguardado (art. 5º, XXXIII, da Constituição); ainda é possível restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem (art. 5º, LX).

Princípio da Gratuidade

Sendo a Administração Pública uma das partes do processo administrativo, não se justifica a mesma onerosidade que existe no processo judicial (v. item 14.1).

A regra da gratuidade está agora expressa no artigo 2º, parágrafo único, inciso XI, da Lei nº 9.784, que proíbe “cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei”. A menos que haja leis específicas exigindo cobrança de determinados atos, a regra é a da gratuidade dos atos processuais.

Inclusive para fins de propositura de recurso na esfera administrativa, o STJ sumulou o entendimento de que “é ilegítima a exigência de depósito prévio para admissibilidade de recurso administrativo” (Súmula nº 373). Esse também é o entendimento do Supremo Tribunal Federal, conforme visto no Capítulo 17 (item 17.3.2.1), agora objeto da Súmula Vinculante nº 21: “É inconstitucional a exigência de depósito ou arrolamento prévios de dinheiros ou bens para admissibilidade de recurso administrativo.”

Fases

instauração
instrução
defesa
relatório
decisão

– Início do Processo

O processo tem início com despacho de autoridade competente, determinando a instauração, assim que tiver ciência de alguma irregularidade; ela age *ex officio*, com fundamento no princípio da oficialidade.²³

Não havendo elementos suficientes para instaurar o processo, determinará previamente a realização de sindicância.

– Instauração

Determinada a **instauração** e já autuado o processo, é este encaminhado à comissão processante, que o instaura, por meio de portaria em que conste o nome dos servidores envolvidos, a infração de que são acusados, com descrição sucinta dos fatos e indicação dos dispositivos legais infringidos.

A portaria bem elaborada é essencial à legalidade do processo, pois equivale à denúncia do processo penal e, se não contiver dados suficientes, poderá prejudicar a defesa; é indispensável que ela contenha todos os elementos que permitam aos servidores conhecer os ilícitos de que são acusados.

Se, além da infração administrativa, o fato constituir ilícito penal, deve a comissão processante comunicar às autoridades policiais, fornecendo os elementos de instrução de que dispuser.

– Instrução

A **instrução** rege-se pelos princípios da oficialidade e do contraditório, este último essencial à ampla defesa. Com base no primeiro, a comissão toma a iniciativa para levantamento das provas, podendo realizar ou determinar todas as diligências que julgue necessárias a essa finalidade. O princípio do contraditório exige, em contrapartida, que a comissão dê ao

²³ Pietro, Maria Sylvia Zanella D. *Direito Administrativo*. Disponível em: *Minha Biblioteca*, (36th edição). Grupo GEN, 2023.

indiciado oportunidade de acompanhar a instrução, com ou sem defensor, conhecendo e respondendo a todas as provas contra ele apresentadas.

O STJ, pela Súmula nº 591, decidiu que “é permitida a prova emprestada no processo administrativo disciplinar desde que devidamente autorizada pelo juízo competente e respeitados o contraditório e a ampla defesa”.

Concluída a instrução, deve ser assegurado o direito de “vista” do processo e notificado o indiciado para a apresentação da sua **defesa**. Embora esta fase seja denominada de defesa, na realidade as normas referentes à instauração e à instrução do processo já têm em vista propiciar a ampla defesa ao servidor. Nesta terceira fase, deve ele apresentar razões escritas, pessoalmente ou por advogado da sua escolha; na falta de defesa, a comissão designará funcionário, de preferência bacharel em direito, para defender o indiciado.

A citação do indiciado deve ser feita antes de iniciada a instrução e acompanhada de cópia da portaria para permitir-lhe pleno conhecimento da denúncia; além disso, é permitido a ele assistir a inquirição das testemunhas e reperguntar às mesmas, por intermédio da comissão, devendo comparecer acompanhado do seu defensor. Terminada a instrução, será dada vista dos autos a indiciado e aberto o prazo para a defesa. O princípio do contraditório é, pois, assegurado em toda a sua extensão.

– Relatório

Terminada a defesa, a comissão apresenta o seu **relatório**, no qual deve concluir com proposta de absolvição ou de aplicação de determinada penalidade, indicando as provas em que baseia a sua conclusão. O relatório é peça apenas opinativo, não obrigando a autoridade julgadora, que poderá, analisando os autos e apresentar conclusão diversa.

– Decisão

A fase final é a de **decisão**, em que a autoridade poderá acolher a sugestão da comissão, hipótese em que o relatório corresponderá à motivação; se não aceitar a sugestão, terá que motivar adequadamente a sua decisão, apontando os elementos do processo em que se baseia. É comum a autoridade julgadora socorrer-se de pareceres de órgãos jurídicos antes de adotar a sua decisão.

A autoridade julgadora deve fazer exame completo do processo para verificar a sua legalidade, podendo declarar a sua nulidade, determinar o saneamento do processo ou a realização de novas diligências que considere essenciais à prova. Tudo com base no princípio da oficialidade.

– Modalidades²⁴

Nos países que acolhem a dualidade de jurisdição, ou seja, a existência de um contencioso administrativo ao lado da jurisdição comum, é possível falar em dois tipos de processo administrativo: o gracioso e o contencioso.

No **processo gracioso**, os próprios órgãos da Administração são encarregados de fazer atuar a vontade concreta da lei, com vistas à consecução dos fins estatais que lhe estão confiados e que nem sempre envolvem decisão sobre pretensão do particular. Para chegar à prática do ato final pretendido pela Administração, pratica-se uma série de atos precedentes

24 Pietro, Maria Sylvia Zanella D. *Direito Administrativo*. Disponível em: *Minha Biblioteca*, (36th edição). Grupo GEN, 2023.

necessários para apuração dos fatos, averiguação da norma legal aplicável, apreciação dos aspectos concernentes à oportunidade e conveniência. Essa série de atos constitui o processo, que vai culminar com a edição de um ato administrativo. É nesse sentido que se fala em processo administrativo no direito brasileiro.

O **processo administrativo** contencioso é o que se desenvolve perante um órgão cercado de garantias que asseguram a sua independência e imparcialidade, com competência para proferir decisões com força de coisa julgada sobre as lides surgidas entre Administração e administrado. Esse tipo de processo administrativo só existe nos países que adotam o contencioso administrativo; nos demais, essa fase se desenvolve perante o Poder Judiciário, porque só este pode proferir decisão com força de coisa julgada; a Administração Pública, sendo “parte” nas controvérsias que ela decide, não tem o mesmo poder, uma vez que ninguém pode ser juiz e parte simultaneamente.

A Constituição de 1988 não prevê o contencioso administrativo e mantém, no artigo 5º, XXXV, a unidade de jurisdição, ao determinar, que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”.

Portanto, no direito brasileiro, falar em processo administrativo significa falar em processo gracioso.

Ainda se pode falar em duas outras modalidades de *processo administrativo*: o *técnico* e o *jurídico*.

Alguns autores restringem o conceito de processo administrativo para abranger somente os que envolvem interesses de particulares, criando controvérsia entre Administração e administrado. Hely Lopes Meirelles, por sua vez, só considera como processos administrativos propriamente ditos “aqueles que encerram um litígio entre a Administração e o administrado ou o servidor”; os demais, ele designa de processos de expediente, “que tramitam pelos órgãos administrativos, sem qualquer controvérsia entre os interessados”.

No entanto, partindo-se da ideia de processo como instrumento indispensável para exercício da função administrativa, não há como deixar de enquadrar os processos técnicos e os chamados “de expediente”, por aquele autor, entre os processos administrativos, considerados em seu sentido mais amplo. Nem sempre, quando o particular deduz uma pretensão perante a Administração, surge uma controvérsia; nem por isso deixa de haver um processo administrativo.

O processo administrativo está hoje disciplinado, no âmbito federal, pela Lei nº 9.784, de 29-1-99. A respectiva Lei estabelece normas básicas sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Federal Direta e Indireta, visando à “proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração”. Estados e Municípios que queiram dispor sobre a matéria têm competência para promulgar as suas próprias leis.

A lei federal disciplina os processos administrativos em geral, que tramitam perante a Administração Pública federal, direta e indireta, abrangendo, além do Poder Executivo, também os órgãos administrativos dos demais Poderes, conforme artigo 1º, § 1º. Contudo, teve o cuidado de respeitar as normas que disciplinam os processos específicos, aos quais a nova lei se aplicará apenas subsidiariamente (art. 69). Assim, por exemplo, as normas legais que disciplinam o processo disciplinar, o processo de licitação ou o processo administrativo tributário prevalecem, nessas matérias, sobre as normas da Lei nº 9.784/99.

A lei federal contém normas sobre os princípios da Administração Pública, direitos e deveres do administrado, competência, impedimento e suspeição, forma, tempo e lugar dos atos do processo, comunicação, instrução, decisão, motivação, anulação, revogação e convalidação, recursos administrativos e prazos. Em regra, o que a lei faz é colocar no direito positivo conceitos, regras, princípios já amplamente defendidos pela doutrina e jurisprudência. Define algumas questões controvertidas, como a dos prazos para a Administração praticar determinados atos, proferir decisões, emitir pareceres, anular atos administrativos. As normas da lei serão mencionadas nos itens pertinentes aos temas nela tratados.

— Espécies de Processo Administrativo²⁵

Processo de Expediente

O processo de expediente é aquele que tramita pelo interior da Administração Pública, instaurado por sua determinação ou mediante provocação de terceiros, e que não se caracteriza como de outorga, de polícia, de controle ou de punição. Assim, são processos dessa espécie, por exemplo, os que objetivam a desapropriação, a licitação, a implantação de um novo serviço, a elaboração de uma lei e a abertura de concurso público de admissão de servidores, todos instaurados, pela Administração Pública. Não possuem procedimento próprio nem rito sacramental, seguindo pelos canais rotineiros para informações, pareceres, despacho final da chefia competente e subsequente arquivamento.

Processo de Outorga

Processo administrativo de outorga é o que permite à Administração Pública atribuir, a quem o requer, um direito. É aquele em que se pleiteia algum direito ou situação individual perante a Administração. Possui rito especial, mas não contraditório, salvo quando há oposição de terceiros ou impugnação da própria Administração. Em tais casos, deve-se dar oportunidade de defesa ao interessado, sob pena de nulidade da decisão final. São exemplos desse tipo os processos de licenciamento de edificações, de licença de habite-se, alvará de funcionamento, de isenção tributária e outros que consubstanciam pretensões de natureza negocial entre o particular e a Administração ou abranjam atividades sujeitas à fiscalização do Poder Público.

Processo de Controle

Processo administrativo de controle é aquele que permite à Administração Pública verificar o comportamento ou situação de administrados ou servidores e declarar a sua regularidade ou irregularidade ante os termos e condições da legislação pertinente. Tais processos, normalmente, têm rito próprio e, quando neles se deparam irregularidades puníveis, exigem oportunidade de defesa ao interessado, antes do seu encerramento, sob pena de invalidade do resultado da apuração.

Processo Punitivo

É o promovido pela Administração Pública com o objetivo de apurar infração à lei ou contrato, cometida por servidor, administrado, contratado ou por quem estiver submetido a um vínculo especial de sujeição, e aplicar a correspondente

²⁵ Gasparini, Diogênes. *Direito administrativo*. Disponível em: *Minha Biblioteca*, (17th edição). Editora Saraiva, 2011.

penalidade. Esses processos devem ser necessariamente contraditórios, com oportunidade de defesa e estrita observância do devido processo legal, sob pena de nulidade da sanção imposta.

A sua instauração há que se basear em auto de infração, representação ou peça equivalente, iniciando-se com a exposição minuciosa dos atos ou fatos ilegais ou administrativamente ilícitos, atribuídos ao indiciado e indicação da norma ou convenção infringida.

O processo punitivo poderá ser realizado por um só representante da Administração ou por comissão.

CONTROLE INTERNO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Controle da Administração Pública

O Controle da Administração é o poder de fiscalização e correção que a Administração Pública exerce sobre sua própria atuação, sob os aspectos de legalidade e mérito, por iniciativa própria ou mediante provocação, sendo definido como “autotutela”. Toda atuação da Administração Pública deve estar pautada em princípios e regras constitucionais e legais. A atuação administrativa deverá ter sempre uma finalidade: o atendimento ao interesse público.

Desse modo, quando a Administração atuar fora dos parâmetros constitucionais e legais, ou, buscar finalidade outra que não a tutela do interesse público, será imprescindível a efetivação de um controle, seja realizado pela própria Administração Pública, seja realizado por outro Poder (Legislativo ou Judiciário).

Controle Interno

O controle sobre os órgãos da Administração Direta é um controle interno e decorre do poder de autotutela que permite à Administração Pública rever os próprios atos quando ilegais, inoportunos ou inconvenientes. É o poder de fiscalização e correção que os Poderes exercem sobre seus próprios atos e agentes, ou seja, é uma espécie de autocontrole.

O controle interno é aquele exercido por órgãos de um Poder sobre condutas administrativas produzidas dentro de sua esfera. Desse modo, o controle que um órgão ministerial exerce sobre os vários departamentos administrativos que o compõem se caracteriza como interno, e isso porque todos integram o Poder Executivo.

No Judiciário, por exemplo, é controle interno o que a Corregedoria exerce sobre os atos dos serventuários da Justiça. Esse tipo de controle prescinde de lei expressa, porque a Constituição, no art. 74, dispõe que os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário devem manter, integradamente, sistema de controle interno.

O controle interno é formado pelas estruturas de controle existentes nos órgãos e entidades da Administração.

Na Administração Pública Federal, o controle interno foi estabelecido pelos arts. 76 a 80 da Lei n. 4.320/64, sendo exercido prévia, concomitante e posteriormente, sem prejuízo da atuação do controle externo.

O controle interno avalia o cumprimento das metas dos instrumentos orçamentários, comprova a legalidade, avalia a eficácia e eficiência da gestão orçamentária financeira e

patrimonial e avalia a aplicação de recursos públicos por pessoas jurídicas de direito privado. Interessante notar que, no âmbito do Poder Executivo, exerce a fiscalização das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres.

Além disso, o controle interno tem o dever de apoiar o controle externo na sua missão institucional, tendo também os seus responsáveis, sob pena de responsabilização solidária, o dever funcional de dar ciência ao Tribunal de Contas das irregularidades ou ilegalidades de que tiverem conhecimento.

O sistema de controle interno do Poder Executivo Federal foi regulamentado pela Lei n. 10.180/2001. O art. 19, caput, do diploma legal dispõe que o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal visa à avaliação da ação governamental e da gestão dos administradores públicos federais, por intermédio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, e a apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. A coordenação e gestão do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal compete à Controladoria-Geral da União, conforme o art. 51, XII, da Lei n. 13.844/2019.

O controle interno, quando bem realizado, reduz a necessidade de análises demoradas, ou seja, que podem refletir no bom andamento das atividades do órgão auditado, pelo controle externo.

Os agentes públicos do controle exercido no âmbito do próprio Poder devem ter autonomia e independência técnica na sua atuação, pois não é possível a realização de um bom controle quando existe dependência entre o agente fiscalizador e o fiscalizado.

O controle interno utiliza-se da autotutela para garantir a observância ao que fora estabelecido na lei e para garantir que a função administrativa observou critérios de conveniência e oportunidade.

A anulação e a revogação dos atos administrativos ilegais ou inconvenientes e inoportunos são faces do controle interno, bem como o controle finalístico das entidades estatais que possuem personalidade própria, mas estão vinculadas a uma pasta ministerial.

Controle Social

As normas jurídicas, tanto constitucionais como legais, têm contemplado a possibilidade de ser exercido controle do Poder Público, em qualquer de suas funções, por segmentos oriundos da sociedade. É o que se configura como controle social, assim denominado justamente por ser uma forma de controle exógeno do Poder Público nascido das diversas demandas dos grupos sociais.

É um poderoso instrumento democrático, permitindo a efetiva participação dos cidadãos em geral no processo de exercício do poder. Apesar de apesar de vir se revelando apenas incipiente, já se vislumbra a existência de mecanismos jurídicos que, gradativamente, vão inserindo a vontade social como fator de avaliação para a criação, o desempenho e as metas a serem alcançadas no âmbito de algumas políticas públicas.

Em relação à função legislativa, é tradicional o instrumento da iniciativa popular (art. 61, §2º, da Constituição Federal), muito embora não seja empregado com a frequência proporcional à quantidade de propostas legislativas exigidas pelas inúmeras demandas sociais.

A ampliação do controle social, contudo, tem incidido de forma mais expressiva sobre a função administrativa, ou seja, sobre o Estado-Administração.

A Constituição prevê, por exemplo, a edição de lei que regule as formas de participação do usuário na administração direta e indireta, conforme art. 37, § 3º. A Lei nº 13.460/2017 passou a regular as formas de participação. Da mesma maneira, ocorre em relação às ações e serviços de saúde, cujo sistema deve admitir a participação da comunidade (art. 198, III, CF), o que foi regulamentado pela Lei nº 8.142, de 28.12.1990.

A participação social é também prevista no sistema da seguridade social, ao qual se deve conferir caráter democrático e cogestão entre Administração e administrados (art. 194, VII), com regulamentação pela Lei nº 8.212/1991 (Lei da Seguridade Social).

Em sede infraconstitucional, a legislação também tem voltado suas atenções para o controle social. Como exemplo, podemos citar a Lei no 10.257/2001 (Estatuto da Cidade) que, inclui, dentre os objetivos da política urbana, a gestão democrática com a participação das comunidades na formulação, execução e acompanhamento dos planos de desenvolvimento urbano (art. 2º, II). A Lei no 11.445/2007 expressa, como princípio, o controle social (art. 2º, X), que define como sendo os mecanismos que garantem à sociedade informações e participação na formulação, planejamento e avaliação dos serviços de saneamento básico (art. 3º, IV). A Lei no 9.784/1999, que regula o processo administrativo federal, admite, em situações de interesse geral, a consulta pública (art. 31) e a audiência pública (art. 32), instrumentos relevantes de controle social e participação comunitária nas atividades da Administração.

Por último, a Lei no 12.587/2012 previu a participação da sociedade civil no planejamento, fiscalização e avaliação da Política Nacional de Mobilidade Urbana, através de (a) órgãos colegiados constituídos de representantes do governo, da sociedade e dos operadores dos serviços; (b) ouvidorias; (c) audiências e consultas públicas; e (d) procedimentos sistemáticos de comunicação, avaliação e prestação de contas (art. 15).

A efetivação do controle social pode ocorrer basicamente de duas formas:

Pelo *Controle Natural*, executado diretamente pelas comunidades, quer através dos próprios indivíduos que as integram, quer por meio de entidades representativas, como associações, fundações, sindicatos e outras pessoas do terceiro setor.

Pelo *Controle Institucional*, exercido por entidades e órgãos do Poder Público instituídos para a defesa de interesses gerais da coletividade, como é o caso do Ministério Público, dos Procons, da Defensoria Pública, dos órgãos de ouvidoria e outros do gênero.

Os exemplos significativos acima mencionados demonstram o processo de evolução do controle social, como meio democrático de participação da sociedade na gestão do interesse público. Trata-se, com efeito, de um processo, em que cada etapa representa um fator de ampliação desse tipo de controle.

É importante, contudo, que o Poder Público reduza cada vez mais sua postura de imposição vertical, admitindo a cogestão comunitária das atividades de interesse coletivo, e que a

sociedade também se organize para realçar a expressão de sua vontade e a indicação de suas demandas, fazendo-se ouvir e respeitar no âmbito dos poderes estatais.

Importante ilustrar que, em razão do intenso debate produzido, que o STF, decidiu (Recurso Extraordinário - RE 1055941) no sentido da legitimidade do compartilhamento de dados bancários e fiscais do contribuinte entre, de um lado, a Receita Federal e outros órgãos de controle financeiro, como a Unidade de Inteligência Financeira (UIF, que substituiu o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF), e, de outro, o Ministério Público, para apuração da eventual prática de ilícitos penais. Entendeu-se que, embora consagrada a proteção à intimidade e à vida privada (art. 5º, X, CF), bem como à inviolabilidade de dados (art. 5º, XII, CF), tais garantias não são absolutas e, por isso, não podem servir de escudo para a prática de atividades criminosas.

Controle Administrativo

É o controle realizado pela própria Administração Pública. Esse controle decorre do princípio da autotutela, isto é, do poder que possui a Administração de anular os atos ilegais e de revogar os atos inconvenientes ou inoportunos ao interesse público. É denominado como o conjunto de instrumentos que o ordenamento jurídico estabelece a fim de que a própria administração pública, os Poderes Judiciário e Legislativo, e ainda o povo, diretamente ou por meio de órgãos especializados, possam exercer o poder de fiscalização, orientação e revisão da atuação administrativa de todos os órgãos, entidades e agentes públicos, em todos os Poderes e níveis da Federação.

Dita a Súmula n. 473 do STF:

“A Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos, ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial.”

Esse controle pode ser iniciado de ofício pela Administração (independentemente de provocação do particular) ou mediante requerimento do interessado.

Há alguns instrumentos utilizados pelos particulares para provocar o controle administrativo, dentre eles: representação (denúncia de ilegalidade ou abuso de poder perante a Administração), reclamação administrativa (manifestação de discordância em razão de atuação administrativa que atingiu direito do particular), recurso hierárquico próprio e impróprio, pedido de revisão e pedido de reconsideração.

Controle Legislativo ou Parlamentar

Trata-se de controle realizado pelo Poder Legislativo correspondente a cada ente da Federação. Ex.: Câmara dos Deputados e Senado Federal, em relação à União Federal; Assembleias Legislativas, em relação aos Estados-membros; e Câmaras de Vereadores, em relação aos Municípios.

Esse controle legislativo pode ser considerado político ou financeiro.

O controle político é realizado geralmente pelas Comissões Parlamentares de Inquérito – CPIs.

As Comissões Parlamentares de Inquérito possuem poderes de investigação próprios das autoridades judiciais. As CPIs, no âmbito do Legislativo Federal, podem ser criadas pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, em conjunto ou separadamente, mediante requerimento de um terço de seus membros, para apuração de fato determinado e por prazo certo. As conclusões das CPIs serão encaminhadas ao Ministério Público para promover a ação de responsabilidade civil ou criminal contra os infratores (art. 58, § 3º, da CF).

Por outro lado, o Poder Legislativo realizará o controle financeiro com o auxílio do Tribunal de Contas, que analisará a atuação do administrador público nos aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade (adequação na realização das despesas públicas e racionalização com os gastos públicos), aplicação das subvenções (valores repassados pelo Poder Público) e renúncia de receita (ex.: abrir mão da cobrança de impostos sem a existência de lei que a autorize) (art. 70 da CF).

Toda e qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos, ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária, prestará contas perante o Tribunal de Contas da União (art. 70, parágrafo único, da CF).

As competências do Tribunal de Contas são determinadas na Constituição (art. 71):

a) apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio, que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento;

b) julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da Administração Direta e Indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público;

c) apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na Administração Direta e Indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

d) realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no item b);

e) fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital social a União participe, de forma direta ou indireta, nos termos do tratado constitutivo;

f) fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, ao Estado, ao Distrito Federal ou a Município;

g) prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas Comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas;

h) aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;

i) assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade;

j) sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal;

k) representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados.

O ato de sustação de contrato será adotado diretamente pelo Congresso Nacional, que solicitará imediatamente ao Poder Executivo as medidas cabíveis (art. 71, § 1º, da CF). Caso o Congresso Nacional ou Poder Executivo não efetive tais medidas dentro de noventa dias, caberá ao Tribunal decidir (art. 71, § 2º, da CF).

As decisões do Tribunal de Contas que imputem débito ou multa terão eficácia de título executivo extrajudicial, ou seja, equivalente a um cheque, pois não é oriundo de decisão judicial como seria uma sentença (art. 71, § 3º, da CF).

Sobre o tema contraditório e ampla defesa no controle realizado pelo Tribunal de Contas, importante ressaltar o teor da Súmula Vinculante n. 3, editada pelo STF:

Nos processos perante o Tribunal de Contas da União asseguram-se o contraditório e a ampla defesa quando da decisão puder resultar anulação ou revogação de ato administrativo que beneficie o interessado, excetuada a apreciação da legalidade do ato de concessão inicial de aposentadoria, reforma e pensão.

Assim, nos termos da Súmula citada, em regra haverá o contraditório e a ampla defesa no controle realizado pelo Tribunal de Contas, salvo quando se tratar de concessão inicial de aposentadoria, reforma e pensão. Na visão do STF, não haverá contraditório nem ampla defesa na anulação pelo TCU do ato de concessão inicial de aposentadoria, por ser esta um ato complexo (mais de uma vontade, dentro de mais de um órgão).

Assim, caso um servidor solicite a aposentadoria perante o órgão público que atua, este faz a concessão inicial (uma manifestação de vontade) e remete o processo de aposentadoria ao Tribunal de Contas, que homologará a aposentadoria, caso esteja tudo certo, ou anulará em caso de ilegalidade (segunda manifestação de vontade). Dessa forma, entende o Supremo ser ato complexo e, como o processo de aposentadoria voltará ao órgão de origem, lá será conferido o direito ao contraditório e à ampla defesa. Compreende o STF que a relação do Tribunal de Contas é com o órgão público e não com o servidor, por isso a desnecessidade do contraditório e da ampla defesa.

Controle Judicial

O Brasil adotou o sistema da jurisdição (sistema inglês) em que o Poder Judiciário é o único capaz de dizer o Direito de forma definitiva, com força de coisa julgada. Trata-se de sistema oposto ao do contencioso administrativo (sistema francês), em que existe um tribunal administrativo para tratar das questões da Administração e um tribunal judicial para tratar dos demais conflitos de interesse e assim ambos decidem com força definitiva.

Desse modo, no Direito Pátrio a chamada “coisa julgada administrativa” representa definitividade apenas dentro da Administração. Isto significa dizer que, se o administrado ou um servidor recorrem em todas as instâncias administrativas e ainda assim se sentem injustiçados, poderão se socorrer do Poder Judiciário, impetrando um Mandado de Segurança, por exemplo. Percebam que a decisão administrativa não é definitiva, pois haverá a possibilidade de se socorrer da via judicial.

O controle Judicial é o controle realizado pelo Poder Judiciário. Recai sobre os aspectos de legalidade dos atos administrativos.

O máximo que pode advir é o controle judicial de legalidade refletir no mérito quando houver violação a princípios constitucionais, como os da razoabilidade e da proporcionalidade. Ex.: servidor pratica infração que não seja grave e recebe a demissão como punição. Caso venha a ingressar com uma medida judicial, poderá ocorrer a anulação da demissão em razão da violação ao princípio da proporcionalidade ou da razoabilidade e, nesse caso, o controle continua sendo de legalidade apesar de refletir no mérito, pois a penalidade foi anulada (RMS 24.129).

O controle judicial, diferentemente do controle administrativo, só poderá ser iniciado mediante provocação.

Os principais instrumentos de provocação do controle judicial são:

a) Mandado de Segurança: será concedido a fim de proteger direito líquido e certo, não amparado por habeas corpus nem por habeas data, quando o responsável pela ilegalidade ou abuso de poder for autoridade pública ou agente de pessoa jurídica que exerça atribuições do Poder Público (art. 5º, LXIX, da CF).

Ilustre-se que, se o direito líquido e certo envolver liberdade de locomoção, o instrumento adequado não será o mandado de segurança, mas sim o habeas corpus. Outrossim, quando envolver informação sobre a pessoa do impetrante o instrumento cabível será o habeas data.

Por Agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do Poder Público entende-se, por exemplo, o diretor de escola privada.

b) Ação Popular: pode ser proposta por qualquer cidadão, visando anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, ou ato lesivo à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural (art. 5º, LXXIII, da CF).

Cidadão, para fins de ação popular, é o eleitor.

c) Habeas Corpus: será concedido sempre que alguém sofrer ou se achar ameaçado de sofrer violência ou coação em sua liberdade de locomoção, por ilegalidade ou abuso de poder (art. 5º, LXVIII, da CF).

d) Habeas Data: será concedido a fim de assegurar o conhecimento de informações relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público; ou ainda para retificar dados quando não se prefira fazê-lo por processo sigiloso, judicial ou administrativo (art. 5º, LXXII, da CF).

LEI FEDERAL Nº 12.527/2011 E SUAS ALTERAÇÕES (LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO)

LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011

Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei:

I - os órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluindo as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público;

II - as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 2º Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres.

Parágrafo único. A publicidade a que estão submetidas as entidades citadas no caput refere-se à parcela dos recursos públicos recebidos e à sua destinação, sem prejuízo das prestações de contas a que estejam legalmente obrigadas.

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;

II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;

III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;

IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;

V - desenvolvimento do controle social da administração pública.

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - informação: dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato;

II - documento: unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato;

III - informação sigilosa: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado;

IV - informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável;

V - tratamento da informação: conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação;

VI - disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados;

VII - autenticidade: qualidade da informação que tenha sido produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado indivíduo, equipamento ou sistema;

VIII - integridade: qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino;

IX - primariedade: qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações.

Art. 5º É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.

CAPÍTULO II DO ACESSO A INFORMAÇÕES E DA SUA DIVULGAÇÃO

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

II - proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade; e

III - proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso.

Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:

I - orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação almejada;

II - informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos;

III - informação produzida ou custodiada por pessoa física ou entidade privada decorrente de qualquer vínculo com seus órgãos ou entidades, mesmo que esse vínculo já tenha cessado;

IV - informação primária, íntegra, autêntica e atualizada;

V - informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços;

VI - informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; e

VII - informação relativa:

a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos;

b) ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas relativas a exercícios anteriores.

VIII – (VETADO). (Incluído pela Lei nº 14.345, de 2022)

§ 1º O acesso à informação previsto no caput não compreende as informações referentes a projetos de pesquisa e desenvolvimento científicos ou tecnológicos cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

§ 2º Quando não for autorizado acesso integral à informação por ser ela parcialmente sigilosa, é assegurado o acesso à parte não sigilosa por meio de certidão, extrato ou cópia com ocultação da parte sob sigilo.

§ 3º O direito de acesso aos documentos ou às informações neles contidas utilizados como fundamento da tomada de decisão e do ato administrativo será assegurado com a edição do ato decisório respectivo.

§ 4º A negativa de acesso às informações objeto de pedido formulado aos órgãos e entidades referidas no art. 1º, quando não fundamentada, sujeitará o responsável a medidas disciplinares, nos termos do art. 32 desta Lei.

§ 5º Informado do extravio da informação solicitada, poderá o interessado requerer à autoridade competente a imediata abertura de sindicância para apurar o desaparecimento da respectiva documentação.

§ 6º Verificada a hipótese prevista no § 5º deste artigo, o responsável pela guarda da informação extraviada deverá, no prazo de 10 (dez) dias, justificar o fato e indicar testemunhas que comprovem sua alegação.

Art. 8º É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 1º Na divulgação das informações a que se refere o caput, deverão constar, no mínimo:

I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;

II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;

III - registros das despesas;

IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.

§ 2º Para cumprimento do disposto no caput, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet).

§ 3º Os sítios de que trata o § 2º deverão, na forma de reglamento, atender, entre outros, aos seguintes requisitos:

I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;

II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações;

III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina;

IV - divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação;

V - garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso;

VI - manter atualizadas as informações disponíveis para acesso;

VII - indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio; e

VIII - adotar as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência, nos termos do art. 17 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, e do art. 9º da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada pelo Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008.

§ 4º Os Municípios com população de até 10.000 (dez mil) habitantes ficam dispensados da divulgação obrigatória na internet a que se refere o § 2º, mantida a obrigatoriedade de divulgação, em tempo real, de informações relativas à execução orçamentária e financeira, nos critérios e prazos previstos no art. 73-B da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal).

Art. 9º O acesso a informações públicas será assegurado mediante:

I - criação de serviço de informações ao cidadão, nos órgãos e entidades do poder público, em local com condições apropriadas para:

a) atender e orientar o público quanto ao acesso a informações;

b) informar sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades;

c) protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações; e

II - realização de audiências ou consultas públicas, incentivo à participação popular ou a outras formas de divulgação.

CAPÍTULO III

DO PROCEDIMENTO DE ACESSO À INFORMAÇÃO

SEÇÃO I

DO PEDIDO DE ACESSO

Art. 10. Qualquer interessado poderá apresentar pedido de acesso a informações aos órgãos e entidades referidos no art. 1º desta Lei, por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação requerida.

§ 1º Para o acesso a informações de interesse público, a identificação do requerente não pode conter exigências que inviabilizem a solicitação.

§ 2º Os órgãos e entidades do poder público devem viabilizar alternativa de encaminhamento de pedidos de acesso por meio de seus sítios oficiais na internet.

§ 3º São vedadas quaisquer exigências relativas aos motivos determinantes da solicitação de informações de interesse público.

Art. 11. O órgão ou entidade pública deverá autorizar ou conceder o acesso imediato à informação disponível.

§ 1º Não sendo possível conceder o acesso imediato, na forma disposta no caput, o órgão ou entidade que receber o pedido deverá, em prazo não superior a 20 (vinte) dias:

I - comunicar a data, local e modo para se realizar a consulta, efetuar a reprodução ou obter a certidão;

II - indicar as razões de fato ou de direito da recusa, total ou parcial, do acesso pretendido; ou

III - comunicar que não possui a informação, indicar, se for do seu conhecimento, o órgão ou a entidade que a detém, ou, ainda, remeter o requerimento a esse órgão ou entidade, cientificando o interessado da remessa de seu pedido de informação.

§ 2º O prazo referido no § 1º poderá ser prorrogado por mais 10 (dez) dias, mediante justificativa expressa, da qual será cientificado o requerente.

§ 3º Sem prejuízo da segurança e da proteção das informações e do cumprimento da legislação aplicável, o órgão ou entidade poderá oferecer meios para que o próprio requerente possa pesquisar a informação de que necessitar.

§ 4º Quando não for autorizado o acesso por se tratar de informação total ou parcialmente sigilosa, o requerente deverá ser informado sobre a possibilidade de recurso, prazos e condições para sua interposição, devendo, ainda, ser-lhe indicada a autoridade competente para sua apreciação.

§ 5º A informação armazenada em formato digital será fornecida nesse formato, caso haja anuência do requerente.

§ 6º Caso a informação solicitada esteja disponível ao público em formato impresso, eletrônico ou em qualquer outro meio de acesso universal, serão informados ao requerente, por escrito, o lugar e a forma pela qual se poderá consultar, obter ou reproduzir a referida informação, procedimento esse que desonerará o órgão ou entidade pública da obrigação de seu fornecimento direto, salvo se o requerente declarar não dispor de meios para realizar por si mesmo tais procedimentos.

Art. 12. O serviço de busca e de fornecimento de informação é gratuito. (Redação dada pela Lei nº 14.129, de 2021) (Vigência)

§ 1º O órgão ou a entidade poderá cobrar exclusivamente o valor necessário ao ressarcimento dos custos dos serviços e dos materiais utilizados, quando o serviço de busca e de fornecimento da informação exigir reprodução de documentos pelo órgão ou pela entidade pública consultada. (Incluído pela Lei nº 14.129, de 2021) (Vigência)

§ 2º Estará isento de ressarcir os custos previstos no § 1º deste artigo aquele cuja situação econômica não lhe permita fazê-lo sem prejuízo do sustento próprio ou da família, declarada nos termos da Lei nº 7.115, de 29 de agosto de 1983. (Incluído pela Lei nº 14.129, de 2021) (Vigência)

Art. 13. Quando se tratar de acesso à informação contida em documento cuja manipulação possa prejudicar sua integridade, deverá ser oferecida a consulta de cópia, com certificação de que esta confere com o original.

Parágrafo único. Na impossibilidade de obtenção de cópias, o interessado poderá solicitar que, a suas expensas e sob supervisão de servidor público, a reprodução seja feita por outro meio que não ponha em risco a conservação do documento original.

Art. 14. É direito do requerente obter o inteiro teor de decisão de negativa de acesso, por certidão ou cópia.

SEÇÃO II DOS RECURSOS

Art. 15. No caso de indeferimento de acesso a informações ou às razões da negativa do acesso, poderá o interessado interpor recurso contra a decisão no prazo de 10 (dez) dias a contar da sua ciência.

Parágrafo único. O recurso será dirigido à autoridade hierarquicamente superior à que exarou a decisão impugnada, que deverá se manifestar no prazo de 5 (cinco) dias.

Art. 16. Negado o acesso a informação pelos órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal, o requerente poderá recorrer à Controladoria-Geral da União, que deliberará no prazo de 5 (cinco) dias se:

I - o acesso à informação não classificada como sigilosa for negado;

II - a decisão de negativa de acesso à informação total ou parcialmente classificada como sigilosa não indicar a autoridade classificadora ou a hierarquicamente superior a quem possa ser dirigido pedido de acesso ou desclassificação;

III - os procedimentos de classificação de informação sigilosa estabelecidos nesta Lei não tiverem sido observados; e

IV - estiverem sendo descumpridos prazos ou outros procedimentos previstos nesta Lei.

§ 1º O recurso previsto neste artigo somente poderá ser dirigido à Controladoria-Geral da União depois de submetido à apreciação de pelo menos uma autoridade hierarquicamente superior àquela que exarou a decisão impugnada, que deliberará no prazo de 5 (cinco) dias.

§ 2º Verificada a procedência das razões do recurso, a Controladoria-Geral da União determinará ao órgão ou entidade que adote as providências necessárias para dar cumprimento ao disposto nesta Lei.

§ 3º Negado o acesso à informação pela Controladoria-Geral da União, poderá ser interposto recurso à Comissão Mista de Reavaliação de Informações, a que se refere o art. 35.

Art. 17. No caso de indeferimento de pedido de desclassificação de informação protocolado em órgão da administração pública federal, poderá o requerente recorrer ao Ministro de Estado da área, sem prejuízo das competências da Comissão Mista de Reavaliação de Informações, previstas no art. 35, e do disposto no art. 16.

§ 1º O recurso previsto neste artigo somente poderá ser dirigido às autoridades mencionadas depois de submetido à apreciação de pelo menos uma autoridade hierarquicamente superior à autoridade que exarou a decisão impugnada e, no caso das Forças Armadas, ao respectivo Comando.

§ 2º Indeferido o recurso previsto no caput que tenha como objeto a desclassificação de informação secreta ou ultrassecreta, caberá recurso à Comissão Mista de Reavaliação de Informações prevista no art. 35.

Art. 18. Os procedimentos de revisão de decisões denegatórias proferidas no recurso previsto no art. 15 e de revisão de classificação de documentos sigilosos serão objeto de regulamentação própria dos Poderes Legislativo e Judiciário e do Ministério Público, em seus respectivos âmbitos, assegurado ao solicitante, em qualquer caso, o direito de ser informado sobre o andamento de seu pedido.

Art. 19. (VETADO).

§ 1º (VETADO).

§ 2º Os órgãos do Poder Judiciário e do Ministério Público informarão ao Conselho Nacional de Justiça e ao Conselho Nacional do Ministério Público, respectivamente, as decisões que, em grau de recurso, negarem acesso a informações de interesse público.

Art. 20. Aplica-se subsidiariamente, no que couber, a Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, ao procedimento de que trata este Capítulo.

CAPÍTULO IV DAS RESTRIÇÕES DE ACESSO À INFORMAÇÃO

SEÇÃO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 21. Não poderá ser negado acesso à informação necessária à tutela judicial ou administrativa de direitos fundamentais.

Parágrafo único. As informações ou documentos que versem sobre condutas que impliquem violação dos direitos humanos praticada por agentes públicos ou a mando de autoridades públicas não poderão ser objeto de restrição de acesso.

Art. 22. O disposto nesta Lei não exclui as demais hipóteses legais de sigilo e de segredo de justiça nem as hipóteses de segredo industrial decorrentes da exploração direta de atividade econômica pelo Estado ou por pessoa física ou entidade privada que tenha qualquer vínculo com o poder público.

SEÇÃO II DA CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO QUANTO AO GRAU E PRAZOS DE SIGILO

Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:

I - pôr em risco a defesa e a soberania nacionais ou a integridade do território nacional;

II - prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações internacionais do País, ou as que tenham sido fornecidas em caráter sigiloso por outros Estados e organismos internacionais;

III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;

IV - oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País;

V - prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicas das Forças Armadas;

VI - prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional;

VII - pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares; ou

VIII - comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações.

Art. 24. A informação em poder dos órgãos e entidades públicas, observado o seu teor e em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado, poderá ser classificada como ultrassecreta, secreta ou reservada.

§ 1º Os prazos máximos de restrição de acesso à informação, conforme a classificação prevista no caput, vigoram a partir da data de sua produção e são os seguintes:

I - ultrassecreta: 25 (vinte e cinco) anos;

II - secreta: 15 (quinze) anos; e

III - reservada: 5 (cinco) anos.

§ 2º As informações que puderem colocar em risco a segurança do Presidente e Vice-Presidente da República e respectivos cônjuges e filhos(as) serão classificadas como reservadas e ficarão sob sigilo até o término do mandato em exercício ou do último mandato, em caso de reeleição.

§ 3º Alternativamente aos prazos previstos no § 1º, poderá ser estabelecida como termo final de restrição de acesso a ocorrência de determinado evento, desde que este ocorra antes do transcurso do prazo máximo de classificação.

§ 4º Transcorrido o prazo de classificação ou consumado o evento que defina o seu termo final, a informação tornar-se-á, automaticamente, de acesso público.

§ 5º Para a classificação da informação em determinado grau de sigilo, deverá ser observado o interesse público da informação e utilizado o critério menos restritivo possível, considerados:

I - a gravidade do risco ou dano à segurança da sociedade e do Estado; e

II - o prazo máximo de restrição de acesso ou o evento que defina seu termo final.

SEÇÃO III DA PROTEÇÃO E DO CONTROLE DE INFORMAÇÕES SIGILOSAS

Art. 25. É dever do Estado controlar o acesso e a divulgação de informações sigilosas produzidas por seus órgãos e entidades, assegurando a sua proteção. (Regulamento)

§ 1º O acesso, a divulgação e o tratamento de informação classificada como sigilosa ficarão restritos a pessoas que tenham necessidade de conhecê-la e que sejam devidamente credenciadas na forma do regulamento, sem prejuízo das atribuições dos agentes públicos autorizados por lei.

§ 2º O acesso à informação classificada como sigilosa cria a obrigação para aquele que a obteve de resguardar o sigilo.

§ 3º Regulamento disporá sobre procedimentos e medidas a serem adotados para o tratamento de informação sigilosa, de modo a protegê-la contra perda, alteração indevida, acesso, transmissão e divulgação não autorizados.

Art. 26. As autoridades públicas adotarão as providências necessárias para que o pessoal a elas subordinado hierarquicamente conheça as normas e observe as medidas e procedimentos de segurança para tratamento de informações sigilosas.

Parágrafo único. A pessoa física ou entidade privada que, em razão de qualquer vínculo com o poder público, executar atividades de tratamento de informações sigilosas adotará as providências necessárias para que seus empregados, prepostos ou representantes observem as medidas e procedimentos de segurança das informações resultantes da aplicação desta Lei.

SEÇÃO IV DOS PROCEDIMENTOS DE CLASSIFICAÇÃO, RECLASSIFICAÇÃO E DESCLASSIFICAÇÃO

Art. 27. A classificação do sigilo de informações no âmbito da administração pública federal é de competência: (Regulamento)

I - no grau de ultrassecreto, das seguintes autoridades:

- a) Presidente da República;
- b) Vice-Presidente da República;
- c) Ministros de Estado e autoridades com as mesmas prerrogativas;
- d) Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica; e
- e) Chefes de Missões Diplomáticas e Consulares permanentes no exterior;

II - no grau de secreto, das autoridades referidas no inciso I, dos titulares de autarquias, fundações ou empresas públicas e sociedades de economia mista; e

III - no grau de reservado, das autoridades referidas nos incisos I e II e das que exerçam funções de direção, comando ou chefia, nível DAS 101.5, ou superior, do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores, ou de hierarquia equivalente, de acordo com regulamentação específica de cada órgão ou entidade, observado o disposto nesta Lei.

§ 1º A competência prevista nos incisos I e II, no que se refere à classificação como ultrassecreta e secreta, poderá ser delegada pela autoridade responsável a agente público, inclusive em missão no exterior, vedada a subdelegação.

§ 2º A classificação de informação no grau de sigilo ultrassecreto pelas autoridades previstas nas alíneas “d” e “e” do inciso I deverá ser ratificada pelos respectivos Ministros de Estado, no prazo previsto em regulamento.

§ 3º A autoridade ou outro agente público que classificar informação como ultrassecreta deverá encaminhar a decisão de que trata o art. 28 à Comissão Mista de Reavaliação de Informações, a que se refere o art. 35, no prazo previsto em regulamento.

Art. 28. A classificação de informação em qualquer grau de sigilo deverá ser formalizada em decisão que conterá, no mínimo, os seguintes elementos:

I - assunto sobre o qual versa a informação;

II - fundamento da classificação, observados os critérios estabelecidos no art. 24;

III - indicação do prazo de sigilo, contado em anos, meses ou dias, ou do evento que defina o seu termo final, conforme limites previstos no art. 24; e

IV - identificação da autoridade que a classificou.

Parágrafo único. A decisão referida no caput será mantida no mesmo grau de sigilo da informação classificada.

Art. 29. A classificação das informações será reavaliada pela autoridade classificadora ou por autoridade hierarquicamente superior, mediante provocação ou de ofício, nos termos e prazos previstos em regulamento, com vistas à sua desclassificação ou à redução do prazo de sigilo, observado o disposto no art. 24. (Regulamento)

§ 1º O regulamento a que se refere o caput deverá considerar as peculiaridades das informações produzidas no exterior por autoridades ou agentes públicos.

§ 2º Na reavaliação a que se refere o caput, deverão ser examinadas a permanência dos motivos do sigilo e a possibilidade de danos decorrentes do acesso ou da divulgação da informação.

§ 3º Na hipótese de redução do prazo de sigilo da informação, o novo prazo de restrição manterá como termo inicial a data da sua produção.

Art. 30. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade publicará, anualmente, em sítio à disposição na internet e destinado à veiculação de dados e informações administrativas, nos termos de regulamento:

I - rol das informações que tenham sido desclassificadas nos últimos 12 (doze) meses;

II - rol de documentos classificados em cada grau de sigilo, com identificação para referência futura;

III - relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes.

§ 1º Os órgãos e entidades deverão manter exemplar da publicação prevista no caput para consulta pública em suas sedes.

§ 2º Os órgãos e entidades manterão extrato com a lista de informações classificadas, acompanhadas da data, do grau de sigilo e dos fundamentos da classificação.

SEÇÃO V DAS INFORMAÇÕES PESSOAIS

Art. 31. O tratamento das informações pessoais deve ser feito de forma transparente e com respeito à intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, bem como às liberdades e garantias individuais.

§ 1º As informações pessoais, a que se refere este artigo, relativas à intimidade, vida privada, honra e imagem:

I - terão seu acesso restrito, independentemente de classificação de sigilo e pelo prazo máximo de 100 (cem) anos a contar da sua data de produção, a agentes públicos legalmente autorizados e à pessoa a que elas se referirem; e

II - poderão ter autorizada sua divulgação ou acesso por terceiros diante de previsão legal ou consentimento expresso da pessoa a que elas se referirem.

§ 2º Aquele que obtiver acesso às informações de que trata este artigo será responsabilizado por seu uso indevido.

§ 3º O consentimento referido no inciso II do § 1º não será exigido quando as informações forem necessárias:

I - à prevenção e diagnóstico médico, quando a pessoa estiver física ou legalmente incapaz, e para utilização única e exclusivamente para o tratamento médico;

II - à realização de estatísticas e pesquisas científicas de evidente interesse público ou geral, previstos em lei, sendo vedada a identificação da pessoa a que as informações se referirem;

III - ao cumprimento de ordem judicial;

IV - à defesa de direitos humanos; ou

V - à proteção do interesse público e geral preponderante.

§ 4º A restrição de acesso à informação relativa à vida privada, honra e imagem de pessoa não poderá ser invocada com o intuito de prejudicar processo de apuração de irregularidades em que o titular das informações estiver envolvido, bem como em ações voltadas para a recuperação de fatos históricos de maior relevância.

§ 5º Regulamento disporá sobre os procedimentos para tratamento de informação pessoal.

CAPÍTULO V DAS RESPONSABILIDADES

Art. 32. Constituem condutas ilícitas que ensejam responsabilidade do agente público ou militar:

I - recusar-se a fornecer informação requerida nos termos desta Lei, retardar deliberadamente o seu fornecimento ou fornecê-la intencionalmente de forma incorreta, incompleta ou imprecisa;

II - utilizar indevidamente, bem como subtrair, destruir, inutilizar, desfigurar, alterar ou ocultar, total ou parcialmente, informação que se encontre sob sua guarda ou a que tenha acesso ou conhecimento em razão do exercício das atribuições de cargo, emprego ou função pública;

III - agir com dolo ou má-fé na análise das solicitações de acesso à informação;

IV - divulgar ou permitir a divulgação ou acessar ou permitir acesso indevido à informação sigilosa ou informação pessoal;

V - impor sigilo à informação para obter proveito pessoal ou de terceiro, ou para fins de ocultação de ato ilegal cometido por si ou por outrem;

VI - ocultar da revisão de autoridade superior competente informação sigilosa para beneficiar a si ou a outrem, ou em prejuízo de terceiros; e

VII - destruir ou subtrair, por qualquer meio, documentos concernentes a possíveis violações de direitos humanos por parte de agentes do Estado.

§ 1º Atendido o princípio do contraditório, da ampla defesa e do devido processo legal, as condutas descritas no caput serão consideradas:

I - para fins dos regulamentos disciplinares das Forças Armadas, transgressões militares médias ou graves, segundo os critérios neles estabelecidos, desde que não tipificadas em lei como crime ou contravenção penal; ou

II - para fins do disposto na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e suas alterações, infrações administrativas, que deverão ser apenadas, no mínimo, com suspensão, segundo os critérios nela estabelecidos.

§ 2º Pelas condutas descritas no caput, poderá o militar ou agente público responder, também, por improbidade administrativa, conforme o disposto nas Leis nºs 1.079, de 10 de abril de 1950, e 8.429, de 2 de junho de 1992.

Art. 33. A pessoa física ou entidade privada que detiver informações em virtude de vínculo de qualquer natureza com o poder público e deixar de observar o disposto nesta Lei estará sujeita às seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa;

III - rescisão do vínculo com o poder público;

IV - suspensão temporária de participar em licitação e impedimento de contratar com a administração pública por prazo não superior a 2 (dois) anos; e

V - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a administração pública, até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade.

§ 1º As sanções previstas nos incisos I, III e IV poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, assegurado o direito de defesa do interessado, no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias.

§ 2º A reabilitação referida no inciso V será autorizada somente quando o interessado efetivar o ressarcimento ao órgão ou entidade dos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso IV.

§ 3º A aplicação da sanção prevista no inciso V é de competência exclusiva da autoridade máxima do órgão ou entidade pública, facultada a defesa do interessado, no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista.

Art. 34. Os órgãos e entidades públicas respondem diretamente pelos danos causados em decorrência da divulgação não autorizada ou utilização indevida de informações sigilosas ou informações pessoais, cabendo a apuração de responsabilidade funcional nos casos de dolo ou culpa, assegurado o respectivo direito de regresso.

Parágrafo único. O disposto neste artigo aplica-se à pessoa física ou entidade privada que, em virtude de vínculo de qualquer natureza com órgãos ou entidades, tenha acesso a informação sigilosa ou pessoal e a submeta a tratamento indevido.

CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 35. (VETADO).

§ 1º É instituída a Comissão Mista de Reavaliação de Informações, que decidirá, no âmbito da administração pública federal, sobre o tratamento e a classificação de informações sigilosas e terá competência para:

I - requisitar da autoridade que classificar informação como ultrassecreta e secreta esclarecimento ou conteúdo, parcial ou integral da informação;

II - rever a classificação de informações ultrassecretas ou secretas, de ofício ou mediante provocação de pessoa interessada, observado o disposto no art. 7º e demais dispositivos desta Lei; e

III - prorrogar o prazo de sigilo de informação classificada como ultrassecreta, sempre por prazo determinado, enquanto o seu acesso ou divulgação puder ocasionar ameaça externa à soberania nacional ou à integridade do território nacional ou grave risco às relações internacionais do País, observado o prazo previsto no § 1º do art. 24.

§ 2º O prazo referido no inciso III é limitado a uma única renovação.

§ 3º A revisão de ofício a que se refere o inciso II do § 1º deverá ocorrer, no máximo, a cada 4 (quatro) anos, após a reavaliação prevista no art. 39, quando se tratar de documentos ultrassecretos ou secretos.

§ 4º A não deliberação sobre a revisão pela Comissão Mista de Reavaliação de Informações nos prazos previstos no § 3º implicará a desclassificação automática das informações.

§ 5º Regulamento disporá sobre a composição, organização e funcionamento da Comissão Mista de Reavaliação de Informações, observado o mandato de 2 (dois) anos para seus integrantes e demais disposições desta Lei. (Regulamento)

Art. 36. O tratamento de informação sigilosa resultante de tratados, acordos ou atos internacionais atenderá às normas e recomendações constantes desses instrumentos.

Art. 37. É instituído, no âmbito do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, o Núcleo de Segurança e Credenciamento (NSC), que tem por objetivos: (Regulamento)

I - promover e propor a regulamentação do credenciamento de segurança de pessoas físicas, empresas, órgãos e entidades para tratamento de informações sigilosas; e

II - garantir a segurança de informações sigilosas, inclusive aquelas provenientes de países ou organizações internacionais com os quais a República Federativa do Brasil tenha firmado tratado, acordo, contrato ou qualquer outro ato internacional, sem prejuízo das atribuições do Ministério das Relações Exteriores e dos demais órgãos competentes.

Parágrafo único. Regulamento disporá sobre a composição, organização e funcionamento do NSC.

Art. 38. Aplica-se, no que couber, a Lei nº 9.507, de 12 de novembro de 1997, em relação à informação de pessoa, física ou jurídica, constante de registro ou banco de dados de entidades governamentais ou de caráter público.

Art. 39. Os órgãos e entidades públicas deverão proceder à reavaliação das informações classificadas como ultrassecretas e secretas no prazo máximo de 2 (dois) anos, contado do termo inicial de vigência desta Lei.

§ 1º A restrição de acesso a informações, em razão da reavaliação prevista no caput, deverá observar os prazos e condições previstos nesta Lei.

§ 2º No âmbito da administração pública federal, a reavaliação prevista no caput poderá ser revista, a qualquer tempo, pela Comissão Mista de Reavaliação de Informações, observados os termos desta Lei.

§ 3º Enquanto não transcorrido o prazo de reavaliação previsto no caput, será mantida a classificação da informação nos termos da legislação precedente.

§ 4º As informações classificadas como secretas e ultrassecretas não reavaliadas no prazo previsto no caput serão consideradas, automaticamente, de acesso público.

Art. 40. No prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da vigência desta Lei, o dirigente máximo de cada órgão ou entidade da administração pública federal direta e indireta designará autoridade que lhe seja diretamente subordinada para, no âmbito do respectivo órgão ou entidade, exercer as seguintes atribuições:

I - assegurar o cumprimento das normas relativas ao acesso a informação, de forma eficiente e adequada aos objetivos desta Lei;

II - monitorar a implementação do disposto nesta Lei e apresentar relatórios periódicos sobre o seu cumprimento;

III - recomendar as medidas indispensáveis à implementação e ao aperfeiçoamento das normas e procedimentos necessários ao correto cumprimento do disposto nesta Lei; e

IV - orientar as respectivas unidades no que se refere ao cumprimento do disposto nesta Lei e seus regulamentos.

Art. 41. O Poder Executivo Federal designará órgão da administração pública federal responsável:

I - pela promoção de campanha de abrangência nacional de fomento à cultura da transparência na administração pública e conscientização do direito fundamental de acesso à informação;

II - pelo treinamento de agentes públicos no que se refere ao desenvolvimento de práticas relacionadas à transparência na administração pública;

III - pelo monitoramento da aplicação da lei no âmbito da administração pública federal, concentrando e consolidando a publicação de informações estatísticas relacionadas no art. 30;

IV - pelo encaminhamento ao Congresso Nacional de relatório anual com informações atinentes à implementação desta Lei.

Art. 42. O Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Lei no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da data de sua publicação.

Art. 43. O inciso VI do art. 116 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 116.

.....

VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração;

.....” (NR)

Art. 44. O Capítulo IV do Título IV da Lei nº 8.112, de 1990, passa a vigorar acrescido do seguinte art. 126-A:

“Art. 126-A. Nenhum servidor poderá ser responsabilizado civil, penal ou administrativamente por dar ciência à autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, a outra autoridade competente para apuração de informação concernente à prática de crimes ou improbidade de que tenha conhecimento, ainda que em decorrência do exercício de cargo, emprego ou função pública.”

Art. 45. Cabe aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, em legislação própria, obedecidas as normas gerais estabelecidas nesta Lei, definir regras específicas, especialmente quanto ao disposto no art. 9º e na Seção II do Capítulo III.

Art. 46. Revogam-se:

I - a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005 ; e

II - os arts. 22 a 24 da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991.

Art. 47. Esta Lei entra em vigor 180 (cento e oitenta) dias após a data de sua publicação.

Brasília, 18 de novembro de 2011; 190º da Independência e 123º da República.

LEI COMPLEMENTAR Nº 131/2009 (LEI DA TRANSPARÊNCIA)

LEI COMPLEMENTAR Nº 131, DE 27 DE MAIO DE 2009

Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei Complementar:

Art. 1º O art. 48 da Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 48.

..

Parágrafo único. A transparência será assegurada também mediante:

I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;

II – liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público;

III – adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União e ao disposto no art. 48-A.” (NR)

Art. 2º A Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, passa a vigorar acrescida dos seguintes arts. 48-A, 73-A, 73-B e 73-C:

“Art. 48-A. Para os fins a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 48, os entes da Federação disponibilizarão a qualquer pessoa física ou jurídica o acesso a informações referentes a:

I – quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado;

II – quanto à receita: o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários.”

“Art. 73-A. Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para denunciar ao respectivo Tribunal de Contas e ao órgão competente do Ministério Público o descumprimento das prescrições estabelecidas nesta Lei Complementar.”

“Art. 73-B. Ficam estabelecidos os seguintes prazos para o cumprimento das determinações dispostas nos incisos II e III do parágrafo único do art. 48 e do art. 48-A:

I – 1 (um) ano para a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios com mais de 100.000 (cem mil) habitantes;

II – 2 (dois) anos para os Municípios que tenham entre 50.000 (cinquenta mil) e 100.000 (cem mil) habitantes;

III – 4 (quatro) anos para os Municípios que tenham até 50.000 (cinquenta mil) habitantes.

Parágrafo único. Os prazos estabelecidos neste artigo serão contados a partir da data de publicação da lei complementar que introduziu os dispositivos referidos no caput deste artigo.”

“Art. 73-C. O não atendimento, até o encerramento dos prazos previstos no art. 73-B, das determinações contidas nos incisos II e III do parágrafo único do art. 48 e no art. 48-A sujeita o ente à sanção prevista no inciso I do § 3º do art. 23.”

Art. 3º Esta Lei Complementar entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 27 de maio de 2009; 188º da Independência e 121º da República.

QUESTÕES

1. CESPE / CEBRASPE - 2025

Julgue o item seguinte, em relação às principais abordagens da administração e à evolução da administração pública no Brasil.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) mostra a passagem do modelo burocrático de gestão para o modelo patrimonialista.

() CERTO

() ERRADO

2. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item a seguir, acerca da evolução da administração pública e dos modelos de gestão pública.

No âmbito da denominada Reforma do Aparelho do Estado, o princípio da eficiência foi incluído expressamente no texto constitucional, a fim de implementar uma administração pública gerencial em substituição à concepção de uma administração pública burocrática.

() CERTO

() ERRADO

3. CESPE / CEBRASPE - 2024

No que se refere à evolução da administração pública no Brasil após 1930, às reformas administrativas e à nova gestão pública, julgue o próximo item.

Em 1930, ocorreu a consolidação do modelo de administração burocrática no Brasil, iniciada, ainda no século XIX, por Dom Pedro II

() CERTO

() ERRADO

4. Quadrix - 2023

No que se refere à reforma do aparelho do Estado, ao Estado regulador, à gestão por resultados, à gestão de materiais e às agências reguladoras, julgue o item.

O papel do Estado regulador é atuar diretamente na atividade econômica, a fim de predefinir as normas e os regulamentos para o exercício das tarefas e garantir o interesse público.

() CERTO

() ERRADO

5. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item seguinte, relativo à administração pública — do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático —, ao empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público, à gestão por resultados na produção de serviços públicos e à governabilidade e governança.

A governança refere-se, entre outros aspectos, à capacidade dos poderes públicos de intermediar os interesses da sociedade civil.

() CERTO

() ERRADO

6. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o próximo item, a respeito da comunicação e governança.

O conceito de governança está intimamente relacionado à prática de accountability, o que se deve, principalmente, à exigência — distinta conforme a natureza da entidade envolvida —, de prestação de contas; tal conceito deve ser norteado pelo princípio da transparência, em benefício da sociedade, consolidando-se, assim, a relação superavitária necessária da conformidade e do desempenho.

- () CERTO
() ERRADO

7. CESPE / CEBRASPE - 2024

Acerca do governo eletrônico — ou governo digital —, da transparência da administração pública, do controle social e cidadania, e da accountability, julgue o item subsequente.

Accountability é um termo utilizado para definir o processo de registro e classificação de transações financeiras realizadas de forma online.

- () CERTO
() ERRADO

8. CESPE / CEBRASPE - 2024

Acerca do governo eletrônico — ou governo digital —, da transparência da administração pública, do controle social e cidadania, e da accountability, julgue o item subsequente.

O incentivo à participação social no controle da administração pública é um dos princípios e diretrizes do governo digital.

- () CERTO
() ERRADO

9. CESPE / CEBRASPE - 2024

Acerca do governo eletrônico — ou governo digital —, da transparência da administração pública, do controle social e cidadania, e da accountability, julgue o item subsequente.

Transparência ativa é definida em lei como a disponibilização de dados pela administração pública, independentemente da existência de solicitações.

- () CERTO
() ERRADO

10. CESPE / CEBRASPE - 2024

Acerca das características da administração pública, julgue o item que se segue.

O termo clientelismo é empregado em referência à prática, associada à pessoa do gestor, de tratar os bens públicos como pertencentes à esfera privada.

- () CERTO
() ERRADO

11. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item subsequente, a respeito de intermediação de interesses, processo de formulação e desenvolvimento de políticas públicas, controle social, corrupção e políticas públicas.

O corporativismo favorece a articulação de demandas e apoios organizacionais por meio de unidades que pactuam interesses similares.

- () CERTO
() ERRADO

12. CESPE / CEBRASPE - 2023

Acerca de governabilidade e governança, julgue o item subsequente.

Entre os mecanismos de intermediação de interesses, o corporativismo estatal agrega grupos de interesse da sociedade que condicionam o poder estatal, deixando-o mais dependente de sua força e organização.

- () CERTO
() ERRADO

13. CEBRASPE (CESPE) - 2024

A autoridade máxima de determinada agência reguladora federal negou requerimento administrativo apresentado por Caio, que, diante da decisão denegatória, interpôs recurso perante o ministério supervisor ao qual a agência se vincula.

Tendo como referência a situação hipotética precedente, julgue o item que se segue.

Agência reguladora é entidade da administração pública indireta constituída sob a forma de autarquia especial.

- () CERTO
() ERRADO

14. CEBRASPE (CESPE) - 2024

A autoridade máxima de determinada agência reguladora federal negou requerimento administrativo apresentado por Caio, que, diante da decisão denegatória, interpôs recurso perante o ministério supervisor ao qual a agência se vincula.

Tendo como referência a situação hipotética precedente, julgue o item que se segue.

A agência reguladora possui vínculo de hierarquia com o ministério a que se acha vinculada.

- () CERTO
() ERRADO

15. CEBRASPE (CESPE) - 2024

A respeito do papel regulador do Estado, julgue o item a seguir.

A partir da criação das agências reguladoras no país, buscou-se estabelecer um sistema eficiente, com regras claras, a fim de reduzir incertezas dos investidores, principalmente no que se refere à fixação e ao reajuste de tarifas.

- () CERTO
() ERRADO

16. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item seguinte, a respeito dos ciclos de políticas públicas.

No momento da delimitação de um problema público, devem-se definir os norteadores dos conjuntos de causas, soluções, obstáculos e culpados.

- () CERTO
() ERRADO

Julgue o item seguinte, a respeito dos ciclos de políticas públicas.

Na formação da agenda política, também denominada agenda institucional, é definido o conjunto de problemas ou temas que o poder público percebe como merecedor de intervenção pública.

- () CERTO
() ERRADO

Julgue o item seguinte, a respeito dos ciclos de políticas públicas.

Os ciclos de políticas públicas podem ser entendidos como estruturas visuais e interpretativas que sistematizam uma política pública em etapas sequenciais e independentes entre si.

- () CERTO
() ERRADO

Julgue o item seguinte, relativo a comunicação organizacional, delegação e controle.

Em uma organização, a integração entre comunicação e marketing permite conferir mais consistência às mensagens da organização, otimizar custos, evitar retrabalhos e alcançar melhores resultados financeiros.

- () CERTO
() ERRADO

Em relação aos processos participativos de gestão pública, julgue o item seguinte.

Em segmentos como saúde, assistência social e educação, os conselhos de gestão se transformaram em mecanismos de controle social, planejamento e implementação de políticas públicas.

- () CERTO
() ERRADO

ANOTAÇÕES

[illegible]

1	ERRADO
2	CERTO
3	ERRADO
4	ERRADO
5	ERRADO
6	CERTO
7	ERRADO
8	CERTO
9	CERTO
10	ERRADO
11	CERTO
12	ERRADO

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA E ORÇAMENTO PÚBLICO

ORÇAMENTO PÚBLICO: CONCEITO; TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS; PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS; CICLO ORÇAMENTÁRIO; PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

O orçamento público é uma ferramenta fundamental para a gestão das finanças públicas, representando o planejamento e a execução das receitas e despesas do governo em um período específico. Ele organiza os recursos arrecadados pelo Estado e direciona sua aplicação para atender às necessidades da sociedade e promover o desenvolvimento econômico e social.

O orçamento público pode ser definido como um instrumento de planejamento financeiro que estima as receitas (impostos, taxas e contribuições) e fixa as despesas (investimentos, custeio, programas sociais) do governo para um determinado período, geralmente o exercício fiscal anual. Sua principal função é garantir a alocação eficiente dos recursos públicos, atender às demandas sociais e proporcionar transparência na administração financeira.

— Técnicas Orçamentárias

As técnicas orçamentárias são métodos utilizados para a elaboração, execução e controle do orçamento público. As principais técnicas incluem:

Orçamento Tradicional ou Clássico:

Baseia-se na apresentação das receitas e despesas, sem foco nos resultados ou objetivos. É uma técnica meramente contábil.

— **Exemplo:** Relatórios que mostram apenas valores numéricos, sem análise de metas.

Orçamento de Desempenho ou Funcional:

Relaciona os recursos com os resultados esperados, enfatizando a eficiência das ações governamentais.

— **Exemplo:** Avaliação de gastos em educação com base no número de escolas construídas.

Orçamento Base Zero (OBZ):

Requer a justificativa detalhada de todas as despesas, partindo do “zero”, independentemente dos valores dos anos anteriores.

— **Exemplo:** Reavaliação anual de todos os gastos, evitando despesas desnecessárias.

Orçamento-Programa:

Considera programas e projetos a serem implementados, vinculando recursos a objetivos e metas governamentais. É a técnica mais utilizada no Brasil.

— **Exemplo:** Programas de combate à fome, saúde preventiva ou educação inclusiva.

— Princípios Orçamentários

Os princípios orçamentários são normas que garantem a legalidade, transparência e eficiência na elaboração e execução do orçamento público. Os principais são:

— **Princípio da Anualidade:** O orçamento deve ser elaborado e executado em um período de um ano fiscal.

— **Princípio da Universalidade:** Todas as receitas e despesas do governo devem ser incluídas no orçamento, sem omissões.

— **Princípio da Unidade:** O orçamento deve ser único, consolidando todas as receitas e despesas em um único documento.

— **Princípio da Exclusividade:** O orçamento deve conter apenas previsão de receitas e fixação de despesas, sem inclusão de assuntos estranhos.

— **Princípio do Equilíbrio:** As despesas planejadas devem ser compatíveis com as receitas estimadas, garantindo o equilíbrio fiscal.

— **Princípio da Transparência:** O orçamento deve ser claro, acessível e amplamente divulgado à sociedade.

— Ciclo Orçamentário

O ciclo orçamentário é o processo contínuo de elaboração, execução e controle do orçamento público. Ele é composto por quatro fases principais:

— **Elaboração:** O Poder Executivo prepara a proposta orçamentária, com base nas diretrizes do Plano Plurianual (PPA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

— **Apreciação e Aprovação:** O Legislativo analisa, discute e aprova a proposta orçamentária, podendo propor emendas. O resultado é a Lei Orçamentária Anual (LOA).

— **Execução:** A fase de implementação, onde o governo arrecada receitas e realiza as despesas previstas na LOA.

— **Avaliação e Controle:** Realiza-se o acompanhamento, a fiscalização e a avaliação dos resultados pelo Tribunal de Contas, Poder Legislativo e sociedade civil.

— Processo Orçamentário

O processo orçamentário engloba todas as atividades relacionadas ao orçamento público, desde sua elaboração até a fiscalização. Ele é regido pela **Constituição Federal de 1988** e pelas normas legais específicas. As etapas do processo orçamentário são:

— **Planejamento:** Definição das metas e diretrizes governamentais no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA).

— **Formulação da Proposta:** Os órgãos públicos elaboram suas necessidades financeiras, que são consolidadas na proposta orçamentária pelo Poder Executivo.

— **Aprovação:** O Congresso Nacional discute e aprova a proposta orçamentária, podendo incluir ou modificar programas e despesas.

– **Execução:** A administração pública arrecada as receitas e executa as despesas conforme a LOA, respeitando os limites legais e fiscais.

– **Controle e Avaliação:** O cumprimento do orçamento é fiscalizado por órgãos de controle interno e externo, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e pela própria sociedade.

O orçamento público é um instrumento essencial para a gestão das finanças governamentais, garantindo a alocação eficiente de recursos em áreas prioritárias. A observação das técnicas orçamentárias, dos princípios e do ciclo orçamentário é fundamental para assegurar transparência, legalidade e efetividade na aplicação dos recursos públicos, promovendo o desenvolvimento econômico e social.

O ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL: SISTEMA DE PLANEJAMENTO E DE ORÇAMENTO FEDERAL; PLANO PLURIANUAL; DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS; ORÇAMENTO ANUAL; SISTEMA E PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO; CLASSIFICAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS; ESTRUTURA PROGRAMÁTICA; CRÉDITOS ORDINÁRIOS E ADICIONAIS

O orçamento público no Brasil é regido por um sistema estruturado de planejamento e execução que visa organizar a arrecadação e a aplicação dos recursos públicos, com base nos princípios constitucionais da eficiência, transparência e equilíbrio fiscal. O processo orçamentário brasileiro é composto por instrumentos fundamentais que orientam as ações do governo no curto, médio e longo prazo.

— **Sistema De Planejamento E De Orçamento Federal**

O sistema de planejamento e orçamento federal é composto por instrumentos que garantem a articulação entre as políticas públicas, a programação orçamentária e a execução financeira. Esse sistema é regulamentado pela Constituição Federal de 1988 e pela **Lei nº 4.320/1964**, além da **Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)**.

O objetivo principal é planejar as ações governamentais de forma eficiente, garantindo que os recursos públicos sejam aplicados em programas e projetos prioritários, sempre alinhados às necessidades sociais e econômicas do país.

Plano Plurianual (PPA)

O **Plano Plurianual (PPA)** é o instrumento de planejamento governamental de médio prazo, com duração de quatro anos, iniciando no segundo ano de um mandato presidencial e terminando no primeiro ano do mandato seguinte.

– **Objetivo:** Definir as diretrizes, objetivos e metas do governo federal para o período, estabelecendo programas, ações e recursos necessários.

– **Estrutura:** O PPA organiza os programas governamentais em **programas temáticos**, vinculando-os aos resultados esperados para a sociedade.

– **Importância:** Ele permite a continuidade das políticas públicas ao longo dos anos, mesmo com mudanças no governo.

Diretrizes Orçamentárias (LDO)

A **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)** é elaborada anualmente e tem a função de orientar a elaboração da **Lei Orçamentária Anual (LOA)**, além de estabelecer metas e prioridades para o exercício financeiro seguinte.

– **Objetivo:** Definir os objetivos fiscais, orientar a política de gastos e garantir a compatibilidade entre o **PPA** e a **LOA**.

– **Conteúdo:** Inclui disposições sobre despesas com pessoal, alterações na legislação tributária e metas de superávit ou déficit fiscal.

– **Importância:** A LDO é um elo fundamental entre o planejamento de médio prazo (PPA) e a execução anual do orçamento (LOA).

Orçamento Anual (LOA)

A **Lei Orçamentária Anual (LOA)** é o instrumento que estima as receitas e fixa as despesas do governo federal para o período de um ano. É elaborada com base nas diretrizes definidas pela LDO e nas metas estabelecidas no PPA.

– **Objetivo:** Garantir a aplicação eficiente dos recursos públicos em programas e ações governamentais, atendendo às necessidades sociais e econômicas.

– **Estrutura:** A LOA é dividida em três orçamentos:

– **Orçamento Fiscal:** Administração direta e indireta.

– **Orçamento da Seguridade Social:** Saúde, previdência e assistência social.

– **Orçamento de Investimento:** Empresas estatais.

– **Importância:** A LOA possibilita o controle e a fiscalização dos gastos públicos, promovendo transparência na gestão financeira.

Outros Planos e Programas

Além do PPA, LDO e LOA, existem planos e programas específicos voltados para áreas estratégicas, como educação, saúde e infraestrutura. Exemplos incluem:

– Plano Nacional de Educação (PNE);

– Plano de Desenvolvimento Regional;

– Programas Federais de Habitação e Saneamento.

Esses planos complementam o sistema orçamentário e garantem a execução de políticas públicas setoriais de longo prazo.

— **Sistema E Processo De Orçamentação**

O processo de orçamentação no Brasil envolve a elaboração, apreciação, execução e controle do orçamento público. Ele é estruturado em quatro etapas:

– **Elaboração:** O Poder Executivo elabora a proposta orçamentária com base no PPA e na LDO.

– **Aprovação:** O Congresso Nacional analisa, emenda e aprova a proposta, transformando-a em lei.

– **Execução:** O orçamento é implementado, arrecadando receitas e realizando despesas.

– **Avaliação e Controle:** O cumprimento do orçamento é fiscalizado pelo **Tribunal de Contas da União (TCU)** e pelo Congresso.

Classificações Orçamentárias

As classificações orçamentárias organizam as receitas e despesas públicas, facilitando o controle e a transparência. As principais são:

- **Classificação Institucional:** Identifica os órgãos responsáveis pelas despesas.
- **Classificação Funcional:** Agrupa as despesas por funções (educação, saúde, segurança, etc.).
- **Classificação Programática:** Relaciona as despesas aos programas e ações governamentais.
- **Classificação Econômica:** Diferencia despesas correntes e despesas de capital.

Estrutura Programática

A estrutura programática organiza o orçamento em programas e ações governamentais, permitindo o acompanhamento dos resultados e a transparência na aplicação dos recursos. Componentes incluem:

- **Programas:** Grandes ações voltadas a objetivos estratégicos.
- **Ações:** Atividades específicas realizadas para alcançar os objetivos dos programas.

Créditos Ordinários e Adicionais

Os **créditos ordinários** são aqueles previstos no orçamento anual aprovado. Quando surgem despesas não previstas ou insuficientes, são utilizados **créditos adicionais**, que se dividem em:

- **Créditos Suplementares:** Reforço de dotações existentes.
- **Créditos Especiais:** Despesas não previstas no orçamento original.
- **Créditos Extraordinários:** Despesas urgentes, como em casos de calamidade pública ou guerra.

O orçamento público no Brasil é um sistema complexo, mas essencial para garantir a gestão eficiente dos recursos públicos. Instrumentos como o **PPA**, **LDO** e **LOA** permitem o planejamento, execução e controle das políticas governamentais, sempre visando o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. A transparência e o cumprimento das classificações orçamentárias fortalecem a confiança da sociedade na administração pública.

PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA: DESCENTRALIZAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA; ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO; ALTERAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

A programação e execução orçamentária e financeira são etapas fundamentais na gestão dos recursos públicos, garantindo que o orçamento aprovado seja executado de maneira eficiente, transparente e alinhada aos objetivos governamentais. Esse processo envolve descentralização, acompanhamento contínuo, uso de sistemas de informações e eventuais alterações orçamentárias, assegurando o cumprimento das metas fiscais e das políticas públicas.

— Descentralização Orçamentária E Financeira

A descentralização orçamentária e financeira consiste na transferência de créditos orçamentários e recursos financeiros entre unidades gestoras dentro da administração pública. Seu

objetivo é proporcionar autonomia operacional aos órgãos e entidades governamentais, garantindo uma execução mais ágil e eficiente dos programas e ações previstos.

Descentralização Orçamentária

Representa o repasse de dotações orçamentárias para outras unidades administrativas, possibilitando a execução de atividades em diferentes níveis da estrutura governamental.

Pode ser classificada como:

- **Interna:** Dentro do mesmo órgão ou entidade.
- **Externa:** Entre diferentes órgãos ou entidades.

Descentralização Financeira

Envolve a liberação de recursos financeiros para a execução das despesas. Normalmente ocorre por meio de **cotas financeiras** ou **repasses**, que seguem o cronograma de desembolso financeiro estabelecido pelo Tesouro Nacional.

A descentralização promove uma melhor alocação dos recursos, atendendo de forma eficaz às necessidades locais e setoriais.

— Acompanhamento Da Execução

O acompanhamento da execução orçamentária e financeira é um processo contínuo de monitoramento das despesas e receitas públicas, visando assegurar que o orçamento aprovado seja executado conforme planejado.

Objetivos do acompanhamento

- Verificar o cumprimento das metas fiscais estabelecidas na **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)**.
- Monitorar os gastos públicos para evitar desvios e desperdícios.
- Identificar possíveis problemas de execução, como insuficiência de recursos ou atrasos em ações programadas.

Ferramentas de Acompanhamento

- **Relatórios de Gestão Fiscal (RGF):** Demonstram o desempenho fiscal do ente governamental.
 - **Relatórios Resumidos da Execução Orçamentária (RREO):** Avaliam a execução orçamentária e financeira em relação ao planejamento anual.
 - **Cronogramas de desembolso:** Acompanhamento do fluxo financeiro de liberação de recursos.
- Esse monitoramento é essencial para garantir transparência, controle e ajustes necessários durante a execução.

— Sistemas De Informações

Os sistemas de informações são ferramentas fundamentais no processo de programação e execução orçamentária e financeira. Eles permitem a coleta, organização e análise de dados sobre a execução orçamentária, facilitando a tomada de decisões e a prestação de contas.

Principais sistemas utilizados no Brasil

- **SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira):** Principal ferramenta para o registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária e financeira no governo federal.
- **SIGPLAN (Sistema de Planejamento e Orçamento):** Utilizado para elaboração e monitoramento do Plano Plurianual (PPA).

– **SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais)**: Sistema utilizado para acompanhar licitações e contratos públicos.

– **Tesouro Gerencial**: Ferramenta de consulta que fornece relatórios e análises sobre a execução orçamentária e financeira.

Esses sistemas garantem **transparência, eficiência e integração** na gestão dos recursos públicos, além de possibilitarem o acompanhamento em tempo real.

— Alterações Orçamentárias

As alterações orçamentárias ocorrem quando há necessidade de ajustes no orçamento aprovado para atender demandas não previstas ou corrigir insuficiências de dotação. Essas modificações devem seguir os limites legais estabelecidos pela **Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)** e pela **Lei Orçamentária Anual (LOA)**.

Tipos de Alterações Orçamentárias

– **Créditos Suplementares**: Destinados a reforçar dotações já existentes no orçamento.

– **Créditos Especiais**: Utilizados para despesas não previstas no orçamento original.

– **Créditos Extraordinários**: Destinados a despesas urgentes e imprevisíveis, como em casos de calamidade pública ou guerra.

Requisitos para alterações

– **Justificativa técnica e legal** para a necessidade da alteração.

– Identificação de **fontes de recursos** para o financiamento dos créditos adicionais.

– Aprovação por meio de decreto ou lei específica, conforme o tipo de crédito.

As alterações orçamentárias asseguram que o orçamento público permaneça flexível e capaz de responder a mudanças e demandas emergentes.

A programação e execução orçamentária e financeira são processos essenciais para garantir que o orçamento público seja executado de forma planejada, eficiente e transparente. A descentralização orçamentária e financeira permite uma gestão mais ágil dos recursos, enquanto o acompanhamento contínuo e o uso de sistemas de informações garantem o controle e a transparência das ações governamentais. Além disso, as alterações orçamentárias asseguram que o orçamento permaneça dinâmico e adaptável às necessidades da administração pública e da sociedade.

RECEITA PÚBLICA: CONCEITO E CLASSIFICAÇÕES; ESTÁGIOS; FONTES; DÍVIDA ATIVA

A receita pública é um conceito fundamental para a gestão fiscal e orçamentária, pois representa os recursos financeiros arrecadados pelo Estado para financiar suas atividades e políticas públicas. Ela é essencial para o funcionamento da máquina administrativa, realização de investimentos e prestação de serviços à sociedade.

— Conceito E Classificações

A receita pública é o ingresso de recursos financeiros nos cofres públicos, provenientes de diversas fontes, com o objetivo de atender às necessidades da administração pública e custear suas despesas.

Classificações

As receitas públicas são classificadas em diferentes categorias, conforme a **origem** e a **natureza** dos recursos:

Receitas Correntes:

São os recursos destinados ao financiamento das atividades rotineiras do Estado. Incluem:

– **Impostos**: Exemplo: IPTU, ICMS, IR.

– **Taxas**: Pagamentos por serviços específicos (ex.: taxa de lixo).

– **Contribuições de melhoria**: Cobradas pela valorização de propriedades após obras públicas.

– **Receita Patrimonial**: Proveniente de bens do Estado (aluguéis, dividendos).

– **Receita de Serviços**: Proveniente de serviços prestados (ex.: taxas de universidades públicas).

– **Transferências Correntes**: Recursos recebidos de outros entes públicos ou privados.

Receitas de Capital:

São recursos destinados a investimentos ou ao pagamento de dívidas. Incluem:

– **Operações de Crédito**: Empréstimos internos ou externos.

– **Alienação de Bens**: Venda de patrimônio público.

– **Amortização de Empréstimos**: Pagamento de empréstimos concedidos anteriormente.

– **Transferências de Capital**: Recebimento de recursos para financiar investimentos.

Estágios

O processo de arrecadação da receita pública passa por **quatro estágios principais**, regulamentados pela Lei nº 4.320/64:

– **Previsão**: É a estimativa de arrecadação feita durante a elaboração do orçamento público, com base em estudos econômicos e projeções de arrecadação.

– **Lançamento**: Consiste na identificação do sujeito passivo (contribuinte), cálculo do valor devido e definição do prazo para pagamento. É aplicável principalmente em receitas tributárias (ex.: IPTU, IPVA).

– **Arrecadação**: É o efetivo recolhimento dos recursos financeiros pelos agentes arrecadadores autorizados, como bancos e instituições financeiras.

– **Recolhimento**: O montante arrecadado é transferido para os cofres públicos, consolidando-se como parte do orçamento público.

Esses estágios garantem que a receita seja prevista, cobrada e incorporada ao orçamento de forma transparente e organizada.

Fontes

As **fontes da receita pública** representam as origens dos recursos financeiros arrecadados pelo governo. As principais fontes incluem:

– **Receita Tributária**: Proveniente da cobrança de impostos, taxas e contribuições de melhoria. Exemplo: IR (Imposto de Renda), ICMS, IPTU.

–**Receita Patrimonial:** Decorrente da exploração do patrimônio público, como aluguéis de imóveis, concessões e dividendos de empresas estatais.

–**Receita de Contribuições:** Arrecadação de contribuições sociais, de intervenção no domínio econômico e de interesse das categorias profissionais. Exemplo: INSS.

–**Receita de Transferências:** Recursos transferidos por outros entes públicos ou privados, como repasses do Fundo de Participação dos Estados (FPE) e Municípios (FPM).

–**Receita Industrial e de Serviços:** Proveniente da venda de bens produzidos pelo Estado ou da prestação de serviços.

–**Receita de Operações de Crédito:** Recursos obtidos por meio de empréstimos internos e externos.

Essas fontes formam a base da arrecadação governamental, permitindo o financiamento de políticas públicas e investimentos.

Dívida Ativa

A dívida ativa representa os créditos que o governo tem direito a receber de contribuintes inadimplentes. Esses créditos são resultantes da falta de pagamento de tributos, taxas ou outras obrigações financeiras devidas ao Estado.

Conceito: Dívida ativa é o valor devido ao poder público, inscrito em registro específico após a sua constituição definitiva, para fins de cobrança administrativa ou judicial.

Classificação da Dívida Ativa:

– **Dívida Ativa Tributária:** Originada do não pagamento de tributos como impostos, taxas e contribuições de melhoria.

– **Dívida Ativa Não Tributária:** Decorrente de outras obrigações financeiras, como multas administrativas, aluguéis ou indenizações devidas ao Estado.

– **Inscrição e Cobrança:** Após o vencimento do débito e a constatação da inadimplência, o valor é inscrito como dívida ativa. A cobrança pode ser feita por meio de **execução fiscal**, um processo judicial destinado a recuperar os créditos públicos.

A dívida ativa é um instrumento importante para a recuperação de recursos públicos e o fortalecimento das finanças governamentais.

A receita pública é um pilar essencial da administração financeira estatal, garantindo os recursos necessários para o funcionamento do governo e a execução de políticas públicas. Sua classificação, os estágios de arrecadação, as fontes de recursos e a gestão da dívida ativa são fundamentais para assegurar a eficiência, a transparência e o equilíbrio das contas públicas. O adequado gerenciamento da receita pública contribui diretamente para o desenvolvimento econômico e social do país.

**DESPESA PÚBLICA: CONCEITO E CLASSIFICAÇÕES;
ESTÁGIOS; RESTOS A PAGAR; DESPESAS DE
EXERCÍCIOS ANTERIORES; DÍVIDA FLUTUANTE E
FUNDADA; SUPRIMENTO DE FUNDOS**

A despesa pública é um dos elementos centrais da administração financeira do Estado, responsável pela aplicação dos recursos arrecadados para atender às necessidades coletivas, como educação, saúde, segurança e infraestrutura. A gestão eficiente e transparente das despesas públicas é fundamental para o equilíbrio fiscal e a promoção do bem-estar social.

Conceito

Despesa pública é o conjunto de gastos realizados pelo governo para o funcionamento da administração pública, a prestação de serviços à população e a execução de políticas públicas. Esses gastos são autorizados por lei e registrados no orçamento público, obedecendo aos princípios constitucionais e legais.

Classificações

As despesas públicas podem ser classificadas de acordo com diferentes critérios:

Quanto à Natureza:

– **Despesas Correntes:** São aquelas destinadas à manutenção das atividades cotidianas da administração pública. Exemplos: pagamento de salários, materiais de consumo e juros da dívida.

– **Despesas de Capital:** Referem-se a investimentos ou amortização de dívidas. Exemplos: construção de escolas, aquisição de equipamentos e pagamento de empréstimos.

Quanto à Classificação Funcional:

– Organizadas por **funções** e **subfunções**, que representam áreas específicas de atuação governamental. Exemplos: educação, saúde, segurança pública.

Quanto à Classificação Institucional:

– Identifica os **órgãos** e unidades administrativas responsáveis pela execução da despesa.

Quanto à Categoria Econômica:

– **Despesa Obrigatória:** Determinada por lei, como salários e previdência.

– **Despesa Discricionária:** Depende de decisões políticas, como investimentos em obras públicas.

Estágios

O processo de execução da despesa pública segue **quatro estágios principais**, conforme estabelecido pela **Lei nº 4.320/64**:

Empenho:

É o primeiro estágio da despesa. Consiste no ato formal de reserva de recursos orçamentários para um determinado gasto.

O empenho pode ser:

– **Ordinário:** Para despesas cujo valor é conhecido.

– **Global:** Para despesas periódicas (ex.: contratos continuados).

– **Por Estimativa:** Quando o valor exato ainda é incerto (ex.: contas de energia).

Liquidação:

Nesta fase, verifica-se o direito adquirido pelo credor, com base nos documentos comprobatórios do fornecimento de bens ou serviços.

A liquidação confirma o cumprimento das obrigações contratuais e determina o valor exato a ser pago.

Pagamento:

Corresponde à entrega do recurso financeiro ao credor.

O pagamento só ocorre após a liquidação e depende da disponibilidade de caixa.

Restos a Pagar :

Representam despesas empenhadas, mas não pagas até o encerramento do exercício financeiro.

Restos a Pagar

Os **restos a pagar** são despesas que foram **empenhadas**, mas que não foram pagas até o final do exercício financeiro (31 de dezembro). Essas despesas são transferidas para o exercício seguinte, respeitando os estágios da despesa pública.

Classificação dos Restos a Pagar:

Restos a Pagar Processados:

- Despesas liquidadas, ou seja, que já passaram pela verificação de entrega do bem ou serviço.
- Exemplo: serviços concluídos, mas ainda não pagos.

Restos a Pagar Não Processados:

- Despesas apenas empenhadas, que ainda não foram liquidadas.
- Exemplo: contratos firmados, mas com entregas pendentes.

Importância:

Os restos a pagar garantem a continuidade das obrigações financeiras, evitando que despesas autorizadas no orçamento deixem de ser executadas devido ao encerramento do exercício financeiro. Contudo, o acúmulo excessivo pode comprometer a gestão fiscal e afetar o equilíbrio orçamentário.

Despesas de Exercícios Anteriores

As **despesas de exercícios anteriores** referem-se a obrigações financeiras que deveriam ter sido pagas em exercícios passados, mas que, por algum motivo, não foram quitadas a tempo. Essas despesas são registradas no orçamento do exercício atual, respeitando regras específicas.

Causas das Despesas de Exercícios Anteriores:

- Falta de disponibilidade de recursos no exercício anterior.
- Erro ou omissão no registro da despesa.
- Reconhecimento tardio de uma obrigação devida.

Exemplo de Despesa de Exercício Anterior:

- Pagamento de salários devidos em anos anteriores, mas não pagos a tempo.

Execução:

- Essas despesas devem ser devidamente reconhecidas e autorizadas, sendo pagas com recursos do orçamento vigente.

A despesa pública é essencial para o funcionamento do Estado e para a prestação de serviços à população. O adequado gerenciamento das despesas, desde a classificação até os estágios de execução, é fundamental para garantir a eficiência dos gastos e o equilíbrio fiscal. Além disso, a atenção aos restos a pagar e às despesas de exercícios anteriores evita a interrupção de políticas públicas e assegura a responsabilidade na administração dos recursos financeiros.

SUPRIMENTO DE FUNDOS

A concessão de numerário a servidores públicos é um mecanismo adotado para viabilizar a realização de despesas que não podem ser submetidas ao processo regular de aquisição. Este procedimento busca atender a situações excepcionais que demandam rapidez e flexibilidade, permitindo que despesas urgentes, eventuais ou de pequeno valor sejam efetivadas de forma ágil e eficiente. Sua aplicação é essencial em casos onde a urgência ou a imprevisibilidade dos gastos impede a observância dos trâmites burocráticos tradicionais, que demandariam maior tempo e planejamento.

Com isso, o processo de concessão de numerário ganha relevância dentro da administração pública, sendo amparado por um conjunto de normas e regulamentos que asseguram a transparência, legalidade e prestação de contas adequada. A correta utilização desses recursos, acompanhada de mecanismos de controle rigorosos, visa garantir a eficiência do serviço público sem comprometer a integridade e o uso ético dos fundos públicos.

NORMAS E REGULAÇÕES

A concessão de numerário a servidores públicos é regida por um conjunto de normas e regulamentos que visam garantir o uso adequado dos recursos públicos e a transparência nas despesas realizadas. Essas regras estabelecem as condições em que o numerário pode ser solicitado e utilizado, assegurando que os gastos sejam direcionados exclusivamente para as finalidades previstas e autorizadas pela administração pública.

Entre as principais normas, destacam-se os regulamentos internos dos órgãos públicos, bem como diretrizes estabelecidas por portarias, decretos e resoluções. Esses documentos normativos definem os tipos de despesas permitidas, como aquelas consideradas urgentes, eventuais ou de pequeno vulto, e especificam as condições sob as quais a concessão pode ser feita. Por exemplo, despesas emergenciais em viagens, serviços especializados e situações imprevistas são exemplos típicos de aplicação.

Ademais, as normas também preveem as responsabilidades dos servidores quanto à correta aplicação dos valores recebidos. Cabe ao servidor respeitar as regras de utilização, observando a obrigatoriedade de comprovar as despesas mediante documentação adequada. Isso garante que os recursos sejam empregados de forma eficiente e dentro dos limites estabelecidos pela lei.

Os órgãos de controle interno e externo, como as auditorias e tribunais de contas, têm o papel de fiscalizar a aplicação dessas normas. Além disso, as regulamentações incluem mecanismos que visam prevenir fraudes e abusos, reforçando o compromisso da administração pública com a integridade e a boa gestão dos recursos públicos.

PROCEDIMENTOS PARA CONCESSÃO E UTILIZAÇÃO

A concessão de numerário aos servidores públicos segue procedimentos rigorosos para assegurar a correta aplicação dos recursos e a transparência no uso do dinheiro público. Para solicitar o numerário, o servidor deve apresentar um pedido formal ao órgão competente, detalhando a natureza da despesa e justificando a necessidade de sua realização fora dos processos convencionais de aquisição.

O processo de concessão passa por uma análise criteriosa, na qual é avaliada a urgência e a impossibilidade de subordinação da despesa ao processo regular. Essa avaliação é conduzida

pelo setor responsável pela gestão orçamentária, que verifica se o pedido se enquadra nas situações previstas em norma, como despesas de pequeno valor, despesas eventuais (por exemplo, em viagens a serviço), e despesas emergenciais que exigem pronta resposta.

Após a aprovação, o numerário é liberado ao servidor, que assume a responsabilidade pelo seu uso conforme as regras estabelecidas. O montante concedido deve ser utilizado exclusivamente para as finalidades aprovadas, sendo vedado o uso para outros fins que não aqueles previamente autorizados. O servidor deve observar com rigor as orientações quanto à documentação comprobatória, assegurando que todos os gastos sejam devidamente justificados por meio de notas fiscais, recibos ou outros comprovantes exigidos pela legislação.

Além disso, é importante destacar que a concessão de numerário não exige o servidor de prestar contas rigorosamente dentro dos prazos estabelecidos. O descumprimento dos procedimentos pode resultar em sanções administrativas, uma vez que a prestação de contas é parte integrante da utilização do numerário.

PRESTAÇÃO DE CONTAS E CONTROLE

A prestação de contas é um processo essencial na concessão de numerário a servidores públicos, garantindo a transparência e o correto uso dos recursos públicos. Após a utilização do numerário, o servidor deve prestar contas detalhadas dentro do prazo estabelecido, apresentando toda a documentação necessária que comprove a aplicação dos valores recebidos.

O procedimento envolve a entrega de recibos, notas fiscais e outros documentos válidos que comprovem os gastos realizados. Esses comprovantes devem estar de acordo com a natureza da despesa aprovada, e qualquer divergência ou irregularidade pode resultar em questionamentos por parte do órgão de controle. Além da documentação, é necessário apresentar um relatório explicando como o numerário foi utilizado, relacionando os gastos com as finalidades autorizadas.

O controle é realizado pelo setor financeiro ou de auditoria do órgão concedente, que verifica a conformidade entre os valores gastos e os comprovantes apresentados. Esse processo inclui a análise da legalidade, legitimidade e economicidade das despesas, assegurando que os recursos foram aplicados de maneira eficiente e de acordo com as normas. Em caso de inconsistências ou ausência de documentação adequada, o servidor será notificado para realizar as correções ou complementar as informações.

Além da fiscalização interna, os tribunais de contas também podem auditar esses procedimentos, assegurando que o uso do numerário está em conformidade com as regras orçamentárias e financeiras do setor público. Em situações de irregularidades graves, podem ser aplicadas sanções, como a exigência de devolução dos valores ou outras penalidades administrativas.

O rigor na prestação de contas e o controle eficiente são fundamentais para manter a integridade do processo e prevenir fraudes ou má gestão dos recursos públicos, garantindo a confiança na administração pública.

INFRAÇÕES E PENALIDADES

O não cumprimento das normas e procedimentos estabelecidos para a concessão e utilização de numerário a servidores pode resultar em uma série de infrações, que, por sua vez, acar-

retam penalidades previstas pela legislação. As infrações podem ocorrer tanto por erro na execução das despesas quanto por má-fé, quando há desvio ou uso indevido dos recursos públicos.

Entre as principais infrações estão:

- **Falta de prestação de contas:** Quando o servidor não apresenta a documentação comprobatória dentro do prazo estipulado, ou quando as contas são incompletas ou insuficientes.

- **Uso indevido dos recursos:** Aplicação do numerário em finalidades diferentes das autorizadas ou para despesas não previstas nas normas regulamentadoras.

- **Falsificação de documentos:** Apresentação de comprovantes fraudulentos ou adulterados para justificar despesas.

- **Ausência de transparência:** Falta de clareza ou detalhamento nos relatórios apresentados, dificultando o controle e fiscalização dos gastos.

As penalidades variam conforme a gravidade da infração. Em casos leves, como atrasos na prestação de contas ou erros formais, o servidor pode ser advertido ou notificado para corrigir a situação. No entanto, em casos mais graves, como desvio de recursos ou apresentação de documentos falsificados, as sanções podem incluir:

- **Devolução dos valores:** O servidor é obrigado a restituir os valores utilizados de forma inadequada ou não comprovados.

- **Suspensão ou perda do cargo:** Dependendo da gravidade, o servidor pode ser suspenso ou até mesmo perder o cargo público, em conformidade com o regime disciplinar aplicável.

- **Responsabilização administrativa, civil e penal:** Além das sanções administrativas, o servidor pode responder civil e criminalmente, caso o uso indevido dos recursos configure ato de improbidade administrativa ou crime contra a administração pública.

Os órgãos de controle interno, como a auditoria e a corregedoria do órgão, são responsáveis por investigar e aplicar as sanções, quando necessário. Além disso, os tribunais de contas e o Ministério Público podem ser acionados em casos de maior gravidade, reforçando o controle e a responsabilização dos envolvidos.

A aplicação de penalidades visa não apenas corrigir o uso inadequado dos recursos, mas também reforçar a necessidade de transparência, responsabilidade e ética no uso do numerário público. O cumprimento rigoroso das normas evita prejuízos à administração e assegura a confiança da sociedade na gestão pública.

A concessão de numerário a servidores públicos é uma medida necessária para garantir a agilidade em situações que demandam despesas urgentes, eventuais ou de pequeno vulto. No entanto, a flexibilidade proporcionada por este mecanismo precisa ser acompanhada de uma rigorosa prestação de contas e de mecanismos de controle eficientes, de modo a assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de forma adequada e transparente.

O cumprimento das normas e regulamentos é essencial para prevenir abusos e garantir que o numerário concedido atenda às finalidades para as quais foi destinado. O processo de controle, que inclui a análise detalhada da prestação de contas, a fiscalização interna e externa, e a aplicação de sanções em casos de irregularidades, fortalece a integridade da administração pública e assegura o uso responsável dos recursos públicos.

Portanto, é fundamental que os servidores compreendam a importância de seguir os procedimentos adequados, observando as responsabilidades de prestação de contas e o respeito às normas estabelecidas. Apenas assim será possível manter a confiança da sociedade na gestão pública e garantir que o numerário seja um instrumento eficaz e ético na administração de despesas emergenciais e eventuais.

LEI COMPLEMENTAR Nº 101/2000 (LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL): CONCEITOS E OBJETIVOS; PLANEJAMENTO; DÍVIDA E ENDIVIDAMENTO; TRANSPARÊNCIA, CONTROLE E FISCALIZAÇÃO

LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DE 4 DE MAIO DE 2000

Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei Complementar:

**CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

§ 2º As disposições desta Lei Complementar obrigam a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

§ 3º Nas referências:

I - à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, estão compreendidos:

a) o Poder Executivo, o Poder Legislativo, neste abrangidos os Tribunais de Contas, o Poder Judiciário e o Ministério Público;

b) as respectivas administrações diretas, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais dependentes;

II - a Estados entende-se considerado o Distrito Federal;

III - a Tribunais de Contas estão incluídos: Tribunal de Contas da União, Tribunal de Contas do Estado e, quando houver, Tribunal de Contas dos Municípios e Tribunal de Contas do Município.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei Complementar, entende-se como:

I - ente da Federação: a União, cada Estado, o Distrito Federal e cada Município;

II - empresa controlada: sociedade cuja maioria do capital social com direito a voto pertença, direta ou indiretamente, a ente da Federação;

III - empresa estatal dependente: empresa controlada que receba do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes de aumento de participação acionária; (Regulamento)

IV - receita corrente líquida: somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes, deduzidos:

a) na União, os valores transferidos aos Estados e Municípios por determinação constitucional ou legal, e as contribuições mencionadas na alínea a do inciso I e no inciso II do art. 195, e no art. 239 da Constituição;

b) nos Estados, as parcelas entregues aos Municípios por determinação constitucional;

c) na União, nos Estados e nos Municípios, a contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social e as receitas provenientes da compensação financeira citada no § 9º do art. 201 da Constituição.

§ 1º Serão computados no cálculo da receita corrente líquida os valores pagos e recebidos em decorrência da Lei Complementar no 87, de 13 de setembro de 1996, e do fundo previsto pelo art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

§ 2º Não serão considerados na receita corrente líquida do Distrito Federal e dos Estados do Amapá e de Roraima os recursos recebidos da União para atendimento das despesas de que trata o inciso V do § 1º do art. 19.

§ 3º A receita corrente líquida será apurada somando-se as receitas arrecadadas no mês em referência e nos onze anteriores, excluídas as duplicidades.

**CAPÍTULO II
DO PLANEJAMENTO**

**SEÇÃO I
DO PLANO PLURIANUAL**

Art. 3º (VETADO)

**SEÇÃO II
DA LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS**

Art. 4º A lei de diretrizes orçamentárias atenderá o disposto no § 2º do art. 165 da Constituição e:

I - disporá também sobre:

a) equilíbrio entre receitas e despesas;

b) critérios e forma de limitação de empenho, a ser efetivada nas hipóteses previstas na alínea b do inciso II deste artigo, no art. 9º e no inciso II do § 1º do art. 31;

c) (VETADO)

d) (VETADO)

e) normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos;

f) demais condições e exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas;

II - (VETADO)

III - (VETADO)

§ 1º Integrará o projeto de lei de diretrizes orçamentárias Anexo de Metas Fiscais, em que serão estabelecidas metas anuais, em valores correntes e constantes, relativas a receitas, despesas, resultados nominal e primário e montante da dívida pública, para o exercício a que se referirem e para os dois seguintes. (Vide ADI 7064)

§ 2º O Anexo conterá, ainda:

I - avaliação do cumprimento das metas relativas ao ano anterior;

II - demonstrativo das metas anuais, instruído com memória e metodologia de cálculo que justifiquem os resultados pretendidos, comparando-as com as fixadas nos três exercícios anteriores, e evidenciando a consistência delas com as premissas e os objetivos da política econômica nacional;

III - evolução do patrimônio líquido, também nos últimos três exercícios, destacando a origem e a aplicação dos recursos obtidos com a alienação de ativos;

IV - avaliação da situação financeira e atuarial:

a) dos regimes geral de previdência social e próprio dos servidores públicos e do Fundo de Amparo ao Trabalhador;

b) dos demais fundos públicos e programas estatais de natureza atuarial;

V - demonstrativo da estimativa e compensação da renúncia de receita e da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado.

VI - quadro demonstrativo do cálculo da meta do resultado primário de que trata o § 1º deste artigo, que evidencie os principais agregados de receitas e despesas, os resultados, comparando-os com os valores programados para o exercício em curso e os realizados nos 2 (dois) exercícios anteriores, e as estimativas para o exercício a que se refere a lei de diretrizes orçamentárias e para os subsequentes. (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

§ 3º A lei de diretrizes orçamentárias conterá Anexo de Riscos Fiscais, onde serão avaliados os passivos contingentes e outros riscos capazes de afetar as contas públicas, informando as providências a serem tomadas, caso se concretizem.

§ 4º A mensagem que encaminhar o projeto da União apresentará, em anexo específico, os objetivos das políticas monetária, creditícia e cambial, bem como os parâmetros e as projeções para seus principais agregados e variáveis, e ainda as metas de inflação, para o exercício subsequente.

§ 5º No caso da União, o Anexo de Metas Fiscais do projeto de lei de diretrizes orçamentárias conterá também: (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

I - as metas anuais para o exercício a que se referir e para os 3 (três) seguintes, com o objetivo de garantir sustentabilidade à trajetória da dívida pública; (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

II - o marco fiscal de médio prazo, com projeções para os principais agregados fiscais que compõem os cenários de referência, distinguindo-se as despesas primárias das financeiras e as obrigatórias daquelas discricionárias; (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

III - o efeito esperado e a compatibilidade, no período de 10 (dez) anos, do cumprimento das metas de resultado primário sobre a trajetória de convergência da dívida pública, evidenciando o nível de resultados fiscais consistentes com a estabilização da

Dívida Bruta do Governo Geral (DBGG) em relação ao Produto Interno Bruto (PIB); (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

IV - os intervalos de tolerância para verificação do cumprimento das metas anuais de resultado primário, convertido em valores correntes, de menos 0,25 p.p. (vinte e cinco centésimos ponto percentual) e de mais 0,25 p.p. (vinte e cinco centésimos ponto percentual) do PIB previsto no respectivo projeto de lei de diretrizes orçamentárias; (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

V - os limites e os parâmetros orçamentários dos Poderes e órgãos autônomos compatíveis com as disposições estabelecidas na lei complementar prevista no inciso VIII do caput do art. 163 da Constituição Federal e no art. 6º da Emenda Constitucional nº 126, de 21 de dezembro de 2022; (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

VI - a estimativa do impacto fiscal, quando couber, das recomendações resultantes da avaliação das políticas públicas previstas no § 16 do art. 37 da Constituição Federal. (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

§ 6º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão adotar, total ou parcialmente, no que couber, o disposto no § 5º deste artigo. (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

§ 7º A lei de diretrizes orçamentárias não poderá dispor sobre a exclusão de quaisquer despesas primárias da apuração da meta de resultado primário dos orçamentos fiscal e da seguridade social. (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

SEÇÃO III DA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

Art. 5º O projeto de lei orçamentária anual, elaborado de forma compatível com o plano plurianual, com a lei de diretrizes orçamentárias e com as normas desta Lei Complementar:

I - conterá, em anexo, demonstrativo da compatibilidade da programação dos orçamentos com os objetivos e metas constantes do documento de que trata o § 1º do art. 4º;

II - será acompanhado do documento a que se refere o § 6º do art. 165 da Constituição, bem como das medidas de compensação a renúncias de receita e ao aumento de despesas obrigatórias de caráter continuado;

III - conterá reserva de contingência, cuja forma de utilização e montante, definido com base na receita corrente líquida, serão estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias, destinada ao:

a) (VETADO)

b) atendimento de passivos contingentes e outros riscos e eventos fiscais imprevistos.

§ 1º Todas as despesas relativas à dívida pública, mobiliária ou contratual, e as receitas que as atenderão, constarão da lei orçamentária anual.

§ 2º O refinanciamento da dívida pública constará separadamente na lei orçamentária e nas de crédito adicional.

§ 3º A atualização monetária do principal da dívida mobiliária refinanciada não poderá superar a variação do índice de preços previsto na lei de diretrizes orçamentárias, ou em legislação específica.

§ 4º É vedado consignar na lei orçamentária crédito com finalidade imprecisa ou com dotação ilimitada.

§ 5º A lei orçamentária não consignará dotação para investimento com duração superior a um exercício financeiro que não esteja previsto no plano plurianual ou em lei que autorize a sua inclusão, conforme disposto no § 1º do art. 167 da Constituição.

§ 6º Integrarão as despesas da União, e serão incluídas na lei orçamentária, as do Banco Central do Brasil relativas a pessoal e encargos sociais, custeio administrativo, inclusive os destinados a benefícios e assistência aos servidores, e a investimentos.

§ 7º (VETADO)

Art. 6º (VETADO)

Art. 7º O resultado do Banco Central do Brasil, apurado após a constituição ou reversão de reservas, constitui receita do Tesouro Nacional, e será transferido até o décimo dia útil subsequente à aprovação dos balanços semestrais.

§ 1º O resultado negativo constituirá obrigação do Tesouro para com o Banco Central do Brasil e será consignado em dotação específica no orçamento.

§ 2º O impacto e o custo fiscal das operações realizadas pelo Banco Central do Brasil serão demonstrados trimestralmente, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias da União.

§ 3º Os balanços trimestrais do Banco Central do Brasil conterão notas explicativas sobre os custos da remuneração das disponibilidades do Tesouro Nacional e da manutenção das reservas cambiais e a rentabilidade de sua carteira de títulos, destacando os de emissão da União.

SEÇÃO IV DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DO CUMPRIMENTO DAS METAS

Art. 8º Até trinta dias após a publicação dos orçamentos, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias e observado o disposto na alínea c do inciso I do art. 4º, o Poder Executivo estabelecerá a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso. (Vide Decreto nº 4.959, de 2004) (Vide Decreto nº 5.356, de 2005)

Parágrafo único. Os recursos legalmente vinculados a finalidade específica serão utilizados exclusivamente para atender ao objeto de sua vinculação, ainda que em exercício diverso daquele em que ocorrer o ingresso.

Art. 9º Se verificado, ao final de um bimestre, que a realização da receita poderá não comportar o cumprimento das metas de resultado primário ou nominal estabelecidas no Anexo de Metas Fiscais, os Poderes e o Ministério Público promoverão, por ato próprio e nos montantes necessários, nos trinta dias subsequentes, limitação de empenho e movimentação financeira, segundo os critérios fixados pela lei de diretrizes orçamentárias.

§ 1º No caso de restabelecimento da receita prevista, ainda que parcial, a recomposição das dotações cujos empenhos foram limitados dar-se-á de forma proporcional às reduções efetivadas.

§ 2º Não serão objeto de limitação as despesas que constituam obrigações constitucionais e legais do ente, inclusive aquelas destinadas ao pagamento do serviço da dívida, e as ressalvadas pela lei de diretrizes orçamentárias.

§ 2º Não serão objeto de limitação as despesas que constituam obrigações constitucionais e legais do ente, inclusive aquelas destinadas ao pagamento do serviço da dívida, as relativas à inovação e ao desenvolvimento científico e tecnológico custeadas

por fundo criado para tal finalidade e as ressalvadas pela lei de diretrizes orçamentárias. (Redação dada pela Lei Complementar nº 177, de 2021)

§ 3º No caso de os Poderes Legislativo e Judiciário e o Ministério Público não promoverem a limitação no prazo estabelecido no caput, é o Poder Executivo autorizado a limitar os valores financeiros segundo os critérios fixados pela lei de diretrizes orçamentárias. (Vide ADI 2238)

§ 4º Até o final dos meses de maio, setembro e fevereiro, o Ministro ou Secretário de Estado da Fazenda demonstrará e avaliará o cumprimento das metas fiscais de cada quadrimestre e a trajetória da dívida, em audiência pública na comissão referida no § 1º do art. 166 da Constituição Federal ou conjunta com as comissões temáticas do Congresso Nacional ou equivalente nas Casas Legislativas estaduais e municipais. (Redação dada pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

§ 5º No prazo de noventa dias após o encerramento de cada semestre, o Banco Central do Brasil apresentará, em reunião conjunta das comissões temáticas pertinentes do Congresso Nacional, avaliação do cumprimento dos objetivos e metas das políticas monetária, creditícia e cambial, evidenciando o impacto e o custo fiscal de suas operações e os resultados demonstrados nos balanços.

Art. 10. A execução orçamentária e financeira identificará os beneficiários de pagamento de sentenças judiciais, por meio de sistema de contabilidade e administração financeira, para fins de observância da ordem cronológica determinada no art. 100 da Constituição.

CAPÍTULO III DA RECEITA PÚBLICA

SEÇÃO I DA PREVISÃO E DA ARRECADAÇÃO

Art. 11. Constituem requisitos essenciais da responsabilidade na gestão fiscal a instituição, previsão e efetiva arrecadação de todos os tributos da competência constitucional do ente da Federação.

Parágrafo único. É vedada a realização de transferências voluntárias para o ente que não observe o disposto no caput, no que se refere aos impostos.

Art. 12. As previsões de receita observarão as normas técnicas e legais, considerarão os efeitos das alterações na legislação, da variação do índice de preços, do crescimento econômico ou de qualquer outro fator relevante e serão acompanhadas de demonstrativo de sua evolução nos últimos três anos, da projeção para os dois seguintes àquele a que se referirem, e da metodologia de cálculo e premissas utilizadas.

§ 1º Reestimativa de receita por parte do Poder Legislativo só será admitida se comprovado erro ou omissão de ordem técnica ou legal.

§ 2º O montante previsto para as receitas de operações de crédito não poderá ser superior ao das despesas de capital constantes do projeto de lei orçamentária. (Vide ADI 2238)

§ 3º O Poder Executivo de cada ente colocará à disposição dos demais Poderes e do Ministério Público, no mínimo trinta dias antes do prazo final para encaminhamento de suas propos-

tas orçamentárias, os estudos e as estimativas das receitas para o exercício subsequente, inclusive da corrente líquida, e as respectivas memórias de cálculo.

Art. 13. No prazo previsto no art. 8º, as receitas previstas serão desdobradas, pelo Poder Executivo, em metas bimestrais de arrecadação, com a especificação, em separado, quando cabível, das medidas de combate à evasão e à sonegação, da quantidade e valores de ações ajuizadas para cobrança da dívida ativa, bem como da evolução do montante dos créditos tributários passíveis de cobrança administrativa.

SEÇÃO II DA RENÚNCIA DE RECEITA

Art. 14. A concessão ou ampliação de incentivo ou benefício de natureza tributária da qual decorra renúncia de receita deverá estar acompanhada de estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva iniciar sua vigência e nos dois seguintes, atender ao disposto na lei de diretrizes orçamentárias e a pelo menos uma das seguintes condições: (Vide Medida Provisória nº 2.159, de 2001) (Vide Lei nº 10.276, de 2001) (Vide ADI 6357)

I - demonstração pelo proponente de que a renúncia foi considerada na estimativa de receita da lei orçamentária, na forma do art. 12, e de que não afetará as metas de resultados fiscais previstas no anexo próprio da lei de diretrizes orçamentárias;

II - estar acompanhada de medidas de compensação, no período mencionado no caput, por meio do aumento de receita, proveniente da elevação de alíquotas, ampliação da base de cálculo, majoração ou criação de tributo ou contribuição.

§ 1º A renúncia compreende anistia, remissão, subsídio, crédito presumido, concessão de isenção em caráter não geral, alteração de alíquota ou modificação de base de cálculo que implique redução discriminada de tributos ou contribuições, e outros benefícios que correspondam a tratamento diferenciado.

§ 2º Se o ato de concessão ou ampliação do incentivo ou benefício de que trata o caput deste artigo decorrer da condição contida no inciso II, o benefício só entrará em vigor quando implementadas as medidas referidas no mencionado inciso.

§ 3º O disposto neste artigo não se aplica:

I - às alterações das alíquotas dos impostos previstos nos incisos I, II, IV e V do art. 153 da Constituição, na forma do seu § 1º;

II - ao cancelamento de débito cujo montante seja inferior ao dos respectivos custos de cobrança.

CAPÍTULO IV DA DESPESA PÚBLICA

SEÇÃO I DA GERAÇÃO DA DESPESA

Art. 15. Serão consideradas não autorizadas, irregulares e lesivas ao patrimônio público a geração de despesa ou assunção de obrigação que não atendam o disposto nos arts. 16 e 17.

Art. 16. A criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento da despesa será acompanhada de: (Vide ADI 6357)

I - estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva entrar em vigor e nos dois subsequentes;

II - declaração do ordenador da despesa de que o aumento tem adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual e compatibilidade com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias.

§ 1º Para os fins desta Lei Complementar, considera-se:

I - adequada com a lei orçamentária anual, a despesa objeto de dotação específica e suficiente, ou que esteja abrangida por crédito genérico, de forma que somadas todas as despesas da mesma espécie, realizadas e a realizar, previstas no programa de trabalho, não sejam ultrapassados os limites estabelecidos para o exercício;

II - compatível com o plano plurianual e a lei de diretrizes orçamentárias, a despesa que se conforme com as diretrizes, objetivos, prioridades e metas previstos nesses instrumentos e não infrinja qualquer de suas disposições.

§ 2º A estimativa de que trata o inciso I do caput será acompanhada das premissas e metodologia de cálculo utilizadas.

§ 3º Ressalva-se do disposto neste artigo a despesa considerada irrelevante, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias.

§ 4º As normas do caput constituem condição prévia para:

I - empenho e licitação de serviços, fornecimento de bens ou execução de obras;

II - desapropriação de imóveis urbanos a que se refere o § 3º do art. 182 da Constituição.

SUBSEÇÃO I DA DESPESA OBRIGATÓRIA DE CARÁTER CONTINUADO

Art. 17. Considera-se obrigatória de caráter continuado a despesa corrente derivada de lei, medida provisória ou ato administrativo normativo que fixem para o ente a obrigação legal de sua execução por um período superior a dois exercícios. (Vide ADI 6357)

§ 1º Os atos que criarem ou aumentarem despesa de que trata o caput deverão ser instruídos com a estimativa prevista no inciso I do art. 16 e demonstrar a origem dos recursos para seu custeio. (Vide Lei Complementar nº 176, de 2020)

§ 2º Para efeito do atendimento do § 1º, o ato será acompanhado de comprovação de que a despesa criada ou aumentada não afetará as metas de resultados fiscais previstas no anexo referido no § 1º do art. 4º, devendo seus efeitos financeiros, nos períodos seguintes, ser compensados pelo aumento permanente de receita ou pela redução permanente de despesa. (Vide Lei Complementar nº 176, de 2020)

§ 3º Para efeito do § 2º, considera-se aumento permanente de receita o proveniente da elevação de alíquotas, ampliação da base de cálculo, majoração ou criação de tributo ou contribuição. (Vide Lei Complementar nº 176, de 2020)

§ 4º A comprovação referida no § 2º, apresentada pelo proponente, conterá as premissas e metodologia de cálculo utilizadas, sem prejuízo do exame de compatibilidade da despesa com as demais normas do plano plurianual e da lei de diretrizes orçamentárias. (Vide Lei Complementar nº 176, de 2020)

§ 5º A despesa de que trata este artigo não será executada antes da implementação das medidas referidas no § 2º, as quais integrarão o instrumento que a criar ou aumentar. (Vide Lei Complementar nº 176, de 2020)

§ 6º O disposto no § 1º não se aplica às despesas destinadas ao serviço da dívida nem ao reajustamento de remuneração de pessoal de que trata o inciso X do art. 37 da Constituição.

§ 7º Considera-se aumento de despesa a prorrogação daquela criada por prazo determinado.

SEÇÃO II DAS DESPESAS COM PESSOAL

SUBSEÇÃO I DEFINIÇÕES E LIMITES

Art. 18. Para os efeitos desta Lei Complementar, entende-se como despesa total com pessoal: o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência.

§ 1º Os valores dos contratos de terceirização de mão-de-obra que se referem à substituição de servidores e empregados públicos serão contabilizados como “Outras Despesas de Pessoal”.

§ 2º A despesa total com pessoal será apurada somando-se a realizada no mês em referência com as dos onze imediatamente anteriores, adotando-se o regime de competência.

§ 2º A despesa total com pessoal será apurada somando-se a realizada no mês em referência com as dos 11 (onze) imediatamente anteriores, adotando-se o regime de competência, independentemente de empenho. (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

§ 3º Para a apuração da despesa total com pessoal, será observada a remuneração bruta do servidor, sem qualquer dedução ou retenção, ressalvada a redução para atendimento ao disposto no art. 37, inciso XI, da Constituição Federal. (Incluído pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

Art. 19. Para os fins do disposto no caput do art. 169 da Constituição, a despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da Federação, não poderá exceder os percentuais da receita corrente líquida, a seguir discriminados:

I - União: 50% (cinquenta por cento);

II - Estados: 60% (sessenta por cento);

III - Municípios: 60% (sessenta por cento).

§ 1º Na verificação do atendimento dos limites definidos neste artigo, não serão computadas as despesas:

I - de indenização por demissão de servidores ou empregados;

II - relativas a incentivos à demissão voluntária;

III - derivadas da aplicação do disposto no inciso II do § 6º do art. 57 da Constituição;

IV - decorrentes de decisão judicial e da competência de período anterior ao da apuração a que se refere o § 2º do art. 18;

V - com pessoal, do Distrito Federal e dos Estados do Amapá e Roraima, custeadas com recursos transferidos pela União na forma dos incisos XIII e XIV do art. 21 da Constituição e do art. 31 da Emenda Constitucional no 19;

VI - com inativos e pensionistas, ainda que pagas por intermédio de unidade gestora única ou fundo previsto no art. 249 da Constituição Federal, quanto à parcela custeada por recursos provenientes: (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

a) da arrecadação de contribuições dos segurados;

b) da compensação financeira de que trata o § 9º do art. 201 da Constituição;

c) das demais receitas diretamente arrecadadas por fundo vinculado a tal finalidade, inclusive o produto da alienação de bens, direitos e ativos, bem como seu superávit financeiro.

c) de transferências destinadas a promover o equilíbrio atuarial do regime de previdência, na forma definida pelo órgão do Poder Executivo federal responsável pela orientação, pela supervisão e pelo acompanhamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos. (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

§ 2º Observado o disposto no inciso IV do § 1º, as despesas com pessoal decorrentes de sentenças judiciais serão incluídas no limite do respectivo Poder ou órgão referido no art. 20.

§ 3º Na verificação do atendimento dos limites definidos neste artigo, é vedada a dedução da parcela custeada com recursos aportados para a cobertura do déficit financeiro dos regimes de previdência. (Incluído pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

Art. 20. A repartição dos limites globais do art. 19 não poderá exceder os seguintes percentuais:

I - na esfera federal:

a) 2,5% (dois inteiros e cinco décimos por cento) para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas da União;

b) 6% (seis por cento) para o Judiciário;

c) 40,9% (quarenta inteiros e nove décimos por cento) para o Executivo, destacando-se 3% (três por cento) para as despesas com pessoal decorrentes do que dispõem os incisos XIII e XIV do art. 21 da Constituição e o art. 31 da Emenda Constitucional no 19, repartidos de forma proporcional à média das despesas relativas a cada um destes dispositivos, em percentual da receita corrente líquida, verificadas nos três exercícios financeiros imediatamente anteriores ao da publicação desta Lei Complementar; (Vide Decreto nº 3.917, de 2001)

d) 0,6% (seis décimos por cento) para o Ministério Público da União;

II - na esfera estadual:

a) 3% (três por cento) para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas do Estado; (Vide ADI 6533)

b) 6% (seis por cento) para o Judiciário; (Vide ADI 6533)

c) 49% (quarenta e nove por cento) para o Executivo; (Vide ADI 6533)

d) 2% (dois por cento) para o Ministério Público dos Estados; (Vide ADI 6533)

III - na esfera municipal:

a) 6% (seis por cento) para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas do Município, quando houver;

b) 54% (cinquenta e quatro por cento) para o Executivo.

§ 1º Nos Poderes Legislativo e Judiciário de cada esfera, os limites serão repartidos entre seus órgãos de forma proporcional à média das despesas com pessoal, em percentual da receita corrente líquida, verificadas nos três exercícios financeiros imediatamente anteriores ao da publicação desta Lei Complementar. (Vide ADI 6533)

§ 2º Para efeito deste artigo entende-se como órgão:

I - o Ministério Público;

II - no Poder Legislativo:

a) Federal, as respectivas Casas e o Tribunal de Contas da União;

b) Estadual, a Assembléia Legislativa e os Tribunais de Contas;

c) do Distrito Federal, a Câmara Legislativa e o Tribunal de Contas do Distrito Federal;

d) Municipal, a Câmara de Vereadores e o Tribunal de Contas do Município, quando houver;

III - no Poder Judiciário:

a) Federal, os tribunais referidos no art. 92 da Constituição;

b) Estadual, o Tribunal de Justiça e outros, quando houver.

§ 3º Os limites para as despesas com pessoal do Poder Judiciário, a cargo da União por força do inciso XIII do art. 21 da Constituição, serão estabelecidos mediante aplicação da regra do § 1º.

§ 4º Nos Estados em que houver Tribunal de Contas dos Municípios, os percentuais definidos nas alíneas a e c do inciso II do caput serão, respectivamente, acrescidos e reduzidos em 0,4% (quatro décimos por cento).

§ 5º Para os fins previstos no art. 168 da Constituição, a entrega dos recursos financeiros correspondentes à despesa total com pessoal por Poder e órgão será a resultante da aplicação dos percentuais definidos neste artigo, ou aqueles fixados na lei de diretrizes orçamentárias.

§ 6º (VETADO)

§ 7º Os Poderes e órgãos referidos neste artigo deverão apurar, de forma segregada para aplicação dos limites de que trata este artigo, a integralidade das despesas com pessoal dos respectivos servidores inativos e pensionistas, mesmo que o custeio dessas despesas esteja a cargo de outro Poder ou órgão. (Incluído pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

SUBSEÇÃO II

DO CONTROLE DA DESPESA TOTAL COM PESSOAL

Art. 21. É nulo de pleno direito: (Redação dada pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

I - o ato que provoque aumento da despesa com pessoal e não atenda:

a) às exigências dos arts. 16 e 17 desta Lei Complementar e o disposto no inciso XIII do caput do art. 37 e no § 1º do art. 169 da Constituição Federal; e (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

b) ao limite legal de comprometimento aplicado às despesas com pessoal inativo; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

II - o ato de que resulte aumento da despesa com pessoal nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores ao final do mandato do titular de Poder ou órgão referido no art. 20; (Redação dada pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

III - o ato de que resulte aumento da despesa com pessoal que preveja parcelas a serem implementadas em períodos posteriores ao final do mandato do titular de Poder ou órgão referido no art. 20; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

IV - a aprovação, a edição ou a sanção, por Chefe do Poder Executivo, por Presidente e demais membros da Mesa ou órgão decisório equivalente do Poder Legislativo, por Presidente de Tribunal do Poder Judiciário e pelo Chefe do Ministério Público, da

União e dos Estados, de norma legal contendo plano de alteração, reajuste e reestruturação de carreiras do setor público, ou a edição de ato, por esses agentes, para nomeação de aprovados em concurso público, quando: (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

a) resultar em aumento da despesa com pessoal nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores ao final do mandato do titular do Poder Executivo; ou (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

b) resultar em aumento da despesa com pessoal que preveja parcelas a serem implementadas em períodos posteriores ao final do mandato do titular do Poder Executivo. (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

§ 1º As restrições de que tratam os incisos II, III e IV: (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

I - devem ser aplicadas inclusive durante o período de recondução ou reeleição para o cargo de titular do Poder ou órgão autônomo; e (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

II - aplicam-se somente aos titulares ocupantes de cargo eletivo dos Poderes referidos no art. 20. (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

§ 2º Para fins do disposto neste artigo, serão considerados atos de nomeação ou de provimento de cargo público aqueles referidos no § 1º do art. 169 da Constituição Federal ou aqueles que, de qualquer modo, acarretem a criação ou o aumento de despesa obrigatória. (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

Art. 22. A verificação do cumprimento dos limites estabelecidos nos arts. 19 e 20 será realizada ao final de cada quadrimestre.

Parágrafo único. Se a despesa total com pessoal exceder a 95% (noventa e cinco por cento) do limite, são vedados ao Poder ou órgão referido no art. 20 que houver incorrido no excesso:

I - concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição;

II - criação de cargo, emprego ou função;

III - alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;

IV - provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;

V - contratação de hora extra, salvo no caso do disposto no inciso II do § 6º do art. 57 da Constituição e as situações previstas na lei de diretrizes orçamentárias.

Art. 23. Se a despesa total com pessoal, do Poder ou órgão referido no art. 20, ultrapassar os limites definidos no mesmo artigo, sem prejuízo das medidas previstas no art. 22, o percentual excedente terá de ser eliminado nos dois quadrimestres seguintes, sendo pelo menos um terço no primeiro, adotando-se, entre outras, as providências previstas nos §§ 3º e 4º do art. 169 da Constituição.

§ 1º No caso do inciso I do § 3º do art. 169 da Constituição, o objetivo poderá ser alcançado tanto pela extinção de cargos e funções quanto pela redução dos valores a eles atribuídos. (Vide ADI 2238)

§ 2º É facultada a redução temporária da jornada de trabalho com adequação dos vencimentos à nova carga horária. (Vide ADI 2238)

§ 3º Não alcançada a redução no prazo estabelecido e enquanto perdurar o excesso, o Poder ou órgão referido no art. 20 não poderá: (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

- I - receber transferências voluntárias;
- II - obter garantia, direta ou indireta, de outro ente;
- III - contratar operações de crédito, ressalvadas as destinadas ao pagamento da dívida mobiliária e as que visem à redução das despesas com pessoal. (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

§ 4º As restrições do § 3º aplicam-se imediatamente se a despesa total com pessoal exceder o limite no primeiro quadrimestre do último ano do mandato dos titulares de Poder ou órgão referidos no art. 20.

§ 5º As restrições previstas no § 3º deste artigo não se aplicam ao Município em caso de queda de receita real superior a 10% (dez por cento), em comparação ao correspondente quadrimestre do exercício financeiro anterior, devido a: (Incluído pela Lei Complementar nº 164, de 2018) Produção de efeitos

I – diminuição das transferências recebidas do Fundo de Participação dos Municípios decorrente de concessão de isenções tributárias pela União; e (Incluído pela Lei Complementar nº 164, de 2018) Produção de efeitos

II – diminuição das receitas recebidas de royalties e participações especiais. (Incluído pela Lei Complementar nº 164, de 2018) Produção de efeitos

§ 6º O disposto no § 5º deste artigo só se aplica caso a despesa total com pessoal do quadrimestre vigente não ultrapasse o limite percentual previsto no art. 19 desta Lei Complementar, considerada, para este cálculo, a receita corrente líquida do quadrimestre correspondente do ano anterior atualizada monetariamente. (Incluído pela Lei Complementar nº 164, de 2018) Produção de efeitos

SEÇÃO III DAS DESPESAS COM A SEGURIDADE SOCIAL

Art. 24. Nenhum benefício ou serviço relativo à seguridade social poderá ser criado, majorado ou estendido sem a indicação da fonte de custeio total, nos termos do § 5º do art. 195 da Constituição, atendidas ainda as exigências do art. 17. (Vide ADI 6357)

§ 1º É dispensada da compensação referida no art. 17 o aumento de despesa decorrente de:

- I - concessão de benefício a quem satisfaça as condições de habilitação prevista na legislação pertinente;
- II - expansão quantitativa do atendimento e dos serviços prestados;
- III - reajustamento de valor do benefício ou serviço, a fim de preservar o seu valor real.

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se a benefício ou serviço de saúde, previdência e assistência social, inclusive os destinados aos servidores públicos e militares, ativos e inativos, e aos pensionistas.

CAPÍTULO V DAS TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS

Art. 25. Para efeito desta Lei Complementar, entende-se por transferência voluntária a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde.

§ 1º São exigências para a realização de transferência voluntária, além das estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias:

- I - existência de dotação específica;
 - II - (VETADO)
 - III - observância do disposto no inciso X do art. 167 da Constituição;
 - IV - comprovação, por parte do beneficiário, de:
 - a) que se acha em dia quanto ao pagamento de tributos, empréstimos e financiamentos devidos ao ente transferidor, bem como quanto à prestação de contas de recursos anteriormente dele recebidos;
 - b) cumprimento dos limites constitucionais relativos à educação e à saúde;
 - c) observância dos limites das dívidas consolidada e mobiliária, de operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, de inscrição em Restos a Pagar e de despesa total com pessoal;
 - d) previsão orçamentária de contrapartida.
- § 2º É vedada a utilização de recursos transferidos em finalidade diversa da pactuada.

§ 3º Para fins da aplicação das sanções de suspensão de transferências voluntárias constantes desta Lei Complementar, excetuam-se aquelas relativas a ações de educação, saúde e assistência social.

CAPÍTULO VI DA DESTINAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS PARA O SETOR PRIVADO

Art. 26. A destinação de recursos para, direta ou indiretamente, cobrir necessidades de pessoas físicas ou débitos de pessoas jurídicas deverá ser autorizada por lei específica, atender às condições estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias e estar prevista no orçamento ou em seus créditos adicionais.

§ 1º O disposto no caput aplica-se a toda a administração indireta, inclusive fundações públicas e empresas estatais, exceto, no exercício de suas atribuições precípua, as instituições financeiras e o Banco Central do Brasil.

§ 2º Compreende-se incluída a concessão de empréstimos, financiamentos e refinanciamentos, inclusive as respectivas prorrogações e a composição de dívidas, a concessão de subvenções e a participação em constituição ou aumento de capital.

Art. 27. Na concessão de crédito por ente da Federação a pessoa física, ou jurídica que não esteja sob seu controle direto ou indireto, os encargos financeiros, comissões e despesas congêneres não serão inferiores aos definidos em lei ou ao custo de captação.

Parágrafo único. Dependem de autorização em lei específica as prorrogações e composições de dívidas decorrentes de operações de crédito, bem como a concessão de empréstimos ou financiamentos em desacordo com o caput, sendo o subsídio correspondente consignado na lei orçamentária.

Art. 28. Salvo mediante lei específica, não poderão ser utilizados recursos públicos, inclusive de operações de crédito, para socorrer instituições do Sistema Financeiro Nacional, ainda que mediante a concessão de empréstimos de recuperação ou financiamentos para mudança de controle acionário.

§ 1º A prevenção de insolvência e outros riscos ficará a cargo de fundos, e outros mecanismos, constituídos pelas instituições do Sistema Financeiro Nacional, na forma da lei.

§ 2º O disposto no caput não proíbe o Banco Central do Brasil de conceder às instituições financeiras operações de desconto e de empréstimos de prazo inferior a trezentos e sessenta dias.

CAPÍTULO VII DA DÍVIDA E DO ENDIVIDAMENTO

SEÇÃO I DEFINIÇÕES BÁSICAS

Art. 29. Para os efeitos desta Lei Complementar, são adotadas as seguintes definições:

I - dívida pública consolidada ou fundada: montante total, apurado sem duplicidade, das obrigações financeiras do ente da Federação, assumidas em virtude de leis, contratos, convênios ou tratados e da realização de operações de crédito, para amortização em prazo superior a doze meses;

II - dívida pública mobiliária: dívida pública representada por títulos emitidos pela União, inclusive os do Banco Central do Brasil, Estados e Municípios;

III - operação de crédito: compromisso financeiro assumido em razão de mútuo, abertura de crédito, emissão e aceite de título, aquisição financiada de bens, recebimento antecipado de valores provenientes da venda a termo de bens e serviços, arrendamento mercantil e outras operações assemelhadas, inclusive com o uso de derivativos financeiros;

IV - concessão de garantia: compromisso de adimplência de obrigação financeira ou contratual assumida por ente da Federação ou entidade a ele vinculada;

V - refinanciamento da dívida mobiliária: emissão de títulos para pagamento do principal acrescido da atualização monetária.

§ 1º Equipara-se a operação de crédito a assunção, o reconhecimento ou a confissão de dívidas pelo ente da Federação, sem prejuízo do cumprimento das exigências dos arts. 15 e 16.

§ 2º Será incluída na dívida pública consolidada da União a relativa à emissão de títulos de responsabilidade do Banco Central do Brasil.

§ 3º Também integram a dívida pública consolidada as operações de crédito de prazo inferior a doze meses cujas receitas tenham constado do orçamento.

§ 4º O refinanciamento do principal da dívida mobiliária não excederá, ao término de cada exercício financeiro, o montante do final do exercício anterior, somado ao das operações de crédito autorizadas no orçamento para este efeito e efetivamente realizadas, acrescido de atualização monetária.

SEÇÃO II DOS LIMITES DA DÍVIDA PÚBLICA E DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO

Art. 30. No prazo de noventa dias após a publicação desta Lei Complementar, o Presidente da República submeterá ao:

I - Senado Federal: proposta de limites globais para o montante da dívida consolidada da União, Estados e Municípios, cumprindo o que estabelece o inciso VI do art. 52 da Constituição, bem como de limites e condições relativos aos incisos VII, VIII e IX do mesmo artigo;

II - Congresso Nacional: projeto de lei que estabeleça limites para o montante da dívida mobiliária federal a que se refere o inciso XIV do art. 48 da Constituição, acompanhado da demonstração de sua adequação aos limites fixados para a dívida consolidada da União, atendido o disposto no inciso I do § 1º deste artigo.

§ 1º As propostas referidas nos incisos I e II do caput e suas alterações conterão:

I - demonstração de que os limites e condições guardam coerência com as normas estabelecidas nesta Lei Complementar e com os objetivos da política fiscal;

II - estimativas do impacto da aplicação dos limites a cada uma das três esferas de governo;

III - razões de eventual proposição de limites diferenciados por esfera de governo;

IV - metodologia de apuração dos resultados primário e nominal.

§ 2º As propostas mencionadas nos incisos I e II do caput também poderão ser apresentadas em termos de dívida líquida, evidenciando a forma e a metodologia de sua apuração.

§ 3º Os limites de que tratam os incisos I e II do caput serão fixados em percentual da receita corrente líquida para cada esfera de governo e aplicados igualmente a todos os entes da Federação que a integrem, constituindo, para cada um deles, limites máximos.

§ 4º Para fins de verificação do atendimento do limite, a apuração do montante da dívida consolidada será efetuada ao final de cada quadrimestre.

§ 5º No prazo previsto no art. 5º, o Presidente da República enviará ao Senado Federal ou ao Congresso Nacional, conforme o caso, proposta de manutenção ou alteração dos limites e condições previstos nos incisos I e II do caput.

§ 6º Sempre que alterados os fundamentos das propostas de que trata este artigo, em razão de instabilidade econômica ou alterações nas políticas monetária ou cambial, o Presidente da República poderá encaminhar ao Senado Federal ou ao Congresso Nacional solicitação de revisão dos limites.

§ 7º Os precatórios judiciais não pagos durante a execução do orçamento em que houverem sido incluídos integram a dívida consolidada, para fins de aplicação dos limites.

SEÇÃO III DA RECONDUÇÃO DA DÍVIDA AOS LIMITES

Art. 31. Se a dívida consolidada de um ente da Federação ultrapassar o respectivo limite ao final de um quadrimestre, deverá ser a ele reconduzida até o término dos três subseqüentes, reduzindo o excedente em pelo menos 25% (vinte e cinco por cento) no primeiro.

§ 1º Enquanto perdurar o excesso, o ente que nele houver incorrido:

I - estará proibido de realizar operação de crédito interna ou externa, inclusive por antecipação de receita, ressalvadas as para pagamento de dívidas mobiliárias; (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

II - obterá resultado primário necessário à recondução da dívida ao limite, promovendo, entre outras medidas, limitação de empenho, na forma do art. 9º.

§ 2º Vencido o prazo para retorno da dívida ao limite, e enquanto perdurar o excesso, o ente ficará também impedido de receber transferências voluntárias da União ou do Estado.

§ 3º As restrições do § 1º aplicam-se imediatamente se o montante da dívida exceder o limite no primeiro quadrimestre do último ano do mandato do Chefe do Poder Executivo.

§ 4º O Ministério da Fazenda divulgará, mensalmente, a relação dos entes que tenham ultrapassado os limites das dívidas consolidada e mobiliária.

§ 5º As normas deste artigo serão observadas nos casos de descumprimento dos limites da dívida mobiliária e das operações de crédito internas e externas.

SEÇÃO IV DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO

SUBSEÇÃO I DA CONTRATAÇÃO

Art. 32. O Ministério da Fazenda verificará o cumprimento dos limites e condições relativos à realização de operações de crédito de cada ente da Federação, inclusive das empresas por eles controladas, direta ou indiretamente.

§ 1º O ente interessado formalizará seu pleito fundamentando-o em parecer de seus órgãos técnicos e jurídicos, demonstrando a relação custo-benefício, o interesse econômico e social da operação e o atendimento das seguintes condições:

I - existência de prévia e expressa autorização para a contratação, no texto da lei orçamentária, em créditos adicionais ou lei específica;

II - inclusão no orçamento ou em créditos adicionais dos recursos provenientes da operação, exceto no caso de operações por antecipação de receita;

III - observância dos limites e condições fixados pelo Senado Federal;

IV - autorização específica do Senado Federal, quando se tratar de operação de crédito externo;

V - atendimento do disposto no inciso III do art. 167 da Constituição;

VI - observância das demais restrições estabelecidas nesta Lei Complementar.

§ 2º As operações relativas à dívida mobiliária federal autorizadas, no texto da lei orçamentária ou de créditos adicionais, serão objeto de processo simplificado que atenda às suas especificidades.

§ 3º Para fins do disposto no inciso V do § 1º, considerar-se-á, em cada exercício financeiro, o total dos recursos de operações de crédito nele ingressados e o das despesas de capital executadas, observado o seguinte:

I - não serão computadas nas despesas de capital as realizadas sob a forma de empréstimo ou financiamento a contribuinte, com o intuito de promover incentivo fiscal, tendo por base tributo de competência do ente da Federação, se resultar a diminuição, direta ou indireta, do ônus deste;

II - se o empréstimo ou financiamento a que se refere o inciso I for concedido por instituição financeira controlada pelo ente da Federação, o valor da operação será deduzido das despesas de capital;

III - (VETADO)

§ 4º Sem prejuízo das atribuições próprias do Senado Federal e do Banco Central do Brasil, o Ministério da Fazenda efetuará o registro eletrônico centralizado e atualizado das dívidas públicas interna e externa, garantido o acesso público às informações, que incluirão:

I - encargos e condições de contratação;

II - saldos atualizados e limites relativos às dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito e concessão de garantias.

§ 5º Os contratos de operação de crédito externo não conterão cláusula que importe na compensação automática de débitos e créditos.

§ 6º O prazo de validade da verificação dos limites e das condições de que trata este artigo e da análise realizada para a concessão de garantia pela União será de, no mínimo, 90 (noventa) dias e, no máximo, 270 (duzentos e setenta) dias, a critério do Ministério da Fazenda. (Incluído pela Lei Complementar nº 159, de 2017)

§ 7º Poderá haver alteração da finalidade de operação de crédito de Estados, do Distrito Federal e de Municípios sem a necessidade de nova verificação pelo Ministério da Economia, desde que haja prévia e expressa autorização para tanto, no texto da lei orçamentária, em créditos adicionais ou em lei específica, que se demonstre a relação custo-benefício e o interesse econômico e social da operação e que não configure infração a dispositivo desta Lei Complementar. (Incluído pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

Art. 33. A instituição financeira que contratar operação de crédito com ente da Federação, exceto quando relativa à dívida mobiliária ou à externa, deverá exigir comprovação de que a operação atende às condições e limites estabelecidos.

§ 1º A operação realizada com infração do disposto nesta Lei Complementar será considerada nula, procedendo-se ao seu cancelamento, mediante a devolução do principal, vedados o pagamento de juros e demais encargos financeiros.

§ 2º Se a devolução não for efetuada no exercício de ingresso dos recursos, será consignada reserva específica na lei orçamentária para o exercício seguinte.

§ 3º Enquanto não for efetuado o cancelamento ou a amortização ou constituída a reserva de que trata o § 2º, aplicam-se ao ente as restrições previstas no § 3º do art. 23. (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

§ 4º Também se constituirá reserva, no montante equivalente ao excesso, se não atendido o disposto no inciso III do art. 167 da Constituição, consideradas as disposições do § 3º do art. 32.

SUBSEÇÃO II DAS VEDAÇÕES

Art. 34. O Banco Central do Brasil não emitirá títulos da dívida pública a partir de dois anos após a publicação desta Lei Complementar.

Art. 35. É vedada a realização de operação de crédito entre um ente da Federação, diretamente ou por intermédio de fundo, autarquia, fundação ou empresa estatal dependente, e outro, in-

clusive suas entidades da administração indireta, ainda que sob a forma de novação, refinanciamento ou postergação de dívida contraída anteriormente.

§ 1º Excetuam-se da vedação a que se refere o caput as operações entre instituição financeira estatal e outro ente da Federação, inclusive suas entidades da administração indireta, que não se destinem a:

I - financiar, direta ou indiretamente, despesas correntes, ressalvadas as operações destinadas a financiar a estruturação de projetos ou a garantir contraprestações em contratos de parceria público-privada ou de concessão para o ente da Federação afetado pelo estado de calamidade pública reconhecido pelo Congresso Nacional de que trata o art. 65; (Redação dada pela Lei Complementar nº 206, de 2024)

II - refinarciar dívidas não contraídas junto à própria instituição concedente.

§ 2º O disposto no caput não impede Estados e Municípios de comprar títulos da dívida da União como aplicação de suas disponibilidades.

Art. 36. É proibida a operação de crédito entre uma instituição financeira estatal e o ente da Federação que a controle, na qualidade de beneficiário do empréstimo.

Parágrafo único. O disposto no caput não proíbe instituição financeira controlada de adquirir, no mercado, títulos da dívida pública para atender investimento de seus clientes, ou títulos da dívida de emissão da União para aplicação de recursos próprios.

Art. 37. Equiparam-se a operações de crédito e estão vedados:

I - captação de recursos a título de antecipação de receita de tributo ou contribuição cujo fato gerador ainda não tenha ocorrido, sem prejuízo do disposto no § 7º do art. 150 da Constituição;

II - recebimento antecipado de valores de empresa em que o Poder Público detenha, direta ou indiretamente, a maioria do capital social com direito a voto, salvo lucros e dividendos, na forma da legislação;

III - assunção direta de compromisso, confissão de dívida ou operação assemelhada, com fornecedor de bens, mercadorias ou serviços, mediante emissão, aceite ou aval de título de crédito, não se aplicando esta vedação a empresas estatais dependentes;

IV - assunção de obrigação, sem autorização orçamentária, com fornecedores para pagamento a posteriori de bens e serviços.

SUBSEÇÃO III DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO POR ANTECIPAÇÃO DE RECEITA ORÇAMENTÁRIA

Art. 38. A operação de crédito por antecipação de receita destina-se a atender insuficiência de caixa durante o exercício financeiro e cumprirá as exigências mencionadas no art. 32 e mais as seguintes:

I - realizar-se-á somente a partir do décimo dia do início do exercício;

II - deverá ser liquidada, com juros e outros encargos incidentes, até o dia dez de dezembro de cada ano;

III - não será autorizada se forem cobrados outros encargos que não a taxa de juros da operação, obrigatoriamente prefixada ou indexada à taxa básica financeira, ou à que vier a esta substituir;

IV - estará proibida:

a) enquanto existir operação anterior da mesma natureza não integralmente resgatada;

b) no último ano de mandato do Presidente, Governador ou Prefeito Municipal.

§ 1º As operações de que trata este artigo não serão computadas para efeito do que dispõe o inciso III do art. 167 da Constituição, desde que liquidadas no prazo definido no inciso II do caput.

§ 2º As operações de crédito por antecipação de receita realizadas por Estados ou Municípios serão efetuadas mediante abertura de crédito junto à instituição financeira vencedora em processo competitivo eletrônico promovido pelo Banco Central do Brasil.

§ 3º O Banco Central do Brasil manterá sistema de acompanhamento e controle do saldo do crédito aberto e, no caso de inobservância dos limites, aplicará as sanções cabíveis à instituição credora.

SUBSEÇÃO IV DAS OPERAÇÕES COM O BANCO CENTRAL DO BRASIL

Art. 39. Nas suas relações com ente da Federação, o Banco Central do Brasil está sujeito às vedações constantes do art. 35 e mais às seguintes:

I - compra de título da dívida, na data de sua colocação no mercado, ressalvado o disposto no § 2º deste artigo;

II - permuta, ainda que temporária, por intermédio de instituição financeira ou não, de título da dívida de ente da Federação por título da dívida pública federal, bem como a operação de compra e venda, a termo, daquele título, cujo efeito final seja semelhante à permuta;

III - concessão de garantia.

§ 1º O disposto no inciso II, in fine, não se aplica ao estoque de Letras do Banco Central do Brasil, Série Especial, existente na carteira das instituições financeiras, que pode ser refinanciado mediante novas operações de venda a termo.

§ 2º O Banco Central do Brasil só poderá comprar diretamente títulos emitidos pela União para refinarciar a dívida mobiliária federal que estiver vencendo na sua carteira.

§ 3º A operação mencionada no § 2º deverá ser realizada à taxa média e condições alcançadas no dia, em leilão público.

§ 4º É vedado ao Tesouro Nacional adquirir títulos da dívida pública federal existentes na carteira do Banco Central do Brasil, ainda que com cláusula de reversão, salvo para reduzir a dívida mobiliária.

SEÇÃO V DA GARANTIA E DA CONTRAGARANTIA

Art. 40. Os entes poderão conceder garantia em operações de crédito internas ou externas, observados o disposto neste artigo, as normas do art. 32 e, no caso da União, também os limites e as condições estabelecidos pelo Senado Federal e as normas emitidas pelo Ministério da Economia acerca da classificação de capacidade de pagamento dos mutuários. (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

§ 1º A garantia estará condicionada ao oferecimento de contragarantia, em valor igual ou superior ao da garantia a ser concedida, e à adimplência da entidade que a pleitear relativamente a suas obrigações junto ao garantidor e às entidades por este controladas, observado o seguinte:

I - não será exigida contragarantia de órgãos e entidades do próprio ente;

II - a contragarantia exigida pela União, Estado ou Município, ou pelos Estados aos Municípios, poderá consistir na vinculação de receitas tributárias diretamente arrecadadas e provenientes de transferências constitucionais, com outorga de poderes ao garantidor para retê-las e empregar o respectivo valor na liquidação da dívida vencida.

§ 2º No caso de operação de crédito junto a organismo financeiro internacional, ou a instituição federal de crédito e fomento para o repasse de recursos externos, a União só prestará garantia a ente que atenda, além do disposto no § 1º, as exigências legais para o recebimento de transferências voluntárias.

§ 3º (VETADO)

§ 4º (VETADO)

§ 5º É nula a garantia concedida acima dos limites fixados pelo Senado Federal.

§ 6º É vedado às entidades da administração indireta, inclusive suas empresas controladas e subsidiárias, conceder garantia, ainda que com recursos de fundos.

§ 7º O disposto no § 6º não se aplica à concessão de garantia por:

I - empresa controlada a subsidiária ou controlada sua, nem à prestação de contragarantia nas mesmas condições;

II - instituição financeira a empresa nacional, nos termos da lei.

§ 8º Excetua-se do disposto neste artigo a garantia prestada:

I - por instituições financeiras estatais, que se submeterão às normas aplicáveis às instituições financeiras privadas, de acordo com a legislação pertinente;

II - pela União, na forma de lei federal, a empresas de natureza financeira por ela controladas, direta e indiretamente, quanto às operações de seguro de crédito à exportação.

§ 9º Quando honrarem dívida de outro ente, em razão de garantia prestada, a União e os Estados poderão condicionar as transferências constitucionais ao ressarcimento daquele pagamento.

§ 10. O ente da Federação cuja dívida tiver sido honrada pela União ou por Estado, em decorrência de garantia prestada em operação de crédito, terá suspenso o acesso a novos créditos ou financiamentos até a total liquidação da mencionada dívida.

§ 11. A alteração da metodologia utilizada para fins de classificação da capacidade de pagamento de Estados e Municípios deverá ser precedida de consulta pública, assegurada a manifestação dos entes. (Incluído pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

SEÇÃO VI DOS RESTOS A PAGAR

Art. 41. (VETADO)

Art. 42. É vedado ao titular de Poder ou órgão referido no art. 20, nos últimos dois quadrimestres do seu mandato, contrair obrigação de despesa que não possa ser cumprida integralmente

dentro dele, ou que tenha parcelas a serem pagas no exercício seguinte sem que haja suficiente disponibilidade de caixa para este efeito. (Vide Lei Complementar nº 178, de 2021) (Vigência)

Parágrafo único. Na determinação da disponibilidade de caixa serão considerados os encargos e despesas compromissadas a pagar até o final do exercício.

CAPÍTULO VIII DA GESTÃO PATRIMONIAL

SEÇÃO I DAS DISPONIBILIDADES DE CAIXA

Art. 43. As disponibilidades de caixa dos entes da Federação serão depositadas conforme estabelece o § 3º do art. 164 da Constituição.

§ 1º As disponibilidades de caixa dos regimes de previdência social, geral e próprio dos servidores públicos, ainda que vinculadas a fundos específicos a que se referem os arts. 249 e 250 da Constituição, ficarão depositadas em conta separada das demais disponibilidades de cada ente e aplicadas nas condições de mercado, com observância dos limites e condições de proteção e prudência financeira.

§ 2º É vedada a aplicação das disponibilidades de que trata o § 1º em:

I - títulos da dívida pública estadual e municipal, bem como em ações e outros papéis relativos às empresas controladas pelo respectivo ente da Federação;

II - empréstimos, de qualquer natureza, aos segurados e ao Poder Público, inclusive a suas empresas controladas.

SEÇÃO II DA PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO PÚBLICO

Art. 44. É vedada a aplicação da receita de capital derivada da alienação de bens e direitos que integram o patrimônio público para o financiamento de despesa corrente, salvo se destinada por lei aos regimes de previdência social, geral e próprio dos servidores públicos.

Art. 45. Observado o disposto no § 5º do art. 5º, a lei orçamentária e as de créditos adicionais só incluirão novos projetos após adequadamente atendidos os em andamento e contempladas as despesas de conservação do patrimônio público, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias.

Parágrafo único. O Poder Executivo de cada ente encaminhará ao Legislativo, até a data do envio do projeto de lei de diretrizes orçamentárias, relatório com as informações necessárias ao cumprimento do disposto neste artigo, ao qual será dada ampla divulgação.

Art. 46. É nulo de pleno direito ato de desapropriação de imóvel urbano expedido sem o atendimento do disposto no § 3º do art. 182 da Constituição, ou prévio depósito judicial do valor da indenização.

SEÇÃO III DAS EMPRESAS CONTROLADAS PELO SETOR PÚBLICO

Art. 47. A empresa controlada que firmar contrato de gestão em que se estabeleçam objetivos e metas de desempenho, na forma da lei, disporá de autonomia gerencial, orçamentária e financeira, sem prejuízo do disposto no inciso II do § 5º do art. 165 da Constituição.

Parágrafo único. A empresa controlada incluirá em seus balanços trimestrais nota explicativa em que informará:

I - fornecimento de bens e serviços ao controlador, com respectivos preços e condições, comparando-os com os praticados no mercado;

II - recursos recebidos do controlador, a qualquer título, especificando valor, fonte e destinação;

III - venda de bens, prestação de serviços ou concessão de empréstimos e financiamentos com preços, taxas, prazos ou condições diferentes dos vigentes no mercado.

CAPÍTULO IX DA TRANSPARÊNCIA, CONTROLE E FISCALIZAÇÃO

SEÇÃO I DA TRANSPARÊNCIA DA GESTÃO FISCAL

Art. 48. São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos.

Parágrafo único. A transparência será assegurada também mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e de discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos.

§ 1º A transparência será assegurada também mediante: (Redação dada pela Lei Complementar nº 156, de 2016)

I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos; (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

II - liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público; e (Redação dada pela Lei Complementar nº 156, de 2016)

III – adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União e ao disposto no art. 48-A. (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009) (Vide Decreto nº 7.185, de 2010)

§ 2º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disponibilizarão suas informações e dados contábeis, orçamentários e fiscais conforme periodicidade, formato e sistema estabelecidos pelo órgão central de contabilidade da União, os quais deverão ser divulgados em meio eletrônico de amplo acesso público. (Incluído pela Lei Complementar nº 156, de 2016)

§ 3º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios encaminharão ao Ministério da Fazenda, nos termos e na periodicidade a serem definidos em instrução específica deste órgão, as informações necessárias para a constituição do registro eletrônico centralizado e atualizado das dívidas públicas interna e externa, de que trata o § 4º do art. 32. (Incluído pela Lei Complementar nº 156, de 2016)

§ 4º A inobservância do disposto nos §§ 2º e 3º ensejará as penalidades previstas no § 2º do art. 51. (Incluído pela Lei Complementar nº 156, de 2016)

§ 5º Nos casos de envio conforme disposto no § 2º, para todos os efeitos, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios cumprem o dever de ampla divulgação a que se refere o caput. (Incluído pela Lei Complementar nº 156, de 2016)

§ 6º Todos os Poderes e órgãos referidos no art. 20, incluídos autarquias, fundações públicas, empresas estatais dependentes e fundos, do ente da Federação devem utilizar sistemas únicos de execução orçamentária e financeira, mantidos e gerenciados pelo Poder Executivo, resguardada a autonomia. (Incluído pela Lei Complementar nº 156, de 2016)

Art. 48-A. Para os fins a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 48, os entes da Federação disponibilizarão a qualquer pessoa física ou jurídica o acesso a informações referentes a: (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

I – quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado; (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

II – quanto à receita: o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários. (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

Art. 49. As contas apresentadas pelo Chefe do Poder Executivo ficarão disponíveis, durante todo o exercício, no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico responsável pela sua elaboração, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade.

Parágrafo único. A prestação de contas da União conterá demonstrativos do Tesouro Nacional e das agências financeiras oficiais de fomento, incluído o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, especificando os empréstimos e financiamentos concedidos com recursos oriundos dos orçamentos fiscal e da seguridade social e, no caso das agências financeiras, avaliação circunstanciada do impacto fiscal de suas atividades no exercício.

SEÇÃO II DA ESCRITURAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS CONTAS

Art. 50. Além de obedecer às demais normas de contabilidade pública, a escrituração das contas públicas observará as seguintes:

I - a disponibilidade de caixa constará de registro próprio, de modo que os recursos vinculados a órgão, fundo ou despesa obrigatória fiquem identificados e escriturados de forma individualizada;

II - a despesa e a assunção de compromisso serão registradas segundo o regime de competência, apurando-se, em caráter complementar, o resultado dos fluxos financeiros pelo regime de caixa;

III - as demonstrações contábeis compreenderão, isolada e conjuntamente, as transações e operações de cada órgão, fundo ou entidade da administração direta, autárquica e fundacional, inclusive empresa estatal dependente;

IV - as receitas e despesas previdenciárias serão apresentadas em demonstrativos financeiros e orçamentários específicos;

V - as operações de crédito, as inscrições em Restos a Pagar e as demais formas de financiamento ou assunção de compromissos junto a terceiros, deverão ser escrituradas de modo a evidenciar o montante e a variação da dívida pública no período, detalhando, pelo menos, a natureza e o tipo de credor;

VI - a demonstração das variações patrimoniais dará destaque à origem e ao destino dos recursos provenientes da alienação de ativos.

§ 1º No caso das demonstrações conjuntas, excluir-se-ão as operações intragovernamentais.

§ 2º A edição de normas gerais para consolidação das contas públicas caberá ao órgão central de contabilidade da União, enquanto não implantado o conselho de que trata o art. 67.

§ 3º A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Art. 51. O Poder Executivo da União promoverá, até o dia trinta de junho, a consolidação, nacional e por esfera de governo, das contas dos entes da Federação relativas ao exercício anterior, e a sua divulgação, inclusive por meio eletrônico de acesso público.

§ 1º Os Estados e os Municípios encaminharão suas contas ao Poder Executivo da União nos seguintes prazos:

§ 1º Os Estados e os Municípios encaminharão suas contas ao Poder Executivo da União até 30 de abril. (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021) (Vigência)

§ 2º O descumprimento dos prazos previstos neste artigo impedirá, até que a situação seja regularizada, que o Poder ou órgão referido no art. 20 receba transferências voluntárias e contrate operações de crédito, exceto as destinadas ao pagamento da dívida mobiliária. (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021) (Vigência)

SEÇÃO III DO RELATÓRIO RESUMIDO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Art. 52. O relatório a que se refere o § 3º do art. 165 da Constituição abrangerá todos os Poderes e o Ministério Público, será publicado até trinta dias após o encerramento de cada bimestre e composto de:

I - balanço orçamentário, que especificará, por categoria econômica, as:

a) receitas por fonte, informando as realizadas e a realizar, bem como a previsão atualizada;

b) despesas por grupo de natureza, discriminando a dotação para o exercício, a despesa liquidada e o saldo;

II - demonstrativos da execução das:

a) receitas, por categoria econômica e fonte, especificando a previsão inicial, a previsão atualizada para o exercício, a receita realizada no bimestre, a realizada no exercício e a previsão a realizar;

b) despesas, por categoria econômica e grupo de natureza da despesa, discriminando dotação inicial, dotação para o exercício, despesas empenhada e liquidada, no bimestre e no exercício;

c) despesas, por função e subfunção.

§ 1º Os valores referentes ao refinanciamento da dívida mobiliária constarão destacadamente nas receitas de operações de crédito e nas despesas com amortização da dívida.

§ 2º O descumprimento do prazo previsto neste artigo sujeita o ente às sanções previstas no § 2º do art. 51.

Art. 53. Acompanharão o Relatório Resumido demonstrativos relativos a:

I - apuração da receita corrente líquida, na forma definida no inciso IV do art. 2º, sua evolução, assim como a previsão de seu desempenho até o final do exercício;

II - receitas e despesas previdenciárias a que se refere o inciso IV do art. 50;

III - resultados nominal e primário;

IV - despesas com juros, na forma do inciso II do art. 4º;

V - Restos a Pagar, detalhando, por Poder e órgão referido no art. 20, os valores inscritos, os pagamentos realizados e o montante a pagar.

§ 1º O relatório referente ao último bimestre do exercício será acompanhado também de demonstrativos:

I - do atendimento do disposto no inciso III do art. 167 da Constituição, conforme o § 3º do art. 32;

II - das projeções atuariais dos regimes de previdência social, geral e próprio dos servidores públicos;

III - da variação patrimonial, evidenciando a alienação de ativos e a aplicação dos recursos dela decorrentes.

§ 2º Quando for o caso, serão apresentadas justificativas:

I - da limitação de empenho;

II - da frustração de receitas, especificando as medidas de combate à sonegação e à evasão fiscal, adotadas e a adotar, e as ações de fiscalização e cobrança.

SEÇÃO IV DO RELATÓRIO DE GESTÃO FISCAL

Art. 54. Ao final de cada quadrimestre será emitido pelos titulares dos Poderes e órgãos referidos no art. 20 Relatório de Gestão Fiscal, assinado pelo:

I - Chefe do Poder Executivo;

II - Presidente e demais membros da Mesa Diretora ou órgão decisório equivalente, conforme regimentos internos dos órgãos do Poder Legislativo;

III - Presidente de Tribunal e demais membros de Conselho de Administração ou órgão decisório equivalente, conforme regimentos internos dos órgãos do Poder Judiciário;

IV - Chefe do Ministério Público, da União e dos Estados.

Parágrafo único. O relatório também será assinado pelas autoridades responsáveis pela administração financeira e pelo controle interno, bem como por outras definidas por ato próprio de cada Poder ou órgão referido no art. 20.

Art. 55. O relatório conterá:

I - comparativo com os limites de que trata esta Lei Complementar, dos seguintes montantes:

- a) despesa total com pessoal, distinguindo a com inativos e pensionistas;
- b) dívidas consolidada e mobiliária;
- c) concessão de garantias;
- d) operações de crédito, inclusive por antecipação de receita;

e) despesas de que trata o inciso II do art. 4º;

II - indicação das medidas corretivas adotadas ou a adotar, se ultrapassado qualquer dos limites;

III - demonstrativos, no último quadrimestre:

a) do montante das disponibilidades de caixa em trinta e um de dezembro;

b) da inscrição em Restos a Pagar, das despesas:

1) liquidadas;

2) empenhadas e não liquidadas, inscritas por atenderem a uma das condições do inciso II do art. 41;

3) empenhadas e não liquidadas, inscritas até o limite do saldo da disponibilidade de caixa;

4) não inscritas por falta de disponibilidade de caixa e cujos empenhos foram cancelados;

c) do cumprimento do disposto no inciso II e na alínea b do inciso IV do art. 38.

§ 1º O relatório dos titulares dos órgãos mencionados nos incisos II, III e IV do art. 54 conterá apenas as informações relativas à alínea a do inciso I, e os documentos referidos nos incisos II e III.

§ 2º O relatório será publicado até trinta dias após o encerramento do período a que corresponder, com amplo acesso ao público, inclusive por meio eletrônico.

§ 3º O descumprimento do prazo a que se refere o § 2º sujeita o ente à sanção prevista no § 2º do art. 51.

§ 4º Os relatórios referidos nos arts. 52 e 54 deverão ser elaborados de forma padronizada, segundo modelos que poderão ser atualizados pelo conselho de que trata o art. 67.

SEÇÃO V DAS PRESTAÇÕES DE CONTAS

Art. 56. As contas prestadas pelos Chefes do Poder Executivo incluirão, além das suas próprias, as dos Presidentes dos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário e do Chefe do Ministério Público, referidos no art. 20, as quais receberão parecer prévio, separadamente, do respectivo Tribunal de Contas. (Vide ADI 2324)

§ 1º As contas do Poder Judiciário serão apresentadas no âmbito:

I - da União, pelos Presidentes do Supremo Tribunal Federal e dos Tribunais Superiores, consolidando as dos respectivos tribunais;

II - dos Estados, pelos Presidentes dos Tribunais de Justiça, consolidando as dos demais tribunais.

§ 2º O parecer sobre as contas dos Tribunais de Contas será proferido no prazo previsto no art. 57 pela comissão mista permanente referida no § 1º do art. 166 da Constituição ou equivalente das Casas Legislativas estaduais e municipais. (Vide ADI 2324)

§ 3º Será dada ampla divulgação dos resultados da apreciação das contas, julgadas ou tomadas.

Art. 57. Os Tribunais de Contas emitirão parecer prévio conclusivo sobre as contas no prazo de sessenta dias do recebimento, se outro não estiver estabelecido nas constituições estaduais ou nas leis orgânicas municipais.

§ 1º No caso de Municípios que não sejam capitais e que tenham menos de duzentos mil habitantes o prazo será de cento e oitenta dias.

§ 2º Os Tribunais de Contas não entrarão em recesso enquanto existirem contas de Poder, ou órgão referido no art. 20, pendentes de parecer prévio.

Art. 58. A prestação de contas evidenciará o desempenho da arrecadação em relação à previsão, destacando as providências adotadas no âmbito da fiscalização das receitas e combate à sonegação, as ações de recuperação de créditos nas instâncias administrativa e judicial, bem como as demais medidas para incremento das receitas tributárias e de contribuições.

SEÇÃO VI DA FISCALIZAÇÃO DA GESTÃO FISCAL

Art. 59. O Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas, e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público fiscalizarão o cumprimento desta Lei Complementar, consideradas as normas de padronização metodológica editadas pelo conselho de que trata o art. 67, com ênfase no que se refere a: (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021)

I - atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias;

II - limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar;

III - medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, nos termos dos arts. 22 e 23;

IV - providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;

V - destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar;

VI - cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver.

§ 1º Os Tribunais de Contas alertarão os Poderes ou órgãos referidos no art. 20 quando constatarem:

I - a possibilidade de ocorrência das situações previstas no inciso II do art. 4º e no art. 9º;

II - que o montante da despesa total com pessoal ultrapassou 90% (noventa por cento) do limite;

III - que os montantes das dívidas consolidada e mobiliária, das operações de crédito e da concessão de garantia se encontram acima de 90% (noventa por cento) dos respectivos limites;

IV - que os gastos com inativos e pensionistas se encontram acima do limite definido em lei;

V - fatos que comprometam os custos ou os resultados dos programas ou indícios de irregularidades na gestão orçamentária.

§ 2º Compete ainda aos Tribunais de Contas verificar os cálculos dos limites da despesa total com pessoal de cada Poder e órgão referido no art. 20.

§ 3º O Tribunal de Contas da União acompanhará o cumprimento do disposto nos §§ 2º, 3º e 4º do art. 39.

CAPÍTULO X
DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 60. Lei estadual ou municipal poderá fixar limites inferiores àqueles previstos nesta Lei Complementar para as dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito e concessão de garantias.

Art. 61. Os títulos da dívida pública, desde que devidamente escriturados em sistema centralizado de liquidação e custódia, poderão ser oferecidos em caução para garantia de empréstimos, ou em outras transações previstas em lei, pelo seu valor econômico, conforme definido pelo Ministério da Fazenda.

Art. 62. Os Municípios só contribuirão para o custeio de despesas de competência de outros entes da Federação se houver:

I - autorização na lei de diretrizes orçamentárias e na lei orçamentária anual;

II - convênio, acordo, ajuste ou congênere, conforme sua legislação.

Art. 63. É facultado aos Municípios com população inferior a cinquenta mil habitantes optar por:

I - aplicar o disposto no art. 22 e no § 4º do art. 30 ao final do semestre;

II - divulgar semestralmente:

a) (VETADO)

b) o Relatório de Gestão Fiscal;

c) os demonstrativos de que trata o art. 53;

III - elaborar o Anexo de Política Fiscal do plano plurianual, o Anexo de Metas Fiscais e o Anexo de Riscos Fiscais da lei de diretrizes orçamentárias e o anexo de que trata o inciso I do art. 5º a partir do quinto exercício seguinte ao da publicação desta Lei Complementar.

§ 1º A divulgação dos relatórios e demonstrativos deverá ser realizada em até trinta dias após o encerramento do semestre.

§ 2º Se ultrapassados os limites relativos à despesa total com pessoal ou à dívida consolidada, enquanto perdurar esta situação, o Município ficará sujeito aos mesmos prazos de verificação e de retorno ao limite definidos para os demais entes.

Art. 64. A União prestará assistência técnica e cooperação financeira aos Municípios para a modernização das respectivas administrações tributária, financeira, patrimonial e previdenciária, com vistas ao cumprimento das normas desta Lei Complementar.

§ 1º A assistência técnica consistirá no treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e na transferência de tecnologia, bem como no apoio à divulgação dos instrumentos de que trata o art. 48 em meio eletrônico de amplo acesso público.

§ 2º A cooperação financeira compreenderá a doação de bens e valores, o financiamento por intermédio das instituições financeiras federais e o repasse de recursos oriundos de operações externas.

Art. 65. Na ocorrência de calamidade pública reconhecida pelo Congresso Nacional, no caso da União, ou pelas Assembléias Legislativas, na hipótese dos Estados e Municípios, enquanto perdurar a situação:

I - serão suspensas a contagem dos prazos e as disposições estabelecidas nos arts. 23, 31 e 70;

II - serão dispensados o atingimento dos resultados fiscais e a limitação de empenho prevista no art. 9º.

§ 1º Na ocorrência de calamidade pública reconhecida pelo Congresso Nacional, nos termos de decreto legislativo, em parte ou na integralidade do território nacional e enquanto perdurar a situação, além do previsto nos incisos I e II do caput: (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

I - serão dispensados os limites, condições e demais restrições aplicáveis à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, bem como sua verificação, para: (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

a) contratação e aditamento de operações de crédito; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

b) concessão de garantias; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

c) contratação entre entes da Federação; e (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

d) recebimento de transferências voluntárias; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

II - serão dispensados os limites e afastadas as vedações e sanções previstas e decorrentes dos arts. 35, 37 e 42, bem como será dispensado o cumprimento do disposto no parágrafo único do art. 8º desta Lei Complementar, desde que os recursos arrecadados sejam destinados ao combate à calamidade pública; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

III - serão afastadas as condições e as vedações previstas nos arts. 14, 16 e 17 desta Lei Complementar, desde que o incentivo ou benefício e a criação ou o aumento da despesa sejam destinados ao combate à calamidade pública. (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

§ 2º O disposto no § 1º deste artigo, observados os termos estabelecidos no decreto legislativo que reconhecer o estado de calamidade pública: (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

I - aplicar-se-á exclusivamente: (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

a) às unidades da Federação atingidas e localizadas no território em que for reconhecido o estado de calamidade pública pelo Congresso Nacional e enquanto perdurar o referido estado de calamidade; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

b) aos atos de gestão orçamentária e financeira necessários ao atendimento de despesas relacionadas ao cumprimento do decreto legislativo; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

II - não afasta as disposições relativas a transparência, controle e fiscalização. (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

§ 3º No caso de aditamento de operações de crédito garantidas pela União com amparo no disposto no § 1º deste artigo, a garantia será mantida, não sendo necessária a alteração dos contratos de garantia e de contragarantia vigentes. (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020)

Art. 65-A. Não serão contabilizadas na meta de resultado primário, para efeito do disposto no art. 9º desta Lei Complementar, as transferências federais aos demais entes da Federação, devidamente identificadas, para enfrentamento das consequências sociais e econômicas no setor cultural decorrentes de calamidades públicas ou pandemias, desde que sejam autorizadas em acréscimo aos valores inicialmente previstos pelo Congresso Nacional na lei orçamentária anual. (Incluído pela Lei Complementar nº 195, de 2022)

Art. 66. Os prazos estabelecidos nos arts. 23, 31 e 70 serão duplicados no caso de crescimento real baixo ou negativo do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, regional ou estadual por período igual ou superior a quatro trimestres.

§ 1º Entende-se por baixo crescimento a taxa de variação real acumulada do Produto Interno Bruto inferior a 1% (um por cento), no período correspondente aos quatro últimos trimestres.

§ 2º A taxa de variação será aquela apurada pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística ou outro órgão que vier a substituí-la, adotada a mesma metodologia para apuração dos PIB nacional, estadual e regional.

§ 3º Na hipótese do caput, continuarão a ser adotadas as medidas previstas no art. 22.

§ 4º Na hipótese de se verificarem mudanças drásticas na condução das políticas monetária e cambial, reconhecidas pelo Senado Federal, o prazo referido no caput do art. 31 poderá ser ampliado em até quatro quadrimestres.

Art. 67. O acompanhamento e a avaliação, de forma permanente, da política e da operacionalidade da gestão fiscal serão realizados por conselho de gestão fiscal, constituído por representantes de todos os Poderes e esferas de Governo, do Ministério Público e de entidades técnicas representativas da sociedade, visando a:

I - harmonização e coordenação entre os entes da Federação;

II - disseminação de práticas que resultem em maior eficiência na alocação e execução do gasto público, na arrecadação de receitas, no controle do endividamento e na transparência da gestão fiscal;

III - adoção de normas de consolidação das contas públicas, padronização das prestações de contas e dos relatórios e demonstrativos de gestão fiscal de que trata esta Lei Complementar, normas e padrões mais simples para os pequenos Municípios, bem como outros, necessários ao controle social;

IV - divulgação de análises, estudos e diagnósticos.

§ 1º O conselho a que se refere o caput instituirá formas de premiação e reconhecimento público aos titulares de Poder que alcançarem resultados meritórios em suas políticas de desenvolvimento social, conjugados com a prática de uma gestão fiscal pautada pelas normas desta Lei Complementar.

§ 2º Lei disporá sobre a composição e a forma de funcionamento do conselho.

Art. 68. Na forma do art. 250 da Constituição, é criado o Fundo do Regime Geral de Previdência Social, vinculado ao Ministério da Previdência e Assistência Social, com a finalidade de prover recursos para o pagamento dos benefícios do regime geral da previdência social.

§ 1º O Fundo será constituído de:

I - bens móveis e imóveis, valores e rendas do Instituto Nacional do Seguro Social não utilizados na operacionalização deste;

II - bens e direitos que, a qualquer título, lhe sejam adjudicados ou que lhe vierem a ser vinculados por força de lei;

III - receita das contribuições sociais para a seguridade social, previstas na alínea a do inciso I e no inciso II do art. 195 da Constituição;

IV - produto da liquidação de bens e ativos de pessoa física ou jurídica em débito com a Previdência Social;

V - resultado da aplicação financeira de seus ativos;

VI - recursos provenientes do orçamento da União.

§ 2º O Fundo será gerido pelo Instituto Nacional do Seguro Social, na forma da lei.

Art. 69. O ente da Federação que mantiver ou vier a instituir regime próprio de previdência social para seus servidores conferirá-lhe caráter contributivo e o organizará com base em normas de contabilidade e atuária que preservem seu equilíbrio financeiro e atuarial.

Art. 70. O Poder ou órgão referido no art. 20 cuja despesa total com pessoal no exercício anterior ao da publicação desta Lei Complementar estiver acima dos limites estabelecidos nos arts. 19 e 20 deverá enquadrar-se no respectivo limite em até dois exercícios, eliminando o excesso, gradualmente, à razão de, pelo menos, 50% a.a. (cinquenta por cento ao ano), mediante a adoção, entre outras, das medidas previstas nos arts. 22 e 23.

Parágrafo único. A inobservância do disposto no caput, no prazo fixado, sujeita o ente às sanções previstas no § 3º do art. 23.

Art. 71. Ressalvada a hipótese do inciso X do art. 37 da Constituição, até o término do terceiro exercício financeiro seguinte à entrada em vigor desta Lei Complementar, a despesa total com pessoal dos Poderes e órgãos referidos no art. 20 não ultrapassará, em percentual da receita corrente líquida, a despesa verificada no exercício imediatamente anterior, acrescida de até 10% (dez por cento), se esta for inferior ao limite definido na forma do art. 20.

Art. 72. A despesa com serviços de terceiros dos Poderes e órgãos referidos no art. 20 não poderá exceder, em percentual da receita corrente líquida, a do exercício anterior à entrada em vigor desta Lei Complementar, até o término do terceiro exercício seguinte.

Art. 73. As infrações dos dispositivos desta Lei Complementar serão punidas segundo o Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); a Lei no 1.079, de 10 de abril de 1950; o Decreto-Lei no 201, de 27 de fevereiro de 1967; a Lei no 8.429, de 2 de junho de 1992; e demais normas da legislação pertinente.

Art. 73-A. Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para denunciar ao respectivo Tribunal de Contas e ao órgão competente do Ministério Público o descumprimento das prescrições estabelecidas nesta Lei Complementar. (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

Art. 73-B. Ficam estabelecidos os seguintes prazos para o cumprimento das determinações dispostas nos incisos II e III do parágrafo único do art. 48 e do art. 48-A: (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

I – 1 (um) ano para a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios com mais de 100.000 (cem mil) habitantes; (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

II – 2 (dois) anos para os Municípios que tenham entre 50.000 (cinquenta mil) e 100.000 (cem mil) habitantes; (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

III – 4 (quatro) anos para os Municípios que tenham até 50.000 (cinquenta mil) habitantes. (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

Parágrafo único. Os prazos estabelecidos neste artigo serão contados a partir da data de publicação da lei complementar que introduziu os dispositivos referidos no caput deste artigo. (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

Art. 73-C. O não atendimento, até o encerramento dos prazos previstos no art. 73-B, das determinações contidas nos incisos II e III do parágrafo único do art. 48 e no art. 48-A sujeita o ente à sanção prevista no inciso I do § 3º do art. 23. (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

Art. 74. Esta Lei Complementar entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 75. Revoga-se a Lei Complementar nº 96, de 31 de maio de 1999.

Brasília, 4 de maio de 2000; 179ª da Independência e 112ª da República.

**LEI COMPLEMENTAR Nº 200/2023 (INSTITUI O
REGIME FISCAL SUSTENTÁVEL)**

LEI COMPLEMENTAR Nº 200, DE 30 DE AGOSTO DE 2023
(Promulgação partes vetadas)

Institui regime fiscal sustentável para garantir a estabilidade macroeconômica do País e criar as condições adequadas ao crescimento socioeconômico, com fundamento no art. 6º da Emenda Constitucional nº 126, de 21 de dezembro de 2022, e no inciso VIII do caput e no parágrafo único do art. 163 da Constituição Federal; e altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal).

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei Complementar:

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Fica instituído regime fiscal sustentável para garantir a estabilidade macroeconômica do País e criar as condições adequadas ao crescimento socioeconômico, com fundamento no art. 6º da Emenda Constitucional nº 126, de 21 de dezembro de 2022, e no inciso VIII do caput e no parágrafo único do art. 163 da Constituição Federal.

§ 1º O disposto nesta Lei Complementar:

I - aplica-se às receitas primárias e às despesas primárias dos orçamentos fiscal e da seguridade social da União;

II - não afasta as limitações e as condicionantes para geração de despesa e de renúncia de receita estabelecidas na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), observadas as disposições da lei de diretrizes orçamentárias, inclusive em relação aos efeitos das renúncias de receita sobre a sustentabilidade do regime fiscal instituído nesta Lei Complementar.

§ 2º A política fiscal da União deve ser conduzida de modo a manter a dívida pública em níveis sustentáveis, prevenindo riscos e promovendo medidas de ajuste fiscal em caso de desvios, garantindo a solvência e a sustentabilidade intertemporal das contas públicas.

§ 3º Integram o conjunto de medidas de ajuste fiscal a obtenção de resultados fiscais compatíveis com a sustentabilidade da dívida, a adoção de limites ao crescimento da despesa, a apli-

cação das vedações previstas nos incisos I a X do caput do art. 167-A da Constituição Federal, bem como a recuperação e a gestão de receitas públicas.

CAPÍTULO II
**DAS METAS FISCAIS COMPATÍVEIS COM A
SUSTENTABILIDADE DA DÍVIDA**

Art. 2º A lei de diretrizes orçamentárias, nos termos do § 2º do art. 165 da Constituição Federal e do art. 4º da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), estabelecerá as diretrizes de política fiscal e as respectivas metas anuais de resultado primário do Governo Central, para o exercício a que se referir e para os 3 (três) seguintes, compatíveis com a trajetória sustentável da dívida pública.

§ 1º Considera-se compatível com a sustentabilidade da dívida pública o estabelecimento de metas de resultados primários, nos termos das leis de diretrizes orçamentárias, até a estabilização da relação entre a Dívida Bruta do Governo Geral (DBGG) e o Produto Interno Bruto (PIB), conforme o Anexo de Metas Fiscais de que trata o § 5º do art. 4º da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal).

§ 2º A trajetória de convergência do montante da dívida, os indicadores de sua apuração e os níveis de compatibilidade dos resultados fiscais com a sustentabilidade da dívida constarão do Anexo de Metas Fiscais da lei de diretrizes orçamentárias.

§ 3º A elaboração e a aprovação do projeto de lei orçamentária anual, bem como a execução da respectiva lei, deverão ser compatíveis com a obtenção da meta de resultado primário estabelecida na lei de diretrizes orçamentárias, observados, na execução, os intervalos de tolerância de que trata o inciso IV do § 5º do art. 4º da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal).

§ 4º A apuração do resultado primário e da relação entre a DBGG e o PIB será realizada pelo Banco Central do Brasil.

CAPÍTULO III
**DAS DESPESAS SUJEITAS A LIMITES POR PODER E
ÓRGÃO**

Art. 3º Com fundamento no inciso VIII do caput do art. 163, no art. 164-A e nos §§ 2º e 12 do art. 165 da Constituição Federal, ficam estabelecidos, para cada exercício a partir de 2024, observado o disposto nos arts. 4º, 5º e 9º desta Lei Complementar, limites individualizados para o montante global das dotações orçamentárias relativas a despesas primárias: (Vide ADI 7641)

I - do Poder Executivo federal;

II - do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça, do Conselho Nacional de Justiça, da Justiça do Trabalho, da Justiça Federal, da Justiça Militar da União, da Justiça Eleitoral e da Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, no âmbito do Poder Judiciário;

QUESTÕES

1. CESPE / CEBRASPE - 2022

Em relação ao orçamento público no Brasil, julgue o item que se segue.

Na estrutura programática, a classificação funcional busca responder ao questionamento relativo às áreas de despesa em que a ação governamental será realizada.

- () CERTO
() ERRADO

2. CESPE / CEBRASPE - 2022

A respeito de finanças públicas, julgue o item subsequente.

O orçamento público é um processo dinâmico que evoluiu com o tempo; no percurso histórico, o orçamento moderno ficou conhecido por ser um instrumento de controle, com vistas a avaliar vis-à-vis as receitas e as despesas.

- () CERTO
() ERRADO

3. CESPE / CEBRASPE - 2021

Acerca dos mecanismos de administração do orçamento, julgue o item que se segue.

A alteração orçamentária qualitativa implica necessariamente a criação de uma nova ação.

- () CERTO
() ERRADO

4. CESPE / CEBRASPE - 2021

Com relação ao orçamento público, julgue o item seguinte.

Orçamento público é um mecanismo de controle político dos órgãos de representação sobre o Poder Executivo, independentemente das mudanças ocorridas nas funções do Estado.

- () CERTO
() ERRADO

5. CESPE / CEBRASPE - 2022

Relativamente a aspectos relacionados ao orçamento público, julgue o item que segue.

O conceito de orçamento público modifica-se ao longo do tempo, em razão das mudanças sofridas nas funções do próprio orçamento.

- () CERTO
() ERRADO

6. CESPE / CEBRASPE - 2023

Com relação ao orçamento público no Brasil, julgue o item seguinte.

A multiplicidade de critérios de classificação orçamentária visa atender à pluralidade de aspectos do orçamento público.

- () CERTO
() ERRADO

7. CESPE / CEBRASPE - 2022

Com relação ao plano plurianual, julgue o próximo item.

O plano plurianual deverá conter o anexo de metas fiscais.

- () CERTO
() ERRADO

8. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item seguinte, no que diz respeito ao sistema de planejamento e orçamento, ao plano plurianual, à lei de diretrizes orçamentárias, ao orçamento anual e aos créditos ordinários e adicionais.

Na lei orçamentária anual, os orçamentos fiscal, de investimento e da seguridade social terão, entre suas funções, a de reduzir as desigualdades inter-regionais, segundo critério populacional, quando forem compatibilizados com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias.

- () CERTO
() ERRADO

9. CESPE / CEBRASPE - 2024

Julgue o item seguinte, no que diz respeito ao sistema de planejamento e orçamento, ao plano plurianual, à lei de diretrizes orçamentárias, ao orçamento anual e aos créditos ordinários e adicionais.

Na lei orçamentária anual, os orçamentos fiscal, de investimento e da seguridade social terão, entre suas funções, a de reduzir as desigualdades inter-regionais, segundo critério populacional, quando forem compatibilizados com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias.

- () CERTO
() ERRADO

10. CESPE / CEBRASPE - 2024

No que se refere à estrutura programática e às classificações orçamentárias, julgue o item subsequente.

A subfunção representa uma partição da função com vistas a agregar determinado subconjunto de despesa do setor público, e poderá ser combinada com funções diferentes daquelas a que esteja vinculada.

- () CERTO
() ERRADO

11. CESPE / CEBRASPE - 2024

Em relação ao conceito de receita pública, a sua classificação e a sua execução, julgue o item a seguir.

A classificação da receita por natureza é utilizada por todos os entes da Federação a fim de identificar a origem do recurso segundo o fato gerador.

- () CERTO
() ERRADO

12. CESPE / CEBRASPE - 2021

Considerando as normas e os princípios do direito financeiro, julgue o item a seguir.

As receitas decorrentes de operações de crédito são classificadas como receitas orçamentárias, ainda que não tenham sido previstas no orçamento, com exceção das operações de crédito por antecipação da receita, das emissões de papel-moeda e das entradas compensatórias no ativo e passivo financeiros.

- () CERTO
() ERRADO

13. CESPE / CEBRASPE - 2021

Considerando as normas de direito financeiro, julgue o item a seguir.

De acordo com a classificação legal das receitas públicas, o superávit do orçamento corrente é classificado como uma receita corrente

- () CERTO
() ERRADO

14. CESPE / CEBRASPE - 2022

Acerca dos restos a pagar e das despesas de exercícios anteriores envolvendo os estágios das despesas públicas, julgue o item que se segue.

Como se referem a despesas já empenhadas em anos anteriores, os restos a pagar com prescrição interrompida não precisam ter a obrigação reconhecida pela autoridade competente para serem pagos à conta de dotação específica consignada no orçamento.

- () CERTO
() ERRADO

15. CESPE / CEBRASPE - 2022

Em relação à denominação dos restos a pagar, julgue o próximo item.

Os restos a pagar seguem o princípio da legalidade da despesa pública.

- () CERTO
() ERRADO

16. CESPE / CEBRASPE - 2022

Julgue o item a seguir, com base em dispositivos da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

O foco da LRF é o combate à má gestão dos recursos públicos e à corrupção.

- () CERTO
() ERRADO

17. CESPE / CEBRASPE - 2022

Julgue o item a seguir, com base em dispositivos da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

Caso a realização da receita ameace o cumprimento da meta de resultado primário ou nominal divulgada, poderão ser limitados o empenho e a movimentação financeira do ente público, nos termos da lei de diretrizes orçamentárias.

- () CERTO
() ERRADO

18. CESPE / CEBRASPE - 2024

Com base na lei de responsabilidade fiscal, julgue o próximo item.

Como forma de garantir a transparência da gestão fiscal, será disponibilizada para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade a prestação de contas do chefe do Poder Executivo; no caso da União, a prestação de contas será acompanhada por demonstrativos do Tesouro Nacional e das agências financeiras oficiais de fomento.

- () CERTO
() ERRADO

19. CESPE / CEBRASPE - 2024

De acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal, julgue o item a seguir.

A União, os estados, o Distrito Federal e os municípios disponibilizarão suas informações e seus dados contábeis, orçamentários e fiscais conforme periodicidade, formato e sistema estabelecidos pelo órgão central de contabilidade da União, os quais deverão ser divulgados em meio eletrônico de amplo acesso público.

- () CERTO
() ERRADO

20. CESPE / CEBRASPE - 2022

Com base no disposto na Lei Complementar n.º 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), julgue o item subsequente.

Ao constatar, ao final de um bimestre, que a realização da receita poderá não comportar o cumprimento das metas de resultado primário ou nominal estabelecidas no anexo de metas fiscais, o ente público promoverá, por ato próprio e nos montantes necessários, nos trinta dias subsequentes, limitação de empenho e movimentação financeira, inclusive das despesas que constituam obrigações constitucionais do ente.

- () CERTO
() ERRADO

GABARITO

1	CERTO
2	ERRADO
3	CERTO
4	ERRADO
5	CERTO
6	CERTO
7	ERRADO
8	ERRADO
9	ERRADO
10	CERTO
11	CERTO
12	CERTO
13	ERRADO
14	ERRADO
15	CERTO
16	ERRADO
17	CERTO
18	CERTO
19	CERTO
20	ERRADO