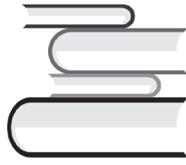




Conhecimentos Específicos



Atenção!!!

Muitas bancas tentam confundir a Teoria Clássica de Fayol com a Abordagem Clássica da Administração, e a Abordagem Clássica da Administração, com as teorias tradicionais da administração. Como vamos demonstrar a seguir, a Administração Científica, a Teoria Clássica e a Teoria da Burocracia, dão origem as demais teorias, por isso, essas são consideradas abordagens tradicionais.



1. Noções de Administração Geral: 1.1. Principais teorias e modelos: concepções clássica, neoclássica e tendências modernas

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A administração evoluiu através dos séculos:

- 3000 a.C., na Mesopotâmia, a civilização suméria apresentou os primeiros dirigentes e funcionários administrativos profissionais, que realizavam a escrituração de operações comerciais;
- A construção das pirâmides do Egito, no século XXVI a.C., evidenciaram planejamento, organização e controle sofisticados;
- No século IV a.C., na China, Sun-Tzu prescreveu princípios de estratégia e comportamento gerencial;
- No século III a.C., o Exército romano, conhecido como a instituição militar mais efetiva e duradoura da história, foi um modelo para os exércitos dos séculos seguintes e influenciou outros tipos de organizações.
- No século XVIII, a Revolução Industrial influenciou a produção e a aplicação dos conhecimentos administrativos.

Nos dias de hoje, tudo depende das organizações, os serviços de saúde, água e energia, alimentação, diversão, educação, entre outros.

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade¹.

Simplificando, uma organização é um sistema composto por uma coletividade de recursos como pessoas, informações, conhecimento, instalações, dinheiro, tempo, espaço, entre outros. As pessoas são os recursos mais importantes, pois são os recursos humanos que processam os demais recursos buscando realizar objetivos. A administração é o processo de tomar decisões que faz com que as organizações sejam capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir seus objetivos.

No decorrer do tempo, as experiências práticas das organizações geraram “as teorias da administração”, que são conhecimentos organizados produzidos por essas experiências.

A Abordagem Clássica da Administração ou Escola Clássica engloba a Administração Científica, a Teoria Clássica e a Teoria da Burocracia.

Administração científica

Contexto

A Revolução Industrial transformou as cidades, as relações de trabalho e o processo produtivo. Os comerciantes reuniram trabalhadores em galpões, para exercer maior controle sobre seu desempenho, assim surgiram as fábricas e as primeiras empresas industriais.

A emigração da área rural para os centros industriais das cidades originou novas necessidades de administração pública (infraestrutura como, saneamento básico, moradia, serviços de saúde etc.), a figura do artesão (profissional que fabrica produtos por meio de um processo manual ou com auxílio de ferramentas) foi substituída pelo operário especializado.

O artesão conhecia e participava de todo o processo produtivo, já o operário especializado trabalhava de acordo com a **divisão do trabalho**, ou seja, o operário era treinado e capacitado para executar apenas uma tarefa específica, como aparafusar um assento de bicicleta.

De acordo com os teóricos da Administração Científica era mais fácil treinar os funcionários para uma especialidade, do que treiná-lo para montar uma bicicleta inteira.

As primeiras máquinas a vapor fabricavam tecidos e retiravam a água acumulada nas minas de ferro e de carvão. Esse novo maquinário permitiu um novo tipo de processo produtivo, o da produção em massa.

Com o aumento da produção de mercadorias e, conseqüentemente, dos lucros dos donos de fábricas, os empresários ingleses começaram a investir na instalação de indústrias.

A máquina a vapor, também proporcionou uma revolução na logística de distribuição, pois por meio dos navios e trens a vapor, as empresas alcançavam mercados consumidores cada vez maiores e mais distantes.

No entanto, as condições de trabalho nas fábricas eram rudes. Os trabalhadores operários (homens e mulheres sem qualificação específica, inclusive crianças) ficavam totalmente à disposição do industrial e capitalista, e não podiam reclamar dos salários, horários de trabalho, barulho e sujeira nas fábricas e em suas casas.

Nesse ambiente de trabalho havia um grande desperdício e baixa eficiência nas indústrias. Dessa forma, a administração buscava racionalizar o modo como o trabalho se realizava com o objetivo de aumentar a produção.

Taylor e o movimento da Administração Científica

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) nasceu na Pensilvânia e foi o criador e participante mais destacado do movimento da Administração Científica. “Seu trabalho junta-se ao de outras pessoas que, na mesma época, compartilhavam esforços para desenvolver princípios e técnicas de eficiência, que possibilitassem resolver os grandes problemas enfrentados pelas empresas industriais”².

Apesar de ser filho de uma família abastada e de ter sido aprovado no exame de admissão da Escola de Direito de Harvard, Taylor tornou-se trabalhador manual.

¹ HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. Pearson, 2004.

² MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital. Editora Atlas, 7 ed. São Paulo, 2012.



PERÍODO	CARREIRA DE TAYLOR
1874 e 1878	Trabalhou em uma empresa fabricante de bombas hidráulicas, onde aprendeu o ofício de torneiro. Nesse período, Taylor observou o que considerava má administração, “corpo-mole” dos funcionários e relações de má qualidade entre os trabalhadores e os gerentes.
1878	Ingressou na Midvale Steel, uma usina siderúrgica, na qual trabalhou 12 anos, iniciando como trabalhador e terminando como engenheiro chefe. Nesse período, Taylor estudou engenharia à noite, e obteve o título de mestre em 1883.
1890 e 1893	Taylor foi gerente geral de uma empresa fabricante de papel. Em 1893, foi contratado para trabalhar na Bethlehem Steel, uma grande siderúrgica, com cerca de quatro mil empregados em 1900, na qual desenvolveu suas ideias a respeito da Administração Científica.
1901	Taylor deixa Bethlehem e retorna para Filadélfia, dedicando-se à divulgação de suas ideias.
1910	Nesse ano foi criada a Sociedade para a Promoção da Administração Científica, que se tornou em 1915, ano de sua morte, Sociedade de Taylor.

Elaborado com base em Maximiano (2012, p.57).

Enquanto trabalhou na Midvale, Taylor observou alguns problemas das operações fabris:

- A administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador;
- Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador;
- Muitos trabalhadores não cumpriram com suas responsabilidades;
- As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite;
- Não havia integração entre os departamentos da empresa;
- Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão;
- Os gerentes pareciam ignorar que a excelência no desempenho significaria recompensas tanto para eles próprios quanto para a mão de obra;
- Havia conflitos entre capatazes e operários a respeito da quantidade da produção.

Na visão de Taylor, os funcionários não eram comprometidos com os objetivos organizacionais, ficavam vadiando, faziam seu trabalho como achavam melhor, de forma empírica, na base da tentativa e erro. Os gerentes não estudavam as melhores formas de se trabalhar. O trabalho não era padronizado, Taylor acreditava que o trabalho poderia ser realizado de forma mais produtiva. Dessa forma, a Administração Científica buscou a melhoria da eficiência e da produtividade.

Eficiência

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza seus recursos produtivamente ou de maneira econômica. Quanto mais alto for o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente será a organização. A eficiência é alcançada, quando o executivo manipula, de forma adequada, os insumos de que necessita para atingir seus produtos.

De acordo com Maximiano, a eficiência pode ser evidenciada quando se utiliza uma menor quantidade de recursos para produzir mais. Por exemplo, na Fórmula 1, quando o carro para no box, os pneus são trocados com eficiência máxima no uso do tempo. No entanto, a equipe tem uma ineficiência intrínseca, que é a quantidade de pessoas na equipe, dessa forma, a equipe é eficiente na dimensão do uso do tempo; mas ineficiente no uso de recursos humanos.

Na busca pela melhoria da eficiência e da produtividade, Taylor buscou estudar a “melhor maneira” de se fazer tarefas, o que ficou conhecido como estudo de tempos e movimentos. O trabalho do operário era analisado e cronometrado, de modo que os gerentes pudessem determinar a maneira mais eficiente de se fazer uma tarefa. Determinada a forma mais eficiente (fácil e rápida) de se executar uma tarefa, “os funcionários eram treinados para executá-las dessa forma – criando assim uma padronização do trabalho”³. A padronização evita a execução de tarefas e movimentos desnecessários, o que evitaria uma rápida fadiga humana.

Para Taylor, a questão não era trabalhar duro, depressa ou bastante, e sim trabalhar de forma inteligente, a Administração Científica deveria analisar os movimentos efetuados pelos trabalhadores para conseguir desenhar um processo com um mínimo de esforço em cada tarefa.

Os três momentos da Administração Científica

Primeira fase

Problema dos salários: havia dois sistemas de pagamento, o pagamento por dia trabalhado e o pagamento por peça produzida, ambos faziam o trabalhador acreditar que só o patrão se beneficiava, por sua vez, os engenheiros e empregadores acreditavam que os trabalhadores não se empenhavam de forma adequada. Taylor desenvolveu o *piece-rate system*, que consistia em um sistema de pagamento por peça, no qual a administração deveria descobrir quanto tempo levaria para que um homem, dando o melhor de si, completasse uma tarefa, para depois estabelecer uma forma de pagamento por peça, de forma que o trabalhador se visse compelido a trabalhar o suficiente para assegurar uma remuneração razoável.

Estudo sistemático de tempos e movimentos: cada tarefa deveria ser dividida em seus elementos básicos, cronometradas e registradas, com a colaboração dos trabalhadores. Em seguida, eram definidos tempos-padrão para os elementos básicos.

Sistemas de administração de tarefas: após a definição do tempo-padrão para cada elemento básico, a administração podia controlar todos os aspectos da produção, melhorando sua eficiência produtiva, pois padronizava o trabalho.

Na Administração Científica, o homem era tratado como uma extensão da máquina, o conceito de “homo economicus”, cuja ideia principal é a de que a principal motivação da pessoa no trabalho é a remuneração. A Administração Científica buscava a melhoria da eficiência e da produtividade, por meio do estudo dos tempos, que também auxiliava na precisão da definição do valor dos salários.

Segunda fase

Ampliação de escopo, da tarefa para a administração: a ênfase deslocou-se dos salários para a produtividade do trabalhador e o aprimoramento dos métodos de trabalho, como padronização das ferramentas e equipamentos, sequenciamento e programação de operações e estudo de movimentos.

³ RENNÓ, R. Administração geral para concursos. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2013.



Homem médio e homem de primeira classe: surge o estudo da administração de operações fabris, no qual Taylor distingue o homem médio do homem de primeira classe. Ao homem de primeira classe deveria ser selecionado para a tarefa que lhe fosse mais apropriada e incentivada financeiramente, pois este é altamente motivado e realiza seu trabalho sem desperdiçar tempo nem restringir sua produção. No entanto, um homem de primeira classe pode tornar-se ineficiente se lhe faltarem incentivos ou se sofrer pressão do grupo de trabalho para diminuir a produção.

Taylor define os princípios de administração do trabalho:

- Seleção e treinamento de pessoal
- Salários altos e custos baixos de produção
- Identificação da melhor maneira de executar tarefas
- Cooperação entre administração e trabalhadores

Terceira Fase

Consolidação dos princípios da Administração Científica:

1º. Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho, para substituir o velho método empírico.

2º. Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, que, no passado, escolhia seu próprio trabalho e treinava-se o melhor que podia.

3º. Cooperar sinceramente com os trabalhadores, de modo a garantir que o trabalho seja feito de acordo com os princípios da ciência que foi desenvolvida.

4º. Existe uma divisão quase igual de trabalho e de responsabilidade entre a administração e os trabalhadores. A administração incumbem-se de todo o trabalho para o qual esteja mais bem preparada que os trabalhadores, enquanto no passado quase todo o trabalho e a maior parte da responsabilidade recaíam sobre a mão de obra.

A principal diferença dessa fase consistiu na criação de um departamento de planejamento, ao qual caberia o trabalho de estudar e propor melhorias no chão-de-fábrica.

Taylor distinguiu a filosofia ou princípios da Administração Científica das técnicas ou mecanismos da Administração Científica:

- Estudos de tempos e movimentos.
- Padronização de ferramentas e instrumentos.
- Padronização de movimentos.
- Conveniência de uma área de planejamento.
- Cartões de instruções.
- Sistemas de pagamento de acordo com o desempenho.
- Cálculo de custos.

Taylor foi o primeiro autor a sistematizar um modelo de administração, com princípios e mecanismos, no entanto, a Administração Científica contou com a colaboração de outros estudiosos.

Podemos citar o casal Frank e Lilliam Gilbreth, que permearam as ideias de Taylor, mas no ramo da construção. Eles contribuíram com estudos de movimentos e da fadiga, em 1912, publicaram o livro *Primer of scientific management* (Introdução à Administração Científica).

Críticas à Administração Científica

Apesar de a Administração Científica ter despertado entusiasmo na indústria e no governo, entre os trabalhadores, imprensa e políticos, despertou opiniões e reações desfavoráveis. De acordo com Rennó, a Administração Científica pecou por analisar só o

ambiente interno, deixando de lado, a análise da organização como um todo e seu contexto. Maximiano expôs que as pessoas temiam que a busca pela eficiência produtiva concentrada em resolver problemas do chão de fábrica, provocasse o desemprego, além de servir apenas para fazer o operário trabalhar mais e ganhar menos.

Rennó apresentou as principais críticas à Administração Científica:

Mecanicismo: a organização funcionaria como uma “máquina” e seus funcionários seriam “engrenagens” que deveriam funcionar no máximo da eficiência;

Superespecialização do trabalhador: se as tarefas mais simples eram mais fáceis de serem treinadas e padronizadas, tornavam o trabalho extremamente monótono, o que deixava o operário pouco motivado, já não tinha mais desafios;

Visão microscópica do homem: a Administração Científica se baseava na ideia de que o homem se motivava principalmente por influência dos incentivos materiais, focando-se, principalmente, no trabalho manual.

Abordagem de sistema fechado: A visão de Taylor era voltada para dentro da empresa, sem se preocupar com o ambiente externo (mercado, concorrentes, fornecedores, política, meio ambiente, etc.).

Exploração dos empregados: “apesar de Taylor propor um relacionamento “ganha-ganha” entre patrões e empregados, na prática a aplicação dos preceitos da Administração Científica levou a uma maior exploração dos empregados”.

Recompensas limitadas: as recompensas eram limitadas a incentivos materiais, atualmente, diversos outros fatores servem de motivadores para as pessoas, como o reconhecimento, prêmios, participação nos lucros, etc.

Produção em massa e linha de montagem

De acordo com a Ford Motor Company⁴, Henry Ford concebeu a sua primeira linha de montagem em 1913 e revolucionou os processos de produção do seu Modelo T. Essa linha de montagem, na primeira fábrica Ford em Highland Park, Michigan, tornou-se um marco de referência para os métodos de produção em série no mundo.

O propósito de Henry Ford era produzir o maior número de veículos possível, com um design simples e ao mais baixo custo. Quando a posse de um veículo se limitava ainda a alguns privilegiados, Henry Ford tinha o objetivo de “colocar o mundo sobre rodas” e produzir um veículo economicamente acessível ao público em geral.

Nos primórdios, Ford construía automóveis do mesmo modo que os outros – um de cada vez. O veículo ficava assentado no chão durante o processo de construção enquanto os mecânicos e respectivas equipes de apoio preparavam as peças e voltavam ao carro para montá-las a partir do chassi. Para acelerar o processo, os veículos eram em seguida montados em bancadas que eram deslocadas de uma equipe de operários para outra. Mas essa ação não era rápida, uma vez que Ford precisava de equipes de trabalho competentes para montar o veículo “construído à mão”. Por isso, os níveis de produção permaneciam baixos e o preço dos veículos era mais elevado para compensar os custos mecânicos.

Era preciso automatização. Henry Ford e os seus engenheiros inventaram máquinas para produzir grandes quantidades de peças necessárias para o veículo e conceberam métodos de montagem das peças assim que eram fabricadas. Estavam prontos para a revolução.

⁴ Ford Motor Company. Disponível em: <<http://www.ford.pt/ExperienciaFord/SobreFord/InformacaoSobreEmpresa/Heritage/TheEvolutionofMassProduction>>. Acesso em: janeiro de 2015.



Para alcançar o objetivo de Henry Ford relativo ao consumo massificado proporcionado pela produção em série, a produtividade tinha de aumentar. Na fábrica de Detroit, no Michigan, os trabalhadores eram colocados em postos definidos e o chassi era transportado para junto deles utilizando cabos resistentes. O chassi parava em cada posto, onde eram encaixadas as peças até esta operação estar completamente concluída.

Henry Ford pôs em prática os princípios básicos de pioneiros como Elihu Root, que foi o mentor de um sistema de montagem para Samuel Colt, o qual dividia o processo de produção de modo a simplificá-lo. Continuou a tentar até que aperfeiçoou todas as etapas, transformando a sua visão de produção em série em realidade.

Para reduzir a dependência de mão-de-obra qualificada, Henry Ford utilizava peças intercambiáveis, que podiam ser facilmente montadas por operários não qualificados. As experiências continuaram com barras de gravidade e correias transportadoras. Naturalmente, até o próprio posicionamento dos homens e das ferramentas foi pensado meticulosamente para assegurar que a produção fosse a mais eficiente possível.

No processo de produção, cada departamento foi dividido nos seus elementos constitutivos. Essas linhas de submontagem eram definidas em cada área até que, como Henry observou “tudo muda de lugar na fábrica”.

A última etapa foi a criação da linha de montagem móvel. Começando pelo chassi, que desloca-se ao longo da linha e através de cada posto de trabalho até o veículo completo ser conduzido para fora das instalações, acionado pelo seu próprio motor. Um componente essencial desse processo era o fato de todas as linhas de alimentação ao longo do percurso estarem sincronizadas para fornecer as peças corretas na altura certa.

A velocidade de produção aumentou, enquanto a produção artesanal consumia 12 horas e 28 minutos, a linha de montagem móvel passou a consumir 1 hora e 33 minutos.

Essa combinação de precisão, continuidade e velocidade introduziu a produção em série no mundo. Em Highland Park, a produção do Modelo T bateu níveis recorde com um veículo completo a sair da linha. Ford podia então reduzir os preços, aumentar o salário mínimo diário para 5 dólares, produzir um produto superior e continuar a realizar lucros.

Nessa altura, a Ford produzia, por ano, dois milhões de automóveis, Modelo T, os quais eram vendidos a 260 dólares.

Princípios da Produção em massa

A produção em massa possui dois princípios, o primeiro diz respeito às **peças e componentes padronizados e intercambiáveis** e o segundo à **especialização do trabalhador**.

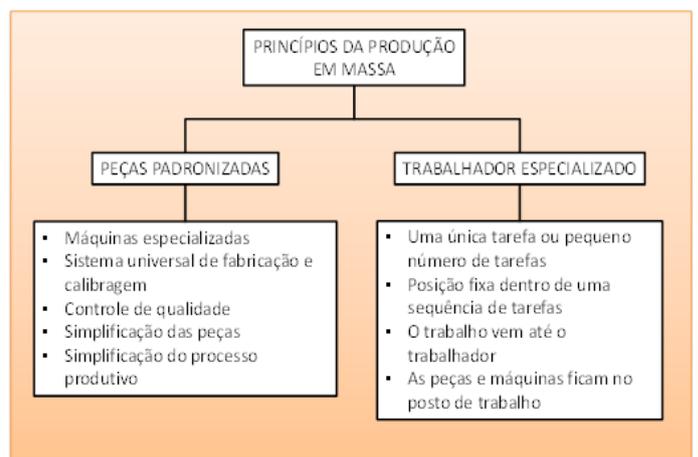
Peças e componentes padronizados e intercambiáveis: Na produção massificada, cada peça ou componente pode ser montado em qualquer sistema ou produto final. Para alcançar a padronização, Ford passou a utilizar o mesmo sistema de calibragem para todas as peças, em todo o processo de manufatura. Esse princípio deu origem ao controle da qualidade, cujo objetivo era assegurar a uniformidade das peças. Além de padronização, Ford procurou simplicidade, reduzindo o número de peças de seus produtos. Por exemplo, o bloco de seu motor de quatro cilindros era uma única peça fundida, ao passo que seus concorrentes fundiam os quatro cilindros separadamente, para depois juntá-los⁵.

Especialização do trabalhador: Na produção massificada, o produto é dividido em partes e o processo de fabricá-lo é dividido em etapas. Cada etapa do processo produtivo corresponde à montagem de uma parte do produto. Cada pessoa e cada grupo de pessoas, num sistema de produção em massa, tem uma tarefa fixa dentro de uma etapa de um processo predefinido. A divisão do trabalho implica especialização do trabalhador. Na produção artesanal, o trabalhador faz um produto do começo ao fim – desde o projeto até o controle de qualidade final – ou parte significativa de um produto final⁶.

O trabalho desenvolvido por Henry Ford ficou conhecido como Fordismo, que consistiu em um conjunto de métodos de racionalização da produção, no qual a empresa deveria produzir um único produto, e padronizar o processo de produção. Ford desenvolveu três princípios, o **princípio da intensificação** (redução do tempo de produção e rápida colocação do produto no mercado), **princípio da economicidade** (redução do estoque da matéria-prima em transformação, e rápida colocação do produto no mercado, para buscar vender os automóveis antes do pagamento das matérias-primas consumidas e dos salários dos empregados), **princípio de produtividade** (aumento da quantidade de produção por trabalhador em um menor tempo, por meio da especialização e da linha de montagem).

Os princípios difundidos pelo Fordismo se espalharam por todo o mundo, e apesar de terem sido em parte modificados, ainda se pode encontrá-los no processo de produção das indústrias de muitos países.

A figura a seguir apresenta os princípios da produção em massa:



Fonte: Maximiano (2012, p.68)

Teoria Clássica

Contexto

Contemporâneo a Taylor (1856-1915), o francês Henry Fayol (1841-1925) desenvolveu a escola do processo de administração, a Teoria Clássica. A Teoria Clássica foi gerada na mesma época da Administração Científica, no entanto, Fayol focou a eficiência através das estruturas organizacionais e tinha uma visão de “cima para baixo” das empresas, enquanto a Administração Científica concentrava-se nas tarefas e o foco de Taylor era no “chão de fábrica”.

⁶ MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital. Editora Atlas, 7 ed. São Paulo, 2012.

⁵ MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital. Editora Atlas, 7 ed. São Paulo, 2012.



O contexto da Teoria Clássica englobava grandes conglomerados (conjunto de empresas que dependem de uma mesma empresa matriz), que seguiam uma linha de comando de cima para baixo (hierarquia) e buscavam verticalizar suas atividades, ou seja, a especialização das atividades essenciais da empresa em torno de sua tarefa principal e terceirização das demais. Nesse contexto, a função da administração vislumbrou um aumento de sua importância.

Fayol e o processo administrativo

Fayol é considerado o “pai da teoria administrativa”, pois elaborou princípios gerais do trabalho de um administrador, e após um século, seu trabalho é relevante para o entendimento do trabalho de um gestor atual.

Em 1916, Fayol publicou o livro Administração geral e industrial, no qual apresentou a administração como uma função distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição; e também apresentou cinco funções para a administração⁷:

Planejamento (previsão): prever o futuro e traçar um plano de ação no médio e longo prazo.

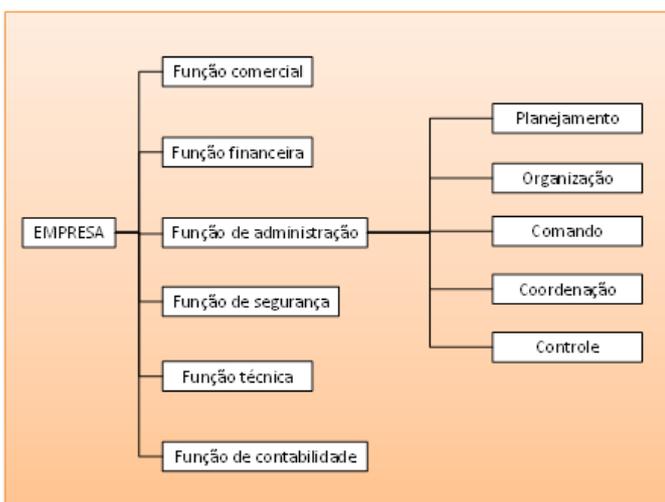
Organização: montar uma estrutura com recursos humanos e materiais para realizar o empreendimento.

Comando: manter e comandar o pessoal de toda a empresa.

Coordenação: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.

Controle: verificar e controlar para que os planos e ordens se realizem conforme o planejado.

A Figura a seguir ilustra as funções da empresa e as funções da administração segundo Fayol.



Fonte: Maximiano (2012, p.77)

As **funções da administração** apresentadas por Fayol sofreram uma pequena modificação nas funções de **comando** e **coordenação**, que por serem muito similares foram agrupadas na **função direção**, resultando no PODC – Planejamento, Organização, Direção e Controle, e são estudadas até hoje, de acordo com o demonstrado a seguir:

- **PLANEJAMENTO** – o ato de planejar consiste na

7 MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital. Editora Atlas, 7 ed. São Paulo, 2012.

determinação dos objetivos e metas para o desempenho organizacional esperado em um período futuro, determinando quais tarefas e recursos serão utilizados para alcance dos objetivos organizacionais.

O planejamento produz planos que se baseiam em objetivos e nos melhores procedimentos para alcançá-los adequadamente. Assim, planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. O planejamento, portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos⁸.

- **ORGANIZAÇÃO** – o ato de organizar consiste no processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos.

A organização é o processo de engajar as pessoas em um trabalho conjunto de uma maneira estruturada para alcançar objetivos comuns⁹.

- **DIREÇÃO** – o ato de dirigir ou liderar é a habilidade de influenciar outras pessoas a realizarem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão sob os recursos humanos.

A direção representa a colocação em marcha daquilo que foi planejado e organizado. Para tanto a direção é a função administrativa que envolve o uso de influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve influência, comunicação, orientação, motivação e liderança das pessoas para desempenhar tarefas essenciais¹⁰.

A liderança é a arte de comandar pessoas, atrair seguidores e influenciar o comportamento alheio de forma positiva. A liderança pode surgir de forma natural e informal, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir um cargo de liderança. A liderança formal é exercida quando uma pessoa assume um cargo de liderança dentro da organização, no qual tem autoridade sobre seus subordinados. A liderança é um fenômeno social, pois ocorre em grupos sociais.

- **CONTROLE** – o processo de assegurar que as atividades desempenhadas pela organização estão sendo executadas em conformidade com as atividades que foram planejadas.

O controle representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação de desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido. Controle é a função administrativa relacionada com a monitoração das atividades, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos, permitindo as correções necessárias para atenuar os desvios¹¹.

A análise dos processos nas empresas implica a identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo¹².

8 CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

9 CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

10 CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

11 Idem.

12 Processo, que processo? Rev. adm. empres. [online]. 2000, vol.40, n.4, pp. 8-19.



A ideia de hierarquia é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações. De acordo com essa ideia, os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades. O nível de agregação mais adequado depende do tipo de análise que se pretende fazer.

Gonçalves¹³ ressalta que as empresas convencionais tendem a ter uma visão voltada para a sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas. O problema é não considerar o ambiente externo à organização. O ambiente externo está em constante transformação, em seu contexto temos os governos, a sociedade, o meio ambiente, organizações não governamentais, empresas concorrentes, etc.

Para Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada. Para responder a essa necessidade, Fayol criou e divulgou sua própria teoria, a qual começa por dividir a empresa em seis atividades ou funções distintas:

1. Técnica (produção, manufatura).
2. Comercial (compra, venda, troca).
3. Financeira (procura e utilização de capital).
4. Segurança (proteção da propriedade e das pessoas).
5. Contabilidade (registro de estoques, balanços, custos e estatísticas).
6. Administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

A Teoria Clássica, assim como a Administração Científica, se baseava no conceito de *homo economicus* (o homem é motivado por incentivos materiais) e na teoria de sistema fechado, pois dava mais importância aos aspectos internos das organizações, deixando de analisar as interações entre a organização e seu ambiente externo tal como a Administração Científica. De acordo com Fayol, existem 14 princípios gerais da administração:

1. Divisão do trabalho: consiste na designação de tarefas específicas para cada pessoa, com o objetivos da especialização das funções para aumentar a eficiência;
2. Autoridade e responsabilidade: a autoridade é o direito de dar ordens e o poder fazer ser obedecido. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e resulta no dever de prestar contas, e conseqüentemente, receber a recompensa ou penalidade.
3. Disciplina: depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes;
4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior;
5. Unidade de direção: um só chefe e um só plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo;
6. Interesse Geral: o interesse individual deve ficar abaixo ou subordinado ao interesse geral;
7. Remuneração do pessoal: deve ser justa e satisfatória para o funcionário e para a organização em termos de retribuição;

8. Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização, na figura do chefe e na sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos seus subordinados;

9. Cadeia escalar: linha de autoridade que vai do mais alto escalão ao mais baixo da hierarquia;

10. Ordem: um lugar para cada pessoa, e cada pessoa em seu lugar;

11. Equidade: benevolência e justiça (usando o rigor e a energia, quando necessários) para alcançar a lealdade dos empregados;

12. Estabilidade do pessoal: manutenção e desenvolvimento do pessoal, pois a rotatividade de pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;

13. Iniciativa: coloca que os agentes devem ter a capacidade de visualizar o plano e assegurar pessoalmente seu sucesso;

14. Espírito de equipe: o desenvolvimento e manutenção da harmonia, gera união entre as pessoas, o que aumenta a força da organização.

Fayol apresentou que a administração deveria ser visualizada como uma função separada das demais funções da empresa, assim o papel dos executivos (administradores de nível mais alto na hierarquia da organização) é administrar a empresa como um todo, portanto, devem separar seu trabalho das atividades operacionais da empresa.

O papel do dirigente executivo “consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica”. Destaca-se que a Teoria Clássica enfatizava os objetivos e os resultados. Fayol elaborou 16 deveres para os gerentes, pois os funcionários necessitam de ordens para saber o que fazer, suas ações precisam de coordenação e suas tarefas de controle¹⁴:

1. Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução.
2. Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.
3. Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.
4. Harmonizar atividades e coordenar esforços.
5. Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa.
6. Organizar a seleção eficiente do pessoal.
7. Definir claramente as obrigações.
8. Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
9. Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.
10. Usar sanções contra faltas e erros.
11. Manter a disciplina.

¹⁴ MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital. Editora Atlas, 7 ed. São Paulo, 2012.

¹³ Idem.



12. Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
13. Manter a unidade de comando.
14. Supervisionar a ordem material e humana.
15. Ter tudo sob controle.
16. Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Críticas à Teoria Clássica

Como crítica à Teoria Clássica destaca-se a preocupação com a organização formal, em detrimento da falta de preocupação com a organização informal, constituída pela rede de relacionamentos, contatos, interações pessoais e agrupamentos de pessoas (amizades e antagonismos) que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal.

Teoria da Burocracia ou Teoria Burocrática

Contexto

Max Weber (1864-1920) nasceu na Prússia e desenvolveu a Teoria das Organizações, dentro desta, o Modelo Burocrático, no qual estabeleceu o tipo ideal de burocracia. Weber viveu na mesma época que Taylor (1856-1915) e Fayol (1841-1925). No entanto, os escritos de Weber só foram traduzidos para o inglês em meados da década de 1940. “Weber analisa o processo de racionalização da sociedade na passagem da Idade Média para a Idade Moderna”¹⁵.

O cenário de Max Weber também sofria os efeitos da revolução industrial, de maneira que o Estado passou a se organizar para aumentar a infraestrutura do país, prestar cada vez mais serviços à população e induzir o crescimento econômico, além de lidar com a ordem interna e externa. Tanto os governos quanto as empresas necessitavam de uma administração mais racional e que maximizasse os recursos, além possibilitar uma maior estabilidade e previsibilidade em suas operações e processos de trabalho.

O Patrimonialismo, modelo de gestão pública que vigorava na época, no qual o patrimônio público se “mesclava” com o privado e as relações se baseavam na confiança e não no mérito, não era suficiente para atender às novas demandas do Estado. A Teoria da Burocracia buscou adaptar as organizações aos novos desafios da sociedade moderna (industrialização, regimes democráticos, urbanização acelerada). O modelo burocrático de Weber buscava alcançar eficiência por meio da previsibilidade e padronização do desempenho dos seus funcionários.

As organizações burocráticas

Todas as organizações formais são burocracias. A palavra burocracia identifica as organizações que se baseiam em regulamentos. Portanto, se uma organização é regida por regulamentos que criam direitos e obrigações ela é uma burocracia. A palavra burocracia deriva do termo francês “bureau”, que significa escritório, e do termo grego “kratia”, que se relaciona a poder ou regra. Dessa forma, burocracia refere-se a “escritório” ou os servidores de carreira seriam os detentores do poder.

Para Weber, as organizações formais modernas se baseavam em leis, que as pessoas aceitavam porque acreditavam serem racionais, isto é, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer apenas o dirigente. As pessoas aceitam que outras pessoas representem a autoridade da lei, como os guardas de trânsito, juízes e gerentes.

¹⁵ FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. BUROCRACIA COMO ORGANIZAÇÃO, PODER E CONTROLE. RAE, v. 51, n.5, p. 424-439, 2011.

O Modelo Burocrático de Max Weber vinha de encontro com as necessidades de uma sociedade cada vez mais complexa, com demandas sociais emergentes e empresas cada vez maiores. O objetivo do Modelo Burocrático consistia em combater o desperdício, a ineficiência e a corrupção, ou seja, uma administração mais racional e impessoal. Nas empresas, o modelo buscava o aumento consistente da produção. O Modelo Burocrático baseia-se na estrutura organizacional, e tem como característica principais:

Formalidade: as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos expressamente escritos e detalhados, chamados leis. A figura da autoridade (chefe) é definida pela lei e restrita aos objetivos propostos pela organização, o poder da autoridade somente é exercido no ambiente de trabalho, nunca na vida privada. As comunicações internas e externas são todas padronizadas e formais.

Impessoalidade: Os direitos e deveres dos chefes e subordinados são estabelecidos em normas. As regras são aplicadas de forma igual a todos, conforme seu cargo em função na organização. Segundo Weber, no tipo ideal de Burocracia o que conta é o cargo e não a pessoa, deve-se evitar lidar com as emoções e as irracionalidades humanas. As pessoas devem ser promovidas por mérito, e não por ligações afetivas. A autoridade decorre do cargo ocupado e não da pessoa.

Profissionalização: As organizações são formadas por funcionários, que são remunerados, obtendo meios para sua subsistência. Os funcionários podem ser qualificados por meio de treinamento especializado.

O Modelo Burocrático trouxe uma lógica científica para a administração. A **formalidade** presente na norma escrita e detalhada é uma vantagem da burocracia, pois todos são iguais perante a lei, permitindo uma mentalidade mais democrática.

A comunicação formal por meio de ofícios, memorandos, cartas etc. não dá margem para boatos, fofocas e confere um maior controle da comunicação e dos procedimentos da organização.

A **impessoalidade** no tratamento permite evitar favoritismos, bem como emoções nos julgamentos e na tomada de decisões.

A característica do **profissionalismo** requer um funcionário especialista no seu cargo, por este motivo, a contratação se realiza com base em sua competência técnica. A promoção é realizada de acordo com o plano de carreira e capacidade do funcionário, a meritocracia caracteriza a forma de contratação e promoção dos empregados. No setor público, a meritocracia dá-se por meio dos concursos públicos.

A Burocracia confere o poder suficiente para que a estrutura organizacional funcione de forma eficaz, onde as atividades são desempenhadas seguindo o princípio da racionalidade. A racionalidade está ligada ao alcance dos objetivos, as decisões rápidas sobre o que e quem fará, precisão na definição dos cargos e operações onde as pessoas conhecem os deveres e limites de sua responsabilidade.

Por fim, “a burocracia configura uma forma específica de racionalização que tem como sustentação o que acontece no âmbito da produção, especialmente, na divisão técnica e social do trabalho”.

A burocracia pode ser entendida como organização, poder e controle. Como organização abriga a divisão técnica e social do trabalho, que estabelece a forma como as outras dimensões da vida influenciam o cotidiano dos indivíduos. Como poder estabelece a autoridade que formata as relações sociais e institui a formalidade. Como controle porque a burocracia é capaz de criar normas formais ou mecanismos subjetivos informais para estabelecer o controle, por exemplo, “a tecnologia que se emprega no interior da racionalidade burocrática, bem como as normas, as regras formais e os procedimentos são exemplos de meios instituintes de controle¹⁶”.

¹⁶ Idem.



Críticas à Burocracia

Na Burocracia havia uma desconfiança extrema em relação às pessoas, por este motivo eram desenvolvidos controles dos processos e dos procedimentos, para evitar os desvios. Com o passar dos anos as desvantagens da burocracia ficaram tão conhecidas que o termo “burocracia” virou sinônimo de ineficiência e lentidão.

Maximiano apresentou as principais disfunções da burocracia:

Particularismo: dentro da organização, defender os interesses de grupos externos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material. Fazer “panelinhas” com colegas de escola.

Satisfação de interesses pessoais: defender interesses pessoais dentro da organização. Contratar parentes, fazer negócios com empresas e da família.

Excesso de regras: multiplicidade de regras e exigências para a realização de atividades. Firma reconhecida, encaminhamento de processos burocráticos.

Hierarquia e individualismo: a hierarquia divide responsabilidades e atravança o processo decisório. Realça vaidades e estimula a luta pelo poder. Hierarquia das grandes empresas e dos militares.

Mecanicismo: burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes. Cargos de escritório, montadores de peças.

Como no Modelo Burocrático tudo é padronizado, os funcionários têm pouca liberdade para escolher a melhor forma de resolver problemas ou atender clientes, por isso acabam preocupando-se mais com a forma (seguir regulamentos) do que com o resultado.

RESUMO DA ESCOLA CLÁSSICA

INTEGRANTES DA ESCOLA CLÁSSICA	IDEIAS PRINCIPAIS
Frederick Winslow Taylor	Movimento da administração científica, eficiência, combate ao desperdício, tempos e movimentos, racionalização do trabalho, melhor maneira de fazer as tarefas.
Henry Ford	Linha de montagem; produtos, peças e trabalhadores padronizados; eficiência do processo produtivo.
Henri Fayol	Administração como processo, com identidade e papel próprios dentro das funções da empresa; papel dos gerentes e do executivo principal; diretrizes sobre como administrar.
Max Weber	Burocracia como forma de autoridade, eficiência da burocracia, tipo ideal de burocracia, organização como máquina burocrática.

Fonte: MAXIMIANO (2012, p.10).

Atenção!!!

Atenção!!! É importante estar atento para o ideal da burocracia preconizada pelo Modelo Burocrático de Max Weber, e não confundir-lo com as disfunções ou desvantagem da burocracia.

Teoria das Relações Humanas

Contexto

Durante a Revolução Industrial, as más condições de trabalho predominavam: o ambiente era sujo, o trabalho perigoso, as jornadas de trabalho longas, crianças trabalhavam, mulheres e crianças recebiam menos que os homens etc. O Taylorismo começou a ser criticado por não se preocupar com o aspecto humano, e o crescimento das ciências sociais deu margem para novos estudos dentro do contexto do homem no trabalho.

A Grande Depressão, também conhecida como Crise de 1929, foi a pior e mais longa recessão econômica do século XX. A crise atingiu diversos países e causou altas taxas de desemprego, quedas drásticas do produto interno bruto, da produção industrial, do preço das ações, etc. Esse contexto deu mais força ao movimento pelo bem estar dos trabalhadores, do se qual pode destacar cinco tendências principais¹⁷:

1. A ação prática dos sindicatos, criados para defender os trabalhadores e melhorar as condições de trabalho.

2. As experiências humanistas, como as do utopista Robert Owen, reformista social considerado um dos fundadores do socialismo e do cooperativismo. Na vila de New Lanark, preocupou-se qualidade de vida dos seus empregados, construiu casas para as famílias dos operários, um jardim-de-infância e a primeira cooperativa, abriu uma loja onde as pessoas podiam comprar produtos de qualidade por pouco mais do que preço de custo do produto, e colocou a venda de álcool sob estrita supervisão. Esses princípios se tornaram a base para as lojas cooperativas na Grã-Bretanha, que continuam a operar hoje.

3. O marxismo propunha a desapropriação e a coletivização de todos os bens, para acabar com as desigualdades entre ricos e pobres, tornando a sociedade mais justa. O marxismo perdeu muito de sua força com a queda do comunismo e a ascensão do regime capitalista na União Soviética. No entanto, a incapacidade do regime capitalista de resolver certos problemas (como desemprego, pobreza e desigualdade na distribuição de renda) sempre manteve as ideias socialistas como ingrediente importante do debate sobre a administração da sociedade.

4. A doutrina social da Igreja católica é apresentada na encíclica intitulada Rerum Novarum: Sobre a condição dos trabalhadores (1891), essa encíclica do Papa Leão XIII, rejeita as teses socialistas, mas assume uma posição clara a favor da justiça social.

5. O pensamento humanista preocupava-se com a condição das pessoas no ambiente de trabalho e a manifestaram em suas obras. Alguns deles estavam ligados ao movimento da administração científica.

Já em 1908, por exemplo, Henry Gantt escrevia que os trabalhadores são seres humanos, não máquinas, e deveriam ser treinados e liderados ao invés de conduzidos. O casal Gilbreth apresentou muitos dos conceitos sobre o comportamento humano no trabalho, que mais tarde foram explorados por outros pesquisadores.

¹⁷ MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital. Editora Atlas, 7 ed. São Paulo, 2012.



Escola das Relações Humanas

O experimento de Hawthorne, realizado no período de 1927 a 1933, orientado pelo professor Elton Mayo, de Havard, fez nascer a Escola das Relações Humanas, porque demonstrou que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e os administradores. Hoje, isso pode parecer óbvio demais, mas comparado ao taylorismo foi uma revolução, e representou uma nova filosofia para a administração.

Elton Mayo (1880-1949) australiano, psicólogo, sociólogo e pesquisador das organizações, conduziu o experimento de Hawthorne em uma fábrica da empresa Western Electric, em Hawthorne. O objetivo inicial era entender o efeito da iluminação no desempenho humano. No entanto, Mayo descobriu que o que estava motivando os trabalhadores era o fato de eles estarem sendo observados por pesquisadores, e que por isso sentiam-se importantes e esforçavam-se mais para fazer um bom trabalho, as principais conclusões de Elton Mayo foram:

Comportamento: As pessoas agem como membros de um grupo. Quando a administração trata bem os funcionários, o desempenho do grupo tende a ser positivo. Essa relação ficou conhecida como Efeito Hawthorne. A administração deve observar o comportamento dos grupos, e tratar os funcionários de forma coletiva, ao incentivar o trabalho em equipe.

Grupos: O grupo determina as regras, a interação do funcionário com o grupo determina a produtividade individual, e não a capacidade produtiva de cada funcionário, pois o funcionário pode ser mais leal ao grupo do que à administração.

Autoridade: O gerente deve ter em mente que está trabalhando com pessoas, os conhecimentos técnicos são necessários, mas saber lidar com pessoas para motivá-las e liderá-las para o alcance dos objetivos da organização. A autoridade não se baseia mais na coerção, e sim na cooperação.

Os estudos de Elton Mayo contribuíram para alterar as atitudes dos gerentes em relação aos trabalhadores. Não se tratava mais dos aspectos fisiológicos do trabalhador, mas dos aspectos emocionais e psicológicos. A Teoria das Relações Humanas identificou-se com a organização informal, pois suas soluções voltaram-se mais para as necessidades do homem, procurando melhor ajustá-lo ao trabalho, aumentando, em consequência, sua motivação e produtividade.

Organização formal: é a organização formalizada por meio de normas e regulamentos escritos e detalhados, com desenho de cargos, ou seja, a especificação dos requisitos e atribuições relativos ao cargo, os cargos seguem uma estrutura hierárquica ou linha de comando, que atua organizando as pessoas e os recursos a fim de alcançar determinados objetivos. Na organização formal, as rotinas de trabalho e os procedimentos são formalizados, de forma que os funcionários saibam como exercer suas tarefas.

Organização informal: diferente da organização formal, que é criada para atingir os objetivos da empresa, a organização informal não possui normas e regulamentos formais. A organização informal nasce dos relacionamentos das pessoas que possuem interesses em comum ou que compartilham valores semelhantes. A convivência dos funcionários distribuídos nos diversos níveis hierárquicos revelam amizades e diferenças entre as pessoas. A organização informal serve para atender às necessidades de sociais, de relacionamento das pessoas. Por exemplo: a turma do cafezinho, o pessoal do futebol de sábado, o pessoal do barzinho, etc.

De acordo com Chiavenato, o entendimento de que a produtividade está ligada ao relacionamento entre as pessoas e ao funcionamento dos grupos dentro de uma empresa, contribuiu para firmar o conceito do homem social. Como se sabe, o homem não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. O homem vive em grupos, os quais, por sua vez, constituem organizações. Atualmente, as organizações estão presentes no dia-a-dia da sociedade, o homem depende das organizações para suprir suas necessidades, as escolas, o governo, os supermercados, a igreja, as indústrias, as empresas, etc. são organizações.

A Teoria das Relações Humanas buscou o aumento da produtividade por meio da atenção dispensada às pessoas. Quando os gerentes entendem os seus funcionários e as suas relações grupais, se adaptando a eles, suas organizações têm maior chance de sucesso.

A Teoria das Relações humanas contribuiu para que a eficácia e não mais a economia e a eficiência, figurassem como o objetivo central da administração. Atualmente, a eficácia corresponde a uma eficiência humanizada, isto é, atingir os objetivos da forma mais racional possível, com o mínimo de perda dos valores humanos; a eficácia desloca a ênfase dos insumos para os produtos.

Eficiência: É alcançada, quando o executivo manipula, de forma adequada, os insumos de que necessita para atingir seus produtos. Por exemplo, em uma fábrica de sapatos, a matéria-prima (couro, cola, borracha, etc.) deve ser utilizada da maneira mais econômica e otimizada possível, deve estudar formas para evitar o desperdício.

Eficácia: É atingida quando, sendo eficiente, o gerente atinge seus produtos de maneira apropriada, como programado. Na eficácia, o que importa é alcançar o resultado final, fabricar um bom produto ou prestar um serviço de qualidade. A eficácia não prega o desperdício de insumos, mas não se importa em gastar um pouco mais de material para estimular a criatividade do funcionário, por exemplo. Que por sua vez pode criar ou melhorar o produto final.

Enfim, a Teoria das Relações Humanas expôs a necessidade de se criar um ambiente de trabalho mais desafiador para as pessoas. No Taylorismo, como o trabalho era padronizado, quando o funcionário aprendia o trabalho, o desafio acabava. No entanto, a Teoria das Relações Humanas não modificou os aspectos técnicos envolvidos na produtividade.

Principais características da Teoria das Relações Humanas

- A **autoridade** era aceita e não imposta em função do cargo e exercida de cima para baixo como na Escola Clássica.
- A Teoria das Relações Humanas reconheceu que o homem não vê o **trabalho** apenas como um modo de satisfazer suas necessidades, mas também como uma forma de afirmação social.
- A **liderança** passou a reconhecer a influência do grupo, do ambiente de trabalho democrático, e a trabalhar de forma mais amistosa com os subordinados.
- Os **incentivos** sociais e financeiros passaram a ser concedidos simultaneamente. Aceitou-se que o reconhecimento social também é uma força motivadora e influencia a produtividade.
- O **controle** passou a ser baseado na comunicação, atividade de caráter permanente e circular. Os fatos eram controlados e não as pessoas.
- O **ambiente de trabalho** passou a ser democrático, contrapondo-se ao ambiente autocrático da Escola Clássica.
- A **decisão** que antes era centralizada e individual, passou a ser coletiva e de acordo com a situação.
- O **lucro** passou a ser visto como responsabilidade social.
- E as **informações** passaram a ser completas e precisas.



Críticas à Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas recebeu muitas críticas, primeiro porque permaneceu analisando apenas o ambiente interno, como as Escolas Clássicas, não considerou o ambiente externo. A abordagem de sistema fechado se manteve.

Segundo, porque nem sempre funcionários “felizes” e satisfeitos são produtivos, isto é, apenas os aspectos psicológicos e sociais não explicam o fator produtividade. Um conflito que a Teoria das Relações Humanas não previu, mas que prevalece até hoje, é que nem sempre os objetivos organizacionais são compatíveis com os objetivos individuais. Por fim, a Teoria das Relações Humanas apresentou o aspecto social, mas deixou de lado os aspectos técnicos, o que deve ser considerado quando o objetivo organizacional envolve produção de bens ou serviços.

Teoria Estruturalista

Contexto

Na década de 1950, a Teoria Estruturalista foi criada na tentativa de suprir essa carência de soluções para a administração que não foram resolvidas pela Escola Clássica e pela Escola das Relações Humanas.

A Teoria Estruturalista apresentou que a visão da Escola Clássica e da Escola das Relações Humanas, ao contrário do que se pode pensar, não se excluem, mas se completam. A Escola Clássica buscou solucionar problemas da organização formal, ao passo que a Escola das Relações Humanas preocupou-se com as questões da organização informal. Ambas as escolas são complementares, pois em toda organização formal pode existir uma organização informal. Amitai Etzioni (1929-presente) acredita que os interesses da organização formal e da organização informal podem ou não ser conflitantes.

A Teoria Estruturalista buscou “complementar” ou sintetizar as teorias anteriores, inspirando-se na abordagem de Max Weber. Tanto as teorias clássicas e das relações humanas focavam partes de um todo, trazendo a ideia que a organização pode reunir todos os seus aspectos em uma só estrutura, daí o termo Estruturalista.

Características da Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista foi influenciada pelas ciências sociais, e verificou a necessidade de visualizar a organização como uma unidade social complexa na qual interagem grupos sociais. Os grupos sociais podem se identificar com alguns dos objetivos da organização e se opor a outros. Por exemplo, os funcionários podem concordar com as técnicas de produção, mas discordar da forma de remuneração.

No estruturalismo, a totalidade, ou seja, o todo está voltado para o relacionamento das partes na constituição do todo, e o todo é maior do que a simples soma das partes.

A Teoria Estruturalista previu que a sociedade moderna seria uma sociedade de organizações, e que o homem dependeria das organizações para tudo e desempenharia uma série de papéis dentro das organizações.

Este é o conceito de **homem organizacional**: pessoa que pode desempenhar diversos papéis nas diversas organizações:

O homem organizacional deve ser flexível, para se adaptar as constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, acompanhar a diversidade dos papéis que pode desempenhar nas diversas organizações, bem como aos desligamentos das organizações em que trabalhou e aos novos relacionamentos.

O homem organizacional deve ser tolerante, para evitar frustrações e desgaste emocional, que podem decorrer do conflito das suas necessidades individuais com as necessidades da organização. Esta possui normas racionais, escritas e exaustivas, que procuram envolver toda a organização.

O homem organizacional deve ser profissional, para colocar suas necessidades de recompensa e realizar o trabalho rotineiro da organização, mesmo que este suprima suas preferências e vocações pessoais.

O homem organizacional deve ter desejo de realização, para assegurar a conformidade e a cooperação com a estrutura hierárquica da organização, ou seja, respeitar e ter acesso às posições de carreira dentro da organização, recebendo recompensas, sanções sociais e materiais.

Chiavenato apresentou que Gouldner concebeu o modelo racional e o modelo natural:

Modelo racional: sistema fechado, com pouca incerteza e preocupação para com o “mundo externo” à organização, baseado no controle e no planejamento.

Modelo natural: acredita que a realidade é incerta e que a organização consiste em um conjunto de órgãos interrelacionados e interdependentes, por isto se preocupa com as “trocas” com o ambiente externo, ou seja, é um modelo de **sistema aberto**.

A Teoria Estruturalista apresentou uma abordagem múltipla, pois envolveu as seguintes características das teorias anteriores:

1. **Existência harmônica da organização formal com a organização informal**: busca encontrar equilíbrio entre a organização formal e o comportamento humano, não sendo a favor da administração, nem a favor do operário, mas incluindo todos os elementos da organização.

2. **Recompensas salariais e materiais + recompensas sociais e simbólicas**: ambas as recompensas são importantes na vida organizacional, o significado das recompensas salariais e sociais e tudo o que se inclui nos símbolos. O cargo também acarreta uma posição social, o tamanho da sala, os móveis do escritório, o carro disponibilizado pela empresa, isto é importante na vida organizacional.

3. **Todos os diferentes níveis hierárquicos de uma organização**: A hierarquia de autoridade serve para diferenciar o poder de cada cargo. Assim, como as atribuições do cargo e a autoridade, os problemas organizacionais são delegados ao responsável, de acordo com os níveis hierárquicos, para isso, os problemas são classificados e categorizados. A atribuição ou delegação da responsabilidade é conferida a um dos três níveis organizacionais:

- **Nível institucional ou estratégico**: é o nível organizacional mais elevado, neste nível a alta administração, na figura dos dirigentes ou altos funcionários são responsáveis por definir os principais objetivos e estratégias organizacionais. Geralmente, planejam para o longo prazo e para a organização como um todo, além de relacionar-se com o ambiente externo da organização.

- **Nível gerencial ou tático**: é o nível intermediário abaixo do nível institucional e acima do nível técnico, é responsável pela comunicação, relacionamento e integração desses dois níveis. Quando as decisões são tomadas no nível institucional, o nível



gerencial é o responsável pela sua transformação em planos e em programas (de médio prazo) para que o nível técnico os execute. O nível gerencial é responsável por relatar problemas, captar e alocar recursos na organização, bem como distribuir e alocar produtos e serviços.

- **Nível técnico ou operacional:** é o nível no qual as tarefas são executadas, os programas são desenvolvidos e as técnicas são aplicadas, esse nível é responsável pela execução das operações e tarefas. É voltado ao curto prazo e segue programas e rotinas desenvolvidos no nível gerencial.

4. **Todos os diferentes tipos de organizações:** Além das fábricas, a Teoria Estruturalista incluiu todas as organizações: organizações pequenas, médias e grandes; públicas e privadas; empresas dos mais diversos tipos: indústrias, prestadoras de serviços, comerciais, agrícolas, organizações militares, organizações religiosas, organizações filantrópicas, partidos políticos, prisões, sindicatos etc.

5. A análise **interorganizacional:** Além da análise interna das organizações (intra-organizacional), os estruturalistas inauguraram a preocupação com a análise externa das organizações (interorganizacional). A análise interorganizacional se tornou necessária, pois o ambiente externo tornou-se mais complexo e revelou a interdependência das organizações. O relacionamento entre a organização e seu ambiente revelou o grau de dependência da organização quanto aos eventos externos. Por exemplo: fornecedores, concorrentes, governo, política, etc.

Críticas à Teoria Estruturalista

- **Convergência de várias teorias:** considerou a organização como um sistema social que requer atenção em si mesmo, e não apenas no indivíduo (abordagem clássica e no grupo teoria das relações humanas).

- **Dupla tendência teórica:** alguns estruturalistas enfatizavam somente a estrutura e os aspectos que integravam a organização, outros enfatizaram aspectos como conflitos e divisões na organização.

Teoria Comportamental

Contexto

A Teoria Comportamental surgiu no final da década de 1940 com uma redefinição de conceitos administrativos, representou um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, a qual criticou severamente, apesar de utilizar alguns de seus conceitos fundamentais como pontos de partida, mas os reformulou e mostrou-se diferente ao rejeitar as concepções românticas da Teoria das Relações Humanas.

A Teoria Comportamental também criticou a Escola Clássica, no que se refere a organização formal, aos princípios gerais de administração, ao conceito de autoridade formal e ao mecanicismo.

A Teoria Comportamental incorporou a Sociologia da Burocracia, ampliando o campo da teoria administrativa. Em 1947, foi publicado o livro O Comportamento Administrativo de Herbert A. Simon, que marcou o início da Teoria Comportamental na administração.

Fundamentos da Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental explica o comportamento organizacional fundamentando-se no comportamento individual das pessoas. De acordo com Chiavenato, o estudo da motivação

humana explica que, o modo como um indivíduo ou uma organização age ou reage deve-se a suas interações com o seu meio-ambiente, em resposta aos estímulos que dele recebe. A Teoria Comportamental da Administração tem o objetivo de estudar motivação humana, os teóricos behavioristas (teóricos da teoria comportamental) verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria sobre motivação, na qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância. A chamada **hierarquia das necessidades** pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidade fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização):

- **Necessidade de autorrealização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuamente auto desenvolver-se. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. Exemplo: autorrealização, autodesenvolvimento e autossatisfação.

- **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve a autoapreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e de prestígio, e de consideração. Exemplo: orgulho, autorrespeito, progresso, confiança, necessidades de status, reconhecimento, apreciação, admiração pelos outros.

- **Necessidades sociais:** surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais, estão as de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Exemplo: Relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão, consideração.

- **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível de necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Exemplo: Proteção contra perigo, doença, incerteza, desemprego, roubo.

- **Necessidades fisiológicas:** constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação, de sono, de repouso, de abrigo, ou desejo sexual. Exemplo: Alimento, repouso, abrigo, sexo.

As necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias porque se referem à própria sobrevivência do indivíduo, enquanto as demais necessidades que estão na parte superior da hierarquia são necessidades secundárias e, portanto, mais ligadas ao comportamento do indivíduo sob o ponto de vista psicológica e social. São as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo.



Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000), psicólogo, consultor e professor, formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Esses fatores orientam o comportamento das pessoas:

- **Fatores higiênicos** são fatores extrínsecos, pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas, ou seja, no ambiente onde o trabalho é executado. Os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas, pois são administrados e decididos pela empresa. Os fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc. As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados”. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg os chamou de fatores higiênicos, pois eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação, são insatisfacientes¹⁸.

- **Fatores motivacionais** são fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle das pessoas, pois estão relacionados com aquilo que o indivíduo faz e desempenha. Os fatores motivacionais abrangem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável, quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. No entanto, quando são precários, evitam a satisfação. Também são chamados de fatores satisfacientes.

Estilos de Administração

Douglas McGregor (1906-1964), professor, psicólogo social, cientista do comportamento na administração, conhecido pela sua obra *The Human Side of Enterprise* (O Lado Humano do Negócio), de 1957, na qual formulou duas teorias sobre o comportamento humano em relação ao trabalho.

Os estilos de administração dependem das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento dentro da organização, essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, o planejamento e a organização das atividades organizacionais.

Teoria X

A “**Teoria X**” trata da concepção tradicional da administração e se baseia em convicções incorretas sobre o comportamento humano, por exemplo:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza, ele evita o trabalho.
- Falta-lhe ambição, não gosta de assumir responsabilidades.
- O homem é egocêntrico.
- A sua própria natureza o leva a resistir às mudanças.
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina.

A geração X incluí as pessoas nascidas a partir do início dos anos 1960 até o final dos anos 1970, podendo alcançar o início dos anos 1980, há uma dificuldade de definir a mudança de uma geração para outra em função do tempo. A Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Toda vez que um administrador impõe arbitrariamente, de cima para baixo um esquema de trabalho, e passa a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele está aplicando a Teoria X. O único estímulo para o trabalho é somente pelo salário, se o estímulo salarial não vem o trabalho não sai.

Teoria Y

A “**Teoria Y**” consiste na concepção moderna da administração, de acordo com a teoria comportamental. A Teoria Y se baseia em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana.

A Teoria Y desenvolve um estilo de administração muito aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Os membros da Geração Y nasceram entre 1978 e 1994. A geração Y apresenta facilidade com tecnologia e uma atitude egocêntrica cínica no local de trabalho.

Pressuposições da Teoria Y

- As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
- O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
- As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
- As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
- As pessoas são criativas e competentes.

Teoria Z

A “**Teoria Z**” proporciona a base para todo programa de administração orientado para os recursos humanos da empresa: todas as decisões organizacionais devem ser tomadas através do consenso, com ampla participação das pessoas e orientadas para longo prazo. A Teoria Z é um modelo de administração participativa.

1. Emprego estável para as pessoas, mesmo em época de dificuldades para a organização.
2. Pouca especialização das pessoas que passam a ser desenvolvidas através de uma filosofia de treinamento nos seus cargos.
3. Avaliação do desempenho constante e promoção lenta.
4. Igualitarismo no tratamento das pessoas, não importando o seu nível hierárquico. Todas as pessoas passam a ter igual tratamento, iguais condições de trabalho, iguais benefícios etc.
5. Democracia e participação: todas as pessoas participam em equipe e nenhuma decisão é tomada sem o consenso do grupo.
6. Valorização das pessoas, a tal ponto que o maior patrimônio das empresas japonesas, são as pessoas que nela trabalham.

Os membros da Geração Z nasceram de 1990 em diante. O “**Z**” diz respeito a zapear, essa juventude muda de um canal para outro na televisão. Vai da internet para o telefone, do telefone para o vídeo e retorna novamente à internet. Também troca de uma visão de mundo para outra, rapidamente.

O processo decisório é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação.



Críticas a Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental não recebeu muitas críticas, mas de acordo com Chiavenato, a teoria falhou em dividir as pessoas em “racionais e não-racionais”, “eficientes e não-eficientes”, “satisfeito e insatisfeito”, partindo, portanto, para uma espécie de “psicologização” dos problemas de relações industriais.

A Teoria Comportamental foi criticada por padronizar fenômenos do comportamento, não considerando as características individuais de personalidade, e também por maximizar apenas resultados satisfatórios.

De acordo com Motta, a teoria representou um avanço para a Administração, pois apresentou um conceito democrático e humano, baseado na equalização do poder; e reconheceu a existência dos conflitos organizacionais (entre os objetivos individuais e organizacionais, que podem ser resolvidos por uma mudança no comportamento e na estrutura organizacional). A teoria também ressaltou a importância da formação de grupos de trabalho como meio eficiente de alcançar os objetivos.

Desenvolvimento Organizacional

Contexto

A abordagem do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu a partir de 1962, não é propriamente uma teoria, mas um movimento, no qual teóricos e consultores buscaram aplicar as ciências do comportamento, e a teoria comportamental na administração. O DO pode ser considerado um desdobramento da Teoria comportamental, que influenciou a abordagem sistêmica.

O DO surgiu em função das mudanças apresentadas no mundo das organizações e da inadequação das estruturas convencionais a essas novas circunstâncias, uma vez que as organizações estavam com dificuldades de operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas.

Os modelos de DO se baseiam em quatro variáveis básicas:

- Ambiente,
- Organização,
- Grupo e
- Indivíduo.

De acordo com Chiavenato, para os autores do DO, “a organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”. “Esse conceito utiliza a noção tradicional de divisão do trabalho ao se referir às diferentes atividades e à coordenação na organização e refere-se às pessoas como contribuintes das organizações, em vez de estarem elas próprias incluídas totalmente nas organizações. As contribuições de cada participante à organização dependem das suas diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições da organização”.

Já DO é o esforço realizado a longo prazo, que apoiado pela alta direção, tem o poder de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, principalmente, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da **cultura organizacional**.

O **clima organizacional** corresponde às percepções que os indivíduos possuem da organização, refere-se à atmosfera psicológica compartilhada entre os colaboradores que acaba por influenciar a qualidade e na produtividade do trabalho. O clima organizacional está relacionado à moral e à satisfação

das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, negativo ou positivo, quente ou frio, descontraído ou formal, depende de como as pessoas se sentem em relação à organização. Fatores estruturais como o tipo de organização, a tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, bem como atitudes e comportamento social fazem parte do clima organizacional.

A organização é um sistema complexo formado por pessoas, sem pessoas não há organização, cada organização possui características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Para trabalhar com a motivação e produtividade da organização, a cultura e o clima organizacional devem ser estudados. O DO busca mudar a cultura e melhorar o clima organizacional.

O modelo de Kurt Lewin, aperfeiçoado por Schein é utilizado para trabalhar a mudança nas pessoas, grupos e organizações. O modelo possui três etapas:

- Etapa 1: **Descongelamento**

Busca descongelar o padrão atual de comportamento, o que significa que velhos hábitos e ideias devem ser substituídas por novas atitudes, valores e comportamentos. Geralmente, a necessidade de mudança se torna aparente, e as pessoas percebem a necessidade de mudança. Se não houver o descongelamento, é provável que o padrão de comportamento habitual não seja modificado.

- Etapa 2: **Mudança**

A mudança deve ser promovida por um agente, que conduzirá as pessoas aos novos valores, atitudes e comportamentos. Para que a mudança ocorra, as pessoas devem se identificar e perceber a eficácia desses novos valores, atitudes e comportamentos para então internalizá-los.

- Etapa 3: **Recongelamento**

Os novos valores, atitudes e comportamentos são reforçados. O recongelamento ocorre quando o novo padrão de comportamento é aprendido e incorporado pelas pessoas. Geralmente, há o reconhecimento que a nova maneira de trabalhar é melhor que a antiga.

O DO é vital para a organização que concorre e luta pela sobrevivência em condições de mudança. As mudanças do ambiente externo exigem que as organizações estejam em constante adaptação.

Por isso, as organizações necessitam se reconfigurar para atender a essas mudanças. As mudanças do ambiente externo implicam em mudanças no ambiente interno (na organização). As mudanças organizacionais não podem ser feitas ao acaso, necessitam de análise do ambiente externo e planejamentos de ações.

Características do Desenvolvimento Organizacional

Focaliza a organização como um todo: as pessoas devem trabalhar em conjunto para resolver problemas e aproveitar as oportunidades;

Processos grupais: orientação para formação de grupos que trabalhem em espírito de cooperação e com compromisso;

Orientação sistêmica e abrangente: todas as partes da organização devem trabalhar em conjunto e interagirem entre si;



Orientação contingencial: não se apega a procedimentos rígidos e imutáveis, mas trabalha com situações contingenciais, de acordo com a demanda;

Agentes de mudança: pessoas capazes de mudar e de influenciar a mudança organizacional;

Retroação dos dados: permite que as pessoas tenham acesso aos dados e informações de retorno, para poderem se autocorriger.

Ênfase na solução de problemas: foco nos problemas reais buscando a melhoria organizacional por meio da pesquisa e do diagnóstico dos problemas e agindo para resolvê-los;

Aprendizagem através de experiências: as organizações precisam a aprender a aprender, aprender e aplicar;

Desenvolvimentos de equipes: como as organizações devem adaptar-se a situações específicas, as equipes também são desenvolvidas com base na contingência;

Enfoque interativo: as comunicações e interações são fundamentais para o DO. A sinergia (ideia de que as partes são maiores que o todo) deve ser a força para multiplicar os esforços rumo à mudança organizacional.

Teoria dos Sistemas

Contexto

A Teoria dos Sistemas derivou dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). De acordo com Bertalanffy, um sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas para alcançar um propósito ou objetivo. Von Bertalanffy pretendia que os princípios e conclusões de determinadas ciências fossem aplicáveis a todas as demais ciências.

Características da Teoria dos Sistemas

Para ilustrar a teoria dos sistemas: o corpo humano é um conjunto de sistemas, como o sistema digestivo, sistema respiratório, sistema nervoso, sistema sensorial, etc. A interação e o bom funcionamento desse sistema é essencial para a saúde humana.

Da mesma forma, as organizações são sistemas. As áreas da organização são subsistemas, como a área financeira, área de recursos humanos, área de pesquisa e desenvolvimento, etc. A forma como essas áreas interagem implicará no desempenho da organização.

Tal como os sistemas do corpo humano, o sistema organizacional é interdependente, por exemplo, no corpo humano, o processo de digestão começa no sistema digestivo e termina no sistema excretor ou sistema urinário, um depende do outro. Na organização, a área de pesquisa e desenvolvimento deve trabalhar de forma conjunta (interdependente) com a área financeira, para saber se o produto desenvolvido é viável financeiramente; com a engenharia de produção para transformar os atributos do novo produto em requisitos técnicos, com os recursos humanos para saber se há pessoal suficiente ou com a especialização necessária para produção, entre outros.

Como as partes da organização são interdependentes não há como uma área da empresa ter sucesso se a outra não acompanhá-la, por exemplo, se a área de recursos humanos não contratar pessoal suficiente ou com a qualificação necessária, todas as áreas da empresa podem ser prejudicadas.

O termo “holismo”, parte do princípio que o sistema é um todo, e que a mudança em uma parte da organização afeta as outras partes, por isso, o administrador deve ter uma visão do todo da organização, para saber como suas partes interagem e quais são suas interdependências, e assim, tomar suas decisões. Quando o sistema busca o equilíbrio constantemente, usa-se o termo “homeostase”.

A Teoria dos Sistemas apresenta as organizações como sistemas abertos, isto é, realizam trocas continuamente com o meio ambiente. O meio ambiente, é o ambiente externo, o ambiente no qual a organização está inserida. Com o meio ambiente a organização troca matéria-prima, energia, informações, etc. Dessa forma, um sistema ou organização possui entradas, saídas e feedback:

Entradas: tudo o que o sistema recebe tudo o que entra do ambiente externo para a organização poder funcionar.

Saídas: o que o sistema produz, as saídas podem ser bens, serviços, informações, energia etc.

Feedback: é o retorno sobre o que foi produzido, de modo que o sistema possa se corrigir ou modificar.

A Teoria dos Sistemas mostrou que os sistemas fechados têm a tendência de se desintegrar. Por exemplo, uma empresa que não analisa o ambiente externo, têm a tendência de perder competitividade, até falir. Para explicar essa tendência, a Teoria dos Sistemas tomou emprestado da termodinâmica o termo entropia, que aplicado às organizações refere-se à tendência da organização caminhar para a desordem e declínio.

Atualmente, as organizações são vistas como sistemas abertos complexos, no qual as partes se interrelacionam e interagem constantemente com o meio ambiente. Nos sistemas abertos, os objetivos podem ser alcançados de várias maneiras, de acordo com a equifinalidade. Por equifinalidade entende-se que um sistema pode atingir um estado final igual, ainda que suas origens iniciais sejam distintas.

Teoria Contingencial ou Teoria da Contingência

Contexto

A Teoria Contingencial surgiu a partir de uma série de estudos feitos para verificar quais os modelos de estrutura organizacionais seriam mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Verificou-se que não existia uma fórmula mágica para resolver os problemas das organizações, e que tudo dependia... Dependia da organização, do ambiente em que estava inserida, das mudanças do ambiente, da capacidade que a organização tinha de se adaptar ao ambiente.

A Teoria Contingencial levou em conta todas as teorias administrativas anteriores baseando-se no prisma da Teoria de Sistemas. Os conceitos das teorias anteriores foram atualizados e integrados dentro da abordagem sistêmica.

Características da Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial enfatiza que a administração depende de um determinado conjunto de circunstâncias - uma situação para planejar e tomar decisões. A palavra contingência refere-se à eventualidade, ao acaso, duvidoso, possível, mas incerto, algo que pode acontecer ou não. Por isso, o administrador precisa tomar decisões baseado em uma análise ambiental, dessa forma, a depender da situação da organização e do contexto no qual ela está inserida, a estratégia será desenvolvida.



Dessa forma, a depender da situação da organização e do contexto no qual ela está inserida, a estratégia será desenvolvida.

Assim, não existe uma melhor forma de administrar, cada gestor deve avaliar as contingências e escolher o melhor caminho, ciente de que existe mais de um modo de se alcançar o objetivo.

O gestor deve considerar que as ações tomadas dentro da organização são variáveis dependentes, ou seja, dependem do que pode acontecer no ambiente externo, onde as variáveis são independentes e incontroláveis.

O **ambiente externo** constitui tudo o que envolve externamente uma organização: governo, política, clientes, concorrentes, economia etc. O **ambiente interno** refere-se à parte interna e controlável da organização, como as áreas ou departamentos.

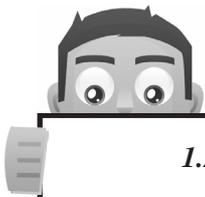
O bom desempenho organizacional depende da capacidade de organização analisar o ambiente externo e tomar as medidas e adaptações necessárias, da forma mais rápida e eficaz possível. Essa capacidade de se reorganizar no ambiente interno para atender as demandas do ambiente externo, vem tornando as empresas mais flexíveis. As empresas flexíveis dependem da visão de mundo de seus gestores, que têm contribuído para a adoção de novos modelos de organização, como as organizações em rede. Estas são muito mais flexíveis e dependem de uma nova visão de mundo por parte de seus gestores.

Redes são sistemas organizacionais interligados de forma democrática e participativa, em torno de objetivos comuns. A indústria automobilística, por exemplo, se organiza em rede, ao lado de diversos parceiros como montadoras, oficinas, seguradoras, fábricas de peças etc. Dessa forma, sua rede tem mais poder para comprar, contratar funcionários, atender clientes, pois tem a força de seus parceiros.

Crítica à Teoria da Contingência

A Teoria Contingencial contribuiu ao apresentar a importância de contextualizar a organização no meio ambiente, mas de certa forma, torna a tomada de decisões muito complexa ao não permitir generalizações.

As contingências que podem influenciar a situação de uma organização podem ser inúmeras, o que torna o trabalho do gestor bastante complexo.



1.2. Tipos de organizações

Conceito de Organização¹⁹

Organização é uma palavra originada do Grego “*organon*” que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. De um modo geral, organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos.

Podemos falar de organização escolar, organização empresarial, organização pessoal, organização de eventos, organização doméstica, etc. Em todas essas aplicações, o sentido de organização se baseia na forma com as pessoas se inter-relacionam entre si e na ordenação e distribuição dos diversos elementos envolvidos, com vista a uma mesma finalidade.

Em Administração de Empresas, entende-se por organização uma entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades.

¹⁹ Significados.com.br. Significados de Organização. Disponível em: <http://www.significados.com.br/organizacao/>.

Dependendo do tipo de organização, há uma pessoa que exerce um papel fundamental nas funções de liderança, planejamento e controle dos recursos humanos e de outros recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis na empresa.

A estrutura de uma organização pode ser formal ou informal. Uma organização formal é planejada e estruturada seguindo um regulamento interno. Organização informal são as relações geradas espontaneamente entre as pessoas, resultado do próprio funcionamento e evolução da empresa.

Existe um conjunto de elementos que estão diretamente associados a uma organização, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, comunicação social, entre outros.

Organização Administrativa²⁰

As empresas não são amorfas. Nem estáticas. Elas tem uma constituição, um organismo que vive e palpita, que cresce e se desenvolve e que precisa ser organizado e estruturado para funcionar melhor. Normalmente em nossos lares, temos cada coisa no seu devido lugar, seja na sala, cozinha, em cada quarto: tudo é organizado de uma maneira lógica e racional. Também nas empresas as pessoas, os equipamentos, enfim todos os recursos empresariais, são alocados e arranjados de acordo com as suas funções, de uma maneira lógica e racional. O papel da organização Administrativa é exatamente alocar, arrumar, agrupar, reunir, dividir o trabalho, especializar, para que as atividades sejam executadas da melhor maneira possível.

ORGANIZAÇÃO é a função administrativa que se incumbem do agrupamento das atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa. O agrupamento das atividades envolve a reunião de pessoas e recursos empresariais sob a autorização de um chefe. Assim, a organização precisa lidar com pessoas, órgãos e relações de autoridade e responsabilidade. Para que os objetivos sejam alcançados, os planos executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser adequadamente agrupadas e a autoridade convenientemente distribuída.

A **Organização Administrativa** serve para agrupar e estruturar todos os recursos da empresa - pessoas e equipamentos - para permitir o alcance dos objetivos almejados da melhor forma possível. Assim, o objetivo da **Organização** é agrupar as pessoas para que estas trabalhem melhor em conjunto. A organização existe porque o trabalho empresarial a ser realizado é impossível para uma só pessoa. Daí a necessidade de muitas pessoas em conjunto executando atividades diferentes, o que conduz a um novo problema: o da coordenação entre as pessoas.

Princípios básicos da Administração

A organização administrativa deve basear-se em cinco princípios de organização:

a) Princípio da Especialização

A organização deve fundamentar-se na divisão do trabalho que provoca a especialização das pessoas em determinadas atividades. A especialização produz um incremento da quantidade e qualidade de trabalho executado.

b) Princípio da Definição Funcional

O trabalho de cada pessoa, a atividade de cada órgão e as relações de autoridade e responsabilidade são aspectos que devem ser claramente definidos por escrito. As empresas geralmente utilizam o organograma, a descrição do cargo ou o Manual de Organização para atender ao princípio da definição funcional. O importante é deixar claro a posição de cada pessoa ou órgão na estrutura organizacional da empresa.

²⁰ Molina, J. Gestão em Petróleo e Gás. Organização. Disponível em: http://www.tecnicodepetroleo.ufpr.br/apostilas/administracao_e_gestao/organizacao.pdf.



c) Princípio da Paridade da Autoridade e Responsabilidade

A autoridade é o poder dar ordens e exigir obediência ao subordinado, e responsabilidade é o dever de prestar contas ao superior.

O princípio da Paridade salienta que deve haver uma correspondência entre o volume de autoridade e de responsabilidade atribuído a cada pessoa ou órgão. Essa equivalência é necessária para evitar que certas pessoas ou órgãos tenham excessiva responsabilidade sem a necessária autoridade. Ou, caso contrário, demasiada autoridade para muito pouca responsabilidade. A cada responsabilidade deve corresponder uma autoridade que permita realizá-la e a cada autoridade deve corresponder uma responsabilidade equivalente.

d) Princípio Escalar

É decorrente do princípio anterior: cada pessoa deve saber exatamente a quem prestar contas e sobre quem possui autoridade. Refere-se à cada cadeia de relações diretas de autoridade de um superior para um subordinado em toda a organização, desde a base até a cúpula, onde geralmente está o chefe principal como autoridade máxima.

e) Princípio da Funções de Linha e de Staff

Deve-se definir, da maneira mais clara possível, não só a quantidade de autoridade atribuída a cada pessoa ou órgão, mas também a natureza dessa autoridade. Este princípio leva a distinção entre as funções de linha e de staff dentro da empresa. As funções de linha são aquelas diretamente ligadas aos objetivos principais da empresa, enquanto as funções de staff são aquelas que não se encontram diretamente ligadas àqueles objetivos. O critério da distinção é o relacionamento direto ou indireto com os objetivos empresariais e não o grau de importância de uma atividade sobre outra.

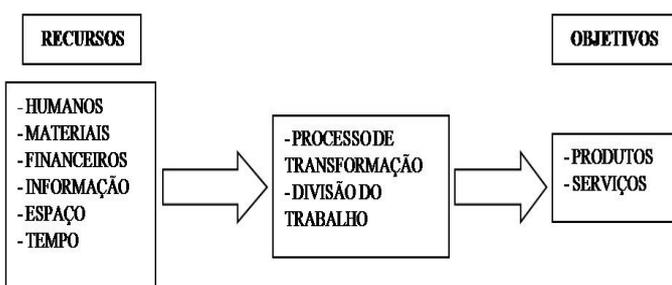
Componentes da Organização

1. **TAREFAS** - Divisão do trabalho, provocando a especialização de atividades e de funções.

2. **PESSOAS** - Considera-se as habilidades, aptidões, interesses, experiências e prática e o comportamento de cada pessoa.

3. **ÓRGÃOS** - O trabalho e as pessoas são agrupadas em órgãos. Os órgãos são dispostos em níveis hierárquicos. A departamentalização é determinada de acordo com os critérios de melhor atendimento aos objetivos empresariais.

4. **RELAÇÕES** - Entre as pessoas e o trabalho, relacionamento entre uma pessoa com outras situadas em setores diferentes da empresa, relacionamento informal entre os participantes em situações fora do trabalho, etc.



Segundo Maximiano²¹, uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo, e tem dois componentes importantes: processos de transformação e divisão de trabalho, como apresentado na figura acima.

²¹ Maximiano, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração – 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.

Podemos destacar por meio da figura que além dos quatro componentes citados no início deste subtópico, ainda temos os objetivos, recursos, processo de transformação e divisão de trabalho.

Vamos entendê-los melhor.

Objetivos

As organizações são grupos sociais para realização de objetivos, que fornecem produtos e serviços. Toda organização existe em a finalidade de fornecer algum produto e serviço.

Recursos

As pessoas são o principal recurso das organizações.

As organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e recursos intangíveis como tempo e conhecimentos.

Processos de transformação

Por meio de processos, a organização transforma os recursos para produzir os resultados.

Alguns processos que se encontram nas organizações:

- Produção: transformação de matérias-primas, por meio de máquinas e atividades humanas, em produtos e serviços.
- Administração de encomendas: transformação de um pedido feito ou prestação de um serviço.
- Administração de recursos humanos: transformação de necessidades de mão-de-obra em disponibilização de pessoas.

Divisão do trabalho

Em uma organização, cada pessoa realiza tarefas específicas que contribuem para a realização dos objetivos.

A divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização.

Funções Organizacionais

São as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam. As funções mais importantes de qualquer organização são analisadas a seguir:



Fonte: Maximiano (2004, p. 28)

Produção (ou operações)

O objetivo de produção é fornecer o produto ou serviço da organização. Um sistema de operações produtivas utiliza e transforma recursos para fornecer bens e serviços aos clientes, usuários ou público-alvo.

No fornecimento de produtos, matérias-primas são transformadas por pessoas e uso de máquina. Por exemplo: fabricação de pães e automóveis.



Na prestação de serviços, os clientes são processados e transformados. Por exemplo: pacientes tratados em hospitais e alunos educados nas escolas.

Há três tipos principais de processos produtivos:

- **Produção em massa:** é o fornecimento de grande número de produtos e serviços, que podem ser simples ou complexos.

- **Produção por processo contínuo:** é o fornecimento virtualmente ininterrupto de um único produto ou serviço, como gasolina, corantes, açúcar ou transmissão de programas de televisão.

- **Produção unitária e em pequenos lotes:** é o fornecimento de produtos e serviços sob encomenda, simples ou complexos.

Marketing

A função de marketing é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. A função de marketing abrange atividades de:

- Pesquisa: identificação de interesses, necessidades e tendências do mercado.

- Desenvolvimento de produtos: criação de produtos e serviços, inclusive seus nomes, marcas e preços.

- Distribuição: desenvolvimento dos canais de distribuição e gestão dos pontos de venda.

- Preço: políticas comerciais e estratégias de preço.

- Promoção: comunicação com o público-alvo, por meio de propaganda, publicidade e promoção nos pontos de venda.

- Vendas.

Pesquisa e Desenvolvimento

A função de pesquisa e desenvolvimento (P&D) é transformar as informações de marketing em produtos e serviços. Tem também outras funções, como a identificação e a introdução de novas tecnologias e melhoramentos nos processos produtivos, para reduzir custos.

Finanças

A função financeira cuida do dinheiro da organização. Abrangem também as decisões de:

- Investimento: avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos.

- Financiamento: identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos.

- Controle: acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização.

- Destinação dos resultados: seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização.

Recursos Humanos

Em recursos humanos o objetivo é encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga. Recursos humanos têm outras funções como:

- Planejamento de mão de obra: definição da quantidade de pessoas necessárias para trabalhar na organização e das competências que elas devem ter.

- Recrutamento e seleção: localização e aquisição de pessoas para a organização.

- Treinamento e desenvolvimento: transformação dos potenciais das pessoas em competências.

- Avaliação de desempenho: informação sobre o desempenho das pessoas e definição de ações que permitam o aprimoramento do desempenho.

- Remuneração ou compensação: definição de mecanismo de recompensas para as pessoas por seu trabalho.

- Higiene, saúde e segurança: proteção das pessoas que trabalham para a organização.

- Administração de pessoal: realização de atividades burocráticas, com registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários, contagem de tempo de serviço, preparação de folhas de pagamento e acompanhamento de carreiras.

- Funções pós-emprego: recolocação, aposentadoria e outros tipos de benefícios para ex-funcionários.

Eficiência e Eficácia

O desempenho de uma organização é medido pela sua eficiência ou eficácia. Mas o que significa isso?

- **Eficiência:** indica que a organização utiliza a menor quantidade possível de recursos para produzir mais, em outras palavras, ser econômico.

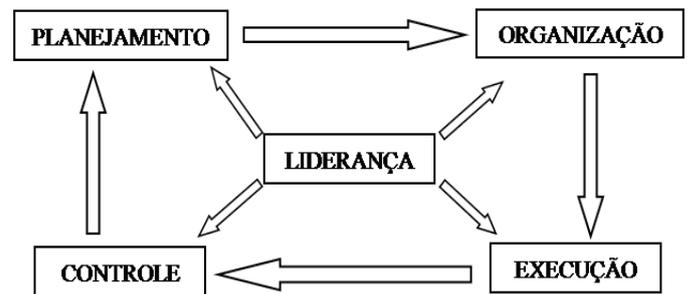
- **Eficácia:** indica que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

Administração

Administração é um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado.

Processo Dinâmico

A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle



Fonte: Maximiano (2004, p. 28).

- Planejamento: é a ferramenta para administrar as relações com o futuro.

- Organização: é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos.

- Liderança: é o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos.

- Execução: consiste em realizar atividades planejadas, por meio de energia física e intelectual.

- Controle: procura assegurar a realização de objetivos.

Administração nas Organizações

Nas organizações os administradores ou gerentes são pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa equipe têm autoridade.

Estudos sobre Gerentes

O trabalho dos gerentes compreende:

- Atividades de tomar decisões.

- Atividades de processar informações.

- Atividades de relacionar-se com pessoas, de dentro e fora da organização.



Papéis Interpessoais

São aqueles que envolvem relações com pessoas de dentro e fora da organização. São três os papéis interpessoais que os gerentes desempenham: imagem do chefe, líder e ligação.

- **Imagem do chefe:** compreende todas as atividades nas quais o gerente age como um símbolo e representante de sua organização (falar em público, comparecer a solenidades, relacionar-se com autoridades em nome de sua empresa).

- **Líder:** permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada.

- **Ligação:** envolve a teia de relações humanas que o gerente deve manter, principalmente com seus pares.

Papel Intrapessoal

Compreende todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

O equilíbrio entre as competências é à base da distinção ente o papel do administrador maestro e o do administrador cirurgião.

- Administrador maestro: ele conhece as técnicas, mas não sabe como fazer o serviço.

- Administrador cirurgião: além de conhecer as técnicas, ele sabe executá-las para alcançar o objetivo proposto.

Estamos submetidos aos imperativos da competitividade, produtividade, inovação e sustentabilidade. Não há maneira de evitar ou contornar o estabelecimento de um senso de urgência com relação a estes quatro pilares. Acontece que uma organização é um todo, mas importante enfatizar, que a denominação organização deriva exatamente deste fato.

Dentro deste raciocínio é bastante fácil perceber que nenhum dos quatro imperativos acima pode ser atendido por um único departamento ou área da empresa. Inovação não está a cargo apenas de P&D ou do Marketing, mas é preciso inovar na linha de produção. Assim como é preciso inovar, fundamentalmente, o modelo mental da organização, que inclui, especialmente, a gestão de pessoas.

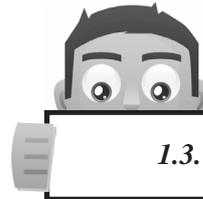
Da mesma forma, produtividade também engloba qualidade total, saúde e segurança no trabalho, bem como qualidade de vida no trabalho.

Por sua vez, competitividade e sustentabilidade dependem diretamente do verdadeiro diferencial competitivo que é a capacidade de aprender que a organização possui. Esta capacidade está totalmente integrada ao perfil dos profissionais que compõem o seu inventário de talentos.

Continuam me estranhando duas situações ainda muito frequentes no mercado: eventos realizados pelas outras áreas que não envolvem o RH (Recursos Humanos) e, um RH que não se envolve com eventos de outras áreas - porque as duas coisas acontecem.

Precisamos rever o conceito de organização! E não podemos deixar que as pontas continuem soltas. É impossível estabelecer um senso de missão, um sonho coletivo, uma meta comum, se nem os líderes se comportam com este grau de união e comprometimento. Como falar de trabalho em equipe, transparência na comunicação, pro atividade e sinergia se estas coisas não acontecem de cima para baixo (*top-down*)?

A nova cultura que as organizações tanto buscam para atingir a excelência, a alta performance e a sustentabilidade será sempre uma utopia enquanto os dois lados da questão não compreenderem que “tudo se resume a pessoas”.



1.3. Estruturas organizacionais

Estruturas Organizacionais²²

Podemos conceituar que a estrutura organizacional é forma como a empresa se organiza internamente, como articula suas atividades e seus negócios, em outras palavras, é a dinâmica de uma empresa no mercado, como ela desenvolve suas capacidades para melhor atender o público interno (colaboradores) e externo (clientes, fornecedores, acionistas, investidores, etc).

Segundo Stoner²³, a estrutura organizacional: é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

É preciso enfatizar que a estrutura organizacional precisa ser flexível para se ajustar conforme as modificações e exigências do ambiente externo, de forma que a empresa possa suprir suas necessidades e alcançar certa competitividade.

A estrutura organizacional não é algo estático, esta irá se moldar conforme as necessidades da empresa, está sujeita às variações controláveis e incontroláveis do universo à sua volta, dependem de muitos fatores tais como: fatores tecnológicos, fatores políticos-legais, fatores sociais e culturais, fatores demográficos, fatores geográficos, fatores humanos, fatores operacionais estratégicos, etc. Ou seja, uma empresa precisa estar atenta ao que acontece à sua volta para que assim seja possível manter sua atuação no mercado com sucesso. Uma empresa que não acompanha as tendências e variações do mercado, consequentemente ocasiona perdas e prejuízos significativos à sua gestão.

Portanto dentro do processo de Administração, a importância da Estrutura Organizacional concentra-se na forma de organização principalmente, nas linhas das preocupações gerenciais, pois consiste em conceber as unidades que vão compor a empresa, distinguindo as funções operacionais necessárias e posteriormente buscar integrar a rede de relações básicas entre as unidades que compõem uma empresa.

Vale ressaltar que toda empresa possui dois tipos de estrutura organizacional, que se enquadram dentro dos aspectos formais e informais, mas quem também são chamados de estrutura **mecânica** que está ligada à estrutura formal e **orgânica** atendendo respectivamente à estrutura informal. Vejamos abaixo maiores explicações a respeito de ambos conceitos.

Estrutura Mecânica: nesse tipo de estrutura as empresas se organizam por especialidades ou o que podemos de chamar também de habilidades. A hierarquia é bastante evidente e exerce influência sobre o processo de tomada de decisão, portanto a centralização torna-se um elemento respeitado, já que todas as informações e acontecimentos devem ser transmitidos pelos superiores imediatos. A estrutura mecânica é norteadas por muitas regras, normas e controles, fazendo com que a cultura organizacional seja focada no cumprimento de burocracias. Portanto, esta estrutura pode ser considerada como conservadora e centralizadora, o funcionário é visto como uma máquina que deve produzir conforme a capacidade da empresa, e caso ocorra algo com esse funcionário e surja a necessidade de afastá-lo de suas funções, para a empresa

²² Chiavenato, Idalberto - Os novos Paradigmas – Como as mudanças estão mexendo com as empresas – Editora Atlas – 1998.

²³ STONER, James & FREMAN, Edward. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.



é como se uma peça de uma máquina tivesse quebrado, porém que pode ser substituída por outra peça. Ou seja, a visão do gestor frente ao seu funcionário é restrita e totalmente operacional. Para o gestor o funcionário apenas faz o papel de execução, neste caso o gestor ainda não percebe a relação estratégica que os funcionários possuem com o desempenho organizacional. A variabilidade humana é vista como fontes de ineficiências e inconsistências.

Quanto às características e condições mecanicistas – hierarquia clara e objetiva; definições claras de cargos e funções; estabelecimento de regras e normas de conduta; divisão de tarefas; poder de autoridade do superior imediato; cumprimento de burocracias; gestão mais autocrática; atividades objetivas e recompensas monetárias.

Estrutura Orgânica: nesse tipo de estrutura o trabalho ou as atividades são divididas em equipes, onde a divisão das tarefas é realizada de maneira democrática, não há o recebimento constante de ordens pois os funcionários são estimulados a terem maior responsabilidade e autonomia. A variabilidade humana é vista como um estímulo para o processo de tomada de decisão. Os funcionários possuem mais autoconfiança para darem ideias, opiniões, sugestões de melhorias ou de mudanças. Essa gestão mais democrática é um grande incentivo para otimização de tempo, redução de desperdícios e perdas, bem como maior agilidade na resolução de problemas ou de situações inusitadas. Uma vez que cada funcionário dentro de suas competências e habilidades específicas pode contribuir para possíveis melhorias nos processos e fluxos de informações da empresa. Não há uma rigidez no cumprimento de regras e normas, justamente para que a gestão seja conduzida por um comportamento mais democrático, liberal e flexível, de forma a instigar a presença de novas ideias e novas atitudes.

A organização que possui a estrutura orgânica é marcada pela constante presença do espírito de equipe e cooperação com relação às tarefas designadas. Todos participam de maneira sistêmica, pois em conjunto torna-se muito mais fácil, mais dinâmico, além de ter a certeza que será feito um trabalho de qualidade, uma vez que teve a participação de várias pessoas o que induz ao conhecimento ampliado.

Quanto às características e condições orgânicas: gestão participativa (*empowerment*), ou seja, oportunidades de todos opinarem, de darem ideias; tarefas divisíveis; empregados motivados; sistemas subjetivos de recompensas; tarefas e metas vagas; trabalho em equipe; maior responsabilidade e autonomia no processo de tomada de decisão; otimização de processos e atividades.

Diferenças Entre a Estrutura Mecânica e a Estrutura Orgânica

FATORES	ESTRUTURA MECÂNICA	ESTRUTURA ORGÂNICA
DIVISÃO DO TRABALHO	Forte divisão do trabalho, tarefas específicas	Nem sempre há divisão do trabalho
ESPECIALIZAÇÃO	A divisão do trabalho e as especificidades das atividades favorecem a especialização dos cargos	Cargos generalistas, vários indivíduos participam da execução das tarefas
PADRONIZAÇÃO	Elevada padronização das atividades e processos	Baixa padronização, atividades inovadoras e diferenciadas

CENTRALIZAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO	Alto grau de centralização, a tomada de decisão se dá na alta direção	Descentralização, decisão e responsabilidade compartilhada
IGUALDADE ORGANIZACIONAL	Organização burocrática e conservadora, com grandes níveis hierárquicos	Organização flexível, proativa, inovadora, com poucos níveis hierárquicos

Fonte: Burns e Stalker (1960) e Silva (2005).

Existe uma relação muito ajustada sobre a estrutura organizacional e os processos organizacionais, e pode variar de acordo com os processos que norteiam a gestão empresarial, pois é a estrutura que vai caracterizar a organização e definir como os processos ocorrem e se desenrolam dentro da dinâmica de mercado.

Para que a organização tenha a sua gestão eficiente é preciso que a complexidade, especialização, e incertezas (entre outros fatores que circulam uma estrutura organizacional) sejam analisados para que a estrutura se adapte melhor às variações do ambiente. Por isso, as análises do ambiente tanto interna quanto externamente permitem que a empresa elabore uma análise de suas potencialidades, bem como de suas deficiências, e dessa forma consiga delinear melhor suas estratégias e objetivos organizacionais.

Assim sendo, para que a empresa tenha uma estrutura adequada as suas tarefas ela deve levar em consideração a situação atual da organização e também alguns aspectos, como natureza das atividades, controle interno, execução, etc.

Benefícios de uma estrutura adequada:

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

Para isso existem alguns tipos de estruturas que podem colaborar com todas as questões de complexidade, especialização, tamanho da organização, grau de incerteza e relações de funções.

Além da estrutura mecânica e orgânica, outra importante divisão refere-se à estrutura forma e informal de uma organização.

A **estrutura informal** surge de uma interação social entre diversas pessoas, ou seja, surge voluntariamente quando um grupo de pessoas estão reunidas em um ambiente e trocam objetivos em comum. Neste caso, representa as relações que não estão formalmente estruturadas em um organograma²⁴. Na verdade, a estrutura informal é composta por relações não-documentadas e não estruturadas entre os indivíduos, uma vez que surgem na informalidade e portanto não são reconhecidas pela hierarquia da organização, já que surgem, muitas vezes, em decorrência de necessidades pessoais entre os funcionários.

Algumas características da Estrutura Informal:

- Estão nas pessoas

Neste caso, a informalidade surge da interação entre diferentes pessoas que convivem em um mesmo ambiente e que trocam informações, ideias, experiência e vivências e desta forma consegue identificar características em comum e que trazem maior aproximação ou familiaridade entre um indivíduo e outro.

²⁴ Segundo Chiavenato, o organograma é espécie de diagrama ou figura que é usada para representar as relações hierárquicas dentro de uma organização, ou simplesmente a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos, organização das filiais a comunicação entre os colaboradores.



- Sempre existirão

As relações informais sempre existirão dentro de uma empresa, pois por mais que se defina cargos e funções, tarefas, processos e fluxos, as pessoas sempre compartilharão de momentos onde terão maior abertura para uma discussão mais pessoal e menos profissional. Dessa forma, as pessoas que compõem uma empresa podem estabelecer um contato mais solto, mais íntimo e dessa forma desenvolverem uma permanência do ambiente informal mesmo dentro de um ambiente repleto de regras e normas a serem cumpridas.

- A autoridade flui na maioria das vezes na horizontal.

A estrutura horizontal flui de maneira mais flexível, uma vez que não há uma estrutura hierárquica (de cargos e funções) rígidas a ser cumprida. As pessoas possuem autonomia e flexibilidade para o processo de tomada de decisão, sendo assim a resolução de problemas

Enquanto a estrutura informal surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem e representa relações que usualmente não aparecem no organograma, a **Estrutura Formal** é aquela representada pelo organograma.

A estrutura formal é deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos, pelo seu organograma. Trata-se do conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa

-É representada pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos.

-Reconhecida juridicamente de fato e de direito.

-É estruturada e organizada.

-Não é estática.

-Deve ser planejada e delineada de forma a alcançar os objetivos institucionais (Delinear = Criar, aprimorar).

O Planejamento deve estar voltado para os seguintes objetivos:

-Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas.

-Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e

-Atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos.

-Proporcionar aos empregados de todos os níveis:

a) Informação.

b) Recursos para o trabalho.

c) Medidas de desempenho compatíveis com objetivos e metas.

d) Motivação.

Tipos de Estruturas Organizacionais Formais:

Estrutura Linear, Militar ou Tipo Linha

Características:

-Chefia - fonte exclusiva de autoridade;

-as ordens seguem a via hierárquica;

-Cada empregado recebe ordens e se reporta exclusivamente com um chefe imediato a ele;

-As comunicações entre órgãos são efetuadas exclusivamente através das linhas no organograma;

-As decisões são centralizadas na cúpula da organização



A Estrutura Linear apresenta as seguintes vantagens e desvantagens:

Vantagens	Desvantagens
Clara definição das responsabilidades;	A chefia centraliza as decisões;
Maior velocidade na tomada de decisões;	As equipes são preparadas para seguir ordens, não para inovar;
Estrutura facilmente compreendida pelos integrantes da organização;	Lentidão nas comunicações;
Fácil implantação.	Pouca especialização dos líderes nas funções da organização.

Estrutura Funcional

Características

-Agrupar pessoas que exercem funções em uma determinada área, na organização.

-Especialização das funções.

-A estrutura funcional é adequada para pequenas e médias empresas. Quando há muito crescimento da empresa, torna-se ineficaz a comunicação e o controle organizacional, e torna a manutenção das diversas áreas muito dispendiosa.

-Indicada para empresas estáveis





Vantagens e desvantagens da Estrutura Funcional

Vantagens	Desvantagens
Maior especialização dos funcionários (sabem mais sobre suas respectivas áreas);	Dificulta a interdisciplinaridade das funções;
Aumenta o relacionamento entre empregados dentro de um mesmo setor;	Diminui a visão global da empresa;
Autoridade baseada no conhecimento (e não na pura e simples hierarquia).	Dificulta a tomada de decisão;
	Líderes têm menos poder hierárquico, o que leva a perda de autoridade.

Estrutura Linha-Staff

-Fusão das estruturas (funcional e da linear). Cada órgão se reporta a apenas um órgão superior, porém, também recebe assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de staff;

-Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores) - órgãos especializados aconselham os chefes de linha

-conquanto hajam duas fontes de autoridade, apenas a dos chefes das unidades de linha se projeta diretamente sobre cada empregado.



Vantagens e desvantagens da Estrutura Linha-Staff:

Vantagens	Desvantagens
Mistura a estrutura funcional (mantendo a especialização) com a linear (mantendo a autoridade). Traz as vantagens desses dois tipos de estrutura;	Pode haver conflitos entre a área especializada (staff) e os executores (linha);
Atividade conjunta entre linha e staff.	Altos custos de se manter uma assessoria dentro da empresa;
	Pouca especialização de quem realmente toma as decisões (linha).

Estrutura virtual

Podemos imaginar uma organização sem estrutura ou espaço físico, com poucos, muitos ou nenhum empregado. Dependendo do grau de virtualidade esse tipo de estrutura pode existir nessas condições, fazendo negócios, estabelecendo parcerias, vendendo e criando necessidades a seus clientes, disponibilizando bens e produtos e tendo por base pessoas, tecnologias da informação e processo, independente do lugar do planeta que possa estar.

A organização virtual é a possibilidade que o mundo dos negócios encontrou para cortar radicalmente os custos fixos e trabalhar com custos variáveis que são apropriados a cada caso. E seu ciclo de atuação se constitui em um grande processo.

Podendo ser consideradas como um acontecimento temporal, em alguns casos, e não querendo confundi-las com estrutura orientada a projeto, as novas tecnologias da informação possibilitam o surgimento desse tipo de estrutura. A ideia da virtualidade pode chegar ao extremo de criar uma organização para existir num tempo e espaço determinado, deixando de existir tão logo o objeto do contrato seja concluído. Ela pode existir dentro de uma rede de computadores ou na internet.

Características de Estrutura: terceirização

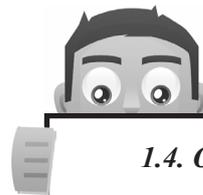
A ideia de terceirização, de acordo com Ferreira (2004), é: transferir à terceiros, atividade ou departamento que não faz parte de sua atividade principal de atuação. Tendo sua origem do inglês outsourcing, foi desenvolvida procurando transferir para terceiros todas as atividades que não fossem parte da competência básica da organização. Foi no início dos anos 1990 que a terceirização tornou-se a grande vedete de suporte a todas as estruturas, na esperança em resolver todos os problemas existentes, com custos baixos e elevando a qualidade.

Com a busca de maior produtividade e eficiência por conta da globalização, a terceirização ganhou campo e até o que se achava impossível terceirizar, como áreas de apoio – recrutamento, seleção, treinamento, documentação, manutenção, controle ambiental, linhas de montagem entre outras – que pareciam manter-se junto à estrutura, foram terceirizadas.

Características de Estrutura: molecularidade

O destaque dado à terceirização e ao aspecto molecular - como características, é que são condições estruturais mais presentes nas estruturas organizacionais. No primeiro caso, - terceirização, é uma característica presenciada no cotidiano pela maioria das empresas, o que torna esta prática alvo de avaliação e percepção de sua forma de atuar; o aspecto molecular merece um destaque pela possibilidade que temos em perceber o quanto esta condição está presente em todas as estruturas. Como observamos sobre a nossa participação em organização e o quanto elas estão presentes, praticamos o sentido molecular assim como somos alvo desta prática, pois este conceito assim se define porque o mercado é o núcleo. Isto é, não é resultante de uma simples pirâmide achatada ou virada de cabeça para baixo; mas, sim, parece com uma molécula onde o mercado é o núcleo. Neste ponto, todos os possíveis recursos se unem aos processos gerenciais interligados a fim de criar um tipo de empreendimento totalmente novo.

Vale observar que devido à competição de mercados, as estruturas organizacionais tendem a ficar cada vez mais enxutas.



1.4. Organogramas e fluxogramas

Organograma

É a representação gráfica nos níveis hierárquicos e departamentais de um empreendimento. É um gráfico que apresenta o “esqueleto” da organização, no qual se procura retratar como se constitui cada uma das partes, as relações de autoridade e de responsabilidade entre eles, o fluxo das comunicações e a



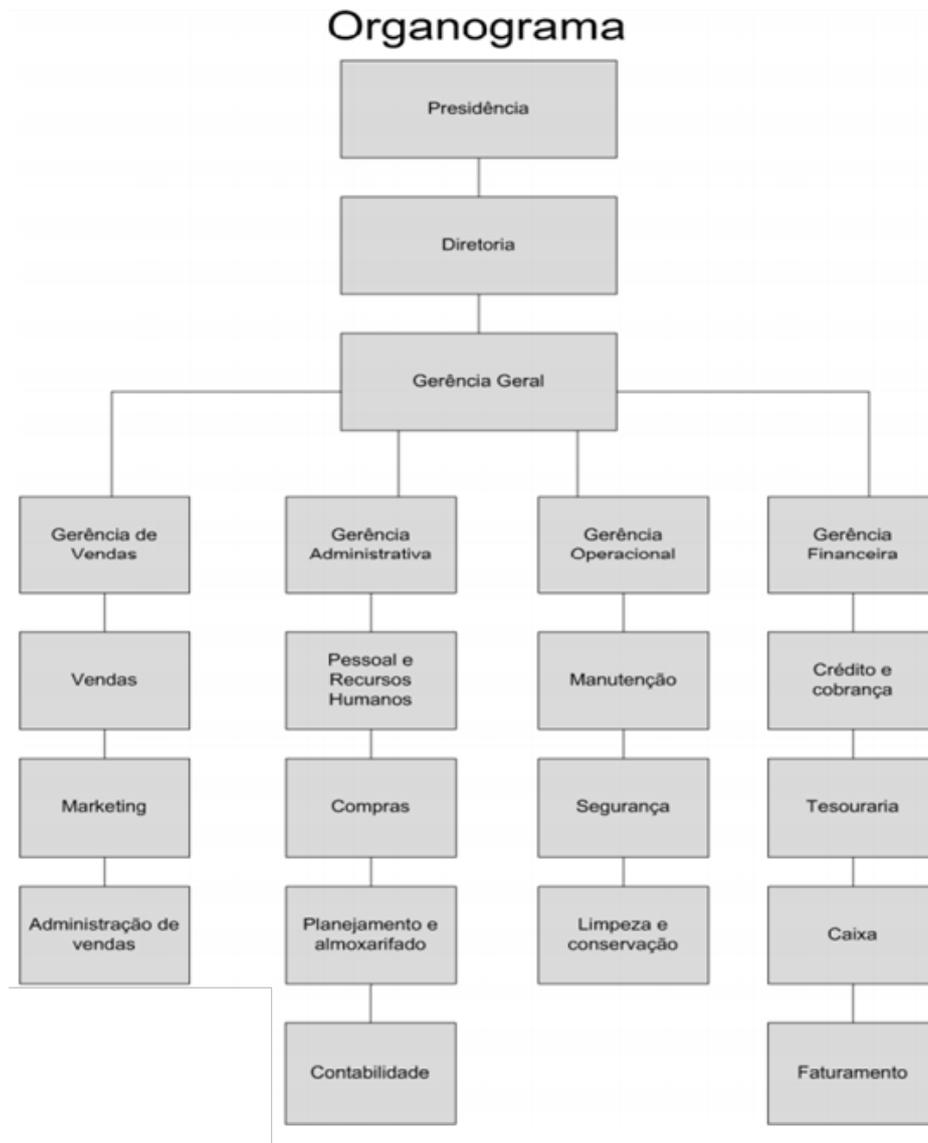
interdependência entre os departamentos. Representamos o organograma através da figura geométrica de um retângulo, interligados entre si por linhas horizontais e verticais. É importante que todo funcionário conheça a estrutura da empresa. Com este conhecimento poderá prestar informações sobre a empresa, localizar funcionários e manter a formalidade hierárquica ao dirigir-se aos postos de chefia.

Objetivos do Organograma:

- Proporcionar a visualização da estrutura funcional da empresa e sua hierarquia;
- Delegar autoridades e responsabilidades;
- Trajetória de comunicação.

Como elaborar o Organograma?

- Evite siglas e abreviaturas para que qualquer funcionário possa ver e entender a estrutura da organização;
- A subordinação de um órgão em relação a outro é representada por linha cheia, de cima para baixo, da esquerda para a direita, porém as mesmas não devem se cruzar;
- O organograma não deve ser separado em diversas folhas, pois dificulta a visualização;
- Manter a maior simplicidade possível, isto é, só deve existir estritamente o necessário. Deve ser funcional e compacto sem ser confuso.



Quando falamos em Organograma torna-se imprescindível não falar sobre a Departamentalização, portanto abordaremos brevemente sobre o conteúdo de Departamentalização e Departamentos, a fim de que você candidato(a) possa ter melhores parâmetros de estudo.

Departamentalizar é dividir a organização por departamentos e setores, de acordo com a divisão do trabalho e direção, num mesmo nível de autoridade. O termo departamentalização é empregado quando do processo de estruturação organizacional, alocando-se recursos de acordo com as reais necessidades de cada tarefa a ser desenvolvida na empresa.

Dependendo do tipo de atividade empresarial, variadas formas de departamentalização são utilizadas. Entende-se por departamento a divisão, setor ou órgão de uma organização, encarregado de um conjunto específico de atividades, tarefas ou responsabilidades, conforme aprendemos no **ORGANOGRAMA**. Uma departamentalização visa oferecer a uma empresa os seguintes benefícios:



- tornar claras a responsabilidade e autoridade;
- facilitar a comunicação e o controle;
- melhorar a tomada de decisão;
- diferenciar as atividades.

Principais funções executadas pelos cargos apresentados no organograma:

Gerência Geral

É a autoridade máxima depois do Presidente e Diretores, e tem como responsabilidade principal a verificação do funcionamento de todos os departamentos que compõem a empresa.

Gerência de Vendas

Elabora o planejamento de vendas, organiza e supervisiona as equipes de vendedores e responde pelas atividades comerciais de vendas.

O departamento de Vendas atende aos clientes, interna ou externamente e processa as vendas.

O departamento de Marketing é responsável pelas ações de propaganda. É o ato de demonstrar ao cliente os produtos de sua empresa, de forma que o mesmo sintam-se atraído pelo produto.

A Administração de Vendas é responsável pela emissão dos pedidos realizados pelos vendedores, verificando disponibilidade de estoque e emitindo relatórios específicos à gerência atuante.

Gerência Administrativa

É responsável pelo planejamento e pela organização de todos os serviços administrativos (escritório), supervisiona todos os colaboradores da empresa.

O departamento Pessoal é responsável por efetuar o controle de pessoal mediante registros e anotações, folha de pagamento e demais benefícios que os funcionários tem direito.

O departamento de Recursos Humanos, dentre suas atividades, verifica a falta ou excesso no quadro de funcionários, efetuando recrutamento, seleção, admissão e demissão quando necessário e também ministrar treinamentos e reciclagem aos funcionários.

O departamento de Compras é responsável pelo orçamento de matéria-prima básica e material de consumo, desde a negociação de preços até a tramitação dos materiais e sua chegada no almoxarifado, além da contratação de fretes e serviços para manutenção geral. Este Departamento é responsável por analisar a qualidade das mercadorias, a quantidade requerida, prazos de entrega, preços e execução das compras.

Planejamento (PCP) e o Almoxarifado controla o planejamento, a entrada e estocagem de matéria-prima e produto acabado, além de material de consumo utilizado por todos Departamentos. Este departamento armazena mercadorias, registra entradas e saídas, informa saldos existentes, recebe e despacha mercadorias.

A Contabilidade controla a documentação da empresa referente a seguros de veículos e predial, leasing de máquinas e veículos, emissão de notas fiscais de compra e venda, escrituração de notas para pagamentos de impostos e contabilização e revisão de folhas de pagamento.

Gerência Operacional

Responsável por toda a operacionalização da empresa, ou seja, o bom funcionamento para que toda a estrutura não seja prejudicada.

A Manutenção é responsável por todos os reparos que devem ser realizados, desde a simples troca de uma lâmpada até a revisão de equipamentos essenciais para o trabalho.

A Segurança é responsável por garantir e manter o bem estar dos funcionários.

A Limpeza e Conservação é responsável por manter limpa toda a área, interna ou externa da empresa, inclusive a conservação dos jardins.

Gerência Financeira

Responsável por pagamento de contas efetuadas pela empresa, emissão de cheques e controle de aplicações e saldos bancários e controle de todos os valores que a empresa tem a receber. O departamento de Crédito e Cobrança cadastra os clientes, faz cobranças, recebe e arquiva duplicatas por ordem de vencimento, expede avisos de cobrança, sejam estes de duplicatas a vencer ou em atraso e envia para a Tesouraria. A Tesouraria efetua pagamentos a fornecedores, prestadores de serviços e salários dos funcionários. Também é responsável pelos recolhimentos de impostos e taxas aos Governos Federal, Estadual ou Municipal. O Caixa processa os recebimentos, efetua pequenos pagamentos, deposita dinheiro em bancos, anota, registra e confere dinheiro, providencia recibos e responde diretamente ao tesoureiro da empresa. O Faturamento emite faturas e duplicatas e apura o total faturado, remetendo as duplicatas faturadas ao departamento de cobrança.

Fluxograma

É um recurso que permite visualizar o caminho e o processo de trabalho a serem executados por um setor e/ou departamento, indicando o próximo passo a ser seguido.

Os símbolos utilizados na elaboração do Fluxograma, são de caráter internacional, porém, isso não impede de ser alterado conforme a necessidade.

Para que serve um Fluxograma?

O fluxograma é essencial para a melhoria dos métodos de trabalho e serve para:

- Evidenciar o desnecessário;
- Permitir a combinação de tarefas;
- Permitir perceber interrupções de trabalho e as esperas desnecessárias;
- Possibilitar localizar, corrigir e eliminar movimentos desnecessários;
- Possibilitar corrigir os transportes desnecessários;
- Possibilitar estudar, corrigir e obter a melhor sequência de operações;
- Facilitar o treinamento dos funcionários.

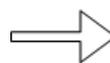
Como construir um Fluxograma?

- Identificar as fases de um serviço;
- Colocar em cada fase o símbolo respectivo;
- Colocar as fases numa sequência lógica;
- Reduzir os transportes e as esperas;
- Avaliar a necessidade de cada fase.

Simbologias dos Fluxogramas



Significa operação



Significa transporte



Significa inspeção ou controle



Significa espera



Abaixo daremos um exemplo bastante simples, mas para que você compreenda a estrutura de um fluxograma, assim você quais são suas aplicabilidades.

Exemplo de Fluxograma: Assar um pão.



Perceba que um fluxograma descreve as principais atividades que envolvem a tarefa “assar pão”. É um roteiro, um direcionamento, um passo a passo de como fazer determinada tarefa. O fluxograma orienta por etapas, quais sequências devem ser seguida para conseguir concluir a tarefa solicitada.

O Fluxograma permite esquematizar e visualizar os sistemas de forma racional, clara e concisa, facilitando seu entendimento geral por todos os envolvidos. Por meio deles o analista de sistemas, organização e método pode representar os vários fatores e as variáveis que ocorrem no sistema, circuitos de informações relacionadas ao processo decisório, bem como unidades organizacionais envolvidas no processo.

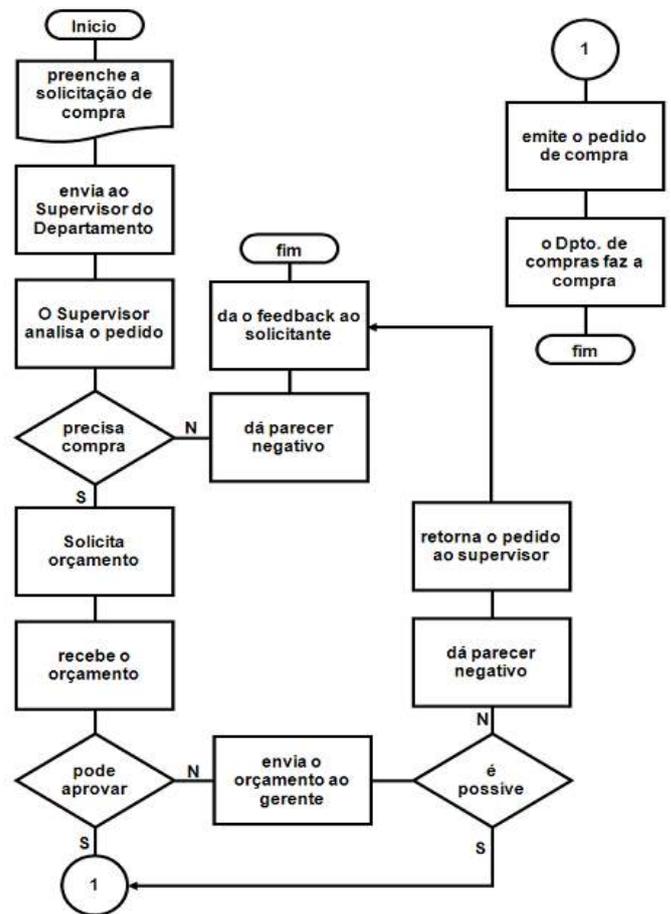
Vantagens do Fluxograma:

- Permite verificar como funcionam todos os componentes de um sistema;
- Entendimento simples e objetivo;
- Facilita a localização das deficiências no sistema;
- Aplica-se a qualquer sistema, desde o mais simples até o mais complexo;
- Facilita o entendimento nas mudanças feitas no sistema.

Ou seja, o uso do Fluxograma possibilita:

- ✓ Preparação para o aperfeiçoamento de processos empresariais (é preciso conhecer para melhorar);
- ✓ Identificação de atividades críticas para o processo;
- ✓ Conhecimento da sequência e encadeamento das atividades dando uma visão do fluxo do processo;
- ✓ Documentação do processo para análises futuras, adequação a normas e certificações e esclarecer sobre o funcionamento para pessoas recém admitidas na organização;
- ✓ Fortalecimento do trabalho em equipe quando o desenvolvimento dos fluxogramas é feito com a participação de todos os envolvidos.

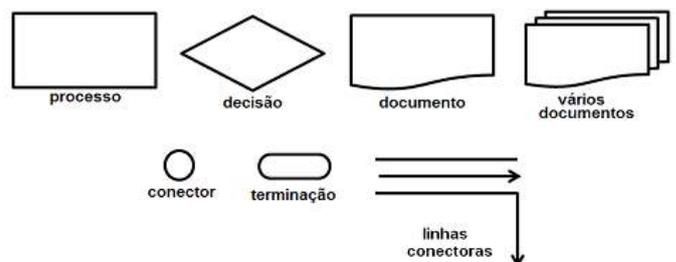
Vamos à outro exemplo de Fluxograma, desta vez mais complexo, e referente à área de Administração de Empresas, mais precisamente detalhando o processo de Compras de um departamento.



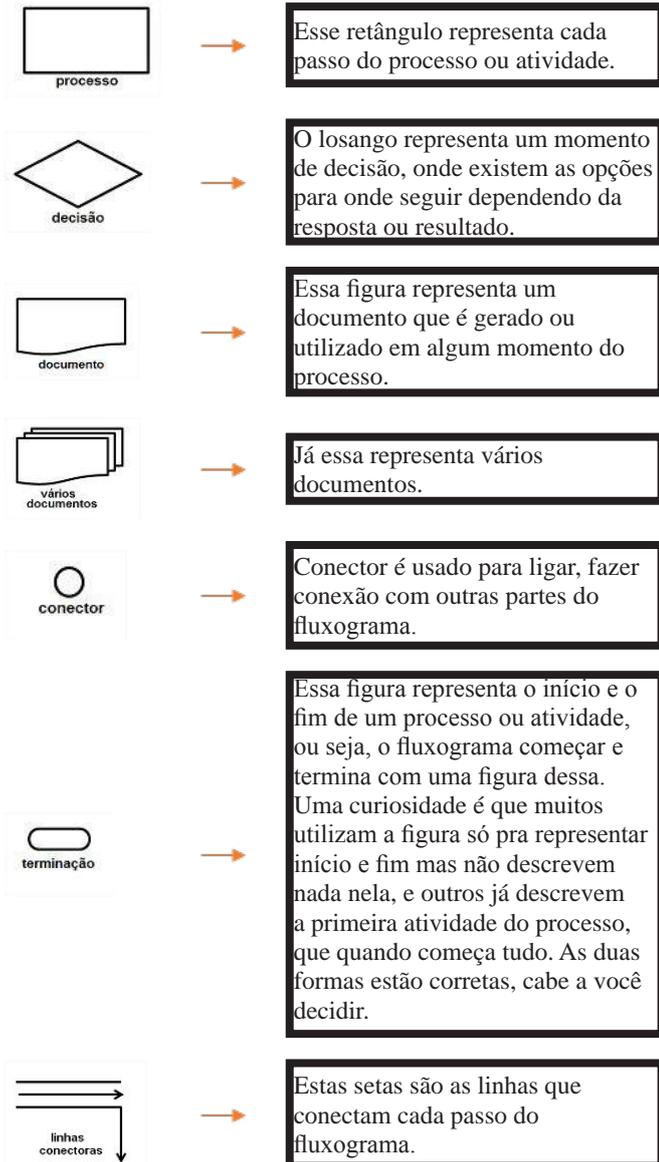
O fluxograma é uma ferramenta muito importante para analisar processos e atividades e também para conhecer como o processo funciona.

Os fluxogramas são construídos utilizando-se figuras com funções específicas que traduz cada passo da rotina representando não só a sequência do processo como também a circulação de dados e documentos.

Para tanto é necessário que você saiba quais são as figuras utilizadas para a elaboração de um fluxograma.



Existe outras figuras que são importantes no processo do fluxograma, entretanto as apresentadas acima são as principais e as mais utilizadas em qualquer processo para sequenciar uma tarefa.



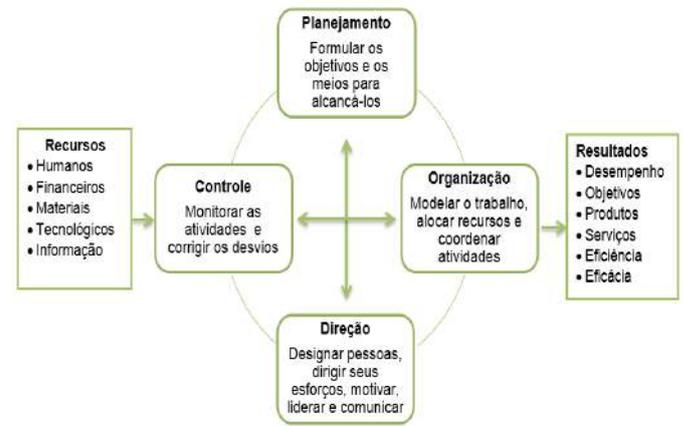
- Planejar;
- Organizar;
- Dirigir;
- Controlar.

É válido ressaltar que segundo Chiavenato²⁵, “quando essas funções são consideradas em um todo integrado formam o processo administrativo, entretanto quando consideradas isoladamente constituem apenas funções administrativas”.

Essas funções devem ser coordenadas para que possa haver uma sequência na execução de cada uma delas, embora não haja uma regra e muitas vezes sejam executadas simultaneamente, pois traduzem uma interação dinâmica.

Em poucas palavras, o processo administrativo consiste em tomar decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos.

Ciclo administrativo e as funções administrativas.



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2012.

Na figura acima, pode-se perceber que as funções administrativas são mais do que uma simples interação cíclica, pois uma função interage com outra, demonstrando a interdependência que possuem entre si.

Basicamente pela figura somos capazes de identificar os objetivos que cada função possui, fica evidente que apenas uma função ser executada não trará o resultado esperado à gestão de uma organização, é necessário que seja respeitado o ciclo e a constante verificação se cada função está sendo executada de forma correta e se todos os recursos estão sendo aproveitados de forma sustentável.

Planejamento

O administrador é um profissional que necessita ter uma visão sistêmica para que consiga tomar decisões estratégicas com maior segurança e previsibilidade. Para tanto, é preciso que haja um planejamento de suas atividades no futuro, para que a empresa consiga enxergar quais ações serão necessárias para conseguir alcançar os objetivos propostos. Sendo assim, o planejamento está substancialmente ligado às prospecções futuras de uma organização, para o alcance de uma melhor posição no mercado competitivo. Por isso, é necessário que uma organização planeje seus planos e ações para que, dessa forma, consiga minimizar custos e desperdícios.

O planejamento aloca todos os recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, informacionais, entre outros, para que a empresa possa esboçar seus objetivos, traçar novas estratégias e projetar planos que possam trazer maior organização, responsabilidade, comprometimento de toda equipe que está envolvida com essa função administrativa, bem como anteceder-se de situações de imprevistos.

²⁵ Chiavenato, Idalberto. Administração Geral e Pública. Provas e Concursos. 3ª edição – Barueri, SP: Manole, 2012.

Descritivo ou Parcial: Detalhado, oferecendo uma visualização de todas as ações de um processo, identificando executores, executores, setores, setores, atividades, atividades, etc.

Sintético: Usado para representações sintéticas do processo, não necessitando de simbologia, pois visa apresentar um conhecimento superficial das rotinas e processos, geralmente à novos ingressantes e visitantes.



1.5 Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle

O processo organizacional ou também chamado de processo administrativo explica as funções administrativas de uma organização, como é feito o planejamento para que consiga manter a eficiência e a eficácia de seus negócios e manter a competitividade no mercado onde atua. Tal processo citado constitui quatro funções administrativas que são primordiais para um excelente resultado organizacional, são eles:



Os planos servem como base para o planejamento e possuem um papel muito importante, pois por meio dos planos as empresa podem:

- Planificar sugestões, ideias em conjuntos com demais colaboradores ou equipes;
- Avaliar o ambiente;
- Delinear hipóteses;
- Definir atividades e quem serão os responsáveis;
- Preparar treinamentos para melhor desenvolver os talentos;
- Permite um sistemático controle dos objetivos: como, quando, quem, onde e para quê está sendo executado;

Assim, como a escala hierárquica que coordena a autonomia e responsabilidades de uma organização, o planejamento também possui uma divisão que ocorre entre as escalas de nível estratégico, tático e operacional.

Planejamento estratégico, tático, operacional



Fonte: Chiavenato, 2010.

A figura acima representa a configuração do planejamento em níveis de decisões diferenciados. Partindo de uma análise mais abrangente e desdobrando para análises mais detalhadas e focadas. Essa organização do planejamento por níveis hierárquicos torna a preparação da etapa do planejamento mais dinâmica e participativa, pois diferentes níveis ficam envolvidos nas atividades, cada um contribuindo com suas habilidades e autonomia.

Organização

Esse termo pode ter diversos significados dependendo da frase ou tema que é colocado, neste caso o sentido de organização que trataremos será o ato de organizar propriamente dito, de estruturar e integrar os recursos necessários à execução dos objetivos e metas traçados na função administrativa planejamento.

Organização pode ser compreendida como o processo administrativo que visa à estruturação de uma entidade (empresa), para Chiavenato²⁶ “organizar consiste em determinar as atividades específicas e necessárias ao alcance dos objetivos planejados, de forma a agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização); designar tais atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas)”.

Ou seja, a organização é a função responsável por ordenar as atividades estipuladas nos planos previamente elaborados, é o momento onde as tarefas serão fragmentadas por equipes ou departamentos para serem preparadas para a próxima função a ser executada, a Direção.

²⁶ Chiavenato, Idalberto. Introdução à teoria da Administração, 6ª Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Direção

A direção corresponde à terceira função administrativa que faz parte do processo organizacional ou administrativo. A direção está relacionada com o direcionamento que os objetivos traçados anteriormente terão para conseguir alcançar a execução e conseqüente sucesso. É a direção que proporcionará um norte aos objetivos e planos, é responsável por interpretar o que foi definido na função do Planejamento e instruir as equipes de como colocar em prática a fim de garantir que tudo seja executado conforme o planejado sem perder o foco.

Segundo Chiavenato²⁷ “como tempo é dinheiro, quando se trata de negócios, a má ou morosa interpretação dos planos pode provocar elevados custos. O bom administrador é aquele que pode explicar e comunicar as coisas às pessoas que precisam fazê-las bem e prontamente, orientando-as sanando todas as dúvidas possíveis, além de impulsioná-las, liderá-las e motivá-las adequadamente”. O que Chiavenato explica é que a função de Direção não tem mero papel operacional, em outras palavras, não é simplesmente apontar a direção à uma equipe e dizer siga em frente. Mas ser capaz de executar o papel de um verdadeiro líder, e esse papel não é único e exclusivo do gerente ou do executivo, do coordenador, mas de toda equipe, todos dentro do seu cargo e função podem ser líderes, todos podem contribuir para o direcionamento dos objetivos e atividades.

Podemos classificar alguns propósitos para essa função:

- Guiar as atividades e responsabilidades;
- Conduzir a equipe quando há dificuldades e dúvidas;
- Desenvolver o foco na equipe, para que todos estejam alinhados ao mesmo objetivo;
- Permitir uma comunicação transparente e eficaz;
- Aumentar o nível da qualidade do trabalho, por meio da motivação;
- Estimular a participação com sugestões, novas ideias e estratégias.
- Entre outros.

A função Direção é considerada como uma função interpessoal, pois é uma função que lida com a Comunicação. A função comunicação embora não esteja em um quadrante específico apresentado na figura do ciclo administrativo, está contido dentro da função Direção, o destaque do estudo para esse subtópico surge, pois a comunicação é um dos elementos mais importantes para que haja sucesso o processo organizacional. Por isso a Comunicação foi um elemento colocado separadamente mesmo estando contido dentro da função Direção.

A Direção é uma função administrativa que se relaciona diretamente com os colaboradores, portanto é uma função muito mais pessoal do que as outras funções.

Dentro do processo de Comunicação existem alguns fatores que são imprescindíveis de serem citados como Elementos da Comunicação: Emissor e Receptor, Canais de Comunicação, Mensagens, Códigos e Interpretação, Obstáculos à Comunicação, a Voz e suas Funções.

Ao conceituar a Comunicação, podemos destacar que segundo Philip Kotler, o processo de comunicação possui nove variáveis. O emissor e o receptor representam as partes envolvidas na comunicação (quem emite e quem recebe a mensagem). A mensagem e o meio representam as principais ferramentas de comunicação: o que se diz e de que forma o receptor tem acesso à informação. A Codificação, a decodificação, a resposta e o *feedback* (retorno) são os elementos que dizem respeito ao processo de comunicação em si. E o ruído corresponde a todos os fatores que possam interferir na mensagem que se pretende transmitir.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Administração Geral e Pública. Provas e Concursos. 3ª edição – Barueri, SP: Manole, 2012.



Controle

O Controle em Administração pode assumir vários significados:

a) Controle como função restritiva e coercitiva: Utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamento não aceitos. Neste sentido, o controle apresenta um caráter negativo, sendo muitas vezes interpretado como inibição, delimitação e manipulação. É o chamado controle social aplicado nas organizações e na sociedade para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas.

b) Controle como um sistema automático de regulação: Utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo de funcionamento de um sistema.

O mecanismo de controle detecta desvios e proporciona automaticamente ação corretiva para voltar à normalidade. Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal.

c) Controle como função administrativa: É o controle por parte do processo administrativo, como o planejamento, organização e direção. Trataremos do controle sob o terceiro ponto de vista, ou seja, o controle como a quarta função administrativa e que depende do planejamento, da organização e da direção para formar o processo administrativo. A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Trataremos o controle sob o ponto de vista do terceiro significado, isto é, como parte do processo administrativo. Assim, o controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção seja, bem-sucedidas.

Tal como o planejamento, a organização e a direção, o controle é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais, como indica o quadro abaixo:

Controle nos três nível organizacionais

<i>Nível Organizacional</i>	<i>Tipo de Planejamento</i>	<i>Conteúdo</i>	<i>Tempo</i>	<i>Amplitude</i>
INSTITUCIONAL	Estratégico	Genérico e Sintético	Direcionado a Longo Prazo	Macroorientado
INTERMEDIÁRIO	Tático	Menos genérico e Mais detalhado	Direcionado a Médio Prazo	Aborda cada unidade organizacional
OPERACIONAL	Operacional	Detalhado e Analítico	Direcionado a Curto Prazo	Microorientado aborda cada operação em separado

Assim, quando falamos de controle, queremos dizer que o nível institucional efetua o controle estratégico, o nível intermediário faz os controles táticos, e o nível operacional, os controles operacionais, cada qual dentro de sua área de competência. Os três níveis se interligam e se entrelaçam intimamente. Contudo, o processo é exatamente o mesmo para todos os níveis: monitorar e avaliar incessantemente as atividades e operações da organização.

Os três níveis de controle





O controle está presente, em maior ou menor grau, em quase todas as formas de ação organizacional. Os administradores passam boa parte de seu tempo observado, revendo e avaliando o desempenho de pessoas, unidades organizacionais, máquinas e equipamentos, produtos e serviços, em todos os três níveis organizacionais.

Os Controles Organizados

Em todas as organizações, a administração cria mecanismos para controlar todos os aspectos possíveis da vida organizacional. Em geral, os controles organizados servem para:

- Padronizar o desempenho, por meio de inspeções, pesquisas, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção.
- Padronizar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização, mediante treinamento de pessoal, inspeções, verificações, controle estatístico de qualidade e sistemas de recompensas e incentivos.
- Proteger os bens organizados de abusos, desperdícios ou roubos, por meio de exigência de registros inscritos, inspeções, levantamentos, procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidades.
- Limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas várias posições ou níveis organizacionais, mediante descrição de cargos, diretrizes e políticas, regras e regulamentos e sistemas de auditoria.
- Avaliar e dirigir o desempenho das pessoas, por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registro, incluindo informações sobre índices, como produção por empregado ou perdas com refugo por empregado etc.
- Prevenir para garantir o alcance dos objetivos organizacionais, pela articulação de objetos em um planejamento, uma vez que eles ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados.

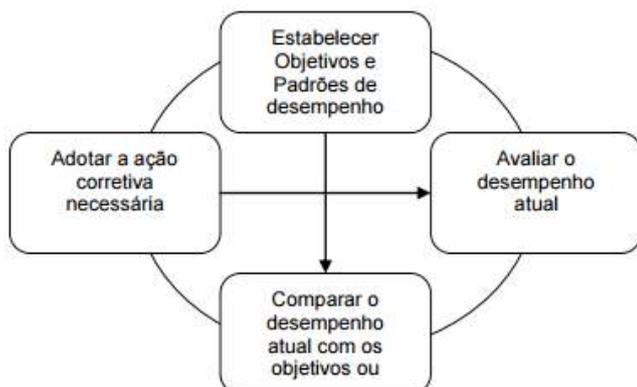
O Processo de Controle:

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetos previamente estabelecidos. A essência do controle consiste em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. Nesse sentido, o controle consiste basicamente de um processo que guia a atividade exercida para um fim brevemente determinado.

O processo de controle apresenta quatro etapas ou fases:

- Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho
- Avaliação ou mensuração do desempenho atual
- Comparação do desempenho atual com os objetos ou padrões estabelecidos
- Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades

As Quatro Etapas do Processo de Controle



Estabelecimentos de Objetivos ou Padrões

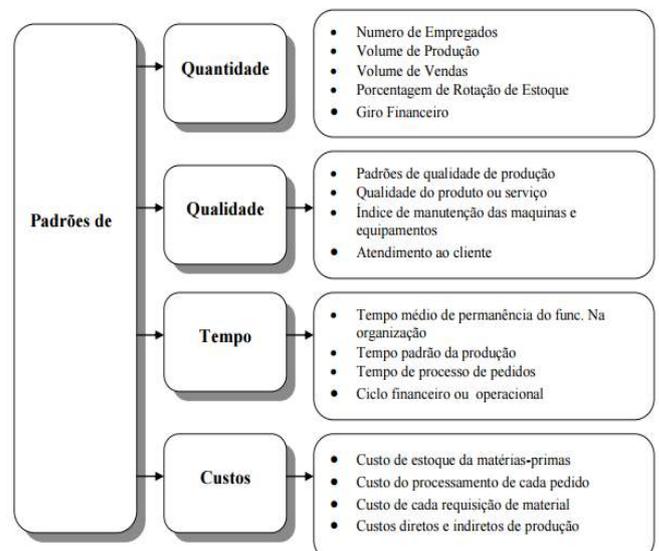
O primeiro passo do processo de controle estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar ou manter. Os objetivos como já vimos anteriormente servem de pontos de referência para o desempenho ou resultados de uma organização, unidade organizacional ou atividade individual. O padrão é um nível de atividade estabelecido para servir como um modelo para a avaliação do desempenho organizacional. Um padrão significa um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência. Os padrões funcionam como marcos que determinam se a atividade organizacional é adequada ou inadequada ou como normas que proporcionam a compreensão do que se deverá fazer.

Existem vários tipos de padrões utilizados para avaliar e controlar os diferentes recursos da organização.

- Padrões de quantidade: como números de empregados, volume de produção, total e vendas, porcentagem de rotação de estoque, índice de acidentes etc.
- Padrões de qualidade: como padrões de qualidade de produção, índice de manutenção das máquinas e equipamentos, qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização.
- Padrões de tempo: como permanência média do empregado na organização, tempo padrão de produção, tempo de processamento dos pedidos dos clientes etc.
- Padrões de custo: como custo de estocagem de matéria-prima, custo de um processamento de um pedido, custo de uma requisição de um material, custo de uma ordem de serviço, custos diretos e indiretos na produção etc.

Os padrões definem o que se deve ser medido em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos dentro de uma organização e quais os instrumentos de medidas adequados.

Os tipos de padrões





2. Gestão e desenvolvimento de pessoas: liderança, capacitação, gestão de desempenho, gestão por competências

Liderança

Em diversos setores do meio social, seja acadêmico, empresarial ou mesmo familiar o tema liderança chama a atenção de todos, principalmente os entusiasmados o tema, diversos trabalhos bem produzidos por autores e profissionais a frente de equipes e que buscam compreender o seu real significado, as suas características e as deficiências encontradas por muitos que, distorcem seu real significado e define de forma errada atribuindo seu significado a definições contrárias sem ao menos entender as diferenças existentes entre uma chefia e uma liderança.

Na tentativa de extrair o máximo de cada colaborador, chefes e líderes são facilmente detectados, se seus hábitos e atitudes forem colocados em evidência ao se depararem com a tomada de uma importante decisão, por exemplo.

A identificação entre Chefia e Liderança é essencial para garantir a eficiência de uma gestão, pois há grande diferença entre as competências apresentadas pelo chefe e pelo líder refletindo diretamente no desempenho da equipe de trabalho.

Cada ser é dotado de entendimento próprio e sendo assim cada um tem uma visão muito particular a seu respeito, talvez por isso e pela importância do tema alguns valores são destaque nesta questão.

Bastaria considerar que a liderança é o melhor modelo a ser implementado em qualquer ambiente, mas estaria confrontando com modelos onde à chefia é aplicada com sucesso ou ao menos os resultados dão a prova disso.

Segundo o dicionário Aurélio, podemos classificar:

- **Líder:** “Um chefe, um guia, aquele que representa um grupo”.

- **Chefe:** “Pessoa que comanda que dirige; o cabeça; o alto escudo; tratamento irônico que geralmente é dado a um desconhecido”.

Enquanto a primeira definição está mais ligada com uma postura de orientação, coordenação, direção, a segunda definição trata mais no sentido de autoritarismo, de ordem, de seguimento de regras e normas.

Enquanto o Líder é conhecido como aquele que orienta as pessoas a fazerem de bom grado aquilo que é proposto, geralmente pedindo e não impondo além estar aberto a considerar contestações para sua análise. Sua postura é mais voltada a participação de todos segundo autores pesquisados. Nesse caso a postura está mais voltada à ideia de motivação, respeito, conquista, atenção e a construção de um ambiente harmônico em prol dos objetivos coletivos.

Nas organizações empresariais o Chefe é aquele conhecido por dar ordens diretas e incontestáveis aos demais executarem tarefas através da sua imposição, obrigando-os demais a cumprirem sem considerar que muitas vezes aspectos relativos às condições humanas estão envolvidos e podem em certos momentos ser feito de maneira diferente ou menos imediata e quase sempre de forma inflexível. Muitos defendem a necessidade dessa postura em dados momentos, mas no caso dos chefes esta é sempre a mesma postura observada.

Assumir a responsabilidade pela condução de uma equipe, além de considerar que tão importante quanto atingir objetivos da empresa é fazer com que os que estão sob sua coordenação o ajudem é de fato uma qualidade encontrada naqueles cuja disposição para enfrentar os desafios esteja bem clara, os problemas aparecerão e exigirão dele muita desenvoltura e aprimoramento.

Se a postura for aquela de dar ordens e exigir que os colaboradores apenas trabalhem sem poderem manifestar suas opiniões referentes ao âmbito profissional, este também tem cobranças, mas está sob a proteção superior hierárquica e tem a liberdade para agir a sua maneira, com isso sua postura não exige que seja um exemplo a ser seguido, basta que façam o que é imposto e pronto, o ambiente conduzido por eles costuma ser de descontentamento, desunião e afastamento, os colaboradores com conhecimento e potencial para manifestar opiniões positivas transformam-se em colaboradores passivos sem interesse pelo trabalho nem pelo sucesso da organização.

Pessoas em particular têm uma ou outra postura profissional e como as empresas são movidas por pessoas em muitas organizações chefes autoritários se chocam com líderes que defendem outra forma de comportamento, sendo motivo de desentendimentos entre as partes, os colaboradores buscam atuar em um ambiente mais participativo mais penoso a condução de um líder, enquanto chefes buscam exatamente o contrário, um ambiente sem a participação nenhuma destes.

Considere a situação onde um profissional se configure líder dentro de determinada empresa com a cultura voltada para a hierarquia rígida, ou então se configure chefe em uma organização com a cultura voltada para a liderança participativa, pois é o que acontece na prática em muitas organizações daí o porquê dos desentendimentos entre essas partes.

Se não houver um alinhamento entre as partes torna-se desgastante para qualquer um tomar sobre si tais responsabilidades e os problemas ao invés de melhorarem acabam por surgir ou ressurgir com mais intensidade.

“O chefe existe naquelas organizações que não precisam - ou não querem ser eficientes, normalmente no setor público ou empresas familiares, onde os privilégios pessoais são mais importantes que projetos de longo prazo”, continua. “Líderes estão preocupados com o futuro e não com o presente, ou melhor, preocupam-se em cumprir o necessário no presente para garanti-lo e, além disso, preparar a organização para os desafios vindouros”.

Sentimento de posse talvez possa traduzir esta explanação a respeito dos chefes, uma vez que adquirem esse sentimento só enxergam sua posição de “status” dentro da organização considerando os demais como inferiores na escala de seus próprios valores.

Já os líderes apontam com um sentimento mais coletivista entendendo que a organização só é capaz de atingir o sucesso se cada um doar um pouco do seu melhor.

O chefe precisa dominar seu funcionário para mostrar que está no controle, e de certa forma, se torna um dependente, que na maioria das vezes não consegue resolver certos problemas por si só. Além disso, o chefe faz com que as regras sejam cumpridas. Ele manda e faz com tudo aconteça pela ordem.

Já no caso do líder, faz uma combinação de estratégia e caráter para atingir metas e objetivos para extrair o máximo de cada pessoa que trabalha ao seu lado, ouvindo ideias e gerando responsabilidades. Sempre disposto a servir, aprender e sempre em uma posição de humildade para poder agregar cada vez mais à sua equipe.

Toda organização deve se preocupar com esta questão e não tentar impor a qualquer custo sua maneira de trabalho aos colaboradores, algumas justificam a necessidade de ter em seu quadro chefes autoritários que imponham regras rígidas senão ninguém obedece, enquanto outras dão valor à presença de líderes flexíveis mais voltados à motivação e multiplicadores de conhecimento, não há nada de errado com isso, só que alguém com características de um líder encontra dificuldades em se conformar num cargo de chefe, enquanto o oposto também é verdadeiro.



O grande impasse está em mesclar os dois tipos e isso se encontra com certa frequência, tratam os colaboradores de uma forma rígida esperando deles um comportamento participativo enquanto esperam que os chefes imponham regras incontestáveis e se comportem como líderes motivadores.

Nessas organizações a própria cultura organizacional impede que seja desenvolvido um trabalho sinérgico entre colaboradores e diretrizes.

Seja como for e que tipo de organização se empreenda um trabalho, o importante é que se tenha claro que tipo de ambiente profissional se deseja construir, se as atividades diárias e o relacionamento com o público em geral afetam de forma positiva ou negativa os resultados finais.

Conhecer com clareza qual o tipo de negócio e em que área atua, pois nem toda organização necessariamente tem de se preocupar em formar líderes, assim como nem toda organização necessariamente deve se preocupar em promover chefes.

O ambiente profissional oferece oportunidades e desafios dos mais variados e no tocante a esse tema o entendimento dessas questões fornece uma boa base para o emprego da melhor postura comportamental daquele que terá a responsabilidade pela condução de uma equipe. Invariavelmente essas responsabilidades assumidas serão bem administradas no que depender do bom relacionamento que tiver com os agentes colaboradores.

Nos dias atuais pensar que somente a organização é detentora das oportunidades já não está conforme com a realidade, os colaboradores também exercem o poder de influenciar em muitos aspectos relacionados a toda a cadeia produtiva.

Criar um ambiente harmônico levando em consideração a importância que todos exercem, pode ser o início do sucesso de uma organização que atenta a essas questões mudam sua maneira de enxergar seus colaboradores e passam a tomar certa cautela na hora de nomear seus líderes ou chefes.

O lado negativo é conhecido por muitos, descontentamento entre membros da equipe e chefias, uma queda de braço sem efeitos positivos para ambos os lados até que o colaborador “decida” se auto demitir.

DICAS

- O chefe administra, o líder inova;
- O chefe é uma cópia, o líder um original;
- O chefe mantém, o líder desenvolve;
- O chefe prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza pessoas;
- O chefe depende de controle, o líder inspira confiança;
- O chefe tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro;
- O chefe pergunta como e quando, o líder o que e por quê;
- O chefe vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte;
- O chefe imita, o líder inventa;
- O chefe aceita o status “quo”, o líder o desafia;
- O chefe é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante;
- O chefe faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa;

Liderança X Administrador

Movimentar as pessoas através de ações condicionadas está ao alcance de qualquer administrador. Mas desbloquear a sinergia potencial que elas trazem, ao ingressarem na organização, e canalizar a energia daí liberada, ao mesmo tempo que providencia

que ela não venha a ser estancada ou mesmo perdida por frustrações e desenganos, é atributo para líderes. Para tanto, espera-se que eles tenham sensibilidade suficiente para detectar as necessidades das pessoas, não para manipular ou descartar tais necessidades, mas para conviver produtivamente com elas e ajudar seus portadores na busca da satisfação. Ao mesmo tempo em que assim agem, estes líderes estão constantemente em busca de auto realização e, nesse processo, levam consigo seus seguidores, estando sempre um passo à frente deles.

O líder, no novo contexto, deve ter a habilidade de tornar a atividade significativa para o subordinado, valorizando-lhe o esforço e conduzindo-o ao ponto desejado. Não se trata de manipular, mas de obter a compreensão sobre a real motivação do outro. Portanto um bom administrador é capaz de desempenhar o papel do líder com sucesso, de forma a conduzir a equipe a desenvolver a equipe e conseguir alcançar os resultados esperados pela organização.

Estilos e técnicas de Chefia²⁸

Na função de chefia algumas atitudes específicas, tais como: organizar, comandar e controlar determinarão uma boa administração. Perceba que a diferença entre Líder e Chefe é destacada até mesmo na forma de tratamento dos funcionários, mais especificamente em denomina-los, na Liderança os funcionários são chamados como colaboradores, parceiros e na Chefia os funcionários são muitas vezes denominados como subordinados ou empregados, supondo a ideia de obediência à hierarquia.

Os estilos de chefia mais presentes nas organizações são: Autocrático – autoritário; Democrático – Consultivo Participativo; Liberal – Laissez Faire, ou seja, “deixa fazer” o que os subordinados quiserem; Paternalista; Situacional; Emergente e Estilo Autocrático.

Autocrático

Conhecido como **ditatorial**. É exercido por gerentes centralizadores das decisões, que resolvem todos os problemas, não delegam e são os únicos a emitir ordens. Na gestão desse tipo de chefia não existe diálogo, nem oportunidade de participação ou sugestão por parte dos funcionários, ou seja a gestão participativa não é bem-vinda.

O cumprimento de ordens e regras é extremamente rigoroso, de forma a desenvolver no subordinado maior disciplina quanto aos prazos, metas e objetivos. Os funcionários executam os serviços como autômatos. O chefe autocrático é extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo.

A gestão com esse tipo de chefia pode encaixar perfeitamente em empresas que lidam com excesso de burocracia e possuem prazos de trabalho muito curtos. Porém, se a cultura e política da empresa não se encaixar dentro deste perfil, esse estilo de chefia pode ofuscar a colaboração dos funcionários, impedindo que desenvolvam novas ideias ou sugestões. Sendo assim, os funcionários podem sentir-se desmotivados ou mesmo acomodados ao cargo e à rotina de trabalho.

Democrático

Também conhecido como **participativo**, neste estilo os funcionários não se limitam apenas a cumprir ordens, mas também participam do processo decisório, dando suas contribuições ao superior.

Neste estilo de gestão, o chefe permite que os funcionários trabalhem com o moral elevado, tenham maior estímulo, trabalhem satisfeitos e em princípio, produzam mais.

Este estilo proporciona também mais camaradagem, cooperação e espírito de equipe. (quem participa de uma decisão normalmente se compromete mais com o resultado).

²⁸ Com base no site Benito Pepe – O líder e estilos de Liderança e Chefia. Disponível em: <http://www.benitopepe.com.br/2010/11/14/o-lider-e-estilos-de-lideranca-ou-chefia/>.



O Chefe (líder) preocupa-se com participação do grupo, estimula e orienta, acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização. Tal como um sacerdote, que posso dar o exemplo de Moisés do Egito, (quando estava com o povo defendia Deus, quando estava com Deus defendia o povo).

É trabalhado a Gestão Participativa, ou seja, todos os níveis hierárquicos contribuem com ideias, sugestões, propostas de melhorias e mudanças, ou seja, a gestão é aberta para receber novos conhecimentos vindos de qualquer funcionário. A chefia atuando como de forma democrática, permite que os funcionários sintam-se motivados, reconhecidos e mais engajados a desempenharem sua função e cargo. A reação do grupo é de interação, participação, colaboração e entusiasmo.

Liberal

É o perfil de gerente “bonzinho”, que não se preocupa em demasia com os problemas e deixa ficar como está para ver o que acontece.

Cada um exerce as atividades por sua livre e espontânea vontade de acordo com suas iniciativas próprias em direção nunca coincidentes.

O gerente vive bem com todos, mas a organização ninguém sabe para onde vai. Os funcionários mostram suas qualidades, mas não se consegue canalizá-las para os objetivos.

É Aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresenta apenas alternativas ao grupo.

A sensação geral de falta de progresso dá margem a que os membros se tornem desinteressados e sem entusiasmo. Sendo assim, esse estilo de chefia pode fazer com que os funcionários sintam-se deslocados ou mesmo alheios aos objetivos organizacionais, e fiquem sem entender qual o sentido do trabalho, a missão, visão e valores da organização.

Esse sentimento por parte dos funcionários é muito prejudicial à imagem e ao desempenho da empresa, uma vez que as pessoas que fazem uma empresa são peças-chave para o seu sucesso. Os funcionários precisam ter metas e objetivos a serem cumpridos, dentro de cada cargo e função, precisam ser cobrados para que percebam a importância das atividades, e para que desenvolvam maior responsabilidade. A reação do grupo geralmente é ficar perdido, não ficando coeso.

Paternalista

Neste estilo de chefia o subordinado é protegido pelo gerente, independente do seu grau de competência profissional ou de seu desempenho no trabalho. É caracterizada pela existência de um grupo de “protegidos”, que recebem os benefícios do chefe, as melhores tarefas são deles, os melhores salários e assim por diante, gerando em contrapartida, a rebeldia do grupo oposto aos protegidos.

Este estilo pode assumir ainda o caráter de “ditadura camuflada”, em que a mensagem do gerente aos subordinados é algo como “Faça o que eu mando e eu o protegerei”.

Esse estilo de gestão têm como principal característica demonstrar que os funcionários que possuem um melhor desempenho são aqueles que terão mais prestígio pelo chefe.

Sendo assim, esse estilo de chefia pode provocar nos funcionários que não são englobados pela proteção do chefe, certa insatisfação, ora pela comunicação que não flui bem entre o chefe e os demais funcionários e portanto ocasiona um desentendimento entre ambas as partes. De um lado os funcionários não sabem o que fazer para serem inseridos no grupo dos “favoritos” e por outro lado o chefe ou gerente não sente interesse em dar atenção ou prioridade à esse grupo, pois não percebe os esforços desse grupo.

O estilo de chefia Paternalista não é o mais eficiente dentro das organizações, pois ocasiona dispersão de profissionais e formação de pensamento individualista. Uma organização deve trabalhar de forma sistêmica, em equipe, de maneira que todos possam colaborar, pois o objetivo de crescimento é comum à qualquer funcionário, do porteiro ao presidente.

Situacional

É aquele perfil de chefe que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação, em situações que exige uma postura mais incisiva e rigorosa esse chefe toma a situação para si e sabe assumir tal postura, ou quando necessita ser mais cauteloso e pragmático este chefe também saberá assumir tal postura. Então basicamente, depende do contexto da situação, quais os pontos críticos, os pontos que podem ser relevados, e assim por diante.

Esse estilo de chefia pode ser muito apropriado se o chefe conseguir balancear suas atitudes, não for tão extremista a ponto de seus funcionários terem receio de estabelecer uma comunicação por não reconhecerem qual a postura que o chefe tomará, se será positiva ou negativa. O ideal é que o chefe demonstre que possui flexibilidade para analisar as situações e para tomar a decisão que seja cabível. Assim o funcionário entenderá perfeitamente que a postura do chefe dependerá do grau de importância/responsabilidade do assunto, bem como seu prazo de cumprimento.

E deixar claro que ele analisa a situação colocada e não é influenciado por situações alheias, como por exemplo problemas pessoais, problemas familiares, problemas da empresa mas que não tenham a ver com o que está sendo tratado em determinado momento. Em outras palavras, o chefe situacional não é aquele que deixa as situações adversas interferir no seu humor e conseqüentemente reage de forma distinta, mas sim aquele que pondera as situações a serem resolvidas e toma uma postura de acordo com o grau de relevância.

Sendo assim os funcionários, podem sentir-se motivados e coordenados, pois sabem que o chefe é flexível e por isso sua postura sempre será primeiramente analisar a situação, levando em conta os pontos a favor e contra. Esse tipo de postura é positiva no sentido de que desencadeia nos funcionários uma visão sistêmica das situações, conseqüentemente ensinando-os a tomar a mesma postura do chefe, analisando situação por situação. A reação do grupo é de segurança e motivação, desde o chefe saiba ponderar suas posturas.

Emergente

Diz respeito aquele chefe que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, num caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.

O grupo reage bem, participa, colabora, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

Neste estilo de chefia as equipes de profissionais podem sentir-se motivados, pois geralmente quando um chefe emergente toma a frente de determinadas atividades, é porque há a extrema necessidade do perfil deste profissional dentro da área ou departamento. Seja para alavancar a produtividade, seja para aumentar a motivação das equipes, seja para maior rigidez no cumprimento de prazos e entregas, seja para aprimorar processos, seja para trabalhar uma comunicação eficiente. Esse tipo de chefia é interessante pois habilita os profissionais a saírem do comodismo e se locomoverem rumo ao crescimento. Quando um chefe emergente chega para liderar um setor ou departamento, muitas modificações e melhorias são feitas, isso traz desafios aos funcionários e faz com que enxerguem suas rotinas de trabalho de maneira diferenciada.



De acordo com Iannini²⁹, existem três estilos de liderança: Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática. Assim, explorar-se-ão as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e inconvenientes de cada um. São estilos de liderança:

- **Líder autocrático:** determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É ele também que indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É inflexível e dominador, causando mal-estar organizacional.

Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados. Este líder, nos elogios ou nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogios. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho

- **Líder Liberal**, também denominado Laissez-Faire: O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança.

- **Líder Democrático:** o Líder assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho.

Percebe-se que a liderança autocrática evidencia o líder, enquanto a liderança liberal evidencia os subordinados e a liderança democrática evidencia tanto o líder como nos subordinados. Líderes influenciam liderados e liderados também influenciam seus líderes, portanto deve-se lembrar de que o relacionamento entre os membros da equipe pode também interferir no estilo que o líder adotará. Sendo assim, cabe a cada líder escolher qual o estilo mais se adapta às suas características e situações para que os objetivos sejam alcançados rapidamente, visto que quando existe uma equipe, a meta é alcançada com o esforço de todos, tanto líderes quanto liderados³⁰.

A liderança não deve ser confundida com gerência ou chefia. Para ser um líder, não precisa ser necessariamente um chefe; basta ter conhecimento e habilidades que façam com que o grupo busque a realização dos objetivos.

Poder e autoridade³¹

Para Weber³², a relação entre a ordem e o comando (autoridade) que se estabelecem entre os indivíduos é dividida em três itens: a tradição, o carisma e a burocracia.

a. A autoridade tradicional é quando uma pessoa ou grupo social obedece a um outro porque tal obediência é proveniente do hábito herdado das gerações anteriores. A tradição é extrínseca ao líder. A autoridade tradicional não anula a presença de outras, tais como as habilidades pessoais;

b. A autoridade carismática é proveniente das características pessoais dos indivíduos. Sua base de legitimação é a devoção dos seguidores à imagem dos grandes líderes religiosos, sociais ou políticos. Portanto, a ideia de carisma está associada às qualidades pessoais e à posição organizacional ou às tradições. O carisma é, em muitos casos, a base explicativa de autoridades informais nas organizações;

c. A autoridade racional-legal ou burocrática é a principal base da autoridade no mundo contemporâneo. Apesar das modernas organizações formais (Estado, organizações públicas e privadas, etc.) procurarem tratar a liderança como um atributo de cargos específicos, que deve ser legitimamente aceita pelos indivíduos, a hierarquia em uma organização tem como um dos objetivos emprestar aos ocupantes dos cargos o direito de tomar decisões e de se fazer obedecido, dentro de uma divisão pré-estabelecida e aceita de antemão. A autoridade burocrática, desta forma, é extrínseca à figura do líder. Ela é de caráter temporário e pertence ao cargo da pessoa que ocupa. A autoridade formal legitima o uso da "força". A necessidade de manter a ordem e estabilidade depende da delegação da autoridade burocrática.

Outras duas formas de autoridade são identificadas nos estudos organizacionais: a autoridade pelas relações pessoais e pela competência técnica. A autoridade pela relação pessoal é aquela atribuída às relações que se estabelecem entre os indivíduos. Estas relações são de caráter pessoal e estão relacionadas com os vínculos sociais – amizade, relacionamento com pessoas importantes, etc. A autoridade por competência técnica está relacionada com a influência no comportamento alheio através da superioridade do líder no plano do conhecimento. Os seguidores se deixam influenciar por acreditarem que seus líderes possuem competências e conhecimentos superiores aos seus. Uma forma não exclui a outra.

Para Kernberg³³, que concorda com as formas acima identificadas, a liderança refere-se ao reconhecimento que os liderados creditam ao líder na execução das suas tarefas. A liderança, aliada à autoridade geral, é um importante fator para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. No entanto, ambas necessitam de outras fontes de autoridade, tais como o conhecimento técnico do líder, suas habilidades humanas, sua personalidade. As delegações de autoridade inadequadas ou excessivas são problemas frequentes e isto se deve, em parte, ao processo de racionalização que ocorre nas organizações. A estrutura organizacional, cada vez mais dominada pela burocratização e pela supremacia do uso da técnica, faz com que nem sempre as delegações de autoridade sejam respaldadas por aqueles que recebem o novo líder.

A perda da autoridade – no sentido restrito da palavra – reduz a clareza das tarefas a serem executadas. Isto implica não só na perda do controle do líder em relação aos seus liderados, como também na redução da credibilidade frente aos seus superiores. Esta condição provoca uma desconfiança geral na sua capacidade

31 FARIA, J. H; MENEGHETTI, F.K. Liderança e Organizações – *Leadership and Organizations*. Volume II – número 2, 2011. Disponível em: < http://www.revistapsicologia.ufc.br/index.php?option=com_content&id=93%3Alideranca-e-organizacoes&Itemid=54&lang=pt >.

32 Weber, Max. (1992). *Economia y sociedad*. México-DF: Fondo de Cultura Económica.

33 Kernberg, Otto F. (1970). Factors in the psychoanalytic treatment of narcissistic personalities. *JAP*. 18:51-85.

29 IANNINI, Pedro Paulo. Chefia e liderança: capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

30 FACHADA, Maria Odete. Psicologia das Relações Interpessoais. 6. Ed. Lisboa: Rumo, 2003.



de manutenção e coesão dos grupos (subordinados e superiores) quanto a sua capacidade de atingir os objetivos. A autoridade, portanto, não passa, nesse sentido, de uma habilidade específica, de forma que ser um líder torna-se um objetivo como outro qualquer. Seu caráter instrumental é reforçado pelas propostas dos gerencialistas, que enxergam a liderança como mais uma técnica para ser aprendida.

A tentativa de utilizar a teoria weberiana da autoridade, neste tipo de abordagem, acaba por simplificar o problema da liderança, caindo na insensatez de supor que as três formas da autoridade (tradicional, carismática e burocrática) possam condicionar todas as explicações possíveis para as abordagens conceituais da liderança. A teoria da autoridade de Weber jamais teve esta finalidade de ser uma teoria da liderança e só consegue ser utilizada como tal por preencher as três dimensões básicas das relações sociais: a dimensão pessoal (representada pela autoridade carismática), a relação social (representada pela autoridade tradicional) e a relação estrutural (representada pela relação racional-legal ou burocrática). Estas dimensões enquadram praticamente todas as possibilidades que podem ocorrer nas relações sociais. Portanto, elas não devem ser confundidas com as reais “forças” que guiam as ações da liderança, mas como bases das relações de poder (Faria, 2001). Os conceitos de liderança analisados neste trabalho, como pode ser percebido, foram constantemente associados aos estudos da autoridade, o que tem gerado certa confusão entre os termos.

Liderança e Poder³⁴

Liderança, assim como o poder, só pode ser percebida nas suas manifestações. Entretanto, o conceito de liderança não deve ser confundido com o conceito de poder. Ambos se relacionam⁷ por partirem da mesma fonte, a legitimidade no âmbito coletivo, mas não possuem conotações semelhantes. Sendo a autoridade uma das bases do poder, reduzir o conceito de liderança a uma manifestação da autoridade é tentar compreender as expressões maiores que envolvem as relações sociais para além do visível.

É oportuno verificar um exemplo do uso inapropriado do conceito de poder e sua utilização como sinônimo de autoridade. Verifica-se de que forma ambos (o poder e a autoridade) são utilizados para associá-los a um conceito de liderança:

Segundo Schermerhorn³⁵, liderança eficaz se apoia na maneira como um gerente usa o “poder” para influenciar o comportamento de outras pessoas. Poder é a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que você quer que seja feita. É a habilidade para fazer com que as coisas aconteçam da maneira com que você quer

Liderança é a maneira como se usa o poder e poder é o exercício da autoridade. Esta forma de conceituação segue o clássico modelo de definir A como B e B como C, de maneira que, ao final, A, B e C por serem uma única coisa, não são coisa nenhuma. No caso específico desse exemplo, observa-se que o conceito não permite levar em consideração aspectos importantes do problema da legitimidade natural do líder. Apesar de o gerente possuir uma autoridade racional-legal, ele pode não ser visto diretamente como um indivíduo legítimo para o cargo. Algumas ações de natureza coletiva, por parte de seus liderados, podem ser praticadas para tentar retirá-lo do posto que ocupa. Desta forma, apesar dele ser reconhecido como a liderança formal, não se configura necessariamente como o líder efetivo para o grupo: esta posição hierárquica que ocupa faz com que tenha certa influência sobre os demais indivíduos, mas isto por si só não o credencia a ganhar credibilidade no âmbito daquela coletividade.

Assim, o conceito de liderança deve partir de uma definição conceitual mais específica e menos reducionista. Para tal, é necessário antes reforçar o conceito de poder, levando-se em conta as formas inapropriadas da utilização do seu termo. O conceito a ser utilizado deve-se ao fato de que sua sustentação encontra-se em uma reflexão que procura distinguir o uso do termo poder com suas formas de manifestação. Assim, o poder pode ser definido como⁸:

(...) a capacidade que tem uma classe social (ou uma fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos⁹, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. O exercício do poder adquire continuidade e efetividade política quando do acesso do grupo ou da classe social ao comando das principais organizações, das estruturas institucionais ou políticas da sociedade, inclusive aquelas criadas como resultado de um processo de transformação, de maneira a colocar em prática ou a viabilizar tal exercício (Faria, 2001)³⁶.

O primeiro ponto importante a salientar é que o poder se manifesta em classes sociais, categorias sociais e grupos socialmente e politicamente organizados. Isto quer dizer que o poder não se manifesta somente em ambientes legalmente formalizados. O segundo ponto é que as classes sociais, as categorias sociais ou os grupos política e socialmente organizados buscam as realizações de objetivos específicos. É importante observar que apesar dos indivíduos procurarem atingir os objetivos específicos comuns, não se deve esquecer que cada membro vincula-se a um grupo para realizar seus objetivos individuais. Isto acontece devido às diferenças pessoais de cada integrante. Aqueles que conseguem colaborar de forma diferenciada para que a classe social, categoria social ou grupo social atinjam os objetivos coletivos serão destacados pelos demais integrantes: é exatamente aqui que aparece a liderança.

Por fim, o poder é uma capacidade coletiva e, como tal, deve ser adquirida, desenvolvida e mantida. Os indivíduos inserem-se em suas relações a partir de funções que desempenham no âmbito coletivo, de forma orgânica ou não, podendo influir, coordenar, liderar, representar, organizar e conferir legitimidade. O poder e suas manifestações estão imbricados dentro de um processo histórico e dialético, sobre a influência constante das mudanças sociais. Os indivíduos possuem papel importante dentro dessa relação de mudança histórica, atuando como personagens centrais e desempenhando as funções essenciais de coordenação e modificação da realidade social. Desta forma, os indivíduos que compõem a coletividade devem estar cientes do contexto histórico e do caráter dinâmico das mudanças sociais que ocorrem, procurando desempenhar os papéis coletivos que lhes são legitimamente conferidos pelos demais membros. Assim, se o conceito de liderança levar em conta os fatores apontados acima, com o intuito de não amalgamar capacidade coletiva com atributos individuais, é possível fazer avançar uma proposição.

Desta forma, liderança pode ser entendida como uma manifestação de natureza tanto psicológica quanto social e política que ocorre (a) no interior de uma classe social (numa fração ou segmento), categoria social ou grupos formais ou informais (social e politicamente organizados), (b) entre classes (frações ou segmentos) categorias ou grupos sociais, (c) no interior de organizações e (d) entre organizações. A liderança é um atributo individual e/ou coletivo que deve levar em consideração o caráter histórico e dialético das mudanças internas e externas (relações vinculares entre os integrantes, dinâmica do âmbito coletivo ou organizacional, mudanças das normas sociais, influência do contexto ambiental etc.) que influenciam na aceitação e

³⁶ Faria, José Henrique de. (2001a). *Poder e relações de poder*. Curitiba: UFPR/CEPPAD.

³⁴ FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F.K. Liderança e Organizações – *Leadership and Organizations*. Volume II – número 2, 2011. Disponível em: < http://www.revistapsicologia.ufc.br/index.php?option=com_content&id=93%3ALideranca-e-organizacoes&Itemid=54&lang=pt >.

³⁵ Schermerhorn Jr., JOHN R. (1999). *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora.



legitimidade da figura do líder, seja este uma pessoa, um grupo ou uma organização¹⁰. A liderança apresenta-se como manifestação natural, decorrente de delegação de autoridade ou adquirida mediante atributos reconhecidos por outros como portadores de uma representação real ou simbólica, com o objetivo de atingir objetivos imaginários e concretos (de natureza econômica, jurídica, política, ideológica e social), sejam eles de ordens individuais ou coletivas. A liderança difere da autoridade e do simples carisma porque pressupõe a prática democrática, emancipatória e esclarecedora, voltada sempre aos interesses de uma ética coletiva¹¹.

Deste modo, o papel do líder requer não só capacidades próprias como também coletivas. Uma liderança não ocorre sem a legitimação dos integrantes que compõem a coletividade que a confere. Deste modo, a liderança pode ser transitória e requer, do líder, um constante investimento em sua manutenção.

Capacitação

De acordo com Chiavenato (2004),³⁷ existe uma diferença entre treinamento e capacitação, onde treinamento visa adaptar a pessoa a uma determinada função, oferecendo-lhes elementos básicos para a solução imediata do problema. Tem em vista o cargo atual e é um processo de curto prazo onde são aplicados de maneira sistemática os conhecimentos e atitudes em função de objetivos definidos.

A capacitação é um processo de longo prazo e propõe o desenvolvimento de habilidades e competências por meio de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas, o que resulta em uma mudança de comportamento dos líderes perante seus liderados e dentro da organização e “seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas.” (CHIAVENATO, 2003, p. 29).³⁸

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 339) “o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características desejáveis”.

As organizações integram o treinamento dentro de um conjunto sistemático de capacitações que é vista hoje como um fator primordial para a gestão de pessoas, onde o capital humano é o maior patrimônio da organização e o principal diferencial competitivo, uma vez que, a capacitação é o desenvolvimento de recursos humanos, ou seja, desenvolvimento de talentos.

Segundo Robbins (2007, p. 400) “líderes competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas”. Sendo as pessoas que conduzem e impulsionam os negócios, é imprescindível que as organizações promovam capacitações e as vejam como investimento e não como despesas.

Dentre as habilidades citadas por Robbins (2007), três tipos destacam-se sendo habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual.

A habilidade técnica está ligada diretamente com a atividade peculiar e compreende a aplicação de conhecimentos ou técnicas específicas adquiridas por meio de educação formal e exercício de suas funções. Um exemplo desta habilidade são os diretores comerciais que, além das técnicas de vendas, têm conhecimento sobre os produtos ou serviços, preços de venda, canais de distribuição, clientes e mercado.

Habilidade humana é a capacidade de lidar com pessoas, comunicar-se de forma clara e abrange a compreensão das necessidades, interesses e atitudes. Esta habilidade implica na delegação e motivação das pessoas resultando o alcance dos objetivos da organização ou de um departamento específico.

Habilidade conceitual refere-se à capacidade de lidar com a complexidade da organização como um todo, ter uma visão sistêmica dos processos e de suas interações com o ambiente externo. Consiste em saber diagnosticar os problemas e propor soluções utilizando as habilidades técnicas e humanas de forma coesa.

Os líderes devem possuir as três habilidades para usá-las nos momentos necessários com sua equipe, uma vez que assumem uma variedade de papéis, inerentes à sua função, para levar a organização e seus liderados aos objetivos estabelecidos.

De acordo com Marras (2003), para que os líderes se capacitem, as organizações incentivam a participação em eventos, workshops, sessões de brainstorming e seminários que os façam refletirem sobre temas atuais e diversos propiciando uma visão macro dos negócios.

Para Chiavenato (2003), antigamente quando surgiam vagas nas organizações para qualquer função e em especial para cargos de liderança, pensava-se em captar do mercado, profissionais com educação formal ou experiências adquiridas em outras organizações.

Atualmente as empresas que acreditam que seus funcionários são seus maiores ativos, preocupam-se em capacitá-los de forma constante e permanente, haja vista que, agregando valores a eles incrementam qualidade e produtividade.

Conforme citação de Milkovich e Boudreau (2000), a Motorola calcula que cada dólar investido em treinamento traz um retorno de 30 dólares em ganho de produtividade dentro de três anos.

Ultimamente as organizações continuam investindo em capacitações, no entanto, diante das novas exigências do mercado criadas pela globalização, os profissionais desenvolveram uma atitude pró-ativa buscando capacitações além das propostas pelas organizações.

5 Programas de Capacitação

Algumas organizações têm adotado alguns programas de capacitação de acordo com as necessidades percebidas em seus líderes uma vez que, o valor dessas capacitações é considerado um alto custo, se torna imprescindível à realização de pesquisas para identificar a melhor técnica de capacitação tendo em vista proporcionar um aproveitamento satisfatório.

De acordo com Chiavenato (2004), devem ser feitos levantamentos para identificar quais habilidades precisam ser desenvolvidas e quais técnicas se encaixam melhor para cada tipo de líder.

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em quatro níveis, análise organizacional, análise de recursos humanos, análise da estrutura de cargos e análise de treinamento como demonstrado na figura 1.

A análise organizacional parte do pressuposto que deve-se ter um diagnóstico de toda a organização visando estabelecer a missão, visão e os objetivos que a capacitação devem alcançar.

A análise dos recursos humanos determina quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários para contribuir com o objetivo da organização.

A análise da estrutura de cargos especifica quais habilidades e competências que deverão ser desenvolvidas de acordo com cada cargo.

A análise de treinamento tem por objetivo verificar a eficiência e eficácia dos treinamentos desenvolvidos.

37 CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

38 CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na Empresa*. São Paulo: Atlas, 2003.

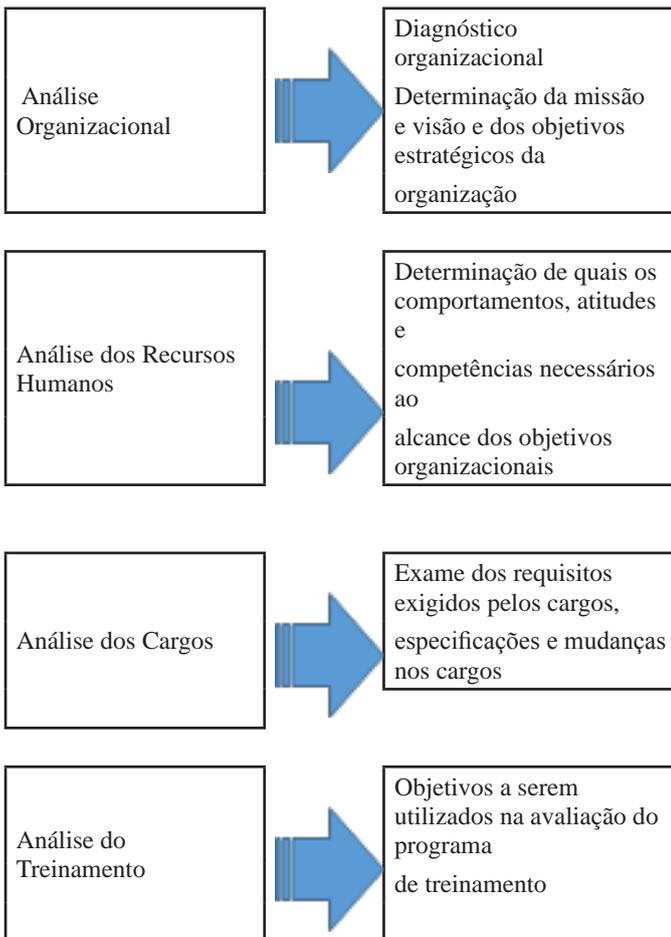


Figura 1 - Os passos no levantamento de necessidades de treinamento.

Fonte: Chiavenato, Idalberto (2004, p. 345).

Segundo Robbins (2007), devemos reconhecer que as pessoas têm formas diferentes de assimilar os conteúdos das capacitações e, para tenham resultados favoráveis, devem ter certo grau de auto-monitoramento, com isto terão facilidade de mudar seu comportamento.

Por meio dos levantamentos e das capacitações aplicadas conforme as necessidades observadas, podem-se desenvolver habilidades de melhor compreensão dos assuntos, maior confiança e melhor posicionamento diante das funções atribuídas.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), há no mercado várias técnicas de capacitação e ele explica algumas delas:

A palestra tem um preço mais acessível, fácil de ser desenvolvida e pode ser baseada em fatos tendo resultado eficaz para os ouvintes. Contudo, há uma desvantagem devido ao direcionamento para muitas pessoas, haja vista que, não são considerados as diferenças e os interesses de cada ouvinte, embora o problema possa ser sanado se o locutor disponibilizar um período para esclarecimentos.

A instrução programada oferece uma série de tarefas que podem ser desenvolvidas por meio de livros que contém perguntas que, depois de respondidas, podem ser corrigidas com as respostas corretas encontradas no próprio livro. Esta técnica pode ser associada com métodos de multimídia e possibilita ao aluno a definição do seu ritmo de aprendizagem.

O áudio, o vídeo e as teleconferências são técnicas que permitem difundir o conhecimento para pessoas independente de tempo e espaço. Na videoteleconferência os alunos ficam em salas com TV e microfone em locais diferentes dos instrutores e por meio de equipamentos interligados via satélite poderão realizar perguntas e obter respostas. A audioteleconferência faz uso apenas de conexões de áudio, o que faz desse método mais barato.

O computador e a multimídia juntos trazem vantagens relevantes com o intuito de agregar técnicas audiovisuais e instrução programada, embora sejam caros se considerar que a capacitação pode ser realizada sem o deslocamento de instrutores e alunos. Evitam-se despesas com hospedagem, passagem, alimentação e inscrição em instituições de capacitação, entre outras.

A técnica de simulação traz elementos que fazem parte de um cenário real e permite que os alunos desenvolvam estratégias para resolução dos problemas e posteriormente recebem um feedback da eficácia percebida em sua decisão.

O jogo de empresas se baseia nos jogos de estratégia militar onde há competições entre equipes e trazem situações que acontecem no mundo dos negócios.

O estudo de caso utiliza textos com histórias reais que devem ser estudados e em seguida apresentar soluções que poderão ser discutidas. Para se ter melhor dinamismo nas respostas o ideal é que o instrutor não faça parte do processo decisório.

A dramatização determina que os alunos interpretem papéis e se coloquem no lugar de alguns personagens para que eles tenham outra visão da situação que outrora era vista por outra perspectiva.

A modelagem comportamental encoraja o aluno a transcrever um comportamento conveniente. Algumas vezes inspira-se em personagens da TV ou quadrinhos e contribuiu com o processo que se baseia na teoria de que as pessoas podem construir modelos mentais dos comportamentos desejados.

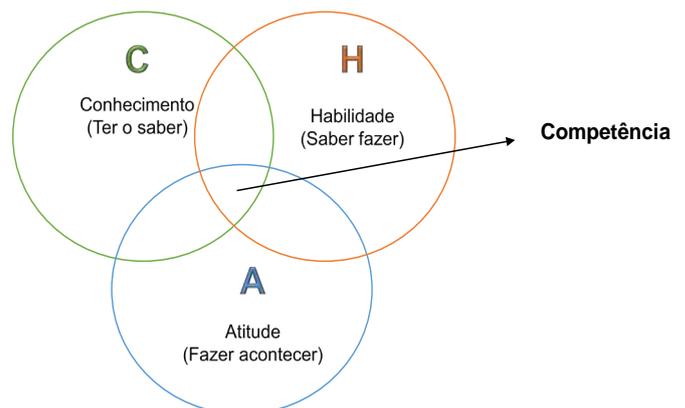
Algumas organizações preferem fazer parcerias com instituições de ensino, e algumas já desenvolvem cursos técnicos nos padrões determinados pelas necessidades encontradas na organização.

Atualmente tem se ouvido falar de treinamento ao ar livre, este consiste em subir em árvores, balançar no ar, atravessar desfildereiros segurando em cordas, entre outros, o que para muitos é desperdício de tempo e dinheiro, para alguns que participaram, dizem que há grandes resultados na comunicação com a equipe e desenvolvem o companheirismo.

Outro exemplo de capacitação é o citado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), o programa de desenvolvimento administrativo da General Electric (GE), que visa à capacitação de funcionários para ascensão a cargos dentro da organização e, conforme seu desempenho pode se tornar os futuros CEOs e sucessores de Jack Welch. A GE acredita que dessa forma os gerentes são desenvolvidos de tal maneira que, por fim, um deles estará preparado para ascender ao topo, e uma vantagem importante é que trazem consigo conhecimentos específicos e valiosos da organização.

Gestão de desempenho

Para abordarmos o tema Gestão do Desempenho, vamos primeiro entender o que são competências, porque o desempenho, ou seja, o conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de uma organização depende das pessoas, e estas são dotadas de competências - um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, conhecido pela sigla CHA:





As organizações bem-sucedidas perceberam que podem, somente, desenvolver suas competências organizacionais na base das competências individuais de seus participantes. Em outras palavras, para desenvolver e utilizar eficazmente suas competências estratégicas, as organizações precisam contar com pessoas que disponham de competências individuais adequadas para o sucesso organizacional.

As competências são reveladas na forma de conhecimento, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outra característica pessoal – são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas. Todo colaborador precisa aprender a construir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades com sucesso.

Gestão de desempenho

A Gestão do Desempenho é um tema central dentro das estratégias de gestão de pessoas e está ligado ao Desempenho e Recompensa.

A gestão do desempenho é o principal radar dentro da área de RH para acompanhar e influenciar a evolução dos profissionais da organização. Por ser tão importante, exige maior atenção no seu desenvolvimento e implantação. Os desafios são muitos e significativos, pois é o maior canal de comunicação entre os líderes da organização e suas equipes profissionais. Funcionando tal como uma bússola, ele alinha as estratégias de RH com as estratégias empresariais, mede o nível de conhecimento presente na organização, afere o nível de comprometimento profissional, estimula o diálogo através dos processos de *feedback*, propicia orientação profissional com o uso do *coaching*, indica necessidades de desenvolvimento, capta anseios e sugestões e, ainda, subsidia diversos outros sistemas de RH como carreira, treinamento, recompensa e sucessão.

Brandão e Guimarães³⁹ contextualizam a gestão do desempenho a seguir:

As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de avaliação de mérito, aplicadas, na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho. Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais.

A gestão do desempenho assume uma perspectiva mais ampla se comparada à prática da execução da avaliação de desempenho, considerando que o processo de gestão abrange:

- (1) o planejamento do desempenho requerido por parte dos colaboradores, concretizado na forma dos objetivos e metas previamente definidos e acordados,
- (2) a monitoração do desempenho voltada para o realinhamento e a correção de rumos dentro de um contexto de mudanças em alta velocidade, e
- (3) a avaliação final do desempenho, voltada para a melhoria contínua, tendo como “pilares de sustentação”: o alcance de objetivos (o que realizar) e o perfil de competências (como realizar).

³⁹ Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Rev. adm. empres. Mar 2001, vol.41, no.1, p.8-15. ISSN 0034-7590

Na gestão de desempenho, cabe ao gestor esclarecer a direção (o Norte) para que o colaborador possa compreender a importância de sua contribuição na consecução do plano de negócio da empresa, orientando-o quanto às expectativas de desempenho, aos comportamentos alinhados aos valores, à missão e à visão da empresa. É a partir do estabelecimento desses “acordos claros” que o gestor estimula a cultura do comprometimento e do alto desempenho.

LEMBRAR!!!

“Um bom chefe faz com que homens comuns façam coisas incomuns”.
Peter Drucker

A comunicação efetiva entre o gestor e o colaborador constitui a “ponte de conexão” entre as três etapas do processo de gestão do desempenho acima citadas, assegurando, através da prática do *feedback* e do reconhecimento, a retroalimentação necessária para que o colaborador amplie a percepção com relação ao seu nível de contribuição individual para o resultado da área e da organização, nos aspectos quantitativos (objetivos) e nos aspectos qualitativos (perfil).

Como resultado do processo de gestão do desempenho, os gestores, em parceria com a área de Recursos Humanos, viabilizam a tomada de decisão relacionada à gestão estratégica de pessoas, no que diz respeito às prioridades de ações em termos de: movimentação de pessoal, treinamento & desenvolvimento, reconhecimento & recompensa, bônus, subsídio educação, entre outras.

Esperamos que tenha apreciado essa breve reflexão e que, a partir dela, você tenha se estimulado a pesquisar e a estudar para se desenvolver cada vez mais, impulsionando sua evolução.

O que medir?

Resultados: os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período de tempo.

Desempenho: o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.

Competências: as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.

Fatores críticos de sucesso: os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.

Avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato⁴⁰, a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. A avaliação do desempenho recebe denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, etc. Varia enormemente de uma organização para outra. Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção

⁴⁰ Chiavenato, I. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.



imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competência e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Ainda segundo Chiavenato existem seis questões fundamentais na avaliação de desempenho:

1. Por que avaliar o desempenho?
2. Qual o desempenho que deve ser avaliado?
3. Como avaliar o desempenho?
4. Quem deve fazer a avaliação do desempenho?
5. Quando avaliar o desempenho?
6. Como comunicar a avaliação do desempenho?

Brandão e Guimarães⁴¹ discorrem sobre a evolução da avaliação de desempenho:

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado; para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último; e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados, conforme proposto por Edwards e Ewen (1996).

Assim, diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para a avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades.

- Perspectiva funcionalista: a avaliação é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho.

- Perspectiva crítica: a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores.

A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado) mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (Lucena, 1977; Aluri e Reichel, 1994). O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (Guimarães, 1998).

As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois, como sugerem Oliveira-

Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. Um sistema de gestão de desempenho, conforme descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998), mostra que, no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação se restringem à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional.

No nível grupal, a avaliação se concentra sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. Finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização.

Como visto, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Métodos de Avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato, há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Ao avaliar o desempenho das pessoas é necessário utilizar critérios de justiça e equidade e, ao mesmo, motivá-las, o que não é tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem sistemas de avaliação especificamente ajustados às suas características e gerência, sem perder o foco estratégico. Os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.

Método da Escala Gráfica: É o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Estes são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

Vantagens:

- Facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação.
- Simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização.
- Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos.
- Facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários.
- Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.

Desvantagens:

- Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho.
- Produz efeito de generalização (*hallo effect*): se o avaliado recebe "bom" em um fator, provavelmente receberá "bom" em todos os demais fatores.
- Peca pela categorização e homogeneização das características individuais.

41 Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Rev. adm. empres. Mar 2001, vol.41, no.1, p.8-15. ISSN 0034-7590



- Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado.
- Rigidez e reducionismo do processo de avaliação.
- Nenhuma participação ativa do funcionário avaliado.
- Avalia apenas o desempenho passado.

Método da Escolha Forçada: consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frase. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais aplicam ao desempenho do funcionário avaliado ou, então, escolhe a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí a denominação de escolha forçada.

Vantagens:

- Evita o efeito de generalização na avaliação.
- Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade.
- Não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação.

Desvantagens:

- Complexidade no planejamento e na construção do instrumento.
- Não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação.
- Não provoca retroação de dados, nem permite comparações.
- Técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados.
- Nenhuma participação ativa do avaliado.

Pesquisa de Campo: É um método de avaliação do desempenho com base em entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho da pessoa, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.

Avaliação de campo analisa os fatores e situações que desencadeiam determinados desempenhos. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento e acompanhamento posterior dos resultados.

Vantagens:

- Envolve responsabilidade de linha (o gerente avalia) e função de staff (o DRH assessora) na avaliação do desempenho.
- Permite planejamento de ações para o futuro (como programas de treinamento, orientação, aconselhamento, etc.)
- Enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance dos resultados.
- Proporciona profundidade na avaliação do desempenho.
- Permite relação proveitosa entre gerente de linha e especialista de staff.

Desvantagens:

- Custo operacional elevado por exigir a assessoria de especialista.
- Processo de avaliação lento e demorado.
- Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências.

Método dos Incidentes Críticos: Baseia-se no fato de que no comportamento humano existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e/ou negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

Vantagens:

- Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim.
- Enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas.
- Método de fácil montagem e fácil utilização.

Desvantagens:

- Não se preocupa com aspectos normais do desempenho.
- Peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho. Daí sua tendenciosidade e parcialidade.

Lista de Verificação: baseia-se em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check lists*) a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantidade. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário. Na prática, é uma simplificação do método das escalas gráficas. Por isso, suas vantagens e desvantagens são as mesmas apresentadas pelo método das escalas gráficas.

Métodos Modernos de Desempenho

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações a buscarem soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho, que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: autoavaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

Método de Avaliação por Resultados: liga-se aos programas de Administração por Objetivos. Este método se baseia em uma comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa, sobremaneira, das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Chiavenato⁴² também propõe a **Avaliação por objetivos:** Neste método de avaliação, o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estarem alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias.

Em contrapartida, o gestor deve comunicar os pontos fortes e fracos perante os resultados alcançados e propor, também, possíveis correções. A avaliação vai, assim, tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar,

⁴² CHIAVENATO, Idalberto, Administração de Recursos Humanos, São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas, 1981.



contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua autoavaliação e discutí-la com o gestor.

Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação dos seus colaboradores, tanto um como o outro têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos, ou não, os objetivos. Desta forma, o colaborador sabe de antemão o que se espera dele e sabe se a avaliação que lhe foi atribuída é justa ou não, pois já recebeu previamente o *feedback* do seu gestor. Por outro lado, não poderá pôr em causa a avaliação dos colegas, pois os objetivos são negociados individualmente.

A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados. Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho é fundamental que as informações sejam corretas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os empregados.

Vantagem:

O mapeamento dos objetivos, ou seja, do curso que a organização deseja tomar é essencial para que ela possa navegar de forma coesa por meio do seu ambiente de negócios.

Desvantagem:

A direção estratégica pode se transformar em um conjunto de viseiras para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predefinido em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um iceberg. A direção é importante, mas é melhor movimentar-se para frente olhando para cada lado, para poder modificar o comportamento de um instante para outro.

Avaliação do desempenho 360°: refere-se ao contexto que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°, facilitando e aumentando a eficácia pessoal em cada processo desenvolvido, também melhorando a qualidade de vida no trabalho.

Também conhecida como *feedback* 360 graus ou Avaliação em Rede, existe uma participação no processo de todas as pessoas que estão próximas ao avaliado.

Nesse modelo, a dimensão *feedback* se refere ao grau em que um indivíduo recebe informações diretas e claras a respeito de seu desempenho. O *feedback* pode vir da própria execução do trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), impactando no conhecimento que uma pessoa tem dos reais resultados que alcançou com seu trabalho.

O avaliado receberá diversos *feedbacks* e, com as informações ou retornos em mãos, pode, então, começar um plano de ação para o ajuste ou correção de seu desempenho e fazer uma análise e correções para melhor atender a organização. A Avaliação 360° traz a oportunidade de o indivíduo participar democraticamente. Com os resultados em mãos, o avaliado pode identificar suas potencialidades, competências, pontos fracos a serem melhorados e transformar em pontos positivos, assim como criar um plano de ação para melhorar seu desempenho e desenvolvimento pessoal, traçando objetivos e metas.

Vantagens:

Para o avaliado

- As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades.

- Por se tratar de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objetivo e orientador, uma vez que demonstra sua imagem perante um grupo de pessoas e não só perante seu chefe.

- Se bem desenhada, a avaliação em rede resulta em um mapa pessoal de orientação através do qual o avaliado poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objetivos.

- A abrangência da avaliação em rede possibilita ao avaliado descobrir potenciais que não percebia em si mesmo e ampliar seu domínio de competências.

- Da mesma forma, terá a clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu dia a dia de trabalho.

Para a empresa

- A avaliação em rede contribui de forma extraordinária para a retenção de talentos, pois abre possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular.

- O processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizagem constante, uma vez que é dinâmico e permanente.

- Os resultados se revertem em maximização da motivação, geração de um clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade.

Desvantagens:

- O sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações.

- A retroação pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado.

- Pode envolver avaliações conflitivas sob diferentes pontos de vista.

- O sistema requer treinamento dos avaliadores para funcionar bem.

- As pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para as outras.

Gestão por competências

Entre todas as mudanças que estão ocorrendo na moderna gestão de pessoas, provavelmente a mais abrangente é a forte tendência para deslocamento do foco nos cargos para o foco nas competências das pessoas. Isso significa que todo o processo de recrutar, selecionar, aplicar, avaliar, treinar, desenvolver, remunerar e incentivar as pessoas deixa de levar em consideração os requisitos dos cargos ocupados para deslocar-se para as habilidades e competências relevantes para a organização que as pessoas possuem e oferecem. As organizações bem sucedidas perceberam que somente podem desenvolver suas competências organizacionais na base das competências individuais de seus participantes. Em outras palavras, para desenvolver e utilizar eficazmente suas competências estratégicas, as organizações precisam contar com pessoas que disponham de competências individuais adequadas para o sucesso organizacional.

Competências básicas – na forma de conhecimento, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outra característica pessoal – são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas. Todo colaborador precisa aprender a construir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades com sucesso.



Abrangendo como competências individuais:

- **Conhecimento:** é o saber;
- **Habilidade:** é o saber fazer;
- **Julgamento:** saber analisar;
- **Atitude:** é comportamento proativo – saber fazer acontecer.

A gestão por competências procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa.

As competências podem ser desdobradas em:

- **Competências essenciais da organização:** são as competências essenciais que a organização reúne e integra para realizar seus negócios. São as competências que definem e personalizam cada organização e constituem suas vantagens competitivas em um mundo de negócios altamente concorrente e dinâmico. As competências essenciais devem apresentar as seguintes características:

- a) Serem vitais para o sucesso do negócio da organização;
- b) Constituírem um agregado de características próprias, únicas e exclusivas da organização, como cultura, conhecimentos, estilo de gestão etc;
- c) Serem difíceis de copiar ou imitar graças às características individuais da organização.

- **Competências funcionais de cada unidade da organização:** são as competências que cada unidade ou departamento da organização deve reunir e integrar para desenvolver suas atividades com êxito.

- **Competências gerenciais:** são as competências que cada gerente ou executivo da organização precisa reunir a fim de assumir a responsabilidade de linha pela condução das pessoas por meio de conceitos de liderança, motivação, comunicação, desenvolvimento de equipes, etc.

- **Competências individuais de cada pessoa:** são as competências que cada pessoa deve reunir e integrar para realizar seu trabalho com sucesso. Em geral, as competências individuais estão relacionadas com a aprendizagem, solução de problemas, relacionamento interpessoal, facilidade em trabalhar em equipe, etc.

A gestão por competência tem como objetivo preparar as empresas para obterem sucesso em um mercado totalmente aberto e competitivo

Com a abertura dos mercados, onde a concorrência se torna mais acirrada, o foco das empresas passa a ser a satisfação do cliente, esse novo comportamento tem um reflexo imediato na relação da empresa com os seus funcionários, pois para atingir seus objetivos é preciso mais que novas tecnologias, torna-se necessário uma gestão toda voltada para resultados, onde todos são responsáveis para alcançar os objetivos.

Para a implementação de uma gestão por competências a empresa precisa identificar quais as suas competências essenciais e desenvolve-las de forma a aproveitar todos os potenciais de seus funcionários agregando valor e aproveitando as oportunidades do mercado.

É preciso ter consciência que o conceito de competência é dinâmico, competências valorizadas atualmente podem perder sua importância, devido ao surgimento de inovações tecnológicas ou a simplesmente mudanças nos objetivos organizacionais. Com isso o desenvolvimento de competências essenciais requer aprendizagem organizacional e atualização contínua.

Com isso a remuneração por competências torna-se uma ferramenta indispensável para as empresas se manterem no mercado de forma competitiva. Pois o foco é o funcionário e não mais o cargo, os salários podem variar de acordo com os resultados gerados por cada um.

Dessa forma a gestão por competência tem que partir de um planejamento estratégico da organização que deve direcionar as ações de captação e seleção, treinamento e gestão de carreira de seus colaboradores visando a atingir seus objetivos e metas. Ela torna-se necessária quando a organização tem como objeto integrar o modelo de gestão de pessoas a estratégia da organização.

Entretanto para a implementação dessa gestão é preciso realizar o mapeamento das competências e identificar as lacunas entre as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização e as competências internas já existentes.

A identificação das lacunas só se torna possível quando a organização conhece as suas competências internas e deve ter como objetivo eliminá-las ou de minimizá-las, aproximando ao máximo as competências existentes das necessárias para o alcance dos objetivos institucionais.

Com a identificação das lacunas de competência, as empresas podem desenvolver melhor as respostas sobre os desempenhos dos seus colaboradores orientando na busca por desenvolvimento e o crescimento profissional de cada um.

O que se pode perceber é que a gestão por competência vem agregar formas de avaliação e mensuração dos resultados almejados pelas organizações através da análise e observação dos resultados gerados pelos seus colaboradores e em contrapartida, as empresas remuneram esses funcionários de forma que estimulem o crescimento individual e consequentemente da organização.

Sendo assim a gestão por competências é uma ferramenta necessária para que a organização esteja preparada para os desafios impostos pela situação mercadológica atual. Onde as inovações e as ofertas se modificam a cada momento. Somente através de uma gestão que busque melhoria contínua as empresas poderão se manter no mercado de forma competitiva.

Na gestão por competências os colaboradores se tornam responsáveis pelo sucesso da organização, passam a ser mais que meras peças no processo produtivo, passam a ser artesões de novas formas de atingir os objetivos pré-estabelecidos, ou melhor, planejados pelas organizações.

Sobre a noção de competência⁴³

No fim da Idade Média, a expressão “competência” era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, com o advento da Administração Científica⁵, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos “competentes” excedia a oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

⁴³ Texto adaptado disponível em www.enap.gov.br



Quadro 1 – Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none">• Implementa ações para incrementar o volume de negócios• Avalia com precisão os custos e os benefícios das oportunidades negociais• Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados• Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none">• Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar• Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe• Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe• Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe

Fonte: Santos (2001), com adaptações.

Outros autores (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001. BRUNOFARIA; BRANDÃO, 2003), por opção metodológica, procuram descrever os recursos ou as dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se pressupõem sejam necessários para que a pessoa possa apresentar determinado comportamento ou desempenho, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Exemplos de recursos ou dimensões da competência “prestar um atendimento bancário baseado em padrões de excelência”

Dimensão da competência	Descrição
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none">• Princípios de contabilidade e finanças• Produtos e serviços bancários• Princípios de relações humanas
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos• Habilidade para argumentar de maneira convincente
Atitudes	<ul style="list-style-type: none">• Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade)• Respeito à privacidade do cliente• Predisposição para aprimorar-se continuamente

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), com adaptações.

Em geral, a adoção de um ou outro critério para a descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende fazer. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que ele adota no trabalho. Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então é necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, as habilidades e as atitudes correspondentes, que constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

A seguir discute-se sobre essas dimensões ou sobre esses recursos da competência profissional.

Sob essa perspectiva, referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função.

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Algumas concepções, então, começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência. Zarifian (1996), por exemplo, ao definir competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas. Para esse autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ...ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” (Ibid.), que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

A frequente utilização do termo “competência” no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001) e McLagan (1997). Contudo, abordagens mais modernas buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho. Para Ropé e Tanguy (1997), por exemplo, um dos aspectos essenciais da competência é que essa não pode ser compreendida de forma separada da ação. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Sob esta perspectiva, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial, “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001). As competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 1999). Servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999), conforme ilustra a Figura 1.

As competências são descritas por alguns autores, utilizando-se pautas ou referenciais de desempenho (NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001), de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, conforme mostra o Quadro 1.



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização



Sobre as dimensões da competência

Uma competência profissional resulta, portanto, da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos. Le Boterf (1999), por exemplo, explica que a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

De acordo com Durand (2000), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Davenport e Prusak (1998) e Davis e Botkin (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, dados são séries de fatos ou eventos isolados. As informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância. Por fim, os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Essa dimensão, para Bloom e outros (1979) e Gagné e outros (1988), representa algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos, a alguma coisa armazenada na memória da pessoa.

A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo (GAGNÉ et al., 1988) ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000). Segundo Bloom e outros (1979), a definição operacional mais comum sobre a habilidade é a de que o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios ou de técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – por exemplo, em uma conversação ou na realização de uma operação matemática –, e como motoras ou manipulativas, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo (BLOOM et al., 1979. GAGNÉ et al., 1988).

Ao abordar as duas primeiras dimensões da competência (conhecimentos e habilidades), Durand (2000) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1997), explicando que habilidade refere-se ao saber como fazer algo dentro de determinado processo (know-how), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (know-what e know-why), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito.

Finalmente, a atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Gagné e outros (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão está relacionada a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, a atitude refere-se ao querer fazer.

A Figura 2 demonstra as dimensões da competência, evidenciando o caráter de interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo.

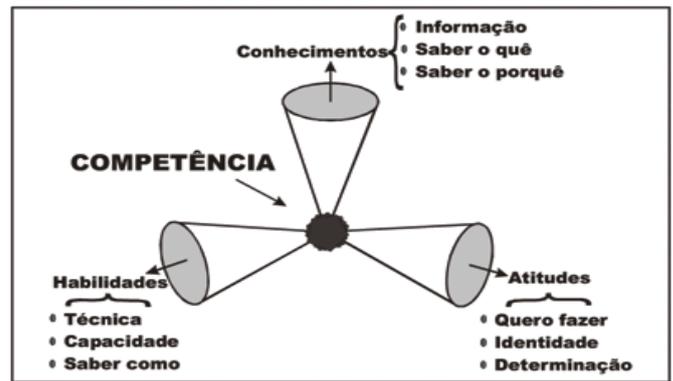


FIGURA. 1 – As três dimensões da competência

Fonte: Durand (2000) apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10

Fonte: Durand (1998), com adaptações.

No tópico seguinte, discutir-se-á como a competência pode manifestar-se em diferentes níveis da organização.

Sobre a competência nos diferentes níveis organizacionais

Até aqui, tratou-se da competência no plano individual, como atributo relacionado a uma pessoa. Alguns autores, no entanto, elevam o seu conceito às equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1999), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Para esse autor, em cada equipe manifesta-se uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. Isso porque há uma sinergia entre essas competências individuais e as interações sociais existentes no grupo. Da mesma forma, Le Boterf (1999) comenta que a competência coletiva de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes.

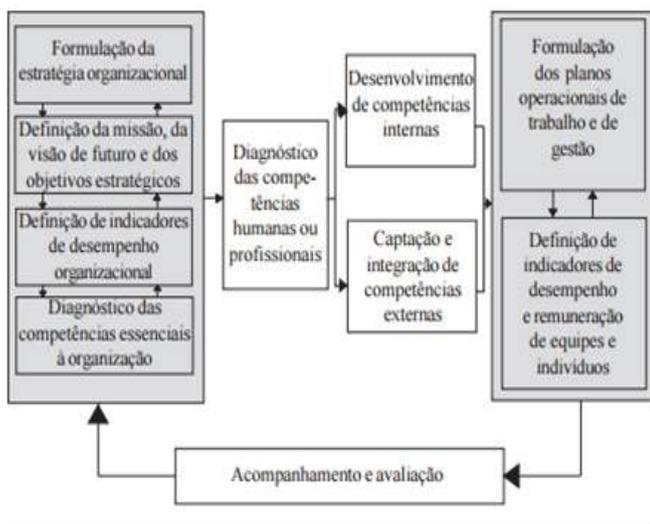
Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito de competência no nível organizacional, referindo-se a ela como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. A mecânica de alta precisão da Canon, o design de motores leves e eficientes da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são alguns dos exemplos de competência citados por Prahalad e Hamel (Ibid.). Nessa mesma linha, Green (1999) refere-se a competências organizacionais como os atributos de uma organização que a fazem eficaz.

É possível, então, classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais. A gestão por competências, como será visto a seguir, propõe-se a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos.

Dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade prática que se deseja atribuir ao conceito de competência, existem diversas outras tipologias e possibilidades para sua classificação. Em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, por exemplo, as competências humanas podem ser classificadas como técnicas e gerenciais, como sugere



Cockerill (1994). Em razão de sua singularidade, as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas (as que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintivos em relação à concorrência) e essenciais (as que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam uma organização das demais), conforme sugere Nisembaum (2000). E quanto à sua relevância ao longo do tempo, conforme proposto por Sparrow e Bognanno (1994), as competências podem ser classificadas como emergentes (aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro), declinantes (aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro), estáveis (as que permanecem relevantes ao longo do tempo) e transitórias (aquelas que se fazem importantes apenas em momentos críticos, de crises e transições).



Fonte: Guimarães e outros (2001), com adaptações.

Figura 3 – Modelo de gestão por competências

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Brandão e Guimarães (2001), ao analisarem os pressupostos e as aplicações da gestão por competências, apresentam o diagrama disposto na Figura 3, para ilustrar as principais etapas ou fases desse modelo. É bom lembrar que todo modelo, por essência, é simplificador, de modo que o diagrama exposto a seguir não tem a pretensão de esgotar as atividades e interações afetadas à gestão por competências, mas sim expor, de forma resumida, a lógica de funcionamento desse modelo.

Identificação das competências organizacionais, mapeamento de competências dos servidores e a criação de bancos de talentos

O aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. A clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, em um pré-requisito fundamental para a implantação do modelo. As atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem – ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos – como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

Essas ações fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, esse exercício permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

Várias organizações têm implantado sistemas informatizados tipo banco de talentos, para alimentação, armazenamento e recuperação de dados sobre seus empregados. Inicialmente, a instituição passa a conhecer melhor o perfil dos servidores e suas respectivas trajetórias profissionais. A seguir, é possível a análise das competências disponíveis, bem como dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que a organização deseja adquirir ou que são necessários para a atuação, no presente ou no futuro, em cada carreira ou setor.

Normalmente, o banco de talentos é um cadastro de servidores com dados sobre formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento, artísticas e esportivas, entre outras, armazenadas em um sistema informatizado que permite a realização de consultas e pesquisas refinadas. A proposta é disponibilizar para a organização dados que auxiliem na identificação do perfil geral dos funcionários, incluindo informações curriculares, indicações comportamentais – como, por exemplo, as provenientes da auto avaliação de habilidades e atitudes – e dados sobre atividades realizadas de modo voluntário pelos servidores.

Os itens que formam o cadastro de cada indivíduo são definidos pela organização, de acordo com suas necessidades, expressas, por exemplo, pela localização de especialistas em determinados temas ou das pessoas interessadas em setores situados em cidades e países diferentes do que abriga a sede ou matriz.

No cadastro, pode haver campos de preenchimento obrigatório e optativo; campos fechados, diante dos quais o servidor deve selecionar a melhor alternativa para o registro da informação, e campos de livre descrição, onde o servidor registra os dados de forma não padronizada. A autoria do registro e a forma de atualização das informações podem ser mais ou menos rígidas, de acordo com as implicações que podem ter sobre a vida profissional do servidor.

Uma das questões mais delicadas presentes na gestão de um banco de talentos refere-se à certificação das competências declaradas. Nesse caso, a organização deve estabelecer os critérios para a validação das informações. Em cada processo seletivo, pode-se, por exemplo, propor a realização de entrevistas e dinâmicas, aplicar testes psicológicos ou de conhecimento, etc.

Gestão por Competências: Conceitos e impactos deste modelo de gestão de pessoas⁴⁴

A gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois tendem a condicionar os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa. Tal fato decorre da busca de ajustamento do indivíduo à organização e do tratamento dispensado ao ser humano, tratado como se fosse um mero recurso produtivo, como se percebe em diversos aspectos dessas políticas. Na chamada sociedade do conhecimento, uma nova postura se faz necessária, para que as organizações possam aproveitar o potencial criativo e inovador de seus funcionários.

⁴⁴ Texto adaptado de Manoela S. Lana e Victor Claudio P. Ferreira, disponível em <http://portal.estacio.br/>



Outro problema encontrado nas antigas concepções de gestão de pessoas, que precisa ser revisto, é o não envolvimento direto dos gerentes com a formação e o desenvolvimento dos membros de suas equipes. Os funcionários, por sua vez, também costumavam ser induzidos a esperar que as ações relacionadas ao seu crescimento viessem da organização, não tendo iniciativa de buscar seu autodesenvolvimento. A adoção de uma postura proativa e a partilha da responsabilidade pelo desenvolvimento do corpo funcional entre os próprios trabalhadores, seus supervisores diretos e as políticas organizacionais é outra necessidade que se descortina.

No atual cenário, em que novos atributos profissionais ganham crescente importância, faz-se necessária a adoção de um novo direcionamento nos esforços de gestão de pessoas. A gestão por competências vem ao encontro dessa necessidade, e por isso tem sido adotada em diversas organizações.

A economia está em constante mudança. Não existem mais fronteiras para a concorrência. As empresas que conseguirem manter maior flexibilidade em seus processos para atender clientes cada vez mais exigentes sairão em vantagem neste cenário de competitividade. Diante de um mundo de rápidos avanços tecnológicos e mercadológicos, as pessoas são o fator vital para a manutenção da competitividade das empresas.

Gerenciar os talentos de uma organização é, hoje, um grande desafio. À medida que a história do homem evolui, novas necessidades e recursos surgem para a sociedade, tornando-se indispensáveis e essenciais, consequentemente alterando as relações de trabalho. Historicamente, a partir de um determinado momento, a nova tecnologia decola, permitindo negociações e acesso a novos mercados, ou seja, o começo da chamada globalização.

As organizações contemporâneas necessitam de pessoas talentosas para que possam sobreviver na nova economia. Num mundo onde as decisões, os processos e as atitudes devem ser rápidas e agressivas, o diferencial de uma organização são as pessoas que lá trabalham com seus talentos e ideias. Não importa o ramo da organização, se quiser prosperar ela precisará de pessoas bem formadas, empreendedoras, visionárias, inovadoras e entusiasmadas. Pessoas que possam resolver problemas, com muito talento e alto poder de realização, flexíveis e capazes de enfrentar novos desafios. São elas que ajudarão novos negócios a atravessar os obstáculos da nova economia.

Para atrair e reter talentos em uma organização é fundamental, também, que a organização mantenha um clima de trabalho sadio, amistoso, motivador, voltado ao progresso. A gestão por competências, ao viabilizar o contínuo desenvolvimento das pessoas, pode contribuir para o alcance desse objetivo.

A gestão por competências deve ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

Conceitos básicos da gestão por competências

A expressão competência é utilizada na área de administração desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, nas quais, no entanto, aparecia com um sentido distinto do atual. Anteriormente, esse vocábulo designava uma pessoa capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada função.

A partir da década de 1970, com o aumento da competição e a ampliação da preocupação das organizações da simples eficiência produtiva para a eficácia, um novo sentido começou

a ser construído. O foco deixou, então, de repousar apenas na capacidade, passando a privilegiar o desempenho, envolvendo não mais apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como também as realizações por ele proporcionadas (CARBONE et al., 2005).

David McClelland publicou, em 1973 o artigo: *Testing for competence rather than intelligence*, enfocando o conceito de competência pela perspectiva do indivíduo. De acordo com essa abordagem, a competência proporciona à pessoa que a possui condições para manter um elevado desempenho na realização de suas tarefas produtivas. Esse artigo alcançou significativa repercussão, despertando interesse pela busca de mecanismos que pudessem favorecer a aquisição de novas competências pelos trabalhadores (FLEURY; FLEURY, 2004).

O conceito de competência, no sentido como é hoje trabalhado nas organizações, teve também uma grande influência da contribuição oferecida por Prahalad e Hamel no artigo *The core competence of the corporation*, publicado na *Harvard Business Review* em 1990. A definição por eles proposta foi: “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias” (PRAHALAD; HAMEL, apud CARBONE et al., 2005, p. 34).

Uma abordagem diferenciada é proposta por Philippe Zarifian, que destaca três características do sistema produtivo atual de grande importância para o entendimento dos desafios da gestão por competência (ZARIFIAN, 2001):

A primeira é a noção de incidente, que representa a capacidade de convivência com fatos imprevistos, cuja ocorrência altera as rotinas produtivas. Os incidentes, cada vez mais frequentes devido à complexidade que marca a nossa época, fogem à capacidade de previsão e auto regulação dos sistemas produtivos tradicionais. Fica comprometido, em decorrência, o entendimento de que as competências são passíveis de serem predeterminadas por meio de estudos sobre necessidades dos cargos ou das organizações. Ao invés de seguir um plano de desenvolvimento fechado, no qual estariam previstas as competências que precisam ser adquiridas, cada pessoa precisa buscar continuamente recursos para adaptar-se às novas exigências de seu trabalho.

A segunda característica é a crescente importância assumida pela comunicação. Os sistemas de comunicação corporativos proporcionam a ampliação do conhecimento sobre objetivos, valores e normas da organização. A maior frequência e a grande diversidade que têm caracterizado os processos de comunicação levam a novas necessidades de capacitação. A aquisição de competências relacionadas ao relacionamento interpessoal é a consequência mais imediata dessa situação. Faz-se necessária, também, a abertura para a constante interação e troca de informações com outras pessoas, setores da organização e com o ambiente externo. Mais do que uma capacidade, tal abertura representa uma atitude que precisa ser assumida.

A noção de que todos os trabalhos representam uma forma de prestação de serviço a alguém é a terceira característica destacada por Zarifian. Cada pessoa deve perceber que sua missão no trabalho não é apenas desempenhar as tarefas que lhe são atribuídas ou cumprir normas e rotinas estabelecidas. O que importa, de fato, é a capacidade que a pessoa possui para atender às necessidades de seus clientes internos e externos. Essa percepção reforça, portanto, a importância de que as competências a serem desenvolvidas não podem ser pré-determinadas com base simplesmente em definições de cargos e responsabilidades. Sendo as necessidades dos clientes mutáveis e complexas, a capacitação dos trabalhadores deve ser constantemente revista e reorientada, em um processo dinâmico e complexo.



Com base nas três características por ele percebidas nos sistemas produtivos atuais, Zarifian define a competência como sendo a inteligência prática, aplicada na solução dos problemas que surgem. Essa inteligência precisa apoiar-se nos conhecimentos adquiridos, procurando constantemente revê-los e atualizá-los, de modo a adaptá-los aos desafios cotidianos.

Não há, na verdade, um conceito único para o termo. Uma das mais conhecidas definições é a que diz ser competência um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função. Há autores, entretanto, que entendem ser a competência não um conjunto de qualificações do indivíduo e sim as realizações por ele alcançadas em seu trabalho. Como se vê, enquanto o foco da primeira definição está no potencial possuído, o da segunda repousa no desempenho efetivado. Tais conceitos podem ser adotados de forma complementar, pois não são opostos. Ao contrário, sua junção revela-se importante para o entendimento da dinâmica atual da gestão por competências (CARBONE et al., 2005).

Mais do que buscar uma definição conceitual, faz-se necessário o alcance de um maior entendimento do papel das competências em uma organização. Dependendo da forma como é feita a gestão das competências, essas podem favorecer a aquisição de vantagens competitivas, contribuindo para diferenciar a organização de suas concorrentes ou gerar rigidez. A segunda possibilidade, indesejável, ocorre quando a organização adquire um determinado conjunto de competências e se acomoda por possuí-las, esquecendo-se que somente o aprimoramento contínuo poderá garantir a consolidação das vantagens conquistadas.

Para um melhor aproveitamento das possibilidades oferecidas por essa nova filosofia de gestão, deve-se compreender que as competências são multidimensionais, destacando-se por possuírem quatro características básicas (CARBONE et al., 2005):

São dinâmicas – uma vez que exigem uma constante interação entre pessoas e grupos internos e externos à organização, visando à sua constante ampliação e atualização;

São sistêmicas – considerando que envolvem a busca ordenada de estratégias, definidas sob a ótica dos sistemas abertos, que buscam a integração e a troca de influências com o ambiente externo;

São cognitivas – à medida que relacionam-se aos conhecimentos gerenciais necessários para a identificação das competências importantes em cada organização e variam de acordo com os modelos de pensamento adotados;

São holísticas – pois induzem à ampliação do foco de análise do valor e do desempenho de uma organização para além dos indicadores financeiros, favorecendo, com isso, a aquisição de uma percepção mais integradora dos fenômenos organizacionais.

A adoção da gestão por competências proporciona, dentre outras, as seguintes vantagens (GRAMIGNA, 2002):

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;

- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;

- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;

- O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;

- A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Impactos na visão estratégica e na gestão de pessoas

A proposta de gestão por competências representou uma significativa mudança no conceito de gestão estratégica. A ideia tradicional de estratégia é a adaptação da organização às oportunidades e ameaças encontradas em seu ambiente externo. Embora tal adaptação levasse também em conta as forças e fraquezas observadas internamente, era o ambiente externo que determinava os direcionamentos que deveriam ser tomados. A incorporação do conceito de competências e a percepção de sua importância levaram as organizações que o adotaram a assumir um novo posicionamento. O conhecimento possuído e a capacidade de aprendizagem demonstrada passaram, então, a ter um papel preponderante nos processos de mudança estratégica. A capacidade diferenciada de identificar, construir e alavancar novas competências passou a ser vista como essencial para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas (CARBONE et al., 2005).

Essa mudança foi muito significativa à medida que rompeu com a visão de um gerenciamento pautado exclusivamente pelas características do ambiente externo da organização que dominou os modelos de gestão nas décadas anteriores.

Na verdade, as primeiras teorias da chamada administração científica, propostas no início do século XX, caracterizavam-se por focarem basicamente os recursos possuídos pela organização, pouco se preocupando com a adoção de ferramentas direcionadas para a análise do ambiente externo. Esse posicionamento funcionou a contento em uma época em que havia uma demanda potencial não atendida pela quase totalidade dos produtos industriais. A capacidade de produzir algo com eficiência era o que definia o sucesso de uma empresa.

Um bom exemplo dessa orientação foi dado por Henry Ford ao construir um automóvel totalmente padronizado – o modelo T, o qual era fabricado apenas na cor preta, por ser essa a tinta de mais rápida secagem, facilitando o processo de pintura. Não importavam para Ford as preferências individuais dos consumidores. Tendo, à época, uma tecnologia diferenciada, que lhe permitia produzir a um custo altamente competitivo, ele gerenciava sua empresa com base nos recursos que possuía e não nas demandas (FERREIRA et al., 2005).

A crescente competição, que caracterizou a maioria dos mercados a partir da segunda metade do século, tornou necessária a adoção de uma nova postura, centrando-se no ambiente externo as principais decisões corporativas. A própria Ford, que citamos como exemplo do antigo direcionamento, foi suplantada pela General Motors, que conquistou a liderança do mercado quando Alfred Sloan, seu dirigente, implantou uma nova visão, passando a fabricar automóveis diversificados, adaptados às necessidades e desejos dos consumidores (FERREIRA et al., 2005). Drucker sintetizou bem essa orientação, afirmando que era necessário “colocar o mundo dentro da organização”, pois as forças que exercem maior influência no sucesso de uma empresa estão do lado de fora e não debaixo do controle dos executivos (DRUCKER, 1992).

O que se verificou a partir da década de 1990, com a adoção da formulação proposta por Prahalad e Hamel foi, portanto, um equilíbrio entre as duas visões anteriores: a primeira orientada para os recursos possuídos pelas organizações e a segunda pautada nas demandas da sociedade. O gerenciamento por competências representa, assim, a redescoberta da possibilidade da organização influenciar de maneira significativa o próprio sucesso não apenas adaptando-se ao que ocorre em seu ambiente externo, mas também construindo internamente condições favoráveis à sua alavancagem (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

As organizações que adotaram essa postura passaram a ter também uma nova percepção sobre a gestão de pessoas. A partir do momento em que as competências possuídas pela organização são consideradas estratégicas para sua diferenciação competitiva, a valorização dos funcionários ganha uma maior importância.



A gestão de pessoas é incumbida de garantir que a organização mantenha um quadro de trabalhadores que possuam as competências necessárias à obtenção de vantagens competitivas. A adoção de formas eficazes de atração e de desenvolvimento de talentos ganha, com isso, uma significativa importância. Sabendo-se que medidas isoladas não alcançam bons resultados, faz-se necessária, portanto, uma completa revisão nas políticas e nos procedimentos da gestão de pessoas, para que sejam eficazes nessa nova perspectiva.

É fundamental, também, que seja criada uma percepção clara sobre a ligação entre as competências individuais e as organizacionais. São as pessoas que constituem as competências organizacionais. Por outro lado, as organizações criam condições que favorecem ou, ao contrário, inibem o desenvolvimento de seus membros. Trata-se, portanto, de uma relação onde causa e efeito se interpenetram, em uma relação rica, dinâmica e complexa.

A aquisição de um enfoque estratégico representa um dos principais desafios da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. A adoção da gestão por competências pode gerar expressivos benefícios nessa direção, conforme demonstrado no quadro comparativo a seguir.

Além de gerar impactos nas estratégias de gestão de pessoas, a gestão por competências também contribui para o aprimoramento de diversas atividades relativas a essa área, como destacado a seguir.

Quadro 1

Zonas de interseção entre gestão estratégica de pessoas e gestão por competências

Objetivos da gestão estratégica de pessoas	Objetivos da gestão por competências
Ajustar as políticas de gestão de pessoas às estratégias corporativas.	Vincular as ações de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da organização.
Envolver os funcionários por meio dos processos de comunicação.	Comunicar comportamentos valorizados.
Assegurar a capacidade da organização para envolver-se em processos de mudanças.	Desenvolver vantagens competitivas, atualizando de forma permanente o conjunto de competências que a organização possui.
Monitorar de forma contínua o ambiente organizacional.	Focalizar a atenção em comportamentos voltados para a satisfação dos clientes, orientando os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.

(Adaptado de RUANO, 2003, p. 28 e 29.)

Apliação na captação de talentos

A captação de talentos, também conhecida como recrutamento e seleção, é uma das mais importantes atividades da área de gestão de pessoas. Quando desenvolvida de forma adequada permite a obtenção de importantes vantagens como:

- Adequação dos trabalhadores a seus cargos, facilitando a motivação e a produtividade;
- Conhecimento das características pessoais, do potencial e das limitações dos trabalhadores;
- Estabelecimento de uma relação duradoura entre a organização e os trabalhadores;
- Redução do turnover (rotatividade do pessoal - excesso de demissões);
- Redução das necessidades de treinamento.

Por outro lado, as deficiências verificadas nessa atividade podem provocar as seguintes consequências:

- Comprometimento de todo o trabalho da área de gestão de pessoas, pois se uma pessoa está ocupando um cargo inadequado às suas características, todos os esforços de desenvolvimento e motivação, bem como os programas de planejamento de carreiras, gestão de desempenho e outros correlatos tenderão a ser pouco eficazes;
- Baixa produtividade, devido à inaptidão e/ou desinteresse pelo cargo ocupado;
- Insatisfação e desmotivação;
- Demissões, com suas consequências: gastos com rescisão, investimento em novo processo seletivo, dispêndio com o treinamento dos novos contratados e custo psicológico elevado para os outros empregados, que costumam temer pelo próprio futuro na organização, quando há demissões constantes.

A adoção da seleção com base em competências tem como principais vantagens o aumento da objetividade do processo de escolha e o foco mais preciso que proporciona (RABADIO, 2001).

O processo de seleção por competências deve começar pelo mapeamento das competências que serão requeridas, levando-se em conta os requisitos do cargo e do posto de trabalho a ser suprido. Esse mapeamento deve ser feito com base nos indicadores de desempenho adotados, os quais são desdobrados das metas e prioridades estabelecidas pela organização.

A partir do perfil mapeado de competências desejáveis, são estruturados processos de seleção com foco mais preciso. Técnicas como entrevistas, dinâmicas situacionais e jogos podem ser utilizadas como ferramentas para o levantamento das competências que cada candidato já possui.

Para cada perfil de competência deve ser planejada uma entrevista personalizada. Algumas perguntas encontradas com frequência nos processos seletivos tradicionais devem ser evitadas. Muitos candidatos já vão para as entrevistas com respostas prontas para tais perguntas, perdendo-se, assim, a eficácia da avaliação. Como exemplos podem ser citadas as seguintes questões: “Fale três características suas positivas e três negativas”; “Como você agiria se fosse seu líder?”; “O que você faria se tivesse uma incompatibilidade com um liderado?”

A utilização de perguntas comportamentais, focadas em competências, gera melhores oportunidades de conhecer mais profundamente o comportamento do candidato. O ideal é que sejam feitas perguntas abertas, ou seja, sem opções prévias de resposta, sobre questões bem específicas, com verbos de ação no passado. Tais perguntas devem investigar os comportamentos que o candidato adotou em situações profissionais que vivenciou, podendo, assim, indicar a presença ou ausência de competências específicas.

Os jogos, outra técnica interessante, devem ser criados ou escolhidos criteriosamente para observar a presença ou ausência das competências desejáveis no comportamento presente do candidato. Devem reproduzir comportamentos do dia-a-dia, podendo, no entanto, abordá-los de maneira indireta, o que contribui para reduzir a possibilidade de que os candidatos adotem comportamentos pré-direcionados.

A aplicação de procedimentos de seleção focados nas competências proporciona, portanto, uma maior facilidade para o conhecimento dos candidatos, com base em características de real interesse para a organização. Benefícios significativos são também gerados para as ações relativas à gestão do desempenho, conforme destacado a seguir.



Aplicação no desenvolvimento de pessoal

Uma das áreas da gestão de pessoas em que a adoção da gestão por competência gera mais impactos é a desenvolvimento de pessoal. Dentre as diversas possibilidades para o desenvolvimento de competências, destacam-se quatro, que têm sido adotadas em diversas organizações, as quais abordamos a seguir (ULRICH, 2003).

A implementação de um sistema modular de qualificação profissional representa uma importante opção nesse sentido. Partindo do mapeamento das competências requeridas para o bom desempenho em cada cargo da instituição, é indicado um conjunto de ações de desenvolvimento profissional que devem ser oferecidos aos funcionários que o ocupam. Os módulos devem acompanhar a evolução do indivíduo na carreira cumprida na organização e devem levar em consideração não apenas o cargo ocupado como também os principais dados do currículo de cada pessoa. Com isso, respeitam-se as diferenças individuais de qualificações já possuídas.

Uma das vantagens proporcionadas pela adoção dessa medida é a clareza que ela oferece em relação aos critérios para participação em atividades de desenvolvimento. Quando a organização não dispõe de um conjunto de atividades pré-definidas para o cargo, podem ocorrer decisões arbitrárias sobre quais funcionários serão indicados a participar de um determinado evento, gerando insatisfação nos preteridos.

Esse sistema reduz, também, a possibilidade de que a participação nos programas de capacitação promovidos seja usada como instrumento de premiação ou punição. Alguns gestores indicam os funcionários dos quais mais gostam para participar de treinamentos, como forma de premiá-los e não indicam os menos produtivos, como forma de puni-los. Esse tipo de critério é equivocado e danoso à organização, pois pode resultar na participação infrutífera de um funcionário em uma atividade que não vai lhe trazer benefícios significativos. O funcionário improdutivo, que fica à margem do processo de desenvolvimento, por sua vez, tem a punição que lhe é imposta estendida à própria organização, pois fica sem oportunidades de melhorar suas competências, perpetuando sua baixa produtividade.

A segunda opção seria a promoção de outras atividades de desenvolvimento além dos tradicionais cursos, como, por exemplo, designações para novos cargos ou novos setores (rotação de cargos), estágios e participação em grupos de trabalho e comitês.

Esse tipo de iniciativa tem como principal vantagem proporcionar o desenvolvimento, utilizando atividades práticas. Com isso, podem ser mais bem atendidas as especificidades de algumas competências de difícil aquisição por meio da participação em cursos e outras atividades teóricas. É recomendável, no entanto, que a adoção dessa opção se dê em conjunto com a anterior, para que sejam conjugadas oportunidades de aprendizado teórico e prático. A despeito do preconceito que muitas pessoas têm contra as teorias, devemos nos lembrar do ditado popular que diz: “Nada mais prático do que uma boa teoria.”

A terceira opção é a promoção de atividades de treinamento baseadas na experimentação prática, por meio de jogos de empresa e estudos de caso enfocando problemas organizacionais concretos. Essa alternativa possibilita a junção em um só evento do aprendizado teórico e prático, sendo, portanto, muito interessante. O aprendizado teórico fica mais fácil e motivante quando acompanhado de sua aplicação prática, ainda que simulada. A prática, por sua vez, é aprendida de forma mais profunda e significativa quando sustentada por teorias que ajudem a interpretá-la.

A quarta opção é a promoção das chamadas “atividades de extroversão” (ULRICH, 2003, p. 181), que são formas de oferecer aos funcionários oportunidades para refletirem de forma crítica sobre os desafios encontrados no seu dia-a-dia profissional. Grupos de discussão, pesquisas de opinião e programas de incentivo ao oferecimento de sugestões são exemplos desse tipo de atividade. Trata-se de uma opção de grande relevância, tendo em vista que a reflexão crítica contribui de forma significativa para o desenvolvimento de diversas competências. É também um importante fator motivacional para muitas pessoas, que se sentem valorizadas quando são chamadas a opinar sobre o seu trabalho.

As atividades de extroversão favorecem a descoberta pelo indivíduo de competências que ele não sabia que possuía podendo, a partir da consciência de que a possui, expandi-la e aprender a utilizá-la de forma construtiva.

Aplicação na gestão de desempenho

O estabelecimento de um sistema eficaz de gestão do desempenho representa ainda um desafio para muitas organizações. A aplicação da gestão por competências a essa atividade pode cooperar para a redução dos problemas enfrentados, gerando resultados mais consistentes.

Uma das principais fontes das dificuldades enfrentadas é a falta de clareza sobre os objetivos do processo avaliativo em si. A gestão por competências proporciona definições claras sobre as necessidades que precisam ser atendidas na área de gestão de pessoas, as quais são derivadas das estratégias corporativas. Sua implantação favorece o surgimento de uma nova mentalidade na organização, trazendo clareza a respeito da necessidade de que o desempenho dos funcionários seja constantemente avaliado e redirecionado. A tendência é que, com isso, o clima organizacional seja menos afetado por receios a respeito das consequências geradas pela avaliação de desempenho.

A gestão do desempenho por competências representa uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos funcionários, estimulando-os a assumirem a responsabilidade pela busca da excelência. Uma das premissas básicas da avaliação do desempenho por competências é a de que o indivíduo tem capacidade para identificar as competências que possui, verificando seus pontos fortes e fracos, tendo em vista suas necessidades profissionais. Uma vez que esteja consciente sobre a relação entre as necessidades relacionadas ao cargo que ocupa e as competências que precisa manifestar, o indivíduo terá maior facilidade para avaliar-se e para aceitar feedbacks oferecidos por outras pessoas. Isso porque a avaliação estará centrada em fatores mais objetivos (GRAMIGNA, 2002).

Dentre as deficiências encontradas com certa frequência, destaca-se a adoção de indicadores direcionados apenas para a adequação do comportamento dos funcionários aos padrões estabelecidos. Fatores como pontualidade e assiduidade, por exemplo, indicam apenas o quanto o avaliado demonstrou ser disciplinado, mas pouco acrescentam à verificação do desempenho efetivamente alcançado. Devem, portanto, ser priorizados indicadores que caracterizem o chamado valor agregado, que representa a contribuição oferecida ao alcance dos objetivos da organização. A gestão por competências facilita o atendimento dessa recomendação, à medida que envolve o desdobramento das estratégias corporativas, conforme já destacado.

Aplicação na gestão de carreiras e de remuneração

Uma das críticas que costumam ser feitas pelos funcionários à política de gestão de pessoas das organizações em que trabalham é a falta de critérios por eles percebida nas decisões relativas à remuneração e à ascensão funcional. “Caixa preta” é um dos



Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências

termos comumente utilizados para designar sistemas de gestão de carreira e remuneração que não têm critérios transparentes. A desmotivação é uma das consequências naturais da insatisfação que esse tipo de percepção gera.

Com a adoção da gestão por competências, cada pessoa passa a ter uma visão mais clara do plano de carreira e dos requisitos necessários para alcançar as promoções que almeja.

Em relação à remuneração, uma opção que se abre é o estabelecimento de salários baseados nas competências que cada funcionário possui dentre as que são necessárias para o bom desempenho de suas funções. O conceito que sustenta esse tipo de sistema de atribuição de salários tem sido utilizado há bastante tempo em algumas ocupações como, por exemplo, os atletas profissionais. Sabemos que o que determina a remuneração de um determinado jogador de futebol, por exemplo, não é o cargo que ele ocupa, similar ao dos demais companheiros de equipe ou tampouco a função que desempenha (goleiro, zagueiro, atacante, etc.). As competências manifestas no desempenho de suas atribuições é o que diferencia os jogadores premiados com elevados salários.

Nas equipes de futebol, apesar do sistema de valorização dos jogadores já ser consagrado, não são utilizados instrumentos claros para medir as competências possuídas. A avaliação se dá com base em critérios subjetivos e não explicitados e, por isso, não pode servir de parâmetro para outros tipos de organização.

A implantação de um sistema de remuneração desse tipo precisa ser precedida da adoção de um conjunto claramente estabelecido de competências desejáveis e de indicadores para sua mensuração. Com isso, a verificação do nível de desenvolvimento de cada funcionário será viabilizada sem que sejam criadas as distorções e insatisfações que a falta de critérios conhecidos gera.

*Análise Profissiográfica*⁴⁵

A Análise profissiográfica consiste em uma proposta metodológica que tem como objetivo norteador a elaboração do perfil profissiográfico de um determinado cargo por meio de uma análise detalhada de suas características e necessidades. Nesta intervenção são identificadas as atribuições, responsabilidades e tarefas realizadas, incluindo requisitos psicológicos e características restritivas para o cargo. Vale destacar que essa técnica é pautada nos cânones da ciência e permite o estabelecimento de um perfil profissiográfico validado, a partir de dados obtidos com a própria população ocupante do cargo.

Mapeamento de competências

O Mapeamento de Competências é um dos processos fundamentais para a implementação da gestão por competências nas organizações, podendo abranger toda a empresa ou apenas determinadas áreas, funções ou cargos. A partir desse processo, são identificados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para o desempenho competente do cargo. O mapeamento permite a elaboração e a descrição do perfil de competências profissionais técnicas e comportamentais exigidas para o cargo.

Competências técnicas: são definidas pelos conhecimentos e habilidades proximais ao cargo, que devem ser aplicados em tarefas, responsabilidades, atribuições e funções específicas dos cargos analisados. Indicam o “saber” e o “saber fazer” necessários à execução das tarefas do cargo ou função.

Competências comportamentais: contemplam habilidades distais e atitudes compatíveis com as atribuições que devem ser desempenhadas em determinado cargo. Refere-se ao “querer fazer” no desempenho competente do cargo ou da função.

Seguindo a prática atual de gestão do capital humano no trabalho, pode-se aliar a metodologia da análise profissiográfica à do mapeamento de competências por meio do estudo aprofundado e detalhado das atribuições e responsabilidades de um cargo em consonância com o levantamento do perfil de competências exigido para o desempenho do mesmo. A junção das duas metodologias agrega valor ao planejamento de ações voltadas ao desenvolvimento das pessoas e à busca pelo desempenho competente no contexto das organizações.

Coelho Jr., Faiad, Caetano e Albuquerque (2009) identificaram doze diferentes contribuições que os produtos de análise profissiográfica e de mapeamento de competências podem trazer para as instituições:

- *Elaboração e re-desenho contínuo do planejamento tático e estratégico das instituições.*
- *Provimento de insumo para ações de planejamento, controle, análise e intervenções na estrutura organizacional.*
- *Maximização do grau de expertise e de excelência dos serviços prestados pela instituição à população.*
- *Possibilidade de agregar valor às ações desenvolvidas no âmbito estratégico da instituição para a valorização do capital humano no trabalho.*
- *Valorização do capital intelectual com vias à otimização dos processos organizacionais e metas, objetivos e expectativas de desempenho previamente planejadas e definidas pela instituição.*
- *Perspectivas de atuação definidas com base em indicadores de fato e de tendências, conforme pressupostos teóricos advindos do Balanced Scorecard e de gestão estratégica do negócio ou foco de atuação.*
- *Subsídios para cursos de capacitação e formação, a partir de um levantamento prévio das tarefas (importância, frequência e dificuldade de execução das tarefas) como diagnóstico para maiores necessidades de treinamento dos cargos, bem como a identificação das competências (por importância e domínio de repertório) a serem trabalhadas.*
- *Embasamento aos processos de recrutamento e seleção, ancorados na visão de competências esperadas e necessárias para o bom desempenho dos cargos.*
- *Insumos para planejamento de ações na área de treinamento e desenvolvimento, com a identificação das maiores demandas do cargo.*
- *Avaliação de desempenho focada no cargo e por meio de competências, com foco no planejamento do trabalho e na organização racional das atividades.*
- *Dados para estudo sobre cultura e subculturas organizacionais e seus constituintes.*
- *Indicadores de análise para suporte ou apoio às ações de acompanhamento biopsicossocial dos servidores, no que tange a projetos de qualidade de vida ou mesmo, especificamente, ao acompanhamento psicológico em diferentes instâncias.*

⁴⁵ Texto adaptado disponível em <http://www.cespe.unb.br/>



DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Objeto e Âmbito de Aplicação

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;*
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;*
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;*
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e*
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.*

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

- I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;*
- II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e*
- III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.*

Diretrizes

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;*
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;*
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;*
- IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;*
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;*
- VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;*
- VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;*
- VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;*

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Escolas de Governo

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Instrumentos

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - plano anual de capacitação;*
- II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e*
- III - sistema de gestão por competência.*

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei no 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no caput, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Comitê Gestor

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;



III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o Decreto no 5.383, de 3 de março de 2005.

Art. 8o O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

Treinamento Regularmente Instituído

Art. 9o Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2o, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

Licença para Capacitação

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1o A concessão da licença de que trata o caput fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2o A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3o O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o caput deste artigo.

§ 4o A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

Reserva de Recursos

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

Disposição Transitória

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Vigência

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Revogação

Art. 14. Fica revogado o Decreto no 2.794, de 1o de outubro de 1998.

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185o da Independência e 118o da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Paulo Bernardo Silva

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm



3. Cultura, aprendizagem e mudança organizacional

Cultura Organizacional

De acordo com Edgar Schein, “cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna”.

Edgar Henry Schein tem 86 anos, seu trabalho foi notável no campo de desenvolvimento organizacional em muitas áreas, incluindo o desenvolvimento de carreira, a consulta do processo do grupo, e cultura organizacional.

A organização formal é a organização formalizada por meio de normas e regulamentos escritos e detalhados, com desenho de cargos, ou seja, a especificação dos requisitos e atribuições relativos ao cargo, os cargos seguem uma estrutura hierárquica ou linha de comando, que atua organizando as pessoas e os recursos a fim de alcançar determinados objetivos. Na organização formal, as rotinas de trabalho e os procedimentos são formalizados, de forma que os funcionários saibam como exercer suas tarefas.

A Organização informal, diferente da organização formal, que é criada para atingir os objetivos da empresa, a organização informal não possui normas e regulamentos formais. A organização informal nasce dos relacionamentos das pessoas que possuem interesses em comum ou que compartilham valores semelhantes. A convivência dos funcionários distribuídos nos diversos níveis hierárquicos revelam amizades e diferenças entre as pessoas. A organização informal serve para atender às necessidades de sociais, de relacionamento das pessoas. Por exemplo: a turma do cafezinho, o pessoal do futebol de sábado, o pessoal do barzinho, etc.

Ressaltamos que a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

A cultura organizacional afeta a competitividade das empresas no mercado, uma vez que influencia o a formação interna da organização, ou seja, como as pessoas se relacionam, seus costumes e tradições que podem constituir forças e/ou fraquezas organizacionais. A cultura organizacional envolve artefatos (padrões de comportamento), valores compartilhados (crenças) e pressupostos (valores, verdades) Ver a figura a seguir.



A Cultura Organizacional pode conter componentes visíveis (orientados pelos aspectos organizacionais) ou componentes ocultos (orientados pela emoção e situações afetivas).

Preceitos: refere-se às normas, regulamentos, costumes, tradições, símbolos, estilos de gerência, tipos de liderança, políticas administrativas, estrutura hierárquica, padrões de desempenho, que podem ser implícitos ou explícitos.

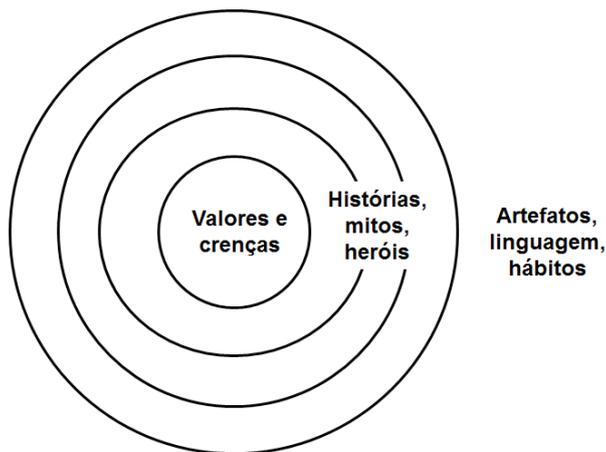
Tecnologia: refere-se aos instrumentos e processos utilizados, como método de trabalho, máquinas e equipamentos, layout, distribuição etc.

Caráter: refere-se a forma como o indivíduo se comporta diante da sociedade, o que é reflexo da criatividade, intensidade da participação, características dos grupos informais, medo, tensão, apatia, agressividade, comodismo.

Toda organização desenvolve uma cultura, a composição de cada cultura depende do processo de aprendizagem ao resolver problemas de adaptação ao ambiente organizacional e de convivência. A linguagem é um elemento importante que revela a adaptação do indivíduo ao ambiente organizacional. Assim, como as palavras exame, diagnóstico, prontuário, emergência, fazem parte da rotina do ambiente hospitalar, toda organização tem sua própria linguagem. Quando o indivíduo reconhece essas palavras, é sinal de que está aculturada, inserido na cultura organizacional.

As culturas organizacionais dividem-se em subculturas. Na medida em que as organizações crescem, ou a depender da forma que se organizam, os departamentos podem se diferenciar em termos de missão e do tipo de pessoas empregadas. A cultura do departamento de engenharia pode ser diferente do departamento de marketing, pessoas de áreas diferentes podem desenvolver sua própria cultura ocupacional.

A análise da cultura organizacional é complexa, uma vez que nem todos os seus componentes são observáveis, alguns componentes requerem um exame mais profundo. A figura a seguir, apresenta como os componentes da cultura distribuem-se em níveis: os que se situam nos níveis externos são visíveis ao observador, já os que se situam nos níveis interiores (dentro do círculo) não se revelam ao observador.



Fonte: Maximiano (2011, p.429).

Os componentes que estão fora dos círculos, artefatos, linguagem e comportamentos habituais podem ser observados diretamente. Esses componentes são observáveis logo que se entra na organização ou se viaja para outro país. O padrão de construção, as máquinas, a disposição dos móveis, a maneira como as pessoas

se vestem e se tratam, a linguagem e os símbolos que utilizam.

Os componentes que se situam dentro dos círculos, não se revelam diretamente à observação e são mais difíceis de analisar. As pessoas que compõem um grupo social nem sempre têm consciência de seus próprios valores. Por exemplo, se você trabalha na contabilidade, pode achar estranha a forma como o pessoal do departamento de propaganda e marketing se veste e fala, mas tenha certeza de que eles também o acham estranho.

A cultura organizacional estabelece uma identidade para a organização, uma marca reconhecível pelas pessoas internas à organização e pelas pessoas de fora, a identidade é exteriorizada revelando um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge por meio de uma estrutura interna de poder, da configuração criada internamente, com o objetivo de obter uma vantagem competitiva sobre as outras organizações, levando em consideração as solicitações e peculiaridades apreendidas, reconhecidas no meio externo, pelas pessoas das posições dirigentes.

Assim, quando a cultura organizacional estabelece uma identidade para a organização, compartilhada por todos os seus membros, dizemos que a cultura organizacional é forte ou sólida. Já a cultura organizacional fraca não estabelece uma identidade para os membros da organização, percebe-se várias divergências sobre suas questões culturais centrais, gerando baixo impacto no comportamento dos funcionários.

A literatura mostra que existem sete características essenciais que ajudam a capturar a essência da cultura organizacional:

Característica essenciais da Cultura Organizacional	
Grau de inovação	Trata-se do grau de estímulo dado aos funcionários para que sejam inovadores e assumam o risco da inovação.
Atenção aos detalhes	Trata-se da precisão, análise e cuidado com os detalhes que se espera dos funcionários.
Orientação para resultados	Trata-se do grau no qual o foco da direção está direcionado aos resultados e não aos processos e técnicas utilizados para alcançá-los.
Foco na pessoa	Trata-se do grau em que a direção da organização considera o impacto de suas decisões sobre o seu pessoal durante o processo de tomada de decisões
Foco na equipe	Trata-se do grau em que a organização do trabalho está mais voltada para as equipes e não para os indivíduos
Agressividade	Trata-se do grau de agressividade e competitividade das pessoas na organização, em oposição à tranquilidade que poderia existir
Estabilidade	Trata-se do grau de estabilidade enfatizada pela organização, que busca a manutenção do status quo ao invés do crescimento organizacional



Vantagens e Desvantagens da Cultura Organizacional forte/sólida

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Reduz conflitos internos e articular a resolução de problemas rapidamente.	Pode tornar a organização resistente às mudanças.
Proporciona uma melhor gestão e o controle eficaz de processos e de pessoas.	
Propicia uma adaptação rápida dos colaboradores à cultura empresarial.	
Apresenta uma imagem positiva da empresa diante do mercado;	
A cultura organizacional diferencia uma empresa diante de seus concorrentes;	
Define uma identidade própria e senso de pertencimento a cada dos funcionários presentes;	Pode dificultar a aceitação da diversidade na organização.
Uma cultura organizacional bem definida pode aumentar o comprometimento dos funcionários atuantes;	

Cultura Empresarial⁴⁶

Da mesma forma que cada pessoa tem suas próprias características, habilidades e atitudes, as empresas, como expressão econômica da atividade social, são dotadas de individualidades que as distinguem umas das outras. No caso das empresas, as individualidades podem ser verificadas em aspectos como: níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis e linhas de poder, etc.

Os principais aspectos da diferenciação entre empresas são estabelecidos pelo modelo de gestão e, em consequência, relacionam-se diretamente com a cultura organizacional e impactam o seu desempenho (Santos, 1992). Neste sentido, é relevante o delineamento do modelo de gestão e sua interação com a cultura organizacional, uma vez que, apesar das dificuldades de gerenciamento da cultura (Pettigrew, 1996), todo gestor deve possuir capacidade de identificar as particularidades de uma das variáveis mais relevantes no contexto empresarial, a cultura da organização.

A empresa pode ser vista como um conjunto de atividades geridas por especialistas em áreas específicas, com visão parcial do todo. Dessa forma, além de analisar o ambiente externo, a empresa deve buscar a perfeita interação das crenças e valores das diversas áreas que a compõem no ambiente interno. Quanto mais significativos e sólidos forem os valores de cada área forem compatíveis com os valores das demais áreas, haverá maior grau de congruência interna e consequente aumento de eficiência por diminuição de desperdícios de tempo e energia nas negociações. Será mais fácil a obtenção da congruência externa em virtude do tempo de que se poderá dispor para tanto.

É interessante ressaltar que o modelo de gestão e cultura organizacional adotados pela empresa, devem ser compatíveis com a missão das entidades envolvidas no processo. Empresa, gestores, proprietários e funcionários possuem missões diferentes e em muitos aspectos podem ser conflitantes. A missão da empresa bem definida para buscar a melhor combinação possível de recursos para oferecer produtos e serviços de qualidade e preços competitivos.

As preocupações dos gestores podem residir em otimizar o seu fluxo de benefícios atuais, caracterizado pelo status, honorários, gratificações, participação no capital da empresa, entre outros, o que implica em uma maior transferência de riqueza da empresa para si. Já os proprietários estão preocupados em otimizar o fluxo de benefícios atuais e futuros, segregando os resultados obtidos em lucros distribuíveis e aumento do valor da empresa. E os funcionários podem estar interessados em melhores condições de trabalho e benefícios. Esta situação gera conflitos de interesses, que devem ser identificados e adequadamente tratados na gestão da empresa (Watts e Zimmerman, 1986).

A comunidade influencia a cultura da empresa ao interagir, fornecendo e adquirindo os recursos econômicos necessários à continuidade da mesma. O cliente tem expectativas com relação à qualidade dos produtos. O tamanho da organização impacta a cultura quanto à delegação de poder e responsabilidades. A natureza jurídica do proprietário, se pública ou particular, determina os níveis de corporativismo e a exigência por eficácia. Os aspectos de tecnologia, como sistema técnico, representam a materialização de alguns valores a respeito de tempo, qualidade, empregabilidade, dimensionamento das atividades etc.

Para Fleury (1987, p.10), "A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização". Assim, pela análise destes conceitos de cultura organizacional depreende-se facilmente a inter-relação desta variável do ambiente empresarial com a eficácia do sistema empresa.

Caracterização da Cultura Organizacional e da sua Mudança

As principais características da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos:

- a) *Crenças: verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;*
- b) *Valores: elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;*
- c) *Costumes: materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática;*
- d) *Ritos: operações rotineiras executadas para êxito das atividades;*
- e) *Cerimônias: encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;*
- f) *Rede de comunicação informal: conhecida em empresas e citada em algumas publicações como "rádio peão". A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.*

⁴⁶ Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 18, p. -, maio/agosto 1998.



Aprendizagem Organizacional

Segundo Marques⁴⁷, a aprendizagem organizacional pode ser vista como o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as dinâmicas e demandas corporativas, seja de maneira direta e/ou indireta, dentro e fora da empresa.

Porém, embora busque uma formalização do conhecimento, 80% do que aprendemos dentro do nosso ambiente de trabalho se dá de maneira informal, ou seja, através dos exemplos dos líderes, colegas, do aprendizado com os erros, e, em especial, pela troca e acúmulo de experiências.

Isso, entretanto, não significa que aquilo que aprendemos em cursos e treinamentos não possa ser aplicado efetivamente em nosso trabalho na empresa. A aprendizagem organizacional é uma junção de conhecimentos formais e informais, que permite à organização criar seus próprios modelos de gestão, coerentes com as suas necessidades e pautados no que ela precisa para alcançar os resultados.

Passo a passo para a Aprendizagem Organizacional

1- Experiências do Profissional – A partir das experiências positivas e negativas, o profissional pode compreender seus erros e acertos, delimitar melhor suas próximas ações e criar estratégias para impedir que estes erros continuem no futuro.

2- Aprendizagem Cultural – Aprendida através da cultura organizacional, da missão e dos valores adotados pela empresa.

3- Aprendizagem com o Líder – Realizada através das lideranças, de seus exemplos e conhecimentos compartilhados com os seus liderados.

4- Aprendizagem Prática/Ativa – Aquisição de conhecimentos através da prática efetiva das tarefas e do seu desenvolvimento contínuo.

5- Aprendizagem Sistêmica – Entendimento ampliado de toda empresa e seus processos para oferecer soluções não apenas para o departamento envolvido, mas para a organização como um todo.

6- Compartilhamento de Informações – Quanto melhor forem distribuídas as informações, maiores serão os conhecimentos sobre os processos internos da empresa o que tornará mais assertiva as ações.

7- Benchmarking – Observar outras empresas e buscar suas boas práticas aplicadas para aplicar em sua organização.

Estes elementos que compõem a aprendizagem organizacional são extremamente importantes, uma vez que, esta combinação de conhecimentos é o que possibilita que os profissionais consigam desenvolver-se efetivamente.

Para isso, a gestão destes recursos é essencial para que as informações não se percam e, este capital riquíssimo de conhecimentos possa ser utilizado de maneira assertiva e, adequada às necessidades dos profissionais, líderes e é claro, de toda empresa.

Segundo Portal Gestão⁴⁸ apud Dodgson (1993); Fiol & Lyles (1985), a Aprendizagem Organizacional é mais do que a soma das partes da aprendizagem individual. Isto significa que quando algum membro deixa a organização, esta não perde as suas capacidades de aprendizagem. A aprendizagem organizacional contribuiu para a memória organizacional. Deste modo, o sistema de aprendizagem não influencia apenas os membros que fazem parte da organização atualmente mas também os membros futuros devido à acumulação de histórias, experiências, normas e episódios.

47 MARQUES, J. R. O Que é Aprendizagem Organizacional. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/o-que-e-aprendizagem-organizacional/> >.

48 Dodgson, 1993; Fiol & Lyles, 1985 apud Portal Gestão. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/item/6690-o-que-%C3%A9-a-aprendizagem-organizacional?.html>>.

Ainda conforme o Portal Gestão⁴⁹, uma “organização que aprende” é uma empresa que, com sucesso, constrói estruturas e estratégias para aumentar e maximizar a Aprendizagem Organizacional. Criar uma organização que aprende é apenas metade da solução para o desafio. É também importante criar uma organização que não aprende, o que essencialmente significa que a organização deve esquecer o seu passado. Assim, frequentemente, a aprendizagem ocorre entre fatores em conflito.

Gestão da Mudança

Por volta do ano 500 a.C., o filósofo grego Heráclito observou que “não se pode pisar duas vezes no mesmo rio, já que as águas estão em constante movimento”⁵⁰. Essa afirmação revela que o mundo organizacional está em constante transformação. As organizações devem considerar o ambiente interno e o ambiente externo:

O ambiente interno é controlável pela organização. É o ambiente compreendido no interior das fronteiras físicas da organização. Está sujeito à gestão direta da administração da organização, que deve atuar nele fazendo uma análise permanente das potencialidades e fragilidades em paralelo com as oportunidades e ameaças dos ambientes externos.

O ambiente externo é composto pelo macroambiente, também conhecido como ambiente, e o microambiente, também chamado de mercado. Por não estarem dentro das fronteiras físicas da organização e não serem subordinados à sua administração, são ambientes incontroláveis por ela. Cabe, entretanto, observá-los, verificar tendências e prever impactos destas nas atividades da organização, ou seja, manter uma análise permanente, pensando em possibilidades de ações administrativas para cada uma das oportunidades e ameaças vindas. desses ambientes.

As mudanças no ambiente organizacional são cada vez mais frequentes, por isso as empresas precisam se adaptar a variações e oscilações, tanto do ambiente interno como externo. Muitas dessas mudanças são inesperadas e ocorrem em fases de extrema dificuldade das empresas, tornando o processo decisório ainda mais difícil. Conforme surgem novas exigências do mercado, as empresas devem se adequar; o mercado muda e as empresas também devem mudar para atenderem às novas necessidades, acompanhando o dinamismo do mercado. A competência organizacional estabelece que a mudança deve ser planejada em todos os níveis organizacionais como parte da propriedade intelectual da organização e do seu eixo competitivo. Dessa forma, a organização emprega processos globais de melhoria contínua.

Não podemos falar de mudança organizacional sem falar de cultura organizacional, pois é esta que revela os usos, costumes e valores das pessoas que trabalham na organização. As pessoas formam uma organização informal, diferente da organização formal - que é formalizada por meio de normas e regulamentos escritos e detalhados, com desenho de cargos que seguem uma linha de comando orientada para atingir objetivos organizacionais; a organização informal não possui normas e regulamentos formais, é orientada pelos relacionamentos das pessoas que possuem interesses em comum ou que compartilham valores semelhantes. A organização informal serve para atender às necessidades sociais, de relacionamento das pessoas.

49 Ibidem.

50 MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*, primeira edição. São Paulo, Atlas, 2007. 389 p.



Nesse contexto, utilizaremos o trabalho de Camilo, Almeida e Mattos⁵¹, que apresenta algumas considerações sobre cultura organizacional e mudança organizacional:

Os indicadores da cultura organizacional são a iniciativa individual, a tolerância ao risco, a direção, a integração, os contatos gerenciais, o controle, a identidade, o sistema de recompensa e a tolerância ao conflito. É certo que alguns tipos culturais facilitam ou impõem barreiras para a execução do trabalho, dentre eles os que se concentram nos sistemas e não nos funcionários e aqueles que possuem um pensamento gerencial visando resolver e adequar seus problemas em um curto período de tempo, transferindo a responsabilidade de algum fato ou culpa para a força de trabalho.

Existem também aquelas organizações que impõem restrições a determinadas informações mantendo alguns fatos em sigilo, e as que promovem a competição individualizada; neste último, a cultura organizacional enfatiza o individualismo, considerando o trabalho em equipe como mera formalidade.

O conceito de mudança organizacional consiste em “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”⁵².

Para Lopes, Stadler e Kovalski⁵³, a mudança é tida como um processo natural ao longo da existência das organizações e é decorrente da reação destas à ação de forças exercidas pelo meio onde estão inseridas. Nas organizações a mudança pode significar:

- Uma alteração de posição no mercado em que está inserida,
- Mudança em sua função social,
- Modificação em seu direcionamento estratégico, com uma possível alteração em sua missão, ou
- Mudança em sua cultura, com reavaliação de seus valores e práticas em diferentes níveis de autoridade e responsabilidade.

Para Pettigrew e Whipp⁵⁴, o processo de mudança deve ser dividido em três aspectos:

- Contexto da Mudança: representa os fatores contextuais fora da empresa e que podem afetar o processo de mudança, como taxa de desemprego, leis trabalhistas, etc.;
- Conteúdo da Mudança: significa o que vai ser mudado. Pode ser desde uma máquina, equipamento ou material utilizado (“hard”), ou mudanças na estrutura organizacional ou maneiras e procedimentos utilizados (“soft”). McCalmann e Patton consideram que, quanto mais relacionadas ao “hard”, mais fáceis de conduzir serão as mudanças;
- Processo de Mudança: é o aspecto relacionado ao estilo de liderança utilizada na mudança - que pode variar do participativo ao autocrático - e à velocidade da mudança.

Seja qual for a mudança e o seu nível dentro da organização, é preciso⁵⁵:

- Conhecer as razões da mudança;
- Gerenciar o processo de mudança;
- Realizar um diagnóstico organizacional;
- Definir a direção da mudança;
- Estabelecer um plano estratégico de mudança;
- Monitorar e avaliar o processo de mudança.

Objetivos da Mudança

Shirley⁵⁶ apresenta cinco tipos básicos de objetivos de mudança:

1. Estratégicos: aqueles objetivos de mudança preocupados em alterar a relação entre a organização como um todo e seu ambiente; por exemplo, objetivos revisados, novo composto de produto ou de clientes, expansão geográfica, uma mudança na ênfase competitiva.

2. Tecnológicos: aqueles objetivos diretamente relacionados com mudanças na tecnologia de produção, fábrica, equipamento e outras partes físicas de uma organização.

3. Estruturais: aqueles objetivos de mudança preocupados com alterações nas relações de subordinação; processos de comunicação/decisão, relações de autoridades e aspectos similares da “anatomia” de uma organização cabem nesta categoria.

4. Comportamentais: aqueles objetivos voltados para a mudança das crenças, valores, atitudes, relações interpessoais, comportamento grupal, comportamento intergrupal e fenômenos humanos similares.

5. Programa: aqueles objetivos de mudança que se destinam a alterar a estrutura ou aspectos dos planos de implementação técnica na produção, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas, como por exemplo, mudanças nos canais de distribuição, requisitos e procedimentos do controle de qualidade e territórios de vendas.

Quanto a esta classificação, deve-se notar que os cinco tipos não são mutuamente exclusivos e que dois ou mais tipos podem operar simultaneamente. Mudanças na estrutura e comportamentos organizacionais podem ser buscados pelos funcionários, mas mudanças em estratégia e tecnologia precisam de mudanças na estrutura e comportamento para que tenham êxito. Por exemplo, o objetivo de mudança estratégico de “fundir”, normalmente requer mudança estrutural (consolidação de algumas funções administrativas) e mudanças de comportamento (mudança da identificação com uma organização para a identificação com uma nova entidade fundida) para que tenha êxito. Por outro lado, a mudança estrutural pode ser julgada apropriada devido a uma estratégia ou tecnologia não mudada, a fim de aumentar a eficiência administrativa. A classificação anterior deveria permitir ao administrador apontar exatamente que tipo de mudança ele está tentando realizar, bem como sua relação com os outros tipos.

Alvos da mudança, segundo Shirley⁵⁷:

Os objetivos e critérios estabelecidos no passo anterior tornam possível a determinação de alvos da mudança, isto é, o foco de todos os esforços de mudança. No caso de mudança organizacional interna, é útil classificar os alvos como estruturais ou comportamentais. A estrutura de uma organização se refere à divisão formal de trabalho (funções) entre posições, grupos,

51 Camilo, Almeida e Mattos. Gestão da mudança e a quebra de paradigmas. Disponível em: <http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/viewFile/35/37>

52 Wood Jr, T. (2009). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas (5a ed.). São Paulo: Atlas.

53 LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. C. Gestão da Mudança Organizacional. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, v.11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.

54 Pettigrew e Whipp apud LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. C. Gestão da Mudança Organizacional. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, v.11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.

55 LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. C. Gestão da Mudança Organizacional. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, v.11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.

56 Shirley, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. Rev. adm. emp. 1976, vol.16, n.6, pp. 37-43. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901976000600004>.

57 Idem.



departamentos e divisões, assim como os sistemas formais de fluxo de trabalho, informação, incentivos e diretrizes (regras de decisão) necessários para coordenar as atividades e interações. Para fins de determinação de alvos num programa de mudança é, portanto, útil classificar os principais elementos ou componentes de qualquer estrutura organizacional como se segue:

- distribuição das funções através da organização (inclusive definição de funções a serem desempenhadas, agrupamento de funções e as relações de trabalho verticais e horizontais entre as funções);

- relações de autoridades horizontais e verticais (quem tem autoridade para fazer o que);

- relações de subordinação (definição das relações superior/subordinado e amplitudes de controle);

- processo de comunicação/decisão (a maneira como as decisões formais são tomadas e por quem, os *inputs* de informação subjacentes e os sistemas de informação estabelecidos para fornecer os *inputs* para os tomadores de decisão);

- diretrizes (as regras de decisão ou Unhas estabelecidas em finanças, *marketing*, produção, pessoal, compra, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas; estas linhas servem para ligar o desempenho de funções específicas à estratégia geral e aos objetivos da firma);

- sistemas de incentivo formal (características do plano de compensação, benefícios, planos de incentivos e bonificações, critérios de promoção e outros aspectos do sistema formal de recompensa usado pela organização).

Da mesma forma, é útil subdividir os fenômenos humanos ou comportamentais em seus elementos principais com o propósito de apontar metas de mudança:

- o indivíduo (inclui fenômenos tais como crenças individuais, valores e atitudes, assim como comportamento aberto; também inclui considerações sobre capacidade, satisfação, personalidade e outros fenômenos comportamentais que são de natureza individual),

- relações interpessoais (enquanto que, no caso anterior, o foco era o indivíduo, aqui o foco são as relações entre duas pessoas no desempenho de tarefas);

- comportamento grupal (esta parte se refere ao grupo como uma unidade de análise, incluindo a consideração da presença ou ausência da coesão grupal; objetivos informais do grupo, líderes e membros; influência do grupo sobre o indivíduo; normas do grupo e outros fenômenos do comportamento que são de natureza grupal);

- comportamento intergrupar (enquanto que na categoria anterior o foco era o trabalho do grupo singular, esta diz respeito às relações de dois ou mais grupos de trabalho no desempenho de tarefas).

Da maneira como são concebidos aqui, os alvos estruturais e comportamentais correspondem às principais dimensões de qualquer organização estabelecida para alcançar uma determinada posição estratégica com uma dada tecnologia. Quando uma decisão é tomada para alterar uma estratégia ou tecnologia particular, supõe-se que um ou mais tipos de alvos

identificados, necessariamente, irão requerer mudança, a fim de implementar a nova estratégia ou tecnologia. Devemos enfatizar que uma alteração de estratégia ou tecnologia constitui um "objetivo de mudança" neste paradigma. Em outras palavras, certas mudanças no comportamento e estrutura da organização são necessárias para alcançar os objetivos de mudança global, e esses elementos de estrutura e comportamento identificados anteriormente constituem os alvos, isto é, o foco da ação.

Modelo de Kurt Lewin – o processo de mudança

O modelo de Kurt Lewin, aperfeiçoado por Schein, é utilizado para trabalhar a mudança nas pessoas, grupos e organizações. O modelo possui três etapas:

- Etapa 1: **Descongelamento**

Busca descongelar o padrão atual de comportamento, o que significa que velhos hábitos e ideias devem ser substituídos por novas atitudes, valores e comportamentos. Geralmente, a necessidade de mudança se torna aparente, e as pessoas percebem a necessidade de mudança. Se não houver o descongelamento, é provável que o padrão de comportamento habitual não seja modificado.

- Etapa 2: **Mudança**

A mudança deve ser promovida por um agente, que conduzirá as pessoas aos novos valores, atitudes e comportamentos. Para que a mudança ocorra, as pessoas devem se identificar e perceber a eficácia desses novos valores, atitudes e comportamentos para, então, internalizá-los.

- Etapa 3: **Recongelamento**

Os novos valores, atitudes e comportamentos são reforçados. O recongelamento ocorre quando o novo padrão de comportamento é aprendido e incorporado pelas pessoas. Geralmente, há o reconhecimento que a nova maneira de trabalhar é melhor que a antiga.

Lopes, Stadler e Kovalski apresentam também as razões da mudança e a gestão da mudança:

Razões da mudança⁵⁸

Os motivos de qualquer mudança em uma organização estão dentro da própria organização ou no ambiente onde ela está inserida, ou como combinação de ambos. A mudança causada por estas forças vai depender de sua natureza e intensidade, mas também da própria capacidade e versatilidade da própria organização em enfrentá-las.

Quanto às forças externas à organização, pode se destacar as influências política, econômica, legal, ética e social. Dentre as forças internas, destacam-se os recursos organizacionais excedentes e novos objetivos organizacionais.

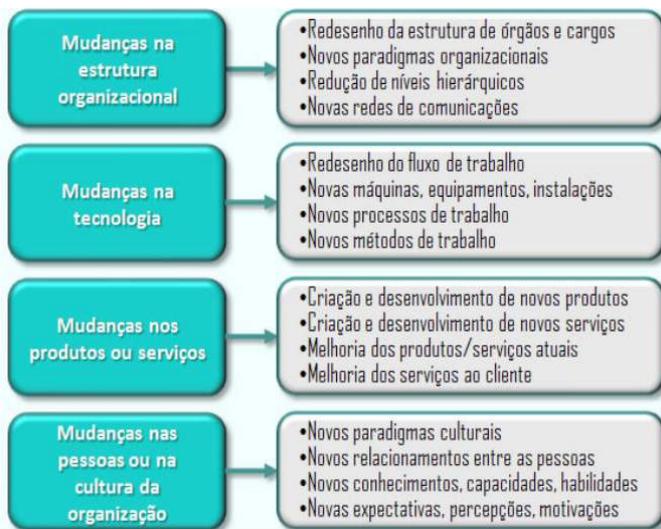
Por exemplo, no ambiente externo à organização podemos considerar os fatores sociais, econômicos, políticos e tecnológicos. Cada um deles influencia a organização. Como fator social podemos citar os valores do movimento feminista: são mais mulheres no mercado de trabalho (o que aumenta a força de trabalho e de competência técnica), e as empresas se adaptam e criam mecanismos para combater o assédio sexual, criam creches e direcionam seu *marketing* para esse novo mercado consumidor.

⁵⁸ LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. C. Gestão da Mudança Organizacional. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, v.11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.



Tipos de mudanças

Para Chiavenato⁵⁹, existem quatro tipos de mudanças organizacionais. A mudança apenas na *estrutura organizacional* - que afeta a estrutura propriamente dita -, as redes de comunicação e níveis hierárquicos. A *mudança na tecnologia* - que afeta diretamente as máquinas, equipamentos, instalações, processos organizacionais. Este tipo de mudança representa a maneira pela qual a organização executa suas tarefas e produz seus serviços e produtos. Outro tipo de *mudança é a dos produtos e serviços* - que afeta os resultados ou saídas da organização. E, por fim, a *mudança nas pessoas e na cultura da organização* - que provoca alterações nos comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações, necessidades; afeta a cultura organizacional.



Fonte: Chiavenato, 2004.

As organizações que resolvem promover mudança organizacional têm que avaliar qual dimensão ou tipo de mudança estão dispostas a fazer. É importante ressaltar que o quarto tipo de mudança, se bem trabalhado, proporciona um compromisso e um empenho das pessoas durante todo o processo de mudança, favorecendo muito o seu sucesso.

É a percepção da urgência da mudança por parte dos administradores que determina a velocidade da mudança organizacional⁶⁰:

Mudança lenta, contínua e incremental: é geralmente o caminho seguido pelos programas de melhoria contínua e qualidade total, que costumam receber uma diversidade de nomes. É a mudança indicada para organizações que pretendem melhorar seu desempenho de maneira suave e persistente, sem pressa e de maneira integrada e democrática, envolvendo todas as pessoas em um mutirão de esforços de mudança.

Mudança rápida, total e radical: é o caminho seguido pela reengenharia. É a mudança indicada para organizações que têm muita pressa e urgência para mudar e que precisam alterar inteiramente seus rumos através de programas mais impactantes de mudança. Nesse caso, quase sempre, a sobrevivência da organização está em jogo.

Resistência à mudança organizacional⁶¹

A resistência se manifesta de várias formas, como: atraso e demora no início do processo de mudança, demora e ineficiência imprevista na etapa de implantação, esforços objetivando sabotar o processo de mudança. Os grupos resistirão à mudança na proporção dos níveis de ameaça e desconforto introduzidos pelo incremento corrente de mudança. A resistência, ansiedade e poder são problemas ligados com a introdução da mudança organizacional.

Kotter⁶² afirma que a resistência à mudança diminui muito quando a organização consegue compartilhar de forma inteligível com seus funcionários os objetivos da mesma, ou seja, os funcionários conseguem perceber a importância da nova visão. Caso contrário, as pessoas não farão sacrifícios, ainda que estejam insatisfeitas com o *status quo*; a não ser que imaginem que os benefícios potenciais da mudança serão atraentes ou, ao menos, acreditem realmente que a transformação é possível.

Problemas relativos ao poder são, portanto, fundamentais de serem conhecidos durante o período de transição, uma vez que a mudança constitui uma ameaça ao equilíbrio das forças entre os vários grupos de interesse, formais e informais.

As organizações em processo de mudança organizacional devem trabalhar a mudança sem subestimar a organização informal. Toda mudança organizacional, para ser eficaz e alcançar os objetivos, tem que avaliar a organização informal e procurar trabalhá-la a favor da própria mudança. Este é, sem dúvida, um dos maiores desafios e um dos grandes motivos de insucesso das mudanças nas organizações.

É imprescindível que as organizações percebam que não basta uma mudança adaptativa, mas uma mudança integrada, sistêmica, que compreenda a essência do fenômeno da mudança social. Partindo do princípio de que todas as organizações estão continuamente em processo de mudança, bem como seus ambientes, a empresa pode redefinir, mudar e influenciar este processo a seu favor. Dessa forma, o processo de mudança é muito mais amplo e complexo do que um simples entendimento das dimensões ambientais. A mudança estratégica é, antes de tudo, um processo político, que implica na modificação da distribuição de recursos e de poder pelos vários níveis e unidades organizacionais. Para se promover um processo de mudança organizacional eficaz, este deve se ancorar em estratégias consistentes⁶³.

Gestão da mudança⁶⁴

Seja qual for a mudança, é um processo que necessita ser gerenciado. Dependendo do nível de mudança e a dificuldade do seu gerenciamento, pode ser necessário definir uma equipe responsável pela mudança; no entanto, cada membro da organização deve ser envolvido. Gerentes, supervisores e chefes de equipe devem liderar alguns aspectos do processo, cada qual no seu nível.

Segundo Hodgetts, as empresas têm de ser capazes de atuar em um ambiente no qual, independente do lugar, tempo, volume ou qualquer fator, as premissas e as regras do jogo mudem continuamente. Para ele, a mudança, além de desejável, é necessária; e os executivos precisam estar preparados para ela.

61 Goreske, M. D. MUDANÇA ORGANIZACIONAL – CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/Mg==.pdf>

62 KOTTER, J. P. Liderando mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

63 Goreske, M. D. MUDANÇA ORGANIZACIONAL – CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/Mg==.pdf>

64 LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. C. Gestão da Mudança Organizacional. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, v.11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.

59 CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

60 Administrar bem, lucrar sempre. Contexto globalizado: processo de mudança, seus agentes e parceiros. IDEAGRI, 2015.



Conhecer o presente e projetar um futuro melhor é o que cria a tensão que impulsiona as pessoas durante o processo de mudança. Por isso, é desejável que a equipe responsável pela mudança tenha a capacidade de:

- usar eficientemente seu conhecimento e as informações;
- ser criativa;
- projetar o futuro dentro e fora da organização;
- trabalhar em equipe;
- ser flexível e se adaptar facilmente aos novos processos;
- motivar os demais integrantes;
- ter ótima comunicação (interna e externa à organização);
- assumir riscos e resolver conflitos;

Toda mudança traz incertezas, mas também oportunidades. Em geral, criam pressões dentro de qualquer organização, especialmente quando os gerentes não têm experiência em lidar com elas. Assim, a sentença de ordem dentro de uma organização que decide mudar é: APRENDER A APRENDER.

Segundo Garvin, para atender às suas necessidades de mudanças, muitas empresas já incorporaram a necessidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais, porque o que se aprende numa escola ou universidade, ou no próprio trabalho, torna-se rapidamente obsoleto e, progressivamente, as transformações vividas pela sociedade fazem com que nenhuma organização tenha condições de garantir a um empregado um trabalho específico para sempre.

O que dificulta um processo de mudança e coíbe o aprendizado organizacional é a capacidade de aprender das pessoas e da equipe.



3. Ética e responsabilidade social

A área da filosofia do direito que estuda a ética é conhecida como **axiologia**, do grego “valor” + “estudo, tratado”. Por isso, a axiologia também é chamada de **teoria dos valores**. Daí valores e princípios serem componentes da ética sob o aspecto da exteriorização de suas diretrizes. Em outras palavras, a mensagem que a ética pretende passar se encontra consubstanciada num conjunto de **valores**, para cada qual corresponde um postulado chamado **princípio**.

De uma maneira geral, a axiologia proporciona um estudo dos padrões de valores dominantes na sociedade que revelam princípios básicos. Valores e princípios, por serem elementos que permitem a compreensão da ética, também se encontram presentes no estudo do Direito, notadamente quando a posição dos juristas passou a ser mais humanista e menos positivista (se preocupar mais com os valores inerentes à dignidade da pessoa humana do que com o que a lei específica determina).

De acordo com Perla Muller⁶⁵, se a ética é disciplina filosófica que lança esforço e olhares, de forma reflexiva e profundamente crítica, sobre o comportamento humano, a fim de valorá-lo como bom, justo (ou mau, injusto), fazendo-o através da tentativa, perene, de compreensão do sentido da vida e da existência humana, buscando, inclusive, fornecer elementos para correção moral da ação, da imperiosa necessidade o entendimento do que sejam virtudes, princípios e valores.

O comportamento ético, já dizia Aristóteles, é o agir repetido em conformidade com as respectivas **virtudes** (do grego *areté*).

65 BORTOLETO, Leandro; e MULLER, Perla. *Noções de Ética no Serviço Público*. Salvador: Editora Jus Podivm, 2014, páginas 20 a 23.

O comportamento ético é, por essência, virtuoso. A virtude, assim, é a **potência moral do homem**, a realização mais perfeita de um modo de agir; e o **hábito** é que torna o homem virtuoso pela prática reiterada de virtudes, de modo que a virtude é a disposição **firme e constante para o que tem valor**.

Em sentido vulgar, “valor” é o preço (ou utilidade) dos bens materiais ou a dignidade (ou mérito) das pessoas (o valor de um carro ou o mérito de um servidor público).

No campo ético, **valores** são os objetos da **escolha moral, os fins da ação ética**; é o **predicado, a qualidade** que torna algo **estimável**; é o **preferível**, o objeto de uma antecipação ou de uma **expectativa normativa** (de um **dever ser**); é, enfim, possibilidade de escolha, já que nem sempre é escolhido.

Portanto, o valor é o objeto de uma escolha moral, de uma escolha positivamente moral.

O processo de escolha dos valores, como todo processo, se faz por **princípios**.

Princípios, assim, são. De forma geral, **pontos de partida ou fundamentos** de um processo.

Do ponto de vista filosófico, **princípio é o fundamento** do ser, do devir (do vir a ser), do conhecer.

Sob a perspectiva especificamente ética, **princípio é a fonte, o substrato em que se funda a ação**.

Deste modo, por princípio, deve-se optar pela prática de virtudes, ou seja, inclinar-se para o que valor moral, como forma de implementar o comportamento ético.

Observemos o quadro –resumo de Perla Muller sobre ética, princípios e valores:⁶⁶

Virtudes (<i>Areté</i>)	Valores	Princípios
Excelências; Disposição do caráter para o bem.	Objeto de escolha moral; O preferível.	Ponto de partida; Fundamento da ação.

Em resumo, **valor** é a característica genérica que compõe de alguma forma a ética (bondade, solidariedade, respeito...) ao passo que **princípio** é a diretiva de ação esperada daquele que atende certo valor ético (p. ex., não fazer ao outro o que não gostaria que fosse feito a você é um postulado que exterioriza o valor do respeito; tratar a todos igualmente na medida de sua igualdade é o postulado do princípio da igualdade que reflete os valores da solidariedade e da justiça social). Por sua vez, **virtude** é a característica que a pessoa possui coligada a algum valor ético, ou seja, é a aptidão para agir conforme algum dos valores morais (ser bondoso, ser solidário, ser temperante, ser magnânimo).

Ética, Moral, Direito, princípios, virtudes e valores são elementos constantemente correlatos, que se complementam e estruturam, delimitando o modo de agir esperado de todas as pessoas na vida social, bem como preconizando quais os nortes para a atuação das instituições públicas e privadas. Basicamente, a ética é composta pela Moral e pelo Direito (ao menos em sua parte principal), sendo que virtudes são características que aqueles que agem conforme a ética (notadamente sob o aspecto Moral) possuem, as quais exteriorizam valores éticos, a partir dos quais é possível extrair postulados que são princípios.

Ética, Cidadania e Responsabilidade Social

A má distribuição de renda é um dos aspectos que devem ser lembrados quando ética, cidadania e moral forem conceituadas e refletidas. Moral seria a regra de conduta, a distinção que se faz entre o que é bom ou ruim para nós e aos outros. Normalmente popularizado na assertiva cristã “fazer aos outros somente o que queremos que nos façam”. A ética, estudos filosóficos dos valores e da conduta moral, busca tratar de questões relevantes, como: o que é a vida boa para os homens? E como deveríamos nos comportar?

66 BORTOLETO, Leandro; e MULLER, Perla. *Noções de Ética no Serviço Público*. Salvador: Editora Jus Podivm, 2014, p. 23.



Já a ética é o comportamento que assumimos perante os demais, o padrão de comportamento e valores que presidem nossa prática, a ciência que tenciona alcançar o puro e simples bem-estar do homem, tendo por objetivo a perfeição dele através de sua livre ação.

Ética Pessoal

Ethos – ética, em grego – designa a morada humana. O ser humano separa uma parte do mundo para, moldando-a ao seu jeito, construir um abrigo protetor e permanente. A ética, como morada humana, não é algo pronto e construído de uma só vez. O ser humano está sempre tornando habitável a casa que construiu para si. Ética significa, segundo Leonardo Boff (2007), “tudo aquilo que ajuda a tornar melhor o ambiente para que seja uma moradia saudável: materialmente sustentável, psicologicamente integrada e espiritualmente fecunda”.

Questionamentos Sobre Ética

O que é ética? - A ética não se confunde com a moral. A moral é a regulação dos valores e comportamentos considerados legítimos por uma determinada sociedade, um povo, uma religião, certa tradição cultural, etc. Há morais específicas, também, em grupos sociais mais restritos: uma instituição, um partido político. Há, portanto, muitas e diversas morais. Isto significa dizer que uma moral é um fenômeno social particular, que não tem compromisso com a universalidade, isto é, com o que é válido e de direito para todos os homens. Exceto quando atacada: justifica-se dizendo-se universal, supostamente válida para todos.

Mas, então, todas e quaisquer normas morais são legítimas? Não deveria existir alguma forma de julgamento da validade das morais? Existe, e essa forma é o que chamamos de ética. A ética é uma reflexão crítica sobre a moralidade. Mas ela não é puramente teoria.

A ética é um conjunto de princípios e disposições voltados para a ação, historicamente produzidos, cujo objetivo é balizar as ações humanas. A ética existe como uma referência para os seres humanos em sociedade, de modo tal que a sociedade possa se tornar cada vez mais humana.

A ética pode e deve ser incorporada pelos indivíduos, sob a forma de uma atitude diante da vida cotidiana, capaz de julgar criticamente os apelos críticos da moral vigente. Mas, a ética, tanto quanto a moral, não é um conjunto de verdades fixas, imutáveis. A ética se move, historicamente, se amplia e se adensa. Para entendermos como isso acontece na história da humanidade, basta lembrarmos que, um dia, a escravidão foi considerada “natural”. Entre a moral e a ética há uma tensão permanente: a ação moral busca uma compreensão e uma justificação crítica universal, e a ética, por sua vez, exerce uma permanente vigilância crítica sobre a moral, para reforçá-la ou transformá-la.

Por que a ética é necessária e importante?

A ética tem sido o principal regulador do desenvolvimento histórico-cultural da humanidade. Sem ética, ou seja, sem a referência a princípios humanitários fundamentais comuns a todos os povos, nações, religiões etc., a humanidade já teria se despedaçado até à autodestruição. Também é verdade que a ética não garante o progresso moral da humanidade. O fato de que os seres humanos são capazes de concordar minimamente entre si sobre princípios como justiça, igualdade de direitos, dignidade da pessoa humana, cidadania plena, solidariedade etc., cria chances para que esses princípios possam vir a ser postos em prática, mas não garante o seu cumprimento.

As nações do mundo já entraram em acordo em torno de muitos desses princípios. A “Declaração Universal dos Direitos Humanos”, pela ONU (1948), é uma demonstração de o quanto

a ética é necessária e importante. Mas a ética não basta como teoria, nem como princípios gerais acordados pelas nações, povos, religiões etc. Nem basta que as Constituições dos países reproduzam esses princípios (como a Constituição Brasileira o fez, em 1988).

É preciso que cada cidadão e cidadã incorporem esses princípios como uma atitude prática diante da vida cotidiana, de modo a pautar por eles seu comportamento. Isso traz uma consequência inevitável: frequentemente o exercício pleno da cidadania (ética) entra em colisão frontal com a moral vigente... Até porque, a moral vigente, sob pressão dos interesses econômicos e de mercado, está sujeita a constantes e graves degenerações.

Por que se fala tanto em ética hoje no Brasil?

Não só no Brasil se fala muito em ética, hoje. Mas, temos motivos de sobra para nos preocuparmos com a ética no Brasil. O fato é que, em nosso país, assistimos a uma degradação moral acelerada, principalmente na política. Ou será que essa baixa moral sempre existiu? Será que hoje ela está apenas vindo a público? Uma ou outra razão, ou ambas, combinadas, são motivos suficientes para uma reação ética dos cidadãos conscientes de sua cidadania.

O tipo de desenvolvimento econômico vigente no Brasil tem gerado, estrutural e sistematicamente, situações práticas contrárias aos princípios éticos: gera desigualdades crescentes, injustiças, rompe laços de solidariedade, reduz ou extingue direito, lança populações inteiras a condições de vida cada vez mais indignas. E, tudo isso, convive com situações escandalosas, como o enriquecimento ilícito de alguns, a impunidade de outros, a prosperidade da hipocrisia política de muitos etc. Afinal, a hipocrisia será de todos se todos não reagirem eticamente para fazer valer plenamente os direitos civis, políticos e sociais proclamados por nossa Constituição:

Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (Art. 3º da Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Visitando um antigo cemitério, impressionou-me a inscrição, na lápide de uma mulher, de um epitáfio colocado por sua família. Dizia: ‘Ela fez o que pôde’. Acho que não existe melhor resumo para uma vida bem vivida, uma vida eticamente vivida. Ela fez o que pôde. Mais não fez, porque mais não podia fazer. Mas, e principalmente, isso: não fez menos do que podia fazer. Com o quê, ganhou o respeito, a admiração e afeto de sua família e, certamente, de muitas outras pessoas. Somos éticos quando fazemos, pelos outros, tudo o que podemos fazer tudo o que está ao nosso alcance. Ética é isso, é a prática do bem até o limite de nossas forças. Quando atingimos esse limite, temos a satisfação do dever cumprido. Que é a primeira condição para chegarmos à felicidade.

Por que e a quem a falta de ética prejudica?

A falta de ética mais prejudica a quem tem menos poder (menos poder econômico, menos poder cultural, menos poder político). A transgressão aos princípios éticos acontece sempre que há desigualdade e injustiças na forma de exercer o poder. Isso acentua ainda mais a desigualdade e a injustiça. A falta ou a quebra da ética significa a vitória da injustiça, da desigualdade, da indignidade, da discriminação. Os mais prejudicados são os mais pobres, os excluídos.

A falta de ética prejudica o doente que compra remédios caros e falsos; prejudica a mulher, o idoso, o negro, o índio, recusados no mercado de trabalho ou nas oportunidades culturais; prejudica o trabalhador que tentar a vida política; prejudica os analfabetos no acesso aos bens econômicos e culturais; prejudica as pessoas



com necessidades especiais (físicas ou mentais) a usufruir da vida social; prejudica com a discriminação e a humilhação os que não fazem a opção sexual esperada e induzida pela moral dominante etc.

A atitude ética, ao contrário, é incluída, tolerante e solidária: não apenas aceita, mas também valoriza e reforça a pluralidade e a diversidade, porque plural e diversa é a condição humana. A falta de ética instaura um estado de guerra e de desagregação, pela exclusão. A falta de ética ameaça a humanidade.

Fonte: Portal Educação



4. Comportamento, mediação e comunicação organizacional

Comportamento Organizacional

Conforme Marques⁶⁷, Comportamento Organizacional é o estudo dos comportamentos dos indivíduos e de seus impactos no ambiente de uma empresa. Deseja trazer maior entendimento sobre as lacunas empresariais para o desenvolvimento sucessivo e assertivo de soluções, afim de: reter talentos, evitar o *turnover*⁶⁸ e promover engajamento e harmonia entre os *stakeholders*⁶⁹.

Entender o comportamento organizacional é essencial na dinâmica de manutenção e melhoria da gestão de pessoas, pois limita o trabalho dos líderes e confere a estes a possibilidade de prever, e especialmente evitar problemas individuais ou coletivos entre os colaboradores.

Entre os Níveis de Estudos dos Comportamentos Organizacionais, destacamos:

Nível Individual – Estuda as expectativas, motivações, as habilidades e competências que cada colaborador demonstra individualmente através de seu trabalho.

Nível Grupal – Estuda a formação das equipes, grupos, as funções desempenhadas por estes, a comunicação e interação uns com os outros, além da influência e o poder do líder neste contexto.

Segundo Siqueira⁷⁰, para as análises no nível individual o autor pauta variáveis biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades. Estas influenciam os processos psicológicos de percepção, motivação e aprendizagem individuais que, por sua vez, afetam o processo de tomada de decisão individual.

As análises sobre grupos/equipes de trabalho é representada no modelo por interações bidirecionais entre os processos de tomada de decisão grupal, comunicação, liderança, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho.

O entendimento do Comportamento Organizacional possibilita também mapear os profissionais que necessitam de aprimoramento e desenvolvimento em alguns pontos, como também descobrir aqueles que se destacam em suas funções. Essa abordagem e visão sistematizada assegura tanto o amadurecimento, como o melhor aproveitamento das competências de ambos.

Comunicação

A palavra Comunicação deriva do latim *communicare*, cujo significado é tornar comum, partilhar, associar, trocar opiniões, conferenciar. Tem o sentido de participação, em interação, em troca de mensagens, em emissão ou recebimento de informação nova. É um processo, um acontecimento, uma interação ou um encontro entre duas intencionalidades.

A comunicação é a troca de informações entre indivíduos. É uma forma de tornar comum mensagens ou informações. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social proporcionando informação e compreensão as pessoas, dando-lhes a motivação e cooperação necessárias para agir.

A comunicação se manifesta de diferentes maneiras sendo a favor ou contra a vontade dos indivíduos. A comunicação faz parte da vida de cada pessoa, está impregnada de significados, que necessitam ser interpretados. Implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender. É sempre a busca da relação e do compartilhamento.

A comunicação é muito relevante na vida da sociedade, a ponto de considerar que todos já se acostumaram a viver se comunicando. Nos estudos da linguagem, um modelo linguístico conhecido como “esquema de comunicação”, proposto por C.F. Shannon, foi considerado mais aceito entre os linguísticos. Esse esquema se fundamenta em um emissor e um receptor (onde ambos têm como função separar a codificação e decodificação da emissão e da recepção), em um canal (um meio que serve para transmitir a mensagem de um ponto a outro), em uma mensagem (uma sequência de sinais no momento da comunicação), e em fontes de ruídos (diminuem a eficácia da comunicação).

A mensagem que será passada pelo transmissor provém de uma fonte de informação, onde através de sinais e com influência da fonte de ruído, a mesma é direcionada ao receptor, onde esta, por sua vez, participa da ação como destinatário final. A finalidade desse modelo é melhorar a comunicação entre as pessoas, ou seja, melhorar a transmissão das mensagens-sinais.

Se levar em conta a comunicação humana (verbal, oral, escrita) verifica-se que a há defeitos que precisam ser sanados na proposta de Shannon, pois ela é caracteriza como: simplificação excessiva da comunicação verbal; modelo linear de comunicação; caráter mecanicista do modelo.

O ato de comunicar pode ser compreendido como uma forma de compartilhar experiências, sentimentos ou ideias. Consideremos alguns elementos básicos da comunicação, como: a situação onde ocorre e como proporciona um efeito transformador; os interlocutores que dela participam; as mensagens que elas compartilham; os signos e os meios que utilizam para representar e transmitir.

Para transmissão de informações ou mensagens os principais meios de comunicação utilizados são: telefone, fax, internet, intranet, correio eletrônico, comunicados, avisos, cartas, memorandos, entre outros.

Os canais são linhas de comunicações entre indivíduos para a transmissão de informações relacionadas com as tarefas administrativas. Dá-se o nome de rede para o conjunto de canais existentes ou em potencial num grupo de pessoas ou departamento.

A Revolução da Informação caracterizada pelo surgimento da Era da Informação, personalizada pela evolução da informática nas tecnologias de comunicação está influenciando os modelos de gestão, onde o uso de sistemas de informação atua como agente facilitador de mudança juntamente com o comportamento das pessoas.

67 MARQUES, J. R. Conceito de Comportamento Organizacional. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conceito-de-comportamento-organizacional/>>.

68 Segundo Chiavenato (2010) turnover ou rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.

69 Segundo Bezerra, stakeholder é uma pessoa ou um grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio.

70 SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300003>.



A necessidade de se promover mudanças no modelo de gestão é inevitável, os velhos paradigmas não se adaptam ao mundo globalizado, onde não há lugar para uma gestão centralizadora, lenta, burocrática e tradicionalista.

Grandes linguísticos lançaram propostas que procuraram complementar a comunicação verbal, o modelo da teoria da informação e a teoria da comunicação. Sempre há na comunicação um remetente, onde este envia uma mensagem a um destinatário, e para que esta mensagem seja transmitida de forma eficaz, requer a presença de um contexto.

Uma contribuição relevante mais conhecida da proposta de Jakobson na variação linguística está relacionada com a questão da variedade de funções da linguagem (variar as diversas funções e não prender em apenas funções informativas). As funções ressaltadas por Jakobson são: Emotiva (centrada no remetente); Referencial (centrada no contexto); Poética (centrada na mensagem); Fática (centrada no contato); Metalinguística (centrada no código); **Conativa (centrada no destinatário).**

A teoria da Nova Comunicação surge na década de 1950. Os modelos da teoria da informação já apresentados são lineares, ou seja, tratam da transmissão da mensagem entre um transmissor/receptor, sem levar em conta que pode haver reciprocidade entre ambos, ou que pode haver uma circularidade no diálogo, característico da comunicação humana. Esse novo modelo surgiu para criar esse estilo circular na comunicação.

Para não ser considerado um caráter mecanicista, nos modelos de comunicação, os sujeitos devem ser considerados competentes (envolvendo destinador e o destinatário – termos menos restritivos que emissor – receptor) e apresentarem qualidades (modais (comunicar-se) – semânticas (determinam a comunicação)) permitindo assim que haja comunicação.

Para analisar as qualidades modais, é necessário conhecer o “fazer comunicativo”, que é entendido como fazer-saber, do destinador, e um adquirir-saber, do destinatário. O destinador exerce, portanto, dois fazeres: o “fazer emissor” e o “fazer persuasivo”. Em contrapartida, o destinatário realiza o “fazer receptivo” e o “fazer interpretativo”.

Nenhum tipo de comunicação é neutro ou ingênuo e as relações entre sujeitos são marcadamente ideológicas e que os discursos que circulam entre eles são marcados por coerções sociais.

A Comunicação Interna engloba todas as práticas e processos comunicativos de uma determinada organização com o seu público interno (funcionários, colaboradores, acionistas). Sendo estabelecida de forma correta, além de resultados positivos nas áreas administrativas, mercadológica e econômica, consegue tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e agradável para todos que constituem a empresa. Criar um planejamento estratégico, padronizando seus veículos de comunicação, a organização consegue passar informações importantes, de forma organizada, clara e objetiva para seu público interno, evitando o surgimento de suposições e comentários errôneos, deixando os funcionários seguros e motivados, estabelecendo uma imagem harmônica e clara que transmite confiabilidade e credibilidade.

Neste processo de reestruturação, são vários os recursos que a organização pode utilizar para que esta Comunicação Interna comece a funcionar trazendo resultados positivos com o passar do tempo, como: a criação de uma intranet única, a utilização de jornal mural e jornal interno, realizando pesquisas de satisfação e clima interno para tomar conhecimento da imagem que a organização possui na cabeça de seus colaboradores.

Os colaboradores de uma organização querem ter conhecimento dos negócios da empresa, das decisões que ela toma, da situação que ela se encontra. A falta de informação, de uma comunicação entre empresários e funcionários acaba gerando desmotivação e falta de comprometimento. Torna-se fundamental comunicar a missão da empresa, seus valores, metas e objetivos ao público interno, pois quanto maior for seu envolvimento com a organização, maior será o seu comprometimento.

A Comunicação Interna compreende os procedimentos comunicacionais que ocorrem na Organização. “Visa proporcionar meios de promover maior integração dentro da organização mediante o diálogo, a troca de informações, experiências e a participação de todos os níveis”⁷¹.



5. Noções de Direito Administrativo: 5.1. Ato administrativo: conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies

CONCEITO

Ato jurídico é todo ato lícito que possui por finalidade imediata adquirir, resguardar, transferir, modificar ou extinguir direitos. Ato administrativo é espécie de ato jurídico, é ato infralegal.

Ato administrativo é toda manifestação lícita e unilateral de vontade da Administração ou de quem lhe faça às vezes, que agindo nesta qualidade tenha por fim imediato adquirir, transferir, modificar ou extinguir direitos e obrigações.

Os atos administrativos podem ser praticados pelo Estado ou por alguém que esteja em nome dele. Logo, pode-se concluir que os atos administrativos não são definidos pela condição da pessoa que os realiza. Tais atos são regidos pelo Direito Público.

Deve-se diferenciar o conceito de ato administrativo do conceito de ato da Administração. Este último é ato praticado por órgão vinculado à estrutura do Poder Executivo.

Nem todo ato praticado pela Administração será ato administrativo, ou seja, há circunstâncias em que a Administração se afasta das prerrogativas que possui, equiparando-se ao particular.

Todo ato praticado no exercício da função administrativa é conhecido como Ato da Administração. Essa expressão possui sentido mais amplo do que a expressão ato administrativo, que irá abranger apenas uma categoria de atos praticados em decorrência da função administrativa.

Dentre os atos da Administração, incluem-se:⁷²

- 1 . os atos de direito privado, como doação, permuta, compra e venda, locação;
- 2 . os atos materiais da Administração, que não contêm manifestação de vontade, mas que envolvem apenas execução, como a demolição de uma casa, a apreensão de mercadoria, a realização de um serviço;
- 3 . os chamados atos de conhecimento, opinião, juízo ou valor, que também não expressam uma vontade e que, portanto, também não podem produzir efeitos jurídicos ; é o caso dos atestados, certidões, pareceres, votos;
- 4 . os atos políticos, que estão sujeitos a regime jurídico-constitucional;
- 5 . os contratos ;
- 6 . os atos normativos da Administração, abrangendo decretos, portarias, resoluções, regimentos, de efeitos gerais e abstratos;
- 7 . os atos administrativos propriamente ditos . Dependendo do critério mais ou menos amplo que se utilize para conceituar o ato administrativo, nele se incluirão ou não algumas dessas categorias de atos da Administração.

71 SCROFERNEKER (2006, p. 47)

72 Di Pietro , Maria Sylvia Zanella, Direito Administrativo , Editora: Atlas, 2014, SÃO PAULO



O importante é dar um conceito que permita individualizar o ato administrativo como categoria própria, na qual se incluam todos os atos da Administração que apresentem as mesmas características, sujeitando-se a idêntico regime jurídico .

Exemplo de Atos da Administração que não são Atos Administrativos:

1. *Atos atípicos praticados pelo Poder Executivo:* São hipóteses em que o Poder Executivo exerce atos legislativos ou judiciais.

2. *Atos materiais praticados pelo Poder Executivo:* São atos não jurídicos; que não produzem consequências jurídicas (Exemplo: Um funcionário do Executivo digitando algum documento).

3. *Atos regidos pelo Direito Privado e praticados pelo Poder Executivo:* Para que o ato seja administrativo, deverá, sempre, ser regido pelo Direito Público; então, se é ato regido pelo Direito Privado, é, tão somente, um ato da Administração.

4. *Atos políticos ou de governo praticados pelo Poder Executivo.*

Requisitos:

São as condições necessárias para a **existência válida** do ato. Do ponto de vista da doutrina tradicional (e majoritária nos concursos públicos), os requisitos dos atos administrativos são cinco:

Competência: Agente capaz;

Objeto lícito: São atos infralegais;

Motivo: Este integra os requisitos dos atos administrativos tendo em vista a defesa de interesses coletivos. Por isso existe a teoria dos motivos determinantes;

Finalidade: O ato administrativo somente visa a uma finalidade, que é a pública; se o ato praticado não tiver essa finalidade, ocorrerá abuso de poder;

Forma: Somente a prevista em lei.

ATRIBUTOS DO ATO ADMINISTRATIVO

Atributos são prerrogativas que existem por conta dos interesses que a Administração representa, são as qualidades que permitem diferenciar os atos administrativos dos outros atos jurídicos. São eles:

1. **Presunção de Legitimidade:** É a presunção de que os atos administrativos devem ser considerados válidos, até que se demonstre o contrário, a bem da continuidade da prestação dos serviços públicos. Isso não significa que os atos administrativos não possam ser contrariados, no entanto, o ônus da prova é de quem alega.

2. **Imperatividade:** É o poder que os atos administrativos possuem de gerar unilateralmente obrigações aos administrados, independente da concordância destes. É a prerrogativa que a Administração possui para impor determinado comportamento a terceiros.

3. **Exigibilidade ou Coercibilidade:** É o poder que possuem os atos administrativos de serem exigidos quanto ao seu cumprimento sob ameaça de sanção. A imperatividade e a exigibilidade, em regra, nascem no mesmo momento. Excepcionalmente o legislador poderá diferenciar o momento temporal do nascimento da imperatividade e o da exigibilidade. No entanto, a imperatividade é pressuposto lógico da exigibilidade, ou seja, não se poderá exigir obrigação que não tenha sido criada.

4. **Autoexecutoriedade:** É o poder pelo qual os atos administrativos podem ser executados materialmente pela própria administração, independentemente da atuação do Poder Judiciário. Esse atributo fundamenta-se na necessidade de resguardar eficaz e rapidamente o interesse público. Contudo, nem todos os atos a possuem. Exemplo: Procedimento tributário, desapropriação, etc.).

Para a ocorrência da autoexecutoriedade é necessário a presença dos seguintes requisitos:

a) Quando a lei expressamente prever;

b) Quando estiver tacitamente prevista em lei (nesse caso deverá haver a soma dos seguintes requisitos:

- situação de urgência; e

- inexistência de meio judicial idôneo capaz de, a tempo, evitar a lesão.

CLASSIFICAÇÃO

Quanto à formação: Os atos se dividem em simples, complexo e compostos.

Simple: decorre da vontade de um único órgão, seja ele singular ou colegiado - exemplo: nomeação pelo Presidente da República, decisão de um Conselho, etc.⁷³

Complexo: decorre da manifestação de dois ou mais órgãos; de duas ou mais vontades que se unem para formar um único ato. Exemplo: Decreto do prefeito referendado pelo secretário.

Composto: manifestação de dois ou mais órgãos, em que um edita o ato principal e o outro será acessório. Exemplo: nomeação de ministro do Superior Tribunal feito pelo Presidente da República e que depende de aprovação do Senado. A nomeação é o ato principal e a aprovação o acessório.

Quanto a manifestação de vontade:

Atos unilaterais: Dependem de apenas a vontade de uma das partes. Exemplo: licença

Atos bilaterais: Dependem da anuência de ambas as partes. Exemplo: contrato administrativo;

Atos multilaterais: Dependem da vontade de várias partes. Exemplo: convênios.

Quanto aos destinatários

Gerais: os atos gerais tem a finalidade de normatizar suas relações e regulam uma situação jurídica que abrange um número indeterminado de pessoas, portanto abrange todas as pessoas que se encontram na mesma situação, por tratar-se de imposição geral e abstrata para determinada relação.

“Atos administrativos gerais ou regulamentares são aqueles expedidos sem destinatários determinados, com finalidade normativa, alcançando todos os sujeitos que se encontrem na mesma situação de fato abrangida por seus preceitos.”⁷⁴

Individuais: atos individuais são aqueles destinados a um destinatário certo, impondo a norma abstrata ao caso concreto. Nesse momento, seus destinatários são individualizados, pois a norma é geral restringindo seu âmbito de atuação. Exemplo: promoção de servidor público

Quanto à supremacia do poder público:

- **Atos de império:** Atos onde o poder público age de forma imperativa sobre os administrados, impondo-lhes obrigações. Exemplos de atos de império: A desapropriação e a interdição de atividades.

⁷³ http://www.jurisway.org.br/v2/cursoonline.asp?id_curso=835&id_titulo=10596&pagina=5

⁷⁴ MEIRELLES, 2006. p.163



- **Atos de expediente:** São aqueles destinados a dar andamento aos processos e papéis que tramitam no interior das repartições. Os atos de gestão (praticados sob o regime de direito privado. Ex: contratos de locação em que a Administração é locatária) não são atos administrativos, mas são atos da Administração. Para os autores que consideram o ato administrativo de forma ampla (qualquer ato que seja da administração como sendo administrativo), os atos de gestão são atos administrativos.

Quanto à natureza do ato:

- **Atos-regra:** Traçam regras gerais (regulamentos).
- **Atos subjetivos:** Referem-se a situações concretas, de sujeito determinado.
- **Atos-condição:** Somente surte efeitos caso determinada condição se cumpra.

Quanto ao regramento:

- **Atos vinculados:** Possui todos seus elementos determinados em lei, não existindo possibilidade de apreciação por parte do administrador quanto à oportunidade ou à conveniência. Cabe ao administrador apenas a verificação da existência de todos os elementos expressos em lei para a prática do ato. Caso todos os elementos estejam presentes, o administrador é obrigado a praticar o ato administrativo; caso contrário, ele estará proibido da prática do ato.

- **Atos discricionários:** O administrador pode decidir sobre o motivo e sobre o objeto do ato, devendo pautar suas escolhas de acordo com as razões de oportunidade e conveniência. A discricionariedade é sempre concedida por lei e deve sempre estar em acordo com o princípio da finalidade pública. O poder judiciário não pode avaliar as razões de conveniência e oportunidade (mérito), apenas a legalidade, os motivos e o conteúdo ou objeto do ato.

Quanto aos efeitos:

- **Constitutivo:** Gera uma nova situação jurídica aos destinatários. Pode ser outorgado um novo direito, como permissão de uso de bem público, ou impondo uma obrigação, como cumprir um período de suspensão.

- **Declaratório:** Simplesmente afirma ou declara uma situação já existente, seja de fato ou de direito. Não cria, transfere ou extingue a situação existente, apenas a reconhece. Também é dito enunciativo. É o caso da expedição de uma certidão de tempo de serviço.

- **Modificativo:** Altera a situação já existente, sem que seja extinta, não retirando direitos ou obrigações. A alteração do horário de atendimento da repartição é exemplo desse tipo de ato.

- **Extintivo:** Pode também ser chamado desconstitutivo, é o ato que põe termo a um direito ou dever existente. Cite-se a demissão do servidor público.

Quanto à abrangência dos efeitos:

- **Internos:** Destinados a produzir seus efeitos no âmbito interno da Administração Pública, não atingindo terceiros, como as circulares e pareceres.

- **Externos:** Têm como destinatárias pessoas além da Administração Pública, e, portanto, necessitam de publicidade para que produzam adequadamente seus efeitos. São exemplo:s a fixação do horário de atendimento e a ocupação de bem privado pela Administração Pública.

Quanto à validade:

- **Válido:** É o que atende a todos os requisitos legais: competência, finalidade, forma, motivo e objeto. Pode estar perfeito, pronto para produzir seus efeitos ou estar pendente de evento futuro.

- **Nulo:** É o que nasce com vício insanável, ou seja, um defeito que não pode ser corrigido. Não produz qualquer efeito entre as partes. No entanto, em face dos atributos dos atos administrativos, ele deve ser observado até que haja decisão, seja administrativa, seja judicial, declarando sua nulidade, que terá efeito retroativo, *ex tunc*, entre as partes. Por outro lado, deverão ser respeitados os direitos de terceiros de boa-fé que tenham sido atingidos pelo ato nulo. Cite-se a nomeação de um candidato que não tenha nível superior para um cargo que o exija. A partir do reconhecimento do erro, o ato é anulado desde sua origem. Porém, as ações legais eventualmente praticadas por ele durante o período em que atuou permanecerão válidas.

- **Anulável:** É o ato que contém defeitos, porém, que podem ser sanados, convalidados. Ressalte-se que, se mantido o defeito, o ato será nulo; se corrigido, poderá ser “salvo” e passar a ser válido. Atente-se que nem todos os defeitos são sanáveis, mas sim aqueles expressamente previstos em lei.

- **Inexistente:** É aquele que apenas aparenta ser um ato administrativo, mas falta a manifestação de vontade da Administração Pública. São produzidos por alguém que se faz passar por agente público, sem sê-lo, ou que contém um objeto juridicamente impossível. Exemplo do primeiro caso é a multa emitida por falso policial; do segundo, a ordem para matar alguém.

Quanto à exequibilidade:

- **Perfeito:** É aquele que completou seu processo de formação, estando apto a produzir seus efeitos. **Perfeição** não se confunde com validade. Esta é a adequação do ato à lei; a **perfeição** refere-se às etapas de sua formação.

- **Imperfeito:** Não completou seu processo de formação, portanto, não está apto a produzir seus efeitos, faltando, por exemplo, a homologação, publicação, ou outro requisito apontado pela lei.

- **Pendente:** Para produzir seus efeitos, sujeita-se a condição ou termo, mas já completou seu ciclo de formação, estando apenas aguardando o implemento desse acessório, por isso não se confunde com o imperfeito. Condição é evento futuro e incerto, como o casamento. Termo é evento futuro e certo, como uma data específica.

- **Consumado:** É o ato que já produziu todos os seus efeitos, nada mais havendo para realizar. Exemplifique-se com a exoneração ou a concessão de licença para doar sangue.

ESPÉCIES DE ATO ADMINISTRATIVO

Existem diversas classificações que trata das espécies dos atos administrativos. Ainda considerando a simplicidade do presente trabalho, trataremos apenas das principais espécies apresentadas pela doutrina.

Para facilitar o estudo, dividimos a análise do ato administrativo utilizando dois critérios distintos: o conteúdo e a forma.

Quanto ao conteúdo, os atos administrativos podem ser classificados em autorização, licença, admissão, permissão, aprovação, homologação, parecer e visto.

1. Autorização: ato administrativo unilateral, discricionário e precário pelo qual a Administração faculta ao particular o uso de bem público (autorização de uso), ou a prestação de serviço público (autorização de serviço público), ou o desempenho de atividade material, ou a prática de ato que, sem esse consentimento, seriam legalmente proibidos (autorização como ato de polícia).



2. Licença: é o ato administrativo unilateral e vinculado pelo qual a Administração faculta àquele que preencha os requisitos legais o exercício de uma atividade. A diferença entre licença e autorização é nítida, porque o segundo desses institutos envolve interesse, “caracterizando-se como ato discricionário, ao passo que a licença envolve direitos, caracterizando-se como ato vinculado”. Na autorização, o Poder Público aprecia, discricionariamente, a pretensão do particular em face do interesse público, para outorga ou não a autorização, como ocorre no caso de consentimento para porte de arma; na licença, cabe à autoridade tão somente verificar, em cada caso concreto, se foram preenchidos os requisitos legais exigidos para determinada outorga administrativa e, em caso afirmativo, expedir o ato, sem possibilidade de recusa; é o que se verifica na licença para construir e para dirigir veículos automotores. A autorização é ato constitutivo e a licença é ato declaratório de direito preexistente.

3. Admissão: é ato unilateral e vinculado pelo qual a Administração reconhece ao particular, que preencha os requisitos legais, o direito à prestação de um serviço público. É ato vinculado, tendo em vista que os requisitos para outorga da prestação administrativa são previamente definidos, de modo que todos os que os satisfaçam tenham direito de obter o benefício. São exemplos a admissão nas escolas públicas, nos hospitais e nos estabelecimentos de assistência social.

4. Permissão: em sentido amplo, designa o ato administrativo unilateral, discricionário, gratuito ou oneroso, pelo qual a Administração Pública faculta a execução de serviço público ou a utilização privativa de bem público. O seu objeto é a utilização privativa de bem público por particular ou a execução de serviço público.

5. Aprovação: é ato unilateral e discricionário pelo qual se exerce o controle a priori ou a posteriori do ato administrativo. No controle a priori, equivale à autorização para a prática do ato; no controle a posteriori equivale ao seu referendo. É ato discricionário, porque o examina sob os aspectos de conveniência e oportunidade para o interesse público; por isso mesmo, constitui condição de eficácia do ato.

6. Homologação: é o ato unilateral e vinculado pelo qual a Administração Pública reconhece a legalidade de um ato jurídico. Ela se realiza sempre a posteriori e examina apenas o aspecto de legalidade, no que se distingue da aprovação. É o caso do ato da autoridade que homologa o procedimento da licitação.

7. Parecer: é o ato pelo qual os órgãos consultivos da Administração emitem opinião sobre assuntos técnicos ou jurídicos de sua competência. O parecer pode ser facultativo, obrigatório e vinculante. O parecer é facultativo quando fica a critério da Administração solicitá-lo ou não, além de não ser vinculante para quem o solicitou. Se foi indicado como fundamento da decisão, passará a integrá-la, por corresponder à própria motivação do ato. O parecer é obrigatório quando a lei o exige como pressuposto para a prática do ato final. A obrigatoriedade diz respeito à solicitação do parecer (o que não lhe imprime caráter vinculante). O parecer é vinculante quando a Administração é obrigada a solicitá-lo e a acatar a sua conclusão. Por exemplo, para conceder aposentadoria por invalidez, a Administração tem que ouvir o órgão médico oficial e não pode decidir em desconformidade com a sua decisão. Se a autoridade tiver dúvida ou não concordar com o parecer, deverá pedir novo parecer. Apesar do parecer ser, em regra, ato meramente opinativo, que não produz efeitos jurídicos, o STF tem admitido a responsabilização de consultores jurídicos quando o parecer for vinculante para a autoridade administrativa, desde que proferido com má-fé ou culpa.

8. Visto: é o ato administrativo unilateral pelo qual a autoridade competente atesta a legitimidade formal de outro ato jurídico. Não significa concordância com o seu conteúdo, razão pela qual é incluído entre os atos de conhecimento, que são meros atos administrativos e não encerram manifestações de vontade. Exemplo de visto é o exigido para encaminhamento de requerimento de servidores subordinados a autoridade de superior instância; a lei normalmente impõe o visto do chefe imediato, para fins de conhecimento e controle formal, não equivalendo à concordância ou deferimento do seu conteúdo.

Quanto à forma, os atos administrativos podem ser classificados em decreto, resolução e portaria, circular, despacho, alvará.

1. Decretos: São atos emanados pelos chefes do Poder Executivo, tais como, prefeitos, governadores e o Presidente da República. Podem ser dirigidos abstratamente às pessoas em geral (decreto geral), ou a pessoas, ou a um grupo de pessoas determinadas. (decreto individual). O decreto geral é ato normativo, apresentando efeitos e conteúdos semelhantes à lei.

2. Resoluções e Portarias: São atos emanados por autoridades superiores, mas não os chefes do Poder Executivo. Ou seja, é a forma pelo qual as autoridades de nível inferior aos Chefes do Poder Executivo fixam normas gerais para disciplinar conduta de seus subordinados. Embora possam produzir efeitos externos, as resoluções e portarias não podem contrariar os regulamentos e os regimentos, limitando-se a explicá-los.

3. Circular: É o instrumento usado para a transmissão de ordens internas uniformes, incumbindo de certos serviços ou atribuições a certos funcionários. É o ato que envolve a decisão da Administração sobre assuntos de interesse individual ou coletivo submetido a sua apreciação.

4. Despacho: Quando a administração, por meio de um despacho, aprova parecer proferido por órgão técnico sobre determinado assunto de interesse geral, este despacho é denominado de despacho normativo. O despacho normativo deverá ser observado por toda administração, valendo como solução para todos os casos que se encontram na mesma situação.

5. Alvará: é instrumento pelo qual a Administração se vale para conferir ao administrado uma licença ou autorização. Ou seja, é o formato pelo qual são emitidas as licenças e autorizações. Como se pode notar, enquanto as licenças e autorizações representam o conteúdo, o alvará representa a forma.

Ainda cabe trazer ao estudo a classificação apresentada por Hely Lopes Meirelles, onde podemos agrupar os atos administrativos em 5 cinco tipos:

a) Atos normativos: São aqueles que contém um comando geral do Executivo visando o cumprimento de uma lei. Podem apresentar-se com a característica de generalidade e abstração (decreto geral que regulamenta uma lei), ou individualidade e concreção (decreto de nomeação de um servidor).

Os atos normativos se subdividem em:

Regulamentos – São atos normativos posteriores aos decretos, que visam especificar as disposições de lei, assim como seus mandamentos legais. As leis que não forem executáveis, dependem de regulamentos, que não contrariem a lei originária. Já as leis auto-executáveis independem de regulamentos para produzir efeitos.



Instruções normativas – Possuem previsão expressa na Constituição Federal, em seu artigo 87, inciso II. São atos administrativos privativos dos Ministros de Estado.

Regimentos – São atos administrativos internos que emanam do poder hierárquico do Executivo ou da capacidade de auto-organização interna das corporações legislativas e judiciárias. Desta maneira, se destinam à disciplina dos sujeitos do órgão que o expediu.

Resoluções – São atos administrativos inferiores aos regimentos e regulamentos, expedidos pelas autoridades do executivo.

Deliberações – São atos normativos ou decisórios que emanam de órgãos colegiados provenientes de acordo com os regulamentos e regimentos das organizações coletivas. Geram direitos para seus beneficiários, sendo via de regra, vinculadas para a Administração.

b) Atos ordinatórios: São os que visam a disciplinar o funcionamento da Administração e a conduta funcional de seus agentes. Emanam do poder hierárquico, isto é, podem ser expedidos por chefes de serviços aos seus subordinados. Logo, não obrigam aos particulares.

c) Atos negociais: São todos aqueles que contêm uma declaração de vontade da Administração apta a concretizar determinado negócio jurídico ou a deferir certa faculdade ao particular, nas condições impostas ou consentidas pelo Poder Público.

d) Atos enunciativos: São todos aqueles em que a Administração se limita a certificar ou a atestar um fato, ou emitir uma opinião sobre determinado assunto, constantes de registros, processos e arquivos públicos, sendo sempre, por isso, vinculados quanto ao motivo e ao conteúdo.

e) Atos punitivos: São aqueles que contêm uma sanção imposta pela lei e aplicada pela Administração, visando punir as infrações administrativas ou condutas irregulares de servidores ou de particulares perante a Administração.



5.2. Agentes públicos: espécies e classificação, cargo, emprego e função públicos

Conceito: agente público refere-se àquela pessoa física a qual exerce uma função pública, seja qual for esta modalidade de função (mesário, jurado, funcionário público aprovado em concurso público, etc.).

A denominação “agente público” é tratada como gênero do qual são **espécies** os agentes políticos, servidores públicos, agentes militares e particulares em colaboração:

Agentes políticos:

A primeira espécie dentro do gênero agentes públicos é a dos agentes políticos. Os agentes políticos exercem uma função pública (*munus publico*) de alta direção do Estado. Ingressam, em regra, por meio de eleições, desempenhando mandatos fixos ao término dos quais sua relação com o Estado desaparece automaticamente. A vinculação dos agentes políticos com o aparelho governamental não é profissional, mas institucional e estatutária.

Os agentes políticos são, definidos por Celso Antônio Bandeira de Melo como os titulares dos cargos estruturais à organização política do País. Exemplos: Presidente da República, Governadores, Prefeitos e respectivos vices, os auxiliares imediatos dos chefes de Executivo, isto é, Ministros e Secretários das diversas pastas, bem como os Senadores, Deputados Federais e Estaduais e os Vereadores.

Exercem funções e mandatos temporários. Não são funcionários nem servidores públicos, exceto para fins penais, caso cometam crimes contra a Administração Pública.

Agentes de Fato:

Para que um ato administrativo seja praticado é necessário que o agente esteja legitimamente investido no cargo para que possa exercer a competência prevista em lei. Maria Sylvia Zanella Di Pietro em sua obra “Direito Administrativo” (13ª edição, São Paulo, Atlas, 2001, p. 221) exemplifica tal situação: “falta de requisito legal para investidura, como certificado de sanidade vencido; inexistência de formação universitária para função que a exige, idade inferior ao mínimo legal; o mesmo ocorre quando o servidor está suspenso do cargo, ou exerce funções depois de vencido o prazo de sua contratação, ou continua em exercício após a idade-limite para aposentadoria compulsória.”

Os atos praticados pelo agente de fato presumem-se válidos, com base na conformidade da lei, visando tutelar a boa-fé dos administrados. A validade dos atos decorre de exame caso a caso, visando assegurar a segurança jurídica e da boa-fé da população. Caso os atos praticados por agente público não sejam de sua competência, os mesmos serão considerados nulos, como no caso do usurpador de função.

Servidores Públicos:

São servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.

Os servidores públicos, por sua vez, são classificados em:

- 1. Funcionário público;** titularizam cargo e, portanto, estão submetidos ao regime estatutário.
- 2. Empregado público;** titularizam emprego, sujeitos ao regime celetista. Ambos exigem concurso.
- 3. Contratados em caráter temporário;** para determinado tempo, dispensa concurso público e cabe nas hipóteses de excepcional interesse (art. 37, IX, da CF/88), eles exercem função, sem estarem vinculados a cargo ou emprego público.

Agentes militares:

Os agentes militares formam uma categoria à parte entre os agentes políticos na medida em que as instituições militares são organizadas com base na hierarquia e na disciplina. Aqueles que compõem os quadros permanentes das forças militares possuem vinculação estatutária, e não contratual, mas o regime jurídico é disciplinado por legislação específica diversa da aplicável aos servidores civis.

Assim, os militares abrangem as pessoas físicas que prestam serviços às Forças Armadas - Marinha, Exército e Aeronáutica (art. 142, caput, e § 3º, da Constituição) - e às Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Distrito Federal e dos Territórios (art. 42), com vínculo estatutário sujeito a regime jurídico próprio, mediante remuneração paga pelos cofres públicos.



Particulares em colaboração:

Os particulares em colaboração com a Administração constituem uma classe de agentes públicos, em regra, sem vinculação permanente e remunerada com o Estado. São agentes públicos, mas não integram a Administração e não perdem a característica de particulares. Exemplos: jurados, recrutados para o serviço militar, mesário de eleição.

De acordo com Hely Lopes Meirelles, são chamados também de “agentes honoríficos”, exercendo função pública sem serem servidores públicos. Essa categoria de agentes públicos é composta, segundo Celso Antônio Bandeira de Mello, por:

a) requisitados de serviço: como mesários e convocados para o serviço militar (conscritos);

b) gestores de negócios públicos: são particulares que assumem espontaneamente uma tarefa pública, em situações emergenciais, quando o Estado não está presente para proteger o interesse público. Exemplo: socorrista de parturiente;

c) contratados por locação civil de serviços: é o caso, por exemplo, de jurista famoso contratado para emitir um parecer;

d) concessionários e permissionários: exercem função pública por delegação estatal;

e) delegados de função ou ofício público: é o caso dos titulares de cartórios.

Importante destacar que os particulares em colaboração com a Administração, mesmo atuando temporariamente e sem remuneração, podem praticar ato de improbidade administrativa (art. 2º da Lei n. 8.429/92) e enquanto exercerem a função são considerados funcionários públicos para fins penais, respondendo assim, pelos crimes que cometerem. A Administração Pública responde pelos danos causados a terceiros por este agente, voltando-se, depois, contra o agente público delegado.

Os agentes públicos são **classificados** da seguinte forma:

-**Agentes políticos:** pessoas físicas que exercem determinada função (legislativa, executiva ou administrativa) descrita na Constituição Federal. São exemplos: deputado federal, senador, governador de estado, procurador do trabalho, entre outros.

-**Agentes administrativos:** são servidores sujeitos a uma relação hierárquica com os agentes políticos, isto é, são os servidores públicos propriamente ditos (ocupam cargo efetivo ou em comissão e respeitam o estatuto da respectiva instituição na qual trabalham), os empregados públicos (trabalham em empresas públicas e respeitam a legislação trabalhista) e os servidores temporários (contratados temporariamente para suprirem necessidade temporária de excepcional interesse público).

-**Agentes honoríficos:** pessoas que desempenham atividade administrativa em razão de sua honorabilidade (honra). Ex: mesário da eleição ou jurado convocado para júri de algum crime doloso contra a vida.

-**Agentes delegados:** pessoas que recebem a incumbência de executarem, por sua conta e risco, um serviço público ou uma atividade de interesse público. Podem ser os notários, os registradores de imóveis, os tradutores públicos, os concessionários ou permissionários de serviço público, entre outros.

-**Agentes credenciados:** pessoas que representam a Administração Pública em um determinado evento ou atividade.

CARGO, EMPREGO E FUNÇÃO PÚBLICA

A Constituição federal, em vários dispositivos, emprega os vocábulos cargo, emprego e função para designar realidades diversas, porém que existem paralelamente na Administração. Cumpre, pois, distingui-las.

Para bem compreender o sentido dessas expressões, é preciso partir da ideia de que na Administração Pública todas as competências são definidas na lei e distribuídas em três níveis diversos: **pessoas jurídicas** (União, Estados e Municípios), **órgãos** (Ministérios, Secretarias e suas subdivisões) e **servidores públicos**; estes ocupam cargos ou empregos ou exercem função.

Cargo público: é o lugar dentro da organização funcional da organização funcional da Administração Direta e de suas autarquias e fundações públicas que, ocupado por servidor público, submetidos ao regime estatutário, tem funções específicas e remuneração fixada em lei ou diploma a ela equivalente.

Para Celso Antônio Bandeira de Melo são as mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem titularizadas por um agente. São criados por lei, previstos em número certo e com denominação própria.

Com efeito, as várias competências previstas na Constituição para a União, Estados e Municípios são distribuídas entre seus respectivos órgãos, cada qual dispondo de determinado número de **cargos** criados por lei, que lhes confere denominação própria, define suas atribuições e fixa o padrão de vencimento ou remuneração.

Criar um cargo é institucionalizá-lo, atribuindo a ele denominação própria, número certo, funções determinadas, etc. Somente se cria um cargo por meio de lei, logo cada Poder, no âmbito de suas competências pode criar um cargo através da lei.

A **transformação** ocorre quando há modificação ou alteração na natureza do cargo de forma que, ao mesmo tempo que o cargo é extinto, outro é criado. Somente se dá por meio de lei e há o aproveitamento de todos os servidores quando o novo cargo tiver o mesmo nível e atribuições compatíveis com o anterior.

A **extinção** corresponde ao fim do cargo e também deve ser efetuada por meio de lei.

O art. 84, VI, “b” da Constituição Federal traz exceção ao atribuir competência para o Presidente da República para dispor, mediante decreto, sobre a extinção de funções ou cargos públicos quando vagos.

Empregos públicos: são núcleos de encargos de trabalho permanentes a serem preenchidos por pessoas contratadas para desempenhá-los, sob relação jurídica trabalhista e somente podem ser criados por lei.

Função pública: é a atividade em si mesma, é a atribuição, as tarefas desenvolvidas pelos servidores. São espécies:

a) Funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e destinadas às atribuições de chefia, direção e assessoramento;

b) Funções exercidas por contratados por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos da lei autorizadora, que deve advir de cada ente federado.

Acumulação de Cargos, Empregos e Funções Públicas:

Em regra, o ordenamento jurídico brasileiro proíbe a acumulação remunerada de cargos ou empregos públicos. Porém, a Constituição Federal prevê um rol taxativo de casos excepcionais em que a acumulação é permitida. Importantíssimo destacar que, em qualquer hipótese, a acumulação só será permitida se houver compatibilidade de horários e observado o limite máximo de dois cargos.

As hipóteses de acumulação constitucionalmente autorizadas são:

a) a de dois cargos de professor (art. 37, XVI, a);
b) a de um cargo de professor com outro técnico ou científico (art. 37, XVI, b);

c) a de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas (art. 37, XVI, c);

d) a de um cargo de vereador com outro cargo, emprego ou função pública (art. 38, III);

e) a de um cargo de magistrado com outro no magistério (art. 95, parágrafo único, I);

f) a de um cargo de membro do Ministério Público com outro no magistério (art. 128, § 5º, II, d).



5.3. Poderes administrativos: poder hierárquico, poder disciplinar, poder regulamentar, poder de polícia, uso e abuso do poder

O administrador público para exercer suas funções necessita ser dotado de poderes. Esses poderes podem ser definidos como instrumentos que possibilitam à Administração cumprir com sua finalidade, contudo devem ser utilizados dentro dos limites legais.

O administrador público, por sua vez, deve se pautar na observância das normas legais, bem como pelos princípios que o regem. O controle da legalidade e validade de seus atos torna-se imprescindível e obrigatório, e neste sentido, ao administrador cabe conhecer e aplicar os princípios que regem as relações públicas.

Além da observância dos princípios administrativos, o administrador público, para desempenhar suas funções, deve observar algumas normas de cumprimento obrigatório.

Vale ressaltar que o administrador deve velar pelo dever de probidade, o dever de prestar contas e o dever de pautar seus serviços com eficiência. Caso o administrador não cumpra com o que lhe é imposto, deverá ser condenado a diversos tipos de sanções.

São **características** dos poderes administrativos:

- **obrigatoriedade:** o administrador deve exercer os poderes obrigatoriamente, ou seja, o poder não tem o exercício facultativo, não cabe ao administrador exercer juízo de valor sobre o exercício ou não do poder;

- **irrenunciabilidade:** se o administrador deve exercer o poder, ele não pode renunciá-lo. Cabe destacar que se a Administração deixar de exercê-lo, caberá responsabilização.

- **limitação legal:** embora seja um poder irrenunciável e seu exercício seja obrigatório, o administrador deve agir dentro dos limites legais, vale dizer, deve cumprir exatamente com o que a lei determina, sob pena de ser responsabilizado.

Lembre-se que em Direito Administrativo vige o princípio da estrita legalidade que determina que o agente público só atue nos casos e na forma permitida em lei.

Na maior parte dos outros ramos do direito, a pessoa pode fazer tudo o que a lei não proíba, mas em Direito Administrativo, só se pode fazer o que a lei autoriza.

Agir dentro dos limites da lei significa agir de acordo com a necessidade, a proporcionalidade e a adequação.

São subcaracterísticas dos poderes administrativos:

Necessidade: o administrador deve, antes de agir, verificar se o ato é realmente necessário, se ele é preciso. Ex: Determinada escola não cumpre com as regras de acessibilidade. É necessário fechá-la por isso? Cidade X fará aniversário e a prefeitura realizará festa comemorativa. É necessário contratar cantor famoso?

Proporcionalidade: o ato deve ser proporcional à situação. No exemplo acima, o fechamento da escola é desproporcional, haja vista que trará muito mais malefícios do que benefícios para a população. Ato proporcional é a determinação de adequação.

Adequação: é a verificação sobre a medida ou ato a ser tomado de forma a se descobrir se esse é o melhor caminho a ser seguido.

Adequação: proporcionalidade e adequação caminham juntas, por isso muitas vezes se confundem. O agente público somente age nos limites da lei quando suas ações são pautadas por essas três subcaracterísticas. A ausência de uma ou mais implica em **excesso de poder**, que resulta em responsabilização.

ESPÉCIES DE PODERES

Poder Hierárquico: a Administração Pública é hierarquizada, ou seja, existe um escalonamento de poderes entre as pessoas e órgãos. É pelo poder hierárquico que, por exemplo, um servidor está obrigado a cumprir ordem emanada de seu superior. É também esse poder que autoriza a delegação, a avocação, etc.

O direito positivo define as atribuições dos órgãos administrativos, cargos e funções, de forma que haja harmonia e unidade de direção.

Percebam que o poder hierárquico vincula superior e subordinados dentro do quadro da Administração Pública.

Quando a organização administrativa corresponda a aumento de despesa será de competência do Presidente da República e quando acarretar aumento de despesa será matéria de lei de iniciativa do Presidente da República.

Compete ainda a Administração Pública:

a. editar atos normativos (resoluções, portarias, instruções), que tenham como objetivo ordenar a atuação dos órgãos subordinados, pois refere-se a atos normativos que geram efeitos internos e não devem se confundir com os regulamentos, por serem decorrentes de relação hierarquizada, não se estendendo as pessoas estranhas;

b. dar ordens aos subordinados, com o dever de obediência, salvo para os manifestamente ilegais;

c. controlar a atividade dos órgãos inferiores, com o objetivo de verificar a legalidade de seus atos e o cumprimento de suas obrigações, permitindo anular os atos ilegais ou revogar os inconvenientes, seja ex officio ou por provocação dos interessados, através dos recursos hierárquicos.

d. aplicar sanções em caso de cometimento de infrações disciplinares;

e. avocar atribuições, caso não sejam de competência exclusiva do órgão subordinado;

f. delegação de atribuições que não lhe sejam privativas.

Podemos perceber que a relação hierárquica é acessória da organização administrativa, é permitida a distribuição de competências dentro da organização administrativa, retirando a relação hierárquica com relação a determinadas atividades. Exemplo: quando a própria lei atribui uma competência, com exclusividade, a alguns órgãos administrativos, principalmente os colegiados, excluindo a influência de órgãos superiores.

Segundo Mário Masagão (1968 : 55), a relação hierárquica caracteriza-se da seguinte maneira :

a) é uma relação estabelecida entre órgãos, de forma necessária e permanente;

b) que os coordena;

c) que os subordina uns aos outros;

d) e gradua a competência de cada um.



Com base nestas peculiaridades, poder hierárquico pode ser definido como o vínculo que subordina uns aos outros órgãos do Poder Executivo, ponderando a autoridade de cada um.

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro, em sua obra *Direito Administrativo*, editora: Atlas, São Paulo, 2014.

“Nos Poderes Judiciário e Legislativo não existe hierarquia no sentido de relação de coordenação e subordinação, no que diz respeito às suas funções institucionais. No primeiro, há uma distribuição de competências entre instâncias, mas uma funcionando com independência em relação à outra; o juiz da instância superior não pode substituir-se ao da instância inferior, nem dar ordens ou revogar e anular os atos por este praticados.

Com a aprovação da Reforma do Judiciário pela Emenda Constitucional nº 45/2004, cria-se uma hierarquia parcial entre o STF e todos os demais órgãos do Poder Judiciário, uma vez que suas decisões sobre matéria constitucional, quando aprovadas como súmulas, nos termos do artigo 103-A, introduzido na Constituição, terão efeito vinculante para todos. O mesmo ocorrerá com as decisões definitivas proferidas em ações diretas de inconstitucionalidade e nas ações declaratórias de constitucionalidade de lei ou ato normativo federal ou estadual (art. 102, § 2º). No Legislativo, a distribuição de competências entre Câmara e Senado também se faz de forma que haja absoluta independência funcional entre uma e outra Casa do Congresso.”

Poder Disciplinar: para que a Administração possa organizar-se é necessário que haja a possibilidade de aplicar sanções aos agentes que agem de forma ilegal. A aplicação de sanções para o agente que infringiu norma de caráter funcional é exercício do poder disciplinar. Não se trata aqui de sanções penais e sim de penalidades administrativas como advertência, suspensão, demissão, entre outras.

Estão sujeitos às penalidades os agente públicos quando praticarem infração funcional, que é aquela que se relaciona com a atividade desenvolvida pelo agente.

Acima vimos que a aplicação de sanção é ato discricionário, ou seja, cabe ao administrador público verificar qual a sanção mais oportuna e conveniente para ser aplicada ao caso concreto. Para tanto ele deve considerar as atenuantes e as agravantes, a natureza e a gravidade da infração, bem como os prejuízos causados e os antecedentes do agente público.

É necessário que a decisão de aplicar ou não a sanção seja motivada para que se possa controlar sua regularidade.

Poder Regulamentar ou Poder Normativo: é o poder que tem os chefes do Poder Executivo de criar regulamentos, de dar ordens, de editar decretos. São normas internas da Administração.

É o poder conferido aos Chefes do Executivo para editar decretos e regulamentos com a finalidade de oferecer fiel execução à lei. Temos como exemplo a seguinte disposição constitucional (art. 84, IV, CF/88):

Art. 84. Compete privativamente ao Presidente da República:

[...]

IV – sancionar, promulgar e fazer publicar as leis, bem como expedir decretos e regulamentos para sua fiel execução.

De acordo com Alexandre Mazza, o poder regulamentar decorre do poder hierárquico e consiste na possibilidade de os Chefes do Poder Executivo editarem atos administrativos gerais e abstratos, ou gerais e concretos, expedidos para dar fiel execução à lei.

O poder regulamentar enquadra-se em uma categoria mais ampla denominada poder normativo, que inclui todas as diversas categorias de atos gerais, tais como: regimentos, instruções, deliberações, resoluções e portarias.

O fundamento constitucional da competência regulamentar é o art. 84, IV, acima descrito

Embora frequentemente confundidos, o conceito de decreto não é exatamente igual ao de regulamento: aquele constitui uma forma de ato administrativo; este representa o conteúdo do ato. Decreto é o veículo introdutor do regulamento. O certo é que decretos e regulamentos são atos administrativos e, como tal, encontram-se em posição de inferioridade diante da lei, sendo-lhes vedado criar obrigações de fazer ou deixar de fazer aos particulares, sem fundamento direto na lei. É isso que prega o art. 5º, II, da CF.

Sua função específica é estabelecer detalhamentos quanto ao modo de aplicação de dispositivos legais, dando maior concretude, no âmbito interno da Administração Pública, aos comandos gerais e abstratos presentes na legislação.

É comum encontrar na doutrina a afirmação de que decretos e regulamentos são atos administrativos gerais e abstratos. A assertiva, no entanto, contém uma simplificação.

Normalmente esses dois atributos estão presentes. São atos gerais porque se aplicam a um universo indeterminado de destinatários. O caráter abstrato relaciona-se com a circunstância de incidirem sobre quantidade indeterminada de situações concretas, não se esgotando com a primeira aplicação. No entanto, existem casos raros em que os atos regulamentares são gerais e concretos, como ocorre com os regulamentos revogadores expedidos com a finalidade específica de extinguir ato normativo anterior.

Trata-se, nessa hipótese, de ato geral e concreto porque se esgota imediatamente após cumprir a tarefa de revogar o regulamento pretérito.

A competência regulamentar é privativa dos Chefes do Executivo e, em princípio, indelegável. Tal privatividade, enunciada no art. 84, caput, da Constituição Federal, é coerente com a regra prevista no art. 13, I, da Lei nº 9.784/99, segundo a qual não pode ser objeto de delegação a edição de atos de caráter normativo. Entretanto, o parágrafo único do art. 84 da Constituição Federal prevê a possibilidade de o Presidente da República delegar aos Ministros de Estado, ao Procurador-Geral da República ou ao Advogado-Geral da União a competência para dispor, mediante decreto, sobre:

A- organização e funcionamento da administração federal, quando não implicar aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos; e

B- extinção de funções ou cargos públicos, quando vagos.

Deve-se considerar as hipóteses do art. 84, parágrafo único, da CF, como os únicos casos admitidos de delegação de competência regulamentar.

Cabe destacar que as agências reguladoras são legalmente dotadas de competência para estabelecer regras disciplinando os respectivos setores de atuação. É o denominado poder normativo das agências.

Tal poder normativo tem sua legitimidade condicionada ao cumprimento do princípio da legalidade na medida em que os atos normativos expedidos pelas agências ocupam posição de inferioridade em relação à lei dentro da estrutura do ordenamento jurídico.

Além disso, convém frisar que não se trata tecnicamente de competência regulamentar porque a edição de regulamentos é privativa do Chefe do Poder Executivo (art. 84, IV, da CF). Por isso, os atos normativos expedidos pelas agências reguladoras nunca podem conter determinações, simultaneamente, gerais e abstratas, sob pena de violação da privatividade da competência regulamentar.



Portanto, é fundamental não perder de vista dois limites ao exercício do poder normativo decorrentes do caráter infralegal dessa atribuição:

A- os atos normativos não podem contrariar regras fixadas na legislação ou tratar de temas que não foram objeto de lei anterior;

B- é vedada a edição, pelas agências, de atos administrativos gerais e abstratos.

Poder de Polícia: é o poder conferido à Administração para condicionar, restringir, frear o exercício de direitos e atividades dos particulares em nome dos interesses da coletividade. Ex: fiscalização.

O art. 78 do Código Tributário Nacional assim conceitua poder de polícia:

Art. 78. Considera-se poder de polícia atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos.

Parágrafo único. Considera-se regular o exercício do poder de polícia quando desempenhado pelo órgão competente nos limites da lei aplicável, com observância do processo legal e, tratando-se de atividade que a lei tenha como discricionária, sem abuso ou desvio de poder.

O que autoriza o Poder Público a condicionar ou restringir o exercício de direitos e a atividade dos particulares é a supremacia do interesse público sobre o interesse particular.

O poder de polícia se materializa por atos gerais ou atos individuais.

Ato geral é aquele que não tem um destinatário específico (Exemplo: Ato que proíbe a venda de bebidas alcoólicas a menores – atinge todos os estabelecimentos comerciais).

Ato individual é aquele que tem um destinatário específico (Exemplo: Autuação de um estabelecimento comercial específico por qualquer motivo de irregularidade, por exemplo, segurança).

O poder de polícia poderá atuar inclusive sobre o direito da livre manifestação do pensamento. Poderá retirar publicações de livros do mercado ou alguma programação das emissoras de rádio e televisão sempre que estes ferirem valores éticos e sociais da pessoa e da família (Exemplo: Livros que façam apologia à discriminação racial, programas de televisão que explorem crianças, etc.).

A competência surge como limite para o exercício do poder de polícia. Quando o órgão não for competente, o ato não será considerado válido.

O limite do poder de atuação do poder de polícia não poderá divorciar-se das leis e fins em que são previstos, ou seja, deve-se condicionar o exercício de direitos individuais em nome da coletividade.

Quanto aos **atributos do poder de polícia**, é certo que busca-se garantir a sua execução e a prioridade do interesse público. São eles: discricionariedade, autoexecutoriedade e coercibilidade.

Discricionariedade: A Administração Pública goza de liberdade para estabelecer, de acordo com sua conveniência e oportunidade, quais serão os limites impostos ao exercício dos direitos individuais e as sanções aplicáveis nesses casos. Também confere a liberdade de fixar as condições para o exercício de determinado direito.

No entanto, a partir do momento em que são fixadas essa limites com sua posteriores sanções, a Administração será obrigada a cumpri-las, ficando dessa maneira com seus atos vinculados.

Por exemplo: fixar o limite de velocidade para transitar nas vias públicas.

Autoexecutoriedade: Não é necessário que o Poder Judiciário intervenha na atuação da Administração Pública. No entanto, essa liberdade não é absoluta, pois compete ao Poder Judiciário o controle desse ato.

Somente será permitida a autoexecutoriedade quando esta for prevista em lei, além de seu uso para situações emergenciais, em que será necessária a atuação da Administração Pública.

Coercibilidade: Limita-se ao princípio da proporcionalidade, na medida que for necessária será permitido o uso da força par cumprimento dos atos.

Uso e Abuso De Poder

Sempre que a Administração extrapolar os limites dos poderes aqui expostos, estará cometendo uma ilegalidade. A ilegalidade traduz o abuso de poder que, por sua vez, pode ser punido judicialmente.

O abuso de poder pode gerar prejuízos a terceiros, caso em que a Administração será responsabilizada. Todos os Poderes Públicos estão obrigados a respeitar os princípios e as normas constitucionais, qualquer lesão ou ameaça, outorga ao lesado a possibilidade do ingresso ao Poder Judiciário.

A responsabilidade do Estado se traduz numa obrigação, atribuída ao Poder Público, de compor os danos patrimoniais causados a terceiros por seus agentes públicos tanto no exercício das suas atribuições quanto agindo nessa qualidade.



6. Licitação (Lei nº 8.666/93) e suas alterações: princípios, modalidades, dispensa, inexigibilidade e vedações, modalidades, procedimentos, pregão presencial e eletrônico, sistema de registro de preços, Lei nº 10.520/2002.

A **licitação** está prevista na lei 8.666/93 que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

Não é somente com seus próprios meios, ou por intermédio de suas entidades ou órgãos, que a Administração Pública, gestora dos interesses da coletividade, realiza as suas atividades. Usualmente necessita contratar terceiros, e o faz, seja para aquisição, execução de serviços, locação de bens, seja para a concessão e permissão de serviços públicos, entre outros.

A licitação por sua vez, possui como objeto a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública.

A escolha dos que serão contratados pela Administração Pública não pode decorrer de critérios pessoais do administrador ou de ajustes entre interessados. A escolha dos que serão contratados decorrerá do procedimento denominado *licitação*, de *obrigatoriedade imposta por regra constitucional, à luz do art. 37, inciso XXI*:

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.



A obrigatoriedade de licitar alcança a Administração Pública direta e indireta, inclusive as entidades empresariais (art. 173, § 1.º, inc. III, da CF). As empresas públicas e as sociedades de economia mista, como dita aquela regra constitucional, podem possuir estatuto próprio, mas, para que possam contratar, também devem promover o certame licitatório.

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:

III - licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da administração pública.

O Poder Público não pode ter a liberdade que possuem os particulares para contratar. Ele deve sempre se nortear por dois valores distintos:

a. *Isonomia*: O administrador público deve tratar igualmente os administrados;

b. *Probidade*: O Poder Público deve sempre escolher a melhor alternativa para os interesses públicos.

Conceito

A licitação corresponde a procedimento administrativo voltado à seleção da proposta mais vantajosa para a contratação desejada pela Administração e necessária ao atendimento do interesse público. Independe a fixação da designação, se processo ou procedimento, porquanto ambos são aceitos e referidos pela doutrina (a CF emprega a expressão “processo de licitação”). Trata-se de procedimento vinculado, regido pelo princípio da formalidade e orientado para a eleição da proposta que melhor atender ao interesse público. A Lei de Licitações (n. 8.666/93) caracteriza o procedimento como ato administrativo formal (art. 4º, parágrafo único).

Em resumo, Licitação é o procedimento administrativo por meio do qual o Poder Público, mediante critérios preestabelecidos, isonômicos e públicos, busca escolher a melhor alternativa para a celebração de um ato jurídico.

PRINCÍPIOS DA LICITAÇÃO

O art. 3.º da Lei n. 8.666/93 estabelece os princípios da licitação:

Art. 3º 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 e será 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.

Observe que a redação termina com a expressão “... e dos que lhes são correlatos”. Dessa maneira, verifica-se que o rol de princípios previstos nesse artigo não é exaustivo.

1. Princípio da Legalidade, Impessoalidade, Publicidade e Moralidade: O art. 3.º, *caput*, da Lei 8.666/93 faz referência aos princípios da legalidade, impessoalidade e moralidade. O princípio da eficiência não está relacionado. Isso porque, quando a Lei n. 8.666 surgiu, em 1993, ainda não existia o *caput* do art. 37 da Constituição Federal com sua redação atual (“...obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”).

Legalidade: O administrador está obrigado a fazer tão somente o que a lei determina.

Impessoalidade: Significa que a Administração Pública não poderá atuar discriminando pessoas, a Administração Pública deve permanecer numa posição de neutralidade em relação às pessoas privadas.

Publicidade: É o dever atribuído à Administração, de dar total transparência a todos os atos que praticar, ou seja, como regra geral, nenhum ato administrativo pode ser sigiloso.

Moralidade: A atividade da Administração Pública deve obedecer não só à lei, mas também à moral.

2. Princípio da Isonomia (Igualdade Formal, ou Igualdade): Está previsto no *caput* do art. 5.º da Constituição Federal. Esse princípio não se limita a máxima: “os iguais devem ser tratados igualmente; os desiguais devem ser tratados desigualmente, na medida de suas desigualdades”.

Para o Prof. Celso Antônio Bandeira de Melo, é errado imaginar que o princípio da isonomia veda todas as discriminações. Discriminar (retirando seu sentido pejorativo) é separar um grupo de pessoas para lhes atribuir tratamento diferenciado do restante. Nesse sentido, toda a norma jurídica discrimina, porque incide sobre algumas pessoas e sobre outras não.

Exemplos:

- Abertura de concurso público para o preenchimento de vagas no quadro feminino da polícia militar. Qual é o fato discriminado pela norma? É o sexo feminino. Qual é a razão jurídica pela qual a discriminação é feita? A razão jurídica da discriminação é o fato de que, em determinadas circunstâncias, algumas atividades policiais são exercidas de forma mais adequada por mulheres. Há, portanto, correspondência lógica entre o fato discriminado e a razão pela qual a discriminação é feita, tornando a norma compatível com o princípio da isonomia.

- Uma licitação é aberta, exigindo de seus participantes uma determinada máquina. Qual é o fato discriminado pela norma? É a determinada máquina. Qual é a razão jurídica pela qual a discriminação é feita? Essa pergunta pode ser respondida por meio de outra indagação: A máquina é indispensável para o exercício do contrato? Se for, a discriminação é compatível com o princípio da isonomia.

3. Princípio da Probidade: Ser probo, nas licitações, é escolher objetivamente a melhor alternativa para os interesses públicos, nos termos do edital.

4. Princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório: O instrumento convocatório é o ato administrativo que convoca a licitação, ou seja, é o ato que chama os interessados a participarem da licitação; é o ato que fixa os requisitos da licitação. É chamado, por alguns autores, de “lei daquela licitação”, ou de “diploma legal que rege aquela licitação”. Geralmente vem sob a forma de edital, contudo, há uma exceção: O convite (uma modalidade diferente de licitação). O processamento de uma licitação deve estar rigorosamente de acordo com o que está estabelecido no instrumento convocatório. Os participantes da licitação têm a obrigação de respeitar o instrumento convocatório, assim como o órgão público responsável.



5. Princípio do Julgamento Objetivo: Esse princípio afirma que as licitações não podem ser julgadas por meio de critérios subjetivos ou discricionários. Os critérios de julgamento da licitação devem ser objetivos, ou seja, uniformes para as pessoas em geral. Exemplo: Em uma licitação foi estabelecido o critério do menor preço. Esse é um critério objetivo, ou seja, é um critério que não varia para ninguém. Todas as pessoas têm condições de avaliar e de decidir.

6. Outros Princípios:

a) Princípio do procedimento formal: Estabelece que as formalidades prescritas para os atos que integram as licitações devem ser rigorosamente obedecidas.

b) Princípio da adjudicação compulsória: Esse princípio tem uma denominação inadequada. Ele afirma que, se em uma licitação houver a adjudicação, esta deverá ser realizada em favor do vencedor do procedimento. Essa afirmação não é absoluta, uma vez que várias licitações terminam sem adjudicação.

c) Princípio do sigilo das propostas: É aquele que estabelece que as propostas de uma licitação devem ser apresentadas de modo sigiloso, sem que se dê acesso público aos seus conteúdos.

OBRIGATORIEDADE

A licitação é um procedimento obrigatório para celebração de contrato com a Administração Pública. Esta obrigatoriedade reside no fato de que não é permitido que o Poder Público contrato livremente qualquer fornecedor para prestação de serviços públicos. Contudo existem exceções, que veremos abaixo.

EXCEÇÕES AO DEVER DE LICITAR

A nossa legislação prevê duas exceções ao dever de licitar:

I. DISPENSA DE LICITAÇÃO: É a situação em que, embora viável a competição em torno do objeto licitado, a lei faculta a realização direta do ato. Os casos de dispensa devem estar expressamente previstos em lei. Vamos conferir a redação do artigo 24 da Lei n. 8.666/93:

Art. 24. É dispensável a licitação:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea «a», do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea «a», do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez;

III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os 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 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos;

V - quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas;

VI - quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento;

VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes, casos em que, observado o parágrafo único do art. 48 desta Lei e, persistindo a situação, será admitida a adjudicação direta dos bens ou serviços, por valor não superior ao constante do registro de preços, ou dos serviços;

VIII - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado;

IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional, nos casos estabelecidos em decreto do Presidente da República, ouvido o Conselho de Defesa Nacional;

X - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades preceps da administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia;

XI - na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento, em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;

XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia;

XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos;

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o Poder Público;

XV - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidade.

XVI - para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da administração, e de edições técnicas oficiais, bem como para prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública, criados para esse fim específico;

XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia;

XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo de movimentação operacional ou de adestramento, quando a exiguidade dos prazos legais puder comprometer a normalidade e os propósitos das operações e desde que seu valor não exceda ao limite previsto na alínea "a" do inciso II do art. 23 desta Lei;



XIX - para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto;

XX - na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado.

XXI - para a aquisição de bens e insumos destinados exclusivamente à pesquisa científica e tecnológica com recursos concedidos pela Capes, pela FINEP, pelo CNPq ou por outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico;

XXII - na contratação de fornecimento ou suprimento de energia elétrica e gás natural com concessionário, permissionário ou autorizado, segundo as normas da legislação específica;

XXIII - na contratação realizada por empresa pública ou sociedade de economia mista com suas subsidiárias e controladas, para a aquisição ou alienação de bens, prestação ou obtenção de serviços, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado.

XXIV - 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.

XXV - na contratação realizada por Instituição Científica e Tecnológica - ICT ou por agência de fomento para a transferência de tecnologia e para o licenciamento de direito de uso ou de exploração de criação protegida.

XXVI - na celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos do autorizado em contrato de consórcio público ou em convênio de cooperação.

XXVII - na contratação da coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública.

XXVIII - para o fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pela autoridade máxima do órgão.

XXIX - na aquisição de bens e contratação de serviços para atender aos contingentes militares das Forças Singulares brasileiras empregadas em operações de paz no exterior, necessariamente justificadas quanto ao preço e à escolha do fornecedor ou executante e ratificadas pelo Comandante da Força.

XXX - na contratação de instituição ou organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, para a prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural no âmbito do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária, instituído por lei federal.

XXXI - nas contratações visando ao cumprimento do disposto nos arts. 3º, 4º, 5º e 20 da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, observados os princípios gerais de contratação dela constantes.

XXXII - na contratação em que houver transferência de tecnologia de produtos estratégicos para o Sistema Único de Saúde - SUS, no âmbito da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, conforme elencados em ato da direção nacional do SUS, inclusive por ocasião da aquisição destes produtos durante as etapas de absorção tecnológica. (Incluído pela Lei nº 12.715, de 2012)

XXXIII - na contratação de entidades privadas sem fins lucrativos, para a implementação de cisternas ou outras tecnologias sociais de acesso à água para consumo humano e produção de alimentos, para beneficiar as famílias rurais de baixa renda atingidas pela seca ou falta regular de água. (Incluído pela Lei nº 12.873, de 2013)

§ 1º Os percentuais referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão 20% (vinte por cento) para compras, obras e serviços contratados por consórcios públicos, sociedade de economia mista, empresa pública e por autarquia ou fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas. (Incluído pela Lei nº 12.715, de 2012)

§ 2º O limite temporal de criação do órgão ou entidade que integre a administração pública estabelecido no inciso VIII do caput deste artigo não se aplica aos órgãos ou entidades que produzem produtos estratégicos para o SUS, no âmbito da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, conforme elencados em ato da direção nacional do SUS. (Incluído pela Lei nº 12.715, de 2012)

HIPÓTESES DE DISPENSA DE LICITAÇÃO

a) **Licitação dispensada:** É aquela que a própria lei declarou como tal. O artigo 17 da Lei n. 8.666/93 cuida das hipóteses de dispensa de licitação em casos de alienação e cessão de uso de bens públicos. Vamos conferir:

Art. 17. A alienação de bens da Administração Pública, subordinada à existência de interesse público devidamente justificado, será precedida de avaliação e obedecerá às seguintes normas:

I - quando imóveis, dependerá de autorização legislativa para órgãos da administração direta e entidades autárquicas e fundacionais, e, para todos, inclusive as entidades paraestatais, dependerá de avaliação prévia e de licitação na modalidade de concorrência, dispensada esta nos seguintes casos:

- a) dação em pagamento;
- b) doação, permitida exclusivamente para outro órgão ou entidade da administração pública, de qualquer esfera de governo, ressalvado o disposto nas alíneas f, h e i;
- c) permuta, por outro imóvel que atenda aos requisitos constantes do inciso X do art. 24 desta Lei;
- d) investidura;
- e) venda a outro órgão ou entidade da administração pública, de qualquer esfera de governo;
- f) alienação gratuita ou onerosa, aforamento, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis residenciais construídos, destinados ou efetivamente utilizados no âmbito de programas habitacionais ou de regularização fundiária de interesse social desenvolvidos por órgãos ou entidades da administração pública;
- g) procedimentos de legitimação de posse de que trata o art. 29 da Lei nº 6.383, de 7 de dezembro de 1976, mediante iniciativa e deliberação dos órgãos da Administração Pública em cuja competência legal inclua-se tal atribuição;
- h) alienação gratuita ou onerosa, aforamento, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis de uso comercial de âmbito local com área de até 250 m² (duzentos e cinquenta metros quadrados) e inseridos no âmbito de programas de regularização fundiária de interesse social desenvolvidos por órgãos ou entidades da administração pública;

i) alienação e concessão de direito real de uso, gratuita ou onerosa, de terras públicas rurais da União na Amazônia Legal onde incidam ocupações até o limite de 15 (quinze) módulos fiscais ou 1.500ha (mil e quinhentos hectares), para fins de regularização fundiária, atendidos os requisitos legais;

II - quando móveis, dependerá de avaliação prévia e de licitação, dispensada esta nos seguintes casos:



a) doação, permitida exclusivamente para fins e uso de interesse social, após avaliação de sua oportunidade e conveniência socioeconômica, relativamente à escolha de outra forma de alienação;

b) permuta, permitida exclusivamente entre órgãos ou entidades da Administração Pública;

c) venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsa, observada a legislação específica;

d) venda de títulos, na forma da legislação pertinente;

e) venda de bens produzidos ou comercializados por órgãos ou entidades da Administração Pública, em virtude de suas finalidades;

f) venda de materiais e equipamentos para outros órgãos ou entidades da Administração Pública, sem utilização previsível por quem deles dispõe.

§ 1º Os imóveis doados com base na alínea «b» do inciso I deste artigo, cessadas as razões que justificaram a sua doação, reverterão ao patrimônio da pessoa jurídica doadora, vedada a sua alienação pelo beneficiário.

§ 2º A Administração também poderá conceder título de propriedade ou de direito real de uso de imóveis, dispensada licitação, quando o uso destinar-se:

I - a outro órgão ou entidade da Administração Pública, qualquer que seja a localização do imóvel;

II - a pessoa natural que, nos termos da lei, regulamento ou ato normativo do órgão competente, haja implementado os requisitos mínimos de cultura, ocupação mansa e pacífica e exploração direta sobre área rural situada na Amazônia Legal, superior a 1 (um) módulo fiscal e limitada a 15 (quinze) módulos fiscais, desde que não exceda 1.500ha (mil e quinhentos hectares);

§ 2º-A. As hipóteses do inciso II do § 2º ficam dispensadas de autorização legislativa, porém submetem-se aos seguintes condicionamentos:

I - aplicação exclusivamente às áreas em que a detenção por particular seja comprovadamente anterior a 1º de dezembro de 2004;

II - submissão aos demais requisitos e impedimentos do regime legal e administrativo da destinação e da regularização fundiária de terras públicas;

III - vedação de concessões para hipóteses de exploração não-contempladas na lei agrária, nas leis de destinação de terras públicas, ou nas normas legais ou administrativas de zoneamento ecológico-econômico; e

IV - previsão de rescisão automática da concessão, dispensada notificação, em caso de declaração de utilidade, ou necessidade pública ou interesse social.

§ 2º-B. A hipótese do inciso II do § 2º deste artigo:

I - só se aplica a imóvel situado em zona rural, não sujeito a vedação, impedimento ou inconveniente a sua exploração mediante atividades agropecuárias;

II - fica limitada a áreas de até quinze módulos fiscais, desde que não exceda mil e quinhentos hectares, vedada a dispensa de licitação para áreas superiores a esse limite;

III - pode ser cumulada com o quantitativo de área decorrente da figura prevista na alínea g do inciso I do caput deste artigo, até o limite previsto no inciso II deste parágrafo.

IV - (VETADO) (Incluído pela Lei nº 11.763, de 2008)

§ 3º Entende-se por investidura, para os fins desta lei:

I - a alienação aos proprietários de imóveis lindeiros de área remanescente ou resultante de obra pública, área esta que se tornar inaproveitável isoladamente, por preço nunca inferior ao da avaliação e desde que esse não ultrapasse a 50% (cinquenta por cento) do valor constante da alínea “a” do inciso II do art. 23 desta lei;

II - a alienação, aos legítimos possuidores diretos ou, na falta destes, ao Poder Público, de imóveis para fins residenciais construídos em núcleos urbanos anexos a usinas hidrelétricas, desde que considerados dispensáveis na fase de operação dessas unidades e não integrem a categoria de bens reversíveis ao final da concessão.

§ 4º A doação com encargo será licitada e de seu instrumento constarão, obrigatoriamente os encargos, o prazo de seu cumprimento e cláusula de reversão, sob pena de nulidade do ato, sendo dispensada a licitação no caso de interesse público devidamente justificado;

§ 5º Na hipótese do parágrafo anterior, caso o donatário necessite oferecer o imóvel em garantia de financiamento, a cláusula de reversão e demais obrigações serão garantidas por hipoteca em segundo grau em favor do doador.

§ 6º Para a venda de bens móveis avaliados, isolada ou globalmente, em quantia não superior ao limite previsto no art. 23, inciso II, alínea «b» desta Lei, a Administração poderá permitir o leilão.

b) Licitação dispensável: Nesse caso, a Administração pode dispensar a competição. A contratação direta existirá porque a competição, embora possível, não ocorrerá, por opção da Administração. É inexigível licitação quando inviável a competição. No caso, contrata-se diretamente. O que diferencia dispensa e inexigibilidade é que, na primeira, a competição é possível, mas a Administração poderá dispensá-la, enquanto a inexigibilidade é a possibilidade de contratação sem licitação, por ser a competição inviável.

2. INEXIGIBILIDADE DE LICITAR: Ocorre quando é inviável a competição em torno do objeto que a Administração quer adquirir (art. 25 da Lei 8.666/93).

Ambas, dispensa e inexigibilidade, são formas de contratação direta sem licitação, sendo essa a única semelhança entre elas, e só podem ser vinculadas por lei federal, porque se trata de norma geral.

Alguns autores mencionam a má técnica do legislador ao expressar o rol dos casos de dispensa, alegando que algumas dessas hipóteses seriam casos de inexigibilidade. Vamos fazer a leitura do referido artigo 25 da Lei 8.666/93:

Art. 25. É **inexigível** a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;

II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

§ 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.



§ 2º Na hipótese deste artigo e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado à Fazenda Pública o fornecedor ou o prestador de serviços e o agente público responsável, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.

MODALIDADES DE LICITAÇÃO

A licitação pode ser processada de diversas maneiras. As modalidades de licitação estão dispostas no artigo 22 da Lei n. 8.666/93, que prescreve cinco modalidades de licitação:

Concorrência
Tomada de preços
Convite
Concurso
Leilão

Há uma modalidade de licitação que não consta no artigo citado acima, mas foi instituída por Medida Provisória e atualmente é regida pela Lei nº 10.520/2002. É a licitação por "Pregão".

Art. 22. São modalidades de licitação:

- I - concorrência;
- II - tomada de preços;
- III - convite;
- IV - concurso;
- V - leilão.

§ 1º 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.

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

§ 6º Na hipótese do § 3º deste artigo, existindo na praça mais de 3 (três) possíveis interessados, a cada novo convite, realizado para objeto idêntico ou assemelhado, é obrigatório o convite a, no mínimo, mais um interessado, enquanto existirem cadastrados não convidados nas últimas licitações.

§ 7º Quando, por limitações do mercado ou manifesto desinteresse dos convidados, for impossível a obtenção do número mínimo de licitantes exigidos no § 3º deste artigo, essas circunstâncias deverão ser devidamente justificadas no processo, sob pena de repetição do convite.

§ 8º É vedada a criação de outras modalidades de licitação ou a combinação das referidas neste artigo.

§ 9º Na hipótese do parágrafo 2º deste artigo, a administração somente poderá exigir do licitante não cadastrado os documentos previstos nos arts. 27 a 31, que comprovem habilitação compatível com o objeto da licitação, nos termos do edital.

1. Concorrência: A concorrência está prevista no art. 22, § 1º, da Lei n. 8.666/93 e pode ser definida como "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". A concorrência pública é a modalidade de licitação utilizada, via de regra, para maiores contratações, aberta a quaisquer interessados que preencham os requisitos estabelecidos no edital.

É a modalidade mais completa de licitação. É destinada a contratos de grande expressão econômica, por ser um procedimento complexo, que exige o preenchimento de vários requisitos e a apresentação detalhada de documentos. A Lei prevê, no art. 23, a tabela de valores para cada modalidade de licitação.

Art. 23. As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:

I - para obras e serviços de engenharia:

- a) convite - até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);
- b) tomada de preços - até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);
- c) concorrência: acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior:

- a) convite - até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);
- b) tomada de preços - até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais);
- c) concorrência - acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).

§ 1º As obras, serviços e compras efetuadas pela Administração serão divididas em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade sem perda da economia de escala.

§ 2º Na execução de obras e serviços e nas compras de bens, parceladas nos termos do parágrafo anterior, a cada etapa ou conjunto de etapas da obra, serviço ou compra, há de corresponder licitação distinta, preservada a modalidade pertinente para a execução do objeto em licitação.

§ 3º A concorrência é a modalidade de licitação cabível, qualquer que seja o valor de seu objeto, tanto na compra ou alienação de bens imóveis, ressalvado o disposto no art. 19, como nas concessões de direito real de uso e nas licitações internacionais, admitindo-se neste último caso, observados os limites deste artigo, a tomada de preços, quando o órgão ou entidade dispuser de cadastro internacional de fornecedores ou o convite, quando não houver fornecedor do bem ou serviço no País.

§ 4º Nos casos em que couber convite, a Administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência.

§ 5º É vedada a utilização da modalidade «convite» ou «tomada de preços», conforme o caso, para parcelas de uma mesma obra ou serviço, ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente, sempre que o somatório de seus valores caracterizar o caso de «tomada de preços» ou «concorrência», respectivamente, nos termos deste artigo, exceto para as parcelas de natureza específica que possam ser executadas por pessoas ou empresas de especialidade diversa daquela do executor da obra ou serviço.



§ 6ª As organizações industriais da Administração Federal direta, em face de suas peculiaridades, obedecerão aos limites estabelecidos no inciso I deste artigo também para suas compras e serviços em geral, desde que para a aquisição de materiais aplicados exclusivamente na manutenção, reparo ou fabricação de meios operacionais bélicos pertencentes à União.

§ 7ª Na compra de bens de natureza divisível e desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo, é permitida a cotação de quantidade inferior à demandada na licitação, com vistas a ampliação da competitividade, podendo o edital fixar quantitativo mínimo para preservar a economia de escala.

§ 8ª No caso de consórcios públicos, aplicar-se-á o dobro dos valores mencionados no caput deste artigo quando formado por até 3 (três) entes da Federação, e o triplo, quando formado por maior número.

2. Tomada de Preços: Prevista no art. 22, § 2.º, da Lei n. 8.666/93, pode ser definida como “modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação”.

É uma modalidade mais simplificada, mais célere e, por esse motivo, não está voltada a contratos de grande valor econômico.

Essa modalidade de licitação era direcionada apenas aos interessados previamente cadastrados. Atualmente, o § 2.º do art. 22 da Lei em estudo dispõe, conforme transcrito acima, que também deverão ser recebidas as propostas daqueles que atenderem às condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas.

A tomada de preços, portanto, destina-se a dois grupos de pessoas previamente definidos:

- *Cadastrados:* Para que a empresa tenha seu cadastro, deverá demonstrar sua idoneidade. Uma vez cadastrada, a empresa estará autorizada a participar de todas as tomadas de preço.

- *Não cadastrados:* Se no prazo legal – três dias antes da apresentação das propostas – demonstrarem atender aos requisitos exigidos para o cadastramento, poderão participar da tomada de preço.

Na tomada de preço, os licitantes têm seus documentos analisados antes da abertura da licitação e, por este motivo, é uma modalidade de licitação mais célere, podendo a Administração conceder um prazo menor para o licitante apresentar sua proposta.

3. Convite: O convite está previsto no art. 22, § 3.º, da Lei n. 8.666/93, e pode ser definido como “modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas”.

É a modalidade simplificada de licitação e, por isso, é destinada a contratos de pequeno valor. Além de prazos mais reduzidos, o convite tem uma convocação restrita. Pela lei, somente dois grupos podem participar do convite:

- *Convidados:* A Administração escolhe no mínimo três interessados para participar da licitação e envia-lhes uma *carta-convite*, que é o instrumento convocatório da licitação.

- *Cadastrados, no ramo do objeto licitado, não convidados:* todos os cadastrados no ramo do objeto licitado poderão participar da licitação, desde que, no prazo de até 24h antes da apresentação das propostas, manifestem seu interesse em participar da licitação.

4. Concurso: O art. 22, § 4.º, da Lei n. 8.666/93 prevê o concurso, que pode ser definido como “modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias”.

Essa modalidade de licitação não pode ser confundida com o concurso para provimento de cargo público. O concurso é uma modalidade de licitação específica, que tem por objetivo a escolha de um trabalho técnico, artístico ou científico.

Há quem diga que o concurso é uma modalidade de licitação discricionária, alegando que esses trabalhos, normalmente, são singulares e, por este motivo, não haveria necessidade de licitação (a Administração faria a licitação se achasse conveniente). O concurso não é, entretanto, uma modalidade discricionária, mas sim o objeto da licitação.

5. Leilão: Previsto no art. 22, § 5.º, da Lei n. 8.666/93, pode ser definido como “modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação”.

O leilão tem um objetivo próprio, visa a alienação de bens. Na redação original da lei em estudo, o leilão somente se destina à alienação de bens móveis. A redação original, entretanto, foi modificada pela Lei n. 8.883/94, que passou a permitir que o leilão se destinasse, em certos casos, à alienação de bens imóveis.

O art. 19 dispõe que, nos casos de alienação de um bem que tenha sido adquirido por via de procedimento judicial ou por dação em pagamento, a alienação pode ser feita por leilão. Nos demais casos, somente por concorrência.

6. Pregão: Modalidade licitatória regulamentada pela lei **10.520, de 17 de julho de 2002**. É a modalidade de licitação voltada à aquisição de bens e serviços comuns, assim considerados aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos no edital por meio de especificações do mercado.

A autoridade competente justificará a necessidade de contratação e definirá o objeto do certame, as exigências de habilitação, os critérios de aceitação das propostas, as sanções por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos para fornecimento. A definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição.

LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002.

Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei.

Parágrafo único. Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.



Art. 2º (VETADO)

§ 1º Poderá ser realizado o pregão por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, nos termos de regulamentação específica.

§ 2º Será facultado, nos termos de regulamentos próprios da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a participação de bolsas de mercadorias no apoio técnico e operacional aos órgãos e entidades promotores da modalidade de pregão, utilizando-se de recursos de tecnologia da informação.

§ 3º As bolsas a que se referem o § 2º deverão estar organizadas sob a forma de sociedades civis sem fins lucrativos e com a participação plural de corretoras que operem sistemas eletrônicos unificados de pregões.

Art. 3º A fase preparatória do pregão observará o seguinte:

I - a autoridade competente justificará a necessidade de contratação e definirá o objeto do certame, as exigências de habilitação, os critérios de aceitação das propostas, as sanções por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos para fornecimento;

II - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição;

III - dos autos do procedimento constarão a justificativa das definições referidas no inciso I deste artigo e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento, elaborado pelo órgão ou entidade promotora da licitação, dos bens ou serviços a serem licitados; e

IV - a autoridade competente designará, dentre os servidores do órgão ou entidade promotora da licitação, o pregoeiro e respectiva equipe de apoio, cuja atribuição inclui, dentre outras, o recebimento das propostas e lances, a análise de sua aceitabilidade e sua classificação, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor.

§ 1º A equipe de apoio deverá ser integrada em sua maioria por servidores ocupantes de cargo efetivo ou emprego da administração, preferencialmente pertencentes ao quadro permanente do órgão ou entidade promotora do evento.

§ 2º No âmbito do Ministério da Defesa, as funções de pregoeiro e de membro da equipe de apoio poderão ser desempenhadas por militares

Art. 4º A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:

I - a convocação dos interessados será efetuada por meio de publicação de aviso em diário oficial do respectivo ente federado ou, não existindo, em jornal de circulação local, e facultativamente, por meios eletrônicos e conforme o vulto da licitação, em jornal de grande circulação, nos termos do regulamento de que trata o art. 2º;

II - do aviso constarão a definição do objeto da licitação, a indicação do local, dias e horários em que poderá ser lida ou obtida a íntegra do edital;

III - do edital constarão todos os elementos definidos na forma do inciso I do art. 3º, as normas que disciplinarem o procedimento e a minuta do contrato, quando for o caso;

IV - cópias do edital e do respectivo aviso serão colocadas à disposição de qualquer pessoa para consulta e divulgadas na forma da Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998;

V - o prazo fixado para a apresentação das propostas, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a 8 (oito) dias úteis;

VI - no dia, hora e local designados, será realizada sessão pública para recebimento das propostas, devendo o interessado, ou seu representante, identificar-se e, se for o caso, comprovar a existência dos necessários poderes para formulação de propostas e para a prática de todos os demais atos inerentes ao certame;

VII - aberta a sessão, os interessados ou seus representantes, apresentarão declaração dando ciência de que cumprem plenamente os requisitos de habilitação e entregarão os envelopes contendo a indicação do objeto e do preço oferecidos, procedendo-se à sua imediata abertura e à verificação da conformidade das propostas com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório;

VIII - no curso da sessão, o autor da oferta de valor mais baixo e os das ofertas com preços até 10% (dez por cento) superiores àquela poderão fazer novos lances verbais e sucessivos, até a proclamação do vencedor;

IX - não havendo pelo menos 3 (três) ofertas nas condições definidas no inciso anterior, poderão os autores das melhores propostas, até o máximo de 3 (três), oferecer novos lances verbais e sucessivos, quaisquer que sejam os preços oferecidos;

X - para julgamento e classificação das propostas, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e parâmetros mínimos de desempenho e qualidade definidos no edital;

XI - examinada a proposta classificada em primeiro lugar, quanto ao objeto e valor, caberá ao pregoeiro decidir motivadamente a respeito da sua aceitabilidade;

XII - encerrada a etapa competitiva e ordenadas as ofertas, o pregoeiro procederá à abertura do invólucro contendo os documentos de habilitação do licitante que apresentou a melhor proposta, para verificação do atendimento das condições fixadas no edital;

XIII - a habilitação far-se-á com a verificação de que o licitante está em situação regular perante a Fazenda Nacional, a Seguridade Social e o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, e as Fazendas Estaduais e Municipais, quando for o caso, com a comprovação de que atende às exigências do edital quanto à habilitação jurídica e qualificações técnica e econômico-financeira;

XIV - os licitantes poderão deixar de apresentar os documentos de habilitação que já constem do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - Sicaf e sistemas semelhantes mantidos por Estados, Distrito Federal ou Municípios, assegurado aos demais licitantes o direito de acesso aos dados nele constantes;

XV - verificado o atendimento das exigências fixadas no edital, o licitante será declarado vencedor;

XVI - se a oferta não for aceitável ou se o licitante desatender às exigências habilitatórias, o pregoeiro examinará as ofertas subsequentes e a qualificação dos licitantes, na ordem de classificação, e assim sucessivamente, até a apuração de uma que atenda ao edital, sendo o respectivo licitante declarado vencedor;

XVII - nas situações previstas nos incisos XI e XVI, o pregoeiro poderá negociar diretamente com o proponente para que seja obtido preço melhor;

XVIII - declarado o vencedor, qualquer licitante poderá manifestar imediata e motivadamente a intenção de recorrer, quando lhe será concedido o prazo de 3 (três) dias para apresentação das razões do recurso, ficando os demais licitantes desde logo intimados para apresentar contra-razões em igual número de dias, que começarão a correr do término do prazo do recorrente, sendo-lhes assegurada vista imediata dos autos;

XIX - o acolhimento de recurso importará a invalidação apenas dos atos insuscetíveis de aproveitamento;

XX - a falta de manifestação imediata e motivada do licitante importará a decadência do direito de recurso e a adjudicação do objeto da licitação pelo pregoeiro ao vencedor;

XXI - decididos os recursos, a autoridade competente fará a adjudicação do objeto da licitação ao licitante vencedor;

XXII - homologada a licitação pela autoridade competente, o adjudicatário será convocado para assinar o contrato no prazo definido em edital; e



XXIII - se o licitante vencedor, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, aplicar-se-á o disposto no inciso XVI.

Art. 5º É vedada a exigência de:

I - garantia de proposta;

II - aquisição do edital pelos licitantes, como condição para participação no certame; e

III - pagamento de taxas e emolumentos, salvo os referentes a fornecimento do edital, que não serão superiores ao custo de sua reprodução gráfica, e aos custos de utilização de recursos de tecnologia da informação, quando for o caso.

Art. 6º O prazo de validade das propostas será de 60 (sessenta) dias, se outro não estiver fixado no edital.

Art. 7º Quem, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não mantiver a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e, será descredenciado no Sicaf, ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores a que se refere o inciso XIV do art. 4º desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais.

Art. 8º Os atos essenciais do pregão, inclusive os decorrentes de meios eletrônicos, serão documentados no processo respectivo, com vistas à aferição de sua regularidade pelos agentes de controle, nos termos do regulamento previsto no art. 2º.

Art. 9º Aplicam-se subsidiariamente, para a modalidade de pregão, as normas da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Art. 10. Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 2.182-18, de 23 de agosto de 2001.

Art. 11. As compras e contratações de bens e serviços comuns, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, quando efetuadas pelo sistema de registro de preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, poderão adotar a modalidade de pregão, conforme regulamento específico.

Art. 12. A Lei nº 10.191, de 14 de fevereiro de 2001, passa a vigorar acrescida do seguinte artigo:

“Art. 2-A. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão adotar, nas licitações de registro de preços destinadas à aquisição de bens e serviços comuns da área da saúde, a modalidade do pregão, inclusive por meio eletrônico, observando-se o seguinte:

I - são considerados bens e serviços comuns da área da saúde, aqueles necessários ao atendimento dos órgãos que integram o Sistema Único de Saúde, cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos no edital, por meio de especificações usuais do mercado.

II - quando o quantitativo total estimado para a contratação ou fornecimento não puder ser atendido pelo licitante vencedor, admitir-se-á a convocação de tantos licitantes quantos forem necessários para o atingimento da totalidade do quantitativo, respeitada a ordem de classificação, desde que os referidos licitantes aceitem praticar o mesmo preço da proposta vencedora.

III - na impossibilidade do atendimento ao disposto no inciso II, excepcionalmente, poderão ser registrados outros preços diferentes da proposta vencedora, desde que se trate de objetos de qualidade ou desempenho superior, devidamente justificada e comprovada a vantagem, e que as ofertas sejam em valor inferior ao limite máximo admitido.”

Art. 13. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

PROCEDIMENTO DA LICITAÇÃO:

A licitação, procedimento administrativo que visa selecionar a proposta mais vantajosa para a contratação com a Administração, é um conjunto de atos que pode ser dividido em diversas fases.

Alguns autores entendem que o ato em que se inicia a licitação é a publicação do instrumento convocatório. O art. 38 da Lei n. 8.666/93, no seu *caput*, entretanto, dispõe que o procedimento da licitação será iniciado com a abertura do processo administrativo (que ocorre antes da publicação do instrumento convocatório).

Os autores dividem a licitação em duas fases: interna e externa.

A fase interna tem início com a decisão de realizar o procedimento licitatório. Reúne todos os atos que, pela lei, devem anteceder o momento da publicação do instrumento convocatório.

Não há uma definição da sequência dos atos que devem ser praticados na fase interna, o que fica a critério de cada Administração. Com a publicação do instrumento convocatório, encerra-se a fase interna.

A fase externa é iniciada com a publicação do instrumento convocatório, que se destina aos interessados em contratar com a Administração.

Nessa fase, as etapas do processo são perfeitamente definidas e a sequência deve ser obrigatoriamente observada:

1. Edital;
2. Apresentação da documentação e das propostas;
3. Habilitação;
4. Classificação;
5. Adjudicação;
6. Homologação.

Para alguns autores, a homologação estaria antes da adjudicação.

1. Edital: O edital reflete a lei interna das licitações e obriga as partes envolvidas às suas regras, decorrência do princípio da vinculação ao edital, que deve ser respeitado tanto pela Administração quanto pelos participantes.

O art. 40 da Lei 8.666/93 dispõe sobre o conteúdo do edital:

Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:

I - objeto da licitação, em descrição sucinta e clara;

II - prazo e condições para assinatura do contrato ou retirada dos instrumentos, como previsto no art. 64 desta Lei, para execução do contrato e para entrega do objeto da licitação;

III - sanções para o caso de inadimplemento;

IV - local onde poderá ser examinado e adquirido o projeto básico;

V - se há projeto executivo disponível na data da publicação do edital de licitação e o local onde possa ser examinado e adquirido;

VI - condições para participação na licitação, em conformidade com os arts. 27 a 31 desta Lei, e forma de apresentação das propostas;

VII - critério para julgamento, com disposições claras e parâmetros objetivos;

VIII - locais, horários e códigos de acesso dos meios de comunicação à distância em que serão fornecidos elementos, informações e esclarecimentos relativos à licitação e às condições para atendimento das obrigações necessárias ao cumprimento de seu objeto;

IX - condições equivalentes de pagamento entre empresas brasileiras e estrangeiras, no caso de licitações internacionais;



X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48;

XI - critério de reajuste, que deverá retratar a variação efetiva do custo de produção, admitida a adoção de índices específicos ou setoriais, desde a data prevista para apresentação da proposta, ou do orçamento a que essa proposta se referir, até a data do adimplemento de cada parcela;

XII - (Vetado).

XIII - limites para pagamento de instalação e mobilização para execução de obras ou serviços que serão obrigatoriamente previstos em separado das demais parcelas, etapas ou tarefas;

XIV - condições de pagamento, prevendo:

a) prazo de pagamento não superior a trinta dias, contado a partir da data final do período de adimplemento de cada parcela;

b) cronograma de desembolso máximo por período, em conformidade com a disponibilidade de recursos financeiros;

c) critério de atualização financeira dos valores a serem pagos, desde a data final do período de adimplemento de cada parcela até a data do efetivo pagamento;

d) compensações financeiras e penalizações, por eventuais atrasos, e descontos, por eventuais antecipações de pagamentos;

e) exigência de seguros, quando for o caso;

XV - instruções e normas para os recursos previstos nesta Lei;

XVI - condições de recebimento do objeto da licitação;

XVII - outras indicações específicas ou peculiares da licitação.

§ 1º O original do edital deverá ser datado, rubricado em todas as folhas e assinado pela autoridade que o expedir, permanecendo no processo de licitação, e dele extraíndo-se cópias integrais ou resumidas, para sua divulgação e fornecimento aos interessados.

§ 2º Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante:

I - o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos, especificações e outros complementos;

II - orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários;

III - a minuta do contrato a ser firmado entre a Administração e o licitante vencedor;

IV - as especificações complementares e as normas de execução pertinentes à licitação.

§ 3º Para efeito do disposto nesta Lei, considera-se como adimplemento da obrigação contratual a prestação do serviço, a realização da obra, a entrega do bem ou de parcela destes, bem como qualquer outro evento contratual a cuja ocorrência esteja vinculada a emissão de documento de cobrança.

§ 4º Nas compras para entrega imediata, assim entendidas aquelas com prazo de entrega até trinta dias da data prevista para apresentação da proposta, poderão ser dispensadas:

I - o disposto no inciso XI deste artigo;

II - a atualização financeira a que se refere a alínea "c" do inciso XIV deste artigo, correspondente ao período compreendido entre as datas do adimplemento e a prevista para o pagamento, desde que não superior a quinze dias.

Em síntese, o edital deverá conter:

- Objeto da licitação, que não poderá ser descrito genericamente;
- Prazos e condições para a assinatura do contrato ou para a retirada dos instrumentos, como previsto no art. 64;
- Garantias para a execução do contrato;
- Sanções para o caso de inadimplemento;
- Local onde poderá ser examinado e adquirido o projeto básico;
- Critério de julgamento das propostas;
- Condições de pagamento.

As regras constantes do edital poderão ser impugnadas pelos licitantes (no prazo de dois dias) ou por qualquer cidadão (art. 41, § 1.º) que entender ser o edital discriminatório ou omissivo em pontos essenciais.

2. Apresentação das Propostas: As propostas são as ofertas feitas pelos licitantes. A lei exige um prazo mínimo a ser observado entre o momento da publicação do instrumento convocatório e o da apresentação das propostas. Esse prazo variará de acordo com a modalidade, o tipo e a natureza do contrato (art. 21 da Lei n. 8.666/93).

Art. 21. Os avisos contendo os resumos dos editais das concorrências, das tomadas de preços, dos concursos e dos leilões, embora realizados no local da repartição interessada, deverão ser publicados com antecedência, no mínimo, por uma vez:

I - no Diário Oficial da União, quando se tratar de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Federal e, ainda, quando se tratar de obras financiadas parcial ou totalmente com recursos federais ou garantidas por instituições federais;

II - no Diário Oficial do Estado, ou do Distrito Federal quando se tratar, respectivamente, de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Estadual ou Municipal, ou do Distrito Federal;

III - em jornal diário de grande circulação no Estado e também, se houver, em jornal de circulação no Município ou na região onde será realizada a obra, prestado o serviço, fornecido, alienado ou alugado o bem, podendo ainda a Administração, conforme o vulto da licitação, utilizar-se de outros meios de divulgação para ampliar a área de competição.

§ 1º O aviso publicado conterá a indicação do local em que os interessados poderão ler e obter o texto integral do edital e todas as informações sobre a licitação.

§ 2º O prazo mínimo até o recebimento das propostas ou da realização do evento será:

I - quarenta e cinco dias para:

a) concurso;

b) concorrência, quando o contrato a ser celebrado contemplar o regime de empreitada integral ou quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço";

II - trinta dias para:

a) concorrência, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior;

b) tomada de preços, quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço";

III - quinze dias para a tomada de preços, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior, ou leilão;

IV - cinco dias úteis para convite.

§ 3º Os prazos estabelecidos no parágrafo anterior serão contados a partir da última publicação do edital resumido ou da expedição do convite, ou ainda da efetiva disponibilidade do edital ou do convite e respectivos anexos, prevalecendo a data que ocorrer mais tarde.

§ 4º Qualquer modificação no edital exige divulgação pela mesma forma que se deu o texto original, reabrindo-se o prazo inicialmente estabelecido, exceto quando, inquestionavelmente, a alteração não afetar a formulação das propostas.

A proposta deve ser apresentada em envelope lacrado, por força do princípio do sigilo das propostas, diverso do envelope referente aos documentos necessários para habilitação. Devassar o conteúdo de uma proposta é crime previsto pela Lei das Licitações. Assim, o licitante deve apresentar no mínimo dois envelopes: O primeiro contendo a documentação relativa à capacitação do licitante, condições técnicas, econômicas, jurídicas e fiscais, e o segundo, a proposta propriamente dita.



Em certos tipos de licitação (melhor técnica e técnica e preço), deverão ser entregues três envelopes. A proposta deve ser desdobrada em dois deles: um deve conter a proposta de técnica e o outro a de preço; no terceiro, deve ser incluída a documentação sobre a capacitação do licitante.

Os envelopes são encaminhados à comissão de licitação, composta por, no mínimo, três servidores. Excepcionalmente, no convite, pode haver o julgamento por apenas um servidor, e, no leilão, não há comissão de julgamento, mas leiloeiro.

3. Habilitação: Nessa fase, o objetivo da Administração Pública é o conhecimento das condições pessoais de cada licitante. O órgão competente examinará a documentação apresentada, habilitando-a ou não.

O art. 27 dispõe sobre a documentação exigida dos interessados:

- habilitação jurídica;
- qualificação técnica;
- qualificação econômico-financeira;
- regularidade fiscal;
- cumprimento ao inc. XXXIII, art. 7.º, da Constituição Federal:

Art. 7.º, XXXIII, da CF: proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos;

O art. 28 trata da documentação relativa à habilitação jurídica, documentos que demonstrarão que o licitante estará apto a exercer direitos e a contrair obrigações:

Art. 28. A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:

- I - cédula de identidade;*
- II - registro comercial, no caso de empresa individual;*
- III - ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;*
- IV - inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;*
- V - decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.*

O art. 29 refere-se à habilitação fiscal. Serão analisadas a existência de débitos do licitante com a Administração Pública e sua regularidade com a Seguridade Social (art. 195, § 3.º, da Constituição Federal):

Art. 29. A documentação relativa à regularidade fiscal, conforme o caso, consistirá em:

- I - prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no Cadastro Geral de Contribuintes (CGC);*
- II - prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal, se houver, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;*
- III - prova de regularidade para com a Fazenda Federal, Estadual e Municipal do domicílio ou sede do licitante, ou outra equivalente, na forma da lei;*
- IV - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), demonstrando situação regular no cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei.*

Quanto à qualificação técnica, as exigências encontram-se relacionadas no art. 30 da lei em estudo, “Demonstração da capacidade para executar o contrato”. Ex: possuir equipamento, material e mão-de-obra suficientes para a execução do contrato.

Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:

- I - registro ou inscrição na entidade profissional competente;*
- II - comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação, e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação, bem como da qualificação de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;*
- III - comprovação, fornecida pelo órgão licitante, de que recebeu os documentos, e, quando exigido, de que tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação;*
- IV - prova de atendimento de requisitos previstos em lei especial, quando for o caso.*

§ 1º A comprovação de aptidão referida no inciso II do «caput» deste artigo, no caso das licitações pertinentes a obras e serviços, será feita por atestados fornecidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado, devidamente registrados nas entidades profissionais competentes, limitadas as exigências a:

- I - capacitação técnico-profissional: comprovação do licitante de possuir em seu quadro permanente, na data prevista para entrega da proposta, profissional de nível superior ou outro devidamente reconhecido pela entidade competente, detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço de características semelhantes, limitadas estas exclusivamente às parcelas de maior relevância e valor significativo do objeto da licitação, vedadas as exigências de quantidades mínimas ou prazos máximos;*
- II - (Vetado).*

§ 2º As parcelas de maior relevância técnica e de valor significativo, mencionadas no parágrafo anterior, serão definidas no instrumento convocatório.

§ 3º Será sempre admitida a comprovação de aptidão através de certidões ou atestados de obras ou serviços similares de complexidade tecnológica e operacional equivalente ou superior.

§ 4º Nas licitações para fornecimento de bens, a comprovação de aptidão, quando for o caso, será feita através de atestados fornecidos por pessoa jurídica de direito público ou privado.

§ 5º É vedada a exigência de comprovação de atividade ou de aptidão com limitações de tempo ou de época ou ainda em locais específicos, ou quaisquer outras não previstas nesta Lei, que inibam a participação na licitação.

§ 6º As exigências mínimas relativas a instalações de canteiros, máquinas, equipamentos e pessoal técnico especializado, considerados essenciais para o cumprimento do objeto da licitação, serão atendidas mediante a apresentação de relação explícita e da declaração formal da sua disponibilidade, sob as penas cabíveis, vedada as exigências de propriedade e de localização prévia.

§ 7º (Vetado).

§ 8º No caso de obras, serviços e compras de grande vulto, de alta complexidade técnica, poderá a Administração exigir dos licitantes a metodologia de execução, cuja avaliação, para efeito de sua aceitação ou não, antecederá sempre à análise dos preços e será efetuada exclusivamente por critérios objetivos.

§ 9º Entende-se por licitação de alta complexidade técnica aquela que envolva alta especialização, como fator de extrema relevância para garantir a execução do objeto a ser contratado, ou que possa comprometer a continuidade da prestação de serviços públicos essenciais.



§ 10. Os profissionais indicados pelo licitante para fins de comprovação da capacitação técnico-profissional de que trata o inciso I do § 1º deste artigo deverão participar da obra ou serviço objeto da licitação, admitindo-se a substituição por profissionais de experiência equivalente ou superior, desde que aprovada pela administração.

O art. 31 dispõe sobre a habilitação financeira. A documentação exigida possibilita a análise da saúde financeira do licitante em suportar o cumprimento do contrato.

Art. 31. A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a:

I - balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira da empresa, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 3 (três) meses da data de apresentação da proposta;

II - certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida no domicílio da pessoa física;

III - garantia, nas mesmas modalidades e critérios previstos no "caput" e § 1º do art. 56 desta Lei, limitada a 1% (um por cento) do valor estimado do objeto da contratação.

§ 1º A exigência de índices limitar-se-á à demonstração da capacidade financeira do licitante com vistas aos compromissos que terá que assumir caso lhe seja adjudicado o contrato, vedada a exigência de valores mínimos de faturamento anterior, índices de rentabilidade ou lucratividade.

§ 2º A Administração, nas compras para entrega futura e na execução de obras e serviços, poderá estabelecer, no instrumento convocatório da licitação, a exigência de capital mínimo ou de patrimônio líquido mínimo, ou ainda as garantias previstas no § 1º do art. 56 desta Lei, como dado objetivo de comprovação da qualificação econômico-financeira dos licitantes e para efeito de garantia ao adimplemento do contrato a ser ulteriormente celebrado.

§ 3º O capital mínimo ou o valor do patrimônio líquido a que se refere o parágrafo anterior não poderá exceder a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação, devendo a comprovação ser feita relativamente à data da apresentação da proposta, na forma da lei, admitida a atualização para esta data através de índices oficiais.

§ 4º Poderá ser exigida, ainda, a relação dos compromissos assumidos pelo licitante que importem diminuição da capacidade operativa ou absorção de disponibilidade financeira, calculada *esta em função do patrimônio líquido atualizado e sua capacidade de rotação.*

§ 5º A comprovação de boa situação financeira da empresa será feita de forma objetiva, através do cálculo de índices contábeis previstos no edital e devidamente justificados no processo administrativo da licitação que tenha dado início ao certame licitatório, vedada a exigência de índices e valores não usualmente adotados para correta avaliação de situação financeira suficiente ao cumprimento das obrigações decorrentes da licitação.

A lei faculta a possibilidade de a Administração Pública se utilizar de registros cadastrais de outros órgãos de entidades públicas (art. 34, § 2º, da Lei n. 8.666/93).

Se o licitante demonstrar possuir as condições necessárias, será considerado habilitado e poderá passar para a fase seguinte. Os inabilitados, ao contrário, serão excluídos da licitação, recebendo os seus envelopes com as propostas devidamente lacradas.

4. Classificação: É a etapa do procedimento licitatório em que são apreciadas e julgadas as propostas dos licitantes habilitados. Nesse momento, serão abertos os envelopes das propostas comerciais.

O processamento da fase de classificação variará de acordo com o tipo de procedimento (tipificado no art. 45 da lei em estudo).

Art. 45. O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.

§ 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso:

I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;

II - a de melhor técnica;

III - a de técnica e preço.

IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso.

§ 2º No caso de empate entre duas ou mais propostas, e após obedecido o disposto no § 2º do art. 3º desta Lei, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados, vedado qualquer outro processo.

§ 3º No caso da licitação do tipo «menor preço», entre os licitantes considerados qualificados a classificação se dará pela ordem crescente dos preços propostos, prevalecendo, no caso de empate, exclusivamente o critério previsto no parágrafo anterior.

§ 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, *levando em conta os fatores especificados em seu parágrafo 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação "técnica e preço", permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo.*

§ 5º É vedada a utilização de outros tipos de licitação não previstos neste artigo.

§ 6º Na hipótese prevista no art. 23, § 7º, serão selecionadas tantas propostas quantas necessárias até que se atinja a quantidade demandada na licitação.

Desclassificação das propostas: A desclassificação das propostas está disciplinada no art. 48, *caput*, da Lei n. 8.666/93:

Inc. I – Serão desclassificadas “as propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da licitação”.

Inc. II – “Propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação”.

O inc. II dispõe sobre duas situações distintas:

O licitante apresenta proposta com valor superior ao limite máximo previsto no instrumento convocatório;

Falta de seriedade econômica da proposta.

Admite-se que o instrumento convocatório contenha um parâmetro relativo ao valor do objeto. O licitante que apresentar uma proposta abaixo do parâmetro mínimo especificado deverá demonstrar como executará o contrato.

Caso demonstre, a proposta poderá ser classificada; se não demonstrar, será desclassificada.



Há certas hipóteses em que a estipulação do valor mínimo é obrigatória, como nos contratos que envolvem serviços de engenharia. Nesses casos, sempre que a proposta estiver abaixo do percentual que a lei prescreve, o licitante deverá demonstrar como cumprirá o contrato (é um parâmetro legal que independe da vontade do administrador).

Se uma proposta trazer uma vantagem extraordinária que não esteja explícita no instrumento convocatório, a Administração deve desconsiderá-la, como se não estivesse escrita, e julgar apenas a parte que está em conformidade com o instrumento convocatório.

Se todas as propostas forem inabilitadas ou desclassificadas, verifica-se o que se chama de “licitação fracassada”. Nesse caso, a lei faculta à Administração tentar “salvar” a licitação, permitindo que todos os inabilitados apresentem nova documentação ou todos os desclassificados apresentem nova proposta (o prazo para apresentação de documentos ou propostas é de oito dias).

Quando o tipo de licitação for o de melhor técnica, processa-se de acordo com o regulado pelo art. 46, §1.º, da Lei n. 8.666/93. Deverão ser apresentados dois envelopes. Os da proposta técnica deverão ser abertos primeiro. Com o resultado do julgamento técnico, abrem-se os envelopes da proposta preço. O administrador deverá comparar o preço apresentado pelo licitante vencedor do julgamento técnico com o menor preço apresentado pelos demais licitantes. Se o preço do vencedor estiver muito acima, pode-se fazer uma tentativa de acordo para diminuição do valor; se não houver acordo, poderá ser afastado o primeiro colocado e iniciará-se uma negociação com o segundo, e assim por diante.

Quando o tipo for técnica e preço, em primeiro lugar serão abertos os envelopes da proposta técnica. Concluído o julgamento, abrem-se os envelopes da proposta preço, havendo o julgamento deste. Encerrado, combinam-se as propostas conforme o critério determinado no instrumento convocatório. Nesse tipo de licitação, não se faz acordo como no anterior.

5. Homologação e Adjudicação: Homologação é o ato administrativo pelo qual a autoridade superior manifesta sua concordância com a legalidade e conveniência do procedimento licitatório.

Adjudicação é o ato administrativo pelo qual se declara como satisfatória a proposta vencedora do procedimento e se afirma a intenção de celebrar o contrato com o seu ofertante.

O primeiro classificado não tem direito subjetivo à adjudicação.

O adjudicatário não tem direito subjetivo ao contrato, visto que a Administração poderá revogar a licitação antes da assinatura do contrato.

São efeitos da adjudicação:

- direito do adjudicatário de assinar o contrato, na hipótese de ele vir a ser celebrado;
- liberação dos demais proponentes em relação às propostas apresentadas;
- direito da Administração de, no prazo de validade da proposta, exigir do adjudicatário o aperfeiçoamento do contrato nos termos resultantes do procedimento licitatório.

O adjudicatário que se recusar a assinar o contrato será considerado inadimplente, ou seja, ficará na mesma situação daquele que assinar o contrato e não o cumprir. Responderá por perdas e danos e sofrerá as sanções administrativas previstas no art. 87 da Lei n. 8.666/93, que serão aplicadas de acordo com o comportamento do adjudicatário.

Art. 87. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;

IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.

§ 1º Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrada judicialmente.

§ 2º As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultada a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 3º *A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação.*

Havendo a recusa (justificada ou injustificada), a lei admite a possibilidade de a Administração propor a assinatura do contrato ao segundo colocado, nos termos da proposta vencedora.

Se houver concordância do segundo colocado, o contrato será firmado; se ele não concordar, a Administração poderá propor ao terceiro colocado, e assim por diante, sempre nos termos da proposta vencedora.

Em seguida vamos acompanhar na íntegra o que prevê a Lei nº 8.666/93, lembrando que a leitura detalhada e atenta do dispositivo legal é essencial para a realização de uma boa prova.

LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993

Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Capítulo I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Seção I Dos Princípios

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, 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 As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Art. 3º 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 e será 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.

§ 1º **É vedado aos agentes públicos:**

I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo, inclusive nos casos de sociedades cooperativas, e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato, ressalvado o disposto nos §§ 5º a 12 deste artigo e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991;

II - estabelecer tratamento diferenciado de natureza comercial, legal, trabalhista, previdenciária ou qualquer outra, entre empresas brasileiras e estrangeiras, inclusive no que se refere a moeda, modalidade e local de pagamentos, mesmo quando envolvidos financiamentos de agências internacionais, ressalvado o disposto no parágrafo seguinte e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.

§ 2º Em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens e serviços:

I - (Revogado pela Lei nº 12.349, de 2010)

II - produzidos no País;

III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras.

IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País.

V - (Vide Lei nº 13.146, de 2015) (Vigência)

§ 3º A licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura.

§ 4º (Vetado).

§ 5º Nos processos de licitação previstos no caput, poderá ser estabelecido margem de preferência para produtos manufaturados e para serviços nacionais que atendam a normas técnicas brasileiras. (Vide Lei nº 13.146, de 2015) (Vigência) § 6º A margem de preferência de que trata o § 5º será estabelecida com base em estudos revistos periodicamente, em prazo não superior a 5 (cinco) anos, que levem em consideração: (Vide Decreto nº 7.713, de 2012) (Vide Decreto nº 7.709, de 2012) (Vide Decreto nº 7.756, de 2012)

I - geração de emprego e renda;

II - efeito na arrecadação de tributos federais, estaduais e municipais

III - desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no País;

IV - custo adicional dos produtos e serviços; e

V - em suas revisões, análise retrospectiva de resultados.

§ 7º Para os produtos manufaturados e serviços nacionais resultantes de desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no País, poderá ser estabelecido margem de preferência adicional àquela prevista no § 5º.

§ 8º As margens de preferência por produto, serviço, grupo de produtos ou grupo de serviços, a que se referem os §§ 5º e 7º, serão definidas pelo Poder Executivo federal, não podendo a soma delas ultrapassar o montante de 25% (vinte e cinco por cento) sobre o preço dos produtos manufaturados e serviços estrangeiros.

§ 9º As disposições contidas nos §§ 5º e 7º deste artigo não se aplicam aos bens e aos serviços cuja capacidade de produção ou prestação no País seja inferior:

I - à quantidade a ser adquirida ou contratada; ou

II - ao quantitativo fixado com fundamento no § 7º do art. 23 desta Lei, quando for o caso.

§ 10. A margem de preferência a que se refere o § 5º poderá ser estendida, total ou parcialmente, aos bens e serviços originários dos Estados Partes do Mercado Comum do Sul - Mercosul.

§ 11. Os editais de licitação para a contratação de bens, serviços e obras poderão, mediante prévia justificativa da autoridade competente, exigir que o contratado promova, em favor de órgão ou entidade integrante da administração pública ou daqueles por ela indicados a partir de processo isonômico, medidas de compensação comercial, industrial, tecnológica ou acesso a condições vantajosas de financiamento, cumulativamente ou não, na forma estabelecida pelo Poder Executivo federal.

§ 12. Nas contratações destinadas à implantação, manutenção e ao aperfeiçoamento dos sistemas de tecnologia de informação e comunicação, considerados estratégicos em ato do Poder Executivo federal, a licitação poderá ser restrita a bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos de acordo com o processo produtivo básico de que trata a Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001.

§ 13. Será divulgada na internet, a cada exercício financeiro, a relação de empresas favorecidas em decorrência do disposto nos §§ 5º, 7º, 10, 11 e 12 deste artigo, com indicação do volume de recursos destinados a cada uma delas.

§ 14. As preferências definidas neste artigo e nas demais normas de licitação e contratos devem privilegiar o tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte na forma da lei. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 2014)

§ 15. As preferências dispostas neste artigo prevalecem sobre as demais preferências previstas na legislação quando estas forem aplicadas sobre produtos ou serviços estrangeiros. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 2014)

Art. 4º Todos quantos participem de licitação promovida pelos órgãos ou entidades a que se refere o art. 1º têm direito público subjetivo à fiel observância do pertinente procedimento estabelecido nesta lei, podendo qualquer cidadão acompanhar o seu desenvolvimento, desde que não interfira de modo a perturbar ou impedir a realização dos trabalhos.

Parágrafo único. O procedimento licitatório previsto nesta lei caracteriza ato administrativo formal, seja ele praticado em qualquer esfera da Administração Pública.

Art. 5º Todos os valores, preços e custos utilizados nas licitações terão como expressão monetária a moeda corrente nacional, ressalvado o disposto no art. 42 desta Lei, devendo cada unidade da Administração, no pagamento das obrigações relativas ao fornecimento de bens, locações, realização de obras e prestação de serviços, obedecer, para cada fonte diferenciada de recursos, a estrita ordem cronológica das datas de suas exigibilidades, salvo quando presentes relevantes razões de interesse público e mediante prévia justificativa da autoridade competente, devidamente publicada.

§ 1º Os créditos a que se refere este artigo terão seus valores corrigidos por critérios previstos no ato convocatório e que lhes preservem o valor.



§ 2º A correção de que trata o parágrafo anterior cujo pagamento será feito junto com o principal, correrá à conta das mesmas dotações orçamentárias que atenderam aos créditos a que se referem.

§ 3º Observados o disposto no caput, os pagamentos decorrentes de despesas cujos valores não ultrapassem o limite de que trata o inciso II do art. 24, sem prejuízo do que dispõe seu parágrafo único, deverão ser efetuados no prazo de até 5 (cinco) dias úteis, contados da apresentação da fatura.

Art. 5º-A. As normas de licitações e contratos devem privilegiar o tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte na forma da lei. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 2014)

Seção II Das Definições

Art. 6º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - *Obra* - toda construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação, realizada por execução direta ou indireta;

II - *Serviço* - toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais;

III - *Compra* - toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente;

IV - *Alienação* - toda transferência de domínio de bens a terceiros;

V - *Obras, serviços e compras de grande vulto* - aquelas cujo valor estimado seja superior a 25 (vinte e cinco) vezes o limite estabelecido na alínea "c" do inciso I do art. 23 desta Lei;

VI - *Seguro-Garantia* - o seguro que garante o fiel cumprimento das obrigações assumidas por empresas em licitações e contratos;

VII - *Execução direta* - a que é feita pelos órgãos e entidades da Administração, pelos próprios meios;

VIII - *Execução indireta* - a que o órgão ou entidade contrata com terceiros sob qualquer dos seguintes regimes:

a) *empreitada por preço global* - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo e total;

b) *empreitada por preço unitário* - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas;

c) *(Vetado)*.

d) *tarefa* - quando se ajusta mão-de-obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de materiais;

e) *empreitada integral* - quando se contrata um empreendimento em sua integralidade, compreendendo todas as etapas das obras, serviços e instalações necessárias, sob inteira responsabilidade da contratada até a sua entrega ao contratante em condições de entrada em operação, atendidos os requisitos técnicos e legais para sua utilização em condições de segurança estrutural e operacional e com as características adequadas às finalidades para que foi contratada;

IX - *Projeto Básico* - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

a) *desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global da obra e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza;*

b) *soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem;*

c) *identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;*

d) *informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;*

e) *subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;*

f) *orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;*

X - *Projeto Executivo* - o conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT;

XI - *Administração Pública* - a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas;

XII - *Administração - órgão, entidade ou unidade administrativa* pela qual a Administração Pública opera e atua concretamente;

XIII - *Imprensa Oficial* - veículo oficial de divulgação da Administração Pública, sendo para a União o Diário Oficial da União, e, para os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, o que for definido nas respectivas leis;

XIV - *Contratante* - é o órgão ou entidade signatária do instrumento contratual;

XV - *Contratado* - a pessoa física ou jurídica signatária de contrato com a Administração Pública;

XVI - *Comissão* - comissão, permanente ou especial, criada pela Administração com a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes.

XVII - *produtos manufaturados nacionais* - produtos manufaturados, produzidos no território nacional de acordo com o processo produtivo básico ou com as regras de origem estabelecidas pelo Poder Executivo federal;

XVIII - *serviços nacionais* - serviços prestados no País, nas condições estabelecidas pelo Poder Executivo federal;

XIX - *sistemas de tecnologia de informação e comunicação estratégicos* - bens e serviços de tecnologia da informação e comunicação cuja descontinuidade provoque dano significativo à administração pública e que envolvam pelo menos um dos seguintes requisitos relacionados às informações críticas: disponibilidade, confiabilidade, segurança e confidencialidade.

Seção III Das Obras e Serviços

Art. 7º As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte sequência:

I - projeto básico;

II - projeto executivo;

III - execução das obras e serviços.

§ 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração.



§ 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:

I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;

II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;

III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma;

IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.

§ 3º É vedado incluir no objeto da licitação a obtenção de recursos financeiros para sua execução, qualquer que seja a sua origem, exceto nos casos de empreendimentos executados e explorados sob o regime de concessão, nos termos da legislação específica.

§ 4º É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.

§ 5º É vedada a realização de licitação cujo objeto inclua bens e serviços sem similaridade ou de marcas, características e especificações exclusivas, salvo nos casos em que for tecnicamente justificável, ou ainda quando o fornecimento de tais materiais e serviços for feito sob o regime de administração contratada, previsto e discriminado no ato convocatório.

§ 6º A infringência do disposto neste artigo implica a nulidade dos atos ou contratos realizados e a responsabilidade de quem lhes tenha dado causa.

§ 7º Não será ainda computado como valor da obra ou serviço, para fins de julgamento das propostas de preços, a atualização monetária das obrigações de pagamento, desde a data final de cada período de aferição até a do respectivo pagamento, que será calculada pelos mesmos critérios estabelecidos obrigatoriamente no ato convocatório.

§ 8º Qualquer cidadão poderá requerer à Administração Pública os quantitativos das obras e preços unitários de determinada obra executada.

§ 9º O disposto neste artigo aplica-se também, no que couber, aos casos de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

Art. 8º A execução das obras e dos serviços deve programar-se, sempre, em sua totalidade, previstos seus custos atual e final e considerados os prazos de sua execução.

Parágrafo único. É proibido o retardamento imotivado da execução de obra ou serviço, ou de suas parcelas, se existente previsão orçamentária para sua execução total, salvo insuficiência financeira ou comprovado motivo de ordem técnica, justificados em despacho circunstanciado da autoridade a que se refere o art. 26 desta Lei.

Art. 9º Não poderá participar, direta ou indiretamente, da licitação ou da execução de obra ou serviço e do fornecimento de bens a eles necessários:

I - o autor do projeto, básico ou executivo, pessoa física ou jurídica;

II - empresa, isoladamente ou em consórcio, responsável pela elaboração do projeto básico ou executivo ou da qual o autor do projeto seja dirigente, gerente, acionista ou detentor de mais de 5% (cinco por cento) do capital com direito a voto ou controlador, responsável técnico ou subcontratado;

III - servidor ou dirigente de órgão ou entidade contratante ou responsável pela licitação.

§ 1º É permitida a participação do autor do projeto ou da empresa a que se refere o inciso II deste artigo, na licitação de obra ou serviço, ou na execução, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da Administração interessada.

§ 2º O disposto neste artigo não impede a licitação ou contratação de obra ou serviço que inclua a elaboração de projeto executivo como encargo do contratado ou pelo preço previamente fixado pela Administração.

§ 3º Considera-se participação indireta, para fins do disposto neste artigo, a existência de qualquer vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto, pessoa física ou jurídica, e o licitante ou responsável pelos serviços, fornecimentos e obras, incluindo-se os fornecimentos de bens e serviços a estes necessários.

§ 4º O disposto no parágrafo anterior aplica-se aos membros da comissão de licitação.

Art. 10. As obras e serviços poderão ser executados nas seguintes formas:

I - execução direta;

II - execução indireta, nos seguintes regimes:

a) empreitada por preço global;

b) empreitada por preço unitário;

c) (Vetado).

d) tarefa;

e) empreitada integral.

Parágrafo único. (Vetado).

Art. 11. As obras e serviços destinados aos mesmos fins terão projetos padronizados por tipos, categorias ou classes, exceto quando o projeto-padrão não atender às condições peculiares do local ou às exigências específicas do empreendimento.

Art. 12. Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos:

I - segurança;

II - funcionalidade e adequação ao interesse público;

III - economia na execução, conservação e operação;

IV - possibilidade de emprego de mão-de-obra, materiais, tecnologia e matérias-primas existentes no local para execução, conservação e operação;

V - facilidade na execução, conservação e operação, sem prejuízo da durabilidade da obra ou do serviço;

VI - adoção das normas técnicas, de saúde e de segurança do trabalho adequadas;

VII - impacto ambiental.

Seção IV

Dos Serviços Técnicos Profissionais Especializados

Art. 13. Para os fins desta Lei, consideram-se serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos a:

I - estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos;

II - pareceres, perícias e avaliações em geral;

III - assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias;

IV - fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;

V - patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas;

VI - treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;

VII - restauração de obras de arte e bens de valor histórico.

VIII - (Vetado).



§ 1º Ressalvados os casos de inexigibilidade de licitação, os contratos para a prestação de serviços técnicos profissionais especializados deverão, preferencialmente, ser celebrados mediante a realização de concurso, com estipulação prévia de prêmio ou remuneração.

§ 2º Aos serviços técnicos previstos neste artigo aplica-se, no que couber, o disposto no art. 111 desta Lei.

§ 3º A empresa de prestação de serviços técnicos especializados que apresente relação de integrantes de seu corpo técnico em procedimento licitatório ou como elemento de justificação de dispensa ou inexigibilidade de licitação, ficará obrigada a garantir que os referidos integrantes realizem pessoal e diretamente os serviços objeto do contrato.

Seção V Das Compras

Art. 14. Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão:

I - atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas;

II - ser processadas através de sistema de registro de preços;

III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

IV - ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;

V - balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.

§ 1º O registro de preços será precedido de ampla pesquisa de mercado.

§ 2º Os preços registrados serão publicados trimestralmente para orientação da Administração, na imprensa oficial.

§ 3º O sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições:

I - seleção feita mediante concorrência;

II - estipulação prévia do sistema de controle e atualização dos preços registrados;

III - validade do registro não superior a um ano.

§ 4º A existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios, respeitada a legislação relativa às licitações, sendo assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições.

§ 5º O sistema de controle originado no quadro geral de preços, quando possível, deverá ser informatizado.

§ 6º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar preço constante do quadro geral em razão de incompatibilidade desse com o preço vigente no mercado.

§ 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda:

I - a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;

II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;

III - as condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material.

§ 8º O recebimento de material de valor superior ao limite estabelecido no art. 23 desta Lei, para a modalidade de convite, deverá ser confiado a uma comissão de, no mínimo, 3 (três) membros.

Art. 16. Será dada publicidade, mensalmente, em órgão de divulgação oficial ou em quadro de avisos de amplo acesso público, à relação de todas as compras feitas pela Administração Direta ou Indireta, de maneira a clarificar a identificação do bem comprado, seu preço unitário, a quantidade adquirida, o nome do vendedor e o valor total da operação, podendo ser aglutinadas por itens as compras feitas com dispensa e inexigibilidade de licitação.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos casos de dispensa de licitação previstos no inciso IX do art. 24.

Seção VI Das Alienações

Art. 17. A alienação de bens da Administração Pública, subordinada à existência de interesse público devidamente justificado, será precedida de avaliação e obedecerá às seguintes normas:

I - quando imóveis, dependerá de autorização legislativa para órgãos da administração direta e entidades autárquicas e fundacionais, e, para todos, inclusive as entidades paraestatais, dependerá de avaliação prévia e de licitação na modalidade de concorrência, dispensada esta nos seguintes casos:

a) dação em pagamento;

b) doação, permitida exclusivamente para outro órgão ou entidade da administração pública, de qualquer esfera de governo, ressalvado o disposto nas alíneas f, h e i;

c) permuta, por outro imóvel que atenda aos requisitos constantes do inciso X do art. 24 desta Lei;

d) investidura;

e) venda a outro órgão ou entidade da administração pública, de qualquer esfera de governo;

f) alienação gratuita ou onerosa, aforamento, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis residenciais construídos, destinados ou efetivamente utilizados no âmbito de programas habitacionais ou de regularização fundiária de interesse social desenvolvidos por órgãos ou entidades da administração pública;

g) procedimentos de legitimação de posse de que trata o art. 29 da Lei nº 6.383, de 7 de dezembro de 1976, mediante iniciativa e deliberação dos órgãos da Administração Pública em cuja competência legal inclua-se tal atribuição;

h) alienação gratuita ou onerosa, aforamento, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis de uso comercial de âmbito local com área de até 250 m² (duzentos e cinquenta metros quadrados) e inseridos no âmbito de programas de regularização fundiária de interesse social desenvolvidos por órgãos ou entidades da administração pública;

i) alienação e concessão de direito real de uso, gratuita ou onerosa, de terras públicas rurais da União na Amazônia Legal onde incidam ocupações até o limite de 15 (quinze) módulos fiscais ou 1.500ha (mil e quinhentos hectares), para fins de regularização fundiária, atendidos os requisitos legais;

II - quando móveis, dependerá de avaliação prévia e de licitação, dispensada esta nos seguintes casos:

a) doação, permitida exclusivamente para fins e uso de interesse social, após avaliação de sua oportunidade e conveniência socioeconômica, relativamente à escolha de outra forma de alienação;

b) permuta, permitida exclusivamente entre órgãos ou entidades da Administração Pública;



c) venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsa, observada a legislação específica;

d) venda de títulos, na forma da legislação pertinente;

e) venda de bens produzidos ou comercializados por órgãos ou entidades da Administração Pública, em virtude de suas finalidades;

f) venda de materiais e equipamentos para outros órgãos ou entidades da Administração Pública, sem utilização previsível por quem deles dispõe.

§ 1º Os imóveis doados com base na alínea «b» do inciso I deste artigo, cessadas as razões que justificaram a sua doação, reverterão ao patrimônio da pessoa jurídica doadora, vedada a sua alienação pelo beneficiário.

§ 2º A Administração também poderá conceder título de propriedade ou de direito real de uso de imóveis, dispensada licitação, quando o uso destinar-se:

I - a outro órgão ou entidade da Administração Pública, qualquer que seja a localização do imóvel;

II - a pessoa natural que, nos termos da lei, regulamento ou ato normativo do órgão competente, haja implementado os requisitos mínimos de cultura, ocupação mansa e pacífica e exploração direta área rural situada na Amazônia Legal, superior a 1 (um) módulo fiscal e limitada a 15 (quinze) módulos fiscais, desde que não exceda 1.500ha (mil e quinhentos hectares);

§ 2º-A. As hipóteses do inciso II do § 2º ficam dispensadas de autorização legislativa, porém submetem-se aos seguintes condicionamentos:

I - aplicação exclusivamente às áreas em que a detenção por particular seja comprovadamente anterior a 1º de dezembro de 2004;

II - submissão aos demais requisitos e impedimentos do regime legal e administrativo da destinação e da regularização fundiária de terras públicas;

III - vedação de concessões para hipóteses de exploração não-contempladas na lei agrária, nas leis de destinação de terras públicas, ou nas normas legais ou administrativas de zoneamento ecológico-econômico; e

IV - previsão de rescisão automática da concessão, dispensada notificação, em caso de declaração de utilidade, ou necessidade pública ou interesse social.

§ 2º-B. A hipótese do inciso II do § 2º deste artigo:

I - só se aplica a imóvel situado em zona rural, não sujeito a vedação, impedimento ou inconveniente a sua exploração mediante atividades agropecuárias;

II - fica limitada a áreas de até quinze módulos fiscais, desde que não exceda mil e quinhentos hectares, vedada a dispensa de licitação para áreas superiores a esse limite;

III - pode ser cumulada com o quantitativo de área decorrente da figura prevista na alínea g do inciso I do caput deste artigo, até o limite previsto no inciso II deste parágrafo.

IV - (VETADO)

§ 3º Entende-se por investidura, para os fins desta lei:

I - a alienação aos proprietários de imóveis lindeiros de área remanescente ou resultante de obra pública, área esta que se tornar inaproveitável isoladamente, por preço nunca inferior ao da avaliação e desde que esse não ultrapasse a 50% (cinquenta por cento) do valor constante da alínea “a” do inciso II do art. 23 desta lei;

II - a alienação, aos legítimos possuidores diretos ou, na falta destes, ao Poder Público, de imóveis para fins residenciais construídos em núcleos urbanos anexos a usinas hidrelétricas, desde que considerados dispensáveis na fase de operação dessas unidades e não integrem a categoria de bens reversíveis ao final da concessão.

§ 4º A doação com encargo será licitada e de seu instrumento constarão, obrigatoriamente os encargos, o prazo de seu cumprimento e cláusula de reversão, sob pena de nulidade do ato, sendo dispensada a licitação no caso de interesse público devidamente justificado;

§ 5º Na hipótese do parágrafo anterior, caso o donatário necessite oferecer o imóvel em garantia de financiamento, a cláusula de reversão e demais obrigações serão garantidas por hipoteca em segundo grau em favor do doador.

§ 6º Para a venda de bens móveis avaliados, isolada ou globalmente, em quantia não superior ao limite previsto no art. 23, inciso II, alínea «b» desta Lei, a Administração poderá permitir o leilão.

§ 7º (VETADO).

Art. 18. Na concorrência para a venda de bens imóveis, a fase de habilitação limitar-se-á à comprovação do recolhimento de quantia correspondente a 5% (cinco por cento) da avaliação.

Art. 19. Os bens imóveis da Administração Pública, cuja aquisição haja derivado de procedimentos judiciais ou de dação em pagamento, poderão ser alienados por ato da autoridade competente, observadas as seguintes regras:

I - avaliação dos bens alienáveis;

II - comprovação da necessidade ou utilidade da alienação;

III - adoção do procedimento licitatório, sob a modalidade de concorrência ou leilão.

Capítulo II

Da Licitação

Seção I

Das Modalidades, Limites e Dispensa

Art. 20. As licitações serão efetuadas no local onde se situar a repartição interessada, salvo por motivo de interesse público, devidamente justificado.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não impedirá a habilitação de interessados residentes ou sediados em outros locais.

Art. 21. Os avisos contendo os resumos dos editais das concorrências, das tomadas de preços, dos concursos e dos leilões, embora realizados no local da repartição interessada, deverão ser publicados com antecedência, no mínimo, por uma vez:

I - no Diário Oficial da União, quando se tratar de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Federal e, ainda, quando se tratar de obras financiadas parcial ou totalmente com recursos federais ou garantidas por instituições federais;

II - no Diário Oficial do Estado, ou do Distrito Federal quando se tratar, respectivamente, de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Estadual ou Municipal, ou do Distrito Federal;

III - em jornal diário de grande circulação no Estado e também, se houver, em jornal de circulação no Município ou na região onde será realizada a obra, prestado o serviço, fornecido, alienado ou alugado o bem, podendo ainda a Administração, conforme o vulto da licitação, utilizar-se de outros meios de divulgação para ampliar a área de competição.

§ 1º O aviso publicado conterá a indicação do local em que os interessados poderão ler e obter o texto integral do edital e todas as informações sobre a licitação.

§ 2º O prazo mínimo até o recebimento das propostas ou da realização do evento será:

I - quarenta e cinco dias para:

a) concurso;

b) concorrência, quando o contrato a ser celebrado contemplar o regime de empreitada integral ou quando a licitação for do tipo “melhor técnica” ou “técnica e preço”;



II - trinta dias para:

a) concorrência, nos casos não especificados na alínea “b” do inciso anterior;

b) tomada de preços, quando a licitação for do tipo “melhor técnica” ou “técnica e preço”;

III - quinze dias para a tomada de preços, nos casos não especificados na alínea “b” do inciso anterior, ou leilão;

IV - cinco dias úteis para convite.

§ 3º Os prazos estabelecidos no parágrafo anterior serão contados a partir da última publicação do edital resumido ou da expedição do convite, ou ainda da efetiva disponibilidade do edital ou do convite e respectivos anexos, prevalecendo a data que ocorrer mais tarde.

§ 4º Qualquer modificação no edital exige divulgação pela mesma forma que se deu o texto original, reabrindo-se o prazo inicialmente estabelecido, exceto quando, inquestionavelmente, a alteração não afetar a formulação das propostas.

Art. 22. São modalidades de licitação:

I - concorrência;

II - tomada de preços;

III - convite;

IV - concurso;

V - leilão.

§ 1º 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.

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

§ 6º Na hipótese do § 3º deste artigo, existindo na praça mais de 3 (três) possíveis interessados, a cada novo convite, realizado para objeto idêntico ou assemelhado, é obrigatório o convite a, no mínimo, mais um interessado, enquanto existirem cadastrados não convidados nas últimas licitações.

§ 7º Quando, por limitações do mercado ou manifesto desinteresse dos convidados, for impossível a obtenção do número mínimo de licitantes exigidos no § 3º deste artigo, essas circunstâncias deverão ser devidamente justificadas no processo, sob pena de repetição do convite.

§ 8º É vedada a criação de outras modalidades de licitação ou a combinação das referidas neste artigo.

§ 9º Na hipótese do parágrafo 2º deste artigo, a administração somente poderá exigir do licitante não cadastrado os documentos previstos nos arts. 27 a 31, que comprovem habilitação compatível com o objeto da licitação, nos termos do edital.

Art. 23. As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:

I - para obras e serviços de engenharia:

a) convite - até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);

b) tomada de preços - até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);

c) concorrência: acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior:

a) convite - até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);

b) tomada de preços - até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais);

c) concorrência - acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).

§ 1º As obras, serviços e compras efetuadas pela Administração serão divididas em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade sem perda da economia de escala.

§ 2º Na execução de obras e serviços e nas compras de bens, parceladas nos termos do parágrafo anterior, a cada etapa ou conjunto de etapas da obra, serviço ou compra, há de corresponder licitação distinta, preservada a modalidade pertinente para a execução do objeto em licitação.

§ 3º A concorrência é a modalidade de licitação cabível, qualquer que seja o valor de seu objeto, tanto na compra ou alienação de bens imóveis, ressalvado o disposto no art. 19, como nas concessões de direito real de uso e nas licitações internacionais, admitindo-se neste último caso, observados os limites deste artigo, a tomada de preços, quando o órgão ou entidade dispuser de cadastro internacional de fornecedores ou o convite, quando não houver fornecedor do bem ou serviço no País.

§ 4º Nos casos em que couber convite, a Administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência.

§ 5º É vedada a utilização da modalidade «convite» ou «tomada de preços», conforme o caso, para parcelas de uma mesma obra ou serviço, ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente, sempre que o somatório de seus valores caracterizar o caso de «tomada de preços» ou «concorrência», respectivamente, nos termos deste artigo, exceto para as parcelas de natureza específica que possam ser executadas por pessoas ou empresas de especialidade diversa daquela do executor da obra ou serviço.

§ 6º As organizações industriais da Administração Federal direta, em face de suas peculiaridades, obedecerão aos limites estabelecidos no inciso I deste artigo também para suas compras e serviços em geral, desde que para a aquisição de materiais aplicados exclusivamente na manutenção, reparo ou fabricação de meios operacionais bélicos pertencentes à União.

§ 7º Na compra de bens de natureza divisível e desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo, é permitida a cotação de quantidade inferior à demandada na licitação, com vistas a ampliação da competitividade, podendo o edital fixar quantitativo mínimo para preservar a economia de escala.

§ 8º No caso de consórcios públicos, aplicar-se-á o dobro dos valores mencionados no caput deste artigo quando formado por até 3 (três) entes da Federação, e o triplo, quando formado por maior número.



Art. 24. É dispensável a licitação:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea «a», do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea «a», do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez;

III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os 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 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos;

V - quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas;

VI - quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento;

VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes, casos em que, observado o parágrafo único do art. 48 desta Lei e, persistindo a situação, será admitida a adjudicação direta dos bens ou serviços, por valor não superior ao constante do registro de preços, ou dos serviços; (Vide § 3º do art. 48)

VIII - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado;

IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional, nos casos estabelecidos em decreto do Presidente da República, ouvido o Conselho de Defesa Nacional; (Regulamento)

X - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípua da administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia;

XI - na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento, em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;

XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia;

XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos;

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o Poder Público;

XV - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidade.

XVI - para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da administração, e de edições técnicas oficiais, bem como para prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública, criados para esse fim específico;

XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia;

XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo de movimentação operacional ou de adestramento, quando a exiguidade dos prazos legais puder comprometer a normalidade e os propósitos das operações e desde que seu valor não exceda ao limite previsto na alínea "a" do inciso II do art. 23 desta Lei;

XIX - para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto;

XX - na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado.

XXI - para a aquisição de bens e insumos destinados exclusivamente à pesquisa científica e tecnológica com recursos concedidos pela Capes, pela Finep, pelo CNPq ou por outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico;

XXII - na contratação de fornecimento ou suprimento de energia elétrica e gás natural com concessionário, permissionário ou autorizado, segundo as normas da legislação específica;

XXIII - na contratação realizada por empresa pública ou sociedade de economia mista com suas subsidiárias e controladas, para a aquisição ou alienação de bens, prestação ou obtenção de serviços, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado.

XXIV - 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.

XXV - na contratação realizada por Instituição Científica e Tecnológica - ICT ou por agência de fomento para a transferência de tecnologia e para o licenciamento de direito de uso ou de exploração de criação protegida.

XXVI - na celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos do autorizado em contrato de consórcio público ou em convênio de cooperação.

XXVII - na contratação da coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de



lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública.

XXVIII – para o fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pela autoridade máxima do órgão.

XXIX – na aquisição de bens e contratação de serviços para atender aos contingentes militares das Forças Singulares brasileiras empregadas em operações de paz no exterior, necessariamente justificadas quanto ao preço e à escolha do fornecedor ou executante e ratificadas pelo Comandante da Força.

XXX – na contratação de instituição ou organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, para a prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural no âmbito do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária, instituído por lei federal.

XXXI – nas contratações visando ao cumprimento do disposto nos arts. 3º, 4º, 5º e 20 da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, observados os princípios gerais de contratação dela constantes.

XXXII – na contratação em que houver transferência de tecnologia de produtos estratégicos para o Sistema Único de Saúde – SUS, no âmbito da Lei no 8.080, de 19 de setembro de 1990, conforme elencados em ato da direção nacional do SUS, inclusive por ocasião da aquisição destes produtos durante as etapas de absorção tecnológica. (Incluído pela Lei nº 12.715, de 2012)

XXXIII – na contratação de entidades privadas sem fins lucrativos, para a implementação de cisternas ou outras tecnologias sociais de acesso à água para consumo humano e produção de alimentos, para beneficiar as famílias rurais de baixa renda atingidas pela seca ou falta regular de água. (Incluído pela Lei nº 12.873, de 2013)

§ 1º Os percentuais referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão 20% (vinte por cento) para compras, obras e serviços contratados por consórcios públicos, sociedade de economia mista, empresa pública e por autarquia ou fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas. (Incluído pela Lei nº 12.715, de 2012)

§ 2º O limite temporal de criação do órgão ou entidade que integre a administração pública estabelecido no inciso VIII do caput deste artigo não se aplica aos órgãos ou entidades que produzem produtos estratégicos para o SUS, no âmbito da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, conforme elencados em ato da direção nacional do SUS. (Incluído pela Lei nº 12.715, de 2012)

Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I – para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;

II – para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III – para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

§ 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

§ 2º Na hipótese deste artigo e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado à Fazenda Pública o fornecedor ou o prestador de serviços e o agente público responsável, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.

Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos.

Parágrafo único. O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído, no que couber, com os seguintes elementos:

I – caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso;

II – razão da escolha do fornecedor ou executante;

III – justificativa do preço.

IV – documento de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados.

Seção II Da Habilitação

Art. 27. Para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados, exclusivamente, documentação relativa a:

I – habilitação jurídica;

II – qualificação técnica;

III – qualificação econômico-financeira;

IV – regularidade fiscal e trabalhista; (Redação dada pela Lei nº 12.440, de 2011)

V – cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal.

Art. 28. A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:

I – cédula de identidade;

II – registro comercial, no caso de empresa individual;

III – ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;

IV – inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;

V – decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.

Art. 29. A documentação relativa à regularidade fiscal e trabalhista, conforme o caso, consistirá em: (Redação dada pela Lei nº 12.440, de 2011)

I – prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no Cadastro Geral de Contribuintes (CGC);

II – prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal, se houver, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;



III - prova de regularidade para com a Fazenda Federal, Estadual e Municipal do domicílio ou sede do licitante, ou outra equivalente, na forma da lei;

IV - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), demonstrando situação regular no cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei.

V - prova de inexistência de débitos inadimplidos perante a Justiça do Trabalho, mediante a apresentação de certidão negativa, nos termos do Título VII-A da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (Incluído pela Lei nº 12.440, de 2011).

Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:

I - registro ou inscrição na entidade profissional competente;

II - comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação, e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação, bem como da qualificação de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;

III - comprovação, fornecida pelo órgão licitante, de que recebeu os documentos, e, quando exigido, de que tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação;

IV - prova de atendimento de requisitos previstos em lei especial, quando for o caso.

§ 1º A comprovação de aptidão referida no inciso II do “caput” deste artigo, no caso das licitações pertinentes a obras e serviços, será feita por atestados fornecidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado, devidamente registrados nas entidades profissionais competentes, limitadas as exigências a:

I - capacitação técnico-profissional: comprovação do licitante de possuir em seu quadro permanente, na data prevista para entrega da proposta, profissional de nível superior ou outro devidamente reconhecido pela entidade competente, detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço de características semelhantes, limitadas estas exclusivamente às parcelas de maior relevância e valor significativo do objeto da licitação, vedadas as exigências de quantidades mínimas ou prazos máximos;

II - (Vetado).

a) (Vetado).

b) (Vetado).

§ 2º As parcelas de maior relevância técnica e de valor significativo, mencionadas no parágrafo anterior, serão definidas no instrumento convocatório.

§ 3º Será sempre admitida a comprovação de aptidão através de certidões ou atestados de obras ou serviços similares de complexidade tecnológica e operacional equivalente ou superior.

§ 4º Nas licitações para fornecimento de bens, a comprovação de aptidão, quando for o caso, será feita através de atestados fornecidos por pessoa jurídica de direito público ou privado.

§ 5º É vedada a exigência de comprovação de atividade ou de aptidão com limitações de tempo ou de época ou ainda em locais específicos, ou quaisquer outras não previstas nesta Lei, que inibam a participação na licitação.

§ 6º As exigências mínimas relativas a instalações de canteiros, máquinas, equipamentos e pessoal técnico especializado, considerados essenciais para o cumprimento do objeto da licitação, serão atendidas mediante a apresentação de relação explícita e da declaração formal da sua disponibilidade, sob as penas cabíveis, vedada as exigências de propriedade e de localização prévia.

§ 7º (Vetado).

I - (Vetado).

II - (Vetado).

§ 8º No caso de obras, serviços e compras de grande vulto, de alta complexidade técnica, poderá a Administração exigir dos licitantes a metodologia de execução, cuja avaliação, para efeito de sua aceitação ou não, antecederá sempre à análise dos preços e será efetuada exclusivamente por critérios objetivos.

§ 9º Entende-se por licitação de alta complexidade técnica aquela que envolva alta especialização, como fator de extrema relevância para garantir a execução do objeto a ser contratado, ou que possa comprometer a continuidade da prestação de serviços públicos essenciais.

§ 10. Os profissionais indicados pelo licitante para fins de comprovação da capacitação técnico-profissional de que trata o inciso I do § 1º deste artigo deverão participar da obra ou serviço objeto da licitação, admitindo-se a substituição por profissionais de experiência equivalente ou superior, desde que aprovada pela administração.

§ 11. (Vetado).

§ 12. (Vetado).

Art. 31. A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a:

I - balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira da empresa, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 3 (três) meses da data de apresentação da proposta;

II - certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida no domicílio da pessoa física;

III - garantia, nas mesmas modalidades e critérios previstos no “caput” e § 1º do art. 56 desta Lei, limitada a 1% (um por cento) do valor estimado do objeto da contratação.

§ 1º A exigência de índices limitar-se-á à demonstração da capacidade financeira do licitante com vistas aos compromissos que terá que assumir caso lhe seja adjudicado o contrato, vedada a exigência de valores mínimos de faturamento anterior, índices de rentabilidade ou lucratividade.

§ 2º A Administração, nas compras para entrega futura e na execução de obras e serviços, poderá estabelecer, no instrumento convocatório da licitação, a exigência de capital mínimo ou de patrimônio líquido mínimo, ou ainda as garantias previstas no § 1º do art. 56 desta Lei, como dado objetivo de comprovação da qualificação econômico-financeira dos licitantes e para efeito de garantia ao adimplemento do contrato a ser posteriormente celebrado.

§ 3º O capital mínimo ou o valor do patrimônio líquido a que se refere o parágrafo anterior não poderá exceder a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação, devendo a comprovação ser feita relativamente à data da apresentação da proposta, na forma da lei, admitida a atualização para esta data através de índices oficiais.

§ 4º Poderá ser exigida, ainda, a relação dos compromissos assumidos pelo licitante que importem diminuição da capacidade operativa ou absorção de disponibilidade financeira, calculada esta em função do patrimônio líquido atualizado e sua capacidade de rotação.

§ 5º A comprovação de boa situação financeira da empresa será feita de forma objetiva, através do cálculo de índices contábeis previstos no edital e devidamente justificados no processo administrativo da licitação que tenha dado início ao certame licitatório, vedada a exigência de índices e valores não usualmente adotados para correta avaliação de situação financeira suficiente ao cumprimento das obrigações decorrentes da licitação.

§ 6º (Vetado).



Art. 32. Os documentos necessários à habilitação poderão ser apresentados em original, por qualquer processo de cópia autenticada por cartório competente ou por servidor da administração ou publicação em órgão da imprensa oficial.

§ 1º A documentação de que tratam os arts. 28 a 31 desta Lei poderá ser dispensada, no todo ou em parte, nos casos de convite, concurso, fornecimento de bens para pronta entrega e leilão.

§ 2º O certificado de registro cadastral a que se refere o § 1º do art. 36 substitui os documentos enumerados nos arts. 28 a 31, quanto às informações disponibilizadas em sistema informatizado de consulta direta indicado no edital, obrigando-se a parte a declarar, sob as penalidades legais, a superveniência de fato impeditivo da habilitação.

§ 3º A documentação referida neste artigo poderá ser substituída por registro cadastral emitido por órgão ou entidade pública, desde que previsto no edital e o registro tenha sido feito em obediência ao disposto nesta Lei.

§ 4º As empresas estrangeiras que não funcionem no País, tanto quanto possível, atenderão, nas licitações internacionais, às exigências dos parágrafos anteriores mediante documentos equivalentes, autenticados pelos respectivos consulados e traduzidos por tradutor juramentado, devendo ter representação legal no Brasil com poderes expressos para receber citação e responder administrativa ou judicialmente.

§ 5º Não se exigirá, para a habilitação de que trata este artigo, prévio recolhimento de taxas ou emolumentos, salvo os referentes a fornecimento do edital, quando solicitado, com os seus elementos constitutivos, limitados ao valor do custo efetivo de reprodução gráfica da documentação fornecida.

§ 6º O disposto no § 4º deste artigo, no § 1º do art. 33 e no § 2º do art. 55, não se aplica às licitações internacionais 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, nem nos casos de contratação com empresa estrangeira, para a compra de equipamentos fabricados e entregues no exterior, desde que para este caso tenha havido prévia autorização do Chefe do Poder Executivo, nem nos casos de aquisição de bens e serviços realizada por unidades administrativas com sede no exterior.

Art. 33. Quando permitida na licitação a participação de empresas em consórcio, observar-se-ão as seguintes normas:

I - comprovação do compromisso público ou particular de constituição de consórcio, subscrito pelos consorciados;

II - indicação da empresa responsável pelo consórcio que deverá atender às condições de liderança, obrigatoriamente fixadas no edital;

III - apresentação dos documentos exigidos nos arts. 28 a 31 desta Lei por parte de cada consorciado, admitindo-se, para efeito de qualificação técnica, o somatório dos quantitativos de cada consorciado, e, para efeito de qualificação econômico-financeira, o somatório dos valores de cada consorciado, na proporção de sua respectiva participação, podendo a Administração estabelecer, para o consórcio, um acréscimo de até 30% (trinta por cento) dos valores exigidos para licitante individual, inexigível este acréscimo para os consórcios compostos, em sua totalidade, por micro e pequenas empresas assim definidas em lei;

IV - impedimento de participação de empresa consorciada, na mesma licitação, através de mais de um consórcio ou isoladamente;

V - responsabilidade solidária dos integrantes pelos atos praticados em consórcio, tanto na fase de licitação quanto na de execução do contrato.

§ 1º No consórcio de empresas brasileiras e estrangeiras a liderança caberá, obrigatoriamente, à empresa brasileira, observado o disposto no inciso II deste artigo.

§ 2º O licitante vencedor fica obrigado a promover, antes da celebração do contrato, a constituição e o registro do consórcio, nos termos do compromisso referido no inciso I deste artigo.

Seção III Dos Registros Cadastrais

Art. 34. Para os fins desta Lei, os órgãos e entidades da Administração Pública que realizem frequentemente licitações manterão registros cadastrais para efeito de habilitação, na forma regulamentar, válidos por, no máximo, um ano. (Regulamento)

§ 1º O registro cadastral deverá ser amplamente divulgado e deverá estar permanentemente aberto aos interessados, obrigando-se a unidade por ele responsável a proceder, no mínimo anualmente, através da imprensa oficial e de jornal diário, a chamamento público para a atualização dos registros existentes e para o ingresso de novos interessados.

§ 2º É facultado às unidades administrativas utilizarem-se de registros cadastrais de outros órgãos ou entidades da Administração Pública.

Art. 35. Ao requerer inscrição no cadastro, ou atualização deste, a qualquer tempo, o interessado fornecerá os elementos necessários à satisfação das exigências do art. 27 desta Lei.

Art. 36. Os inscritos serão classificados por categorias, tendo-se em vista sua especialização, subdivididas em grupos, segundo a qualificação técnica e econômica avaliada pelos elementos constantes da documentação relacionada nos arts. 30 e 31 desta Lei.

§ 1º Aos inscritos será fornecido certificado, renovável sempre que atualizarem o registro.

§ 2º A atuação do licitante no cumprimento de obrigações assumidas será anotada no respectivo registro cadastral.

Art. 37. A qualquer tempo poderá ser alterado, suspenso ou cancelado o registro do inscrito que deixar de satisfazer as exigências do art. 27 desta Lei, ou as estabelecidas para classificação cadastral.

Seção IV Do Procedimento e Julgamento

Art. 38. O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente:

I - edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso;

II - comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite;

III - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite;

IV - original das propostas e dos documentos que as instruírem;

V - atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora;

VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade;

VII - atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação;

VIII - recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões;

IX - despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente;

X - termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso;

XI - outros comprovantes de publicações;



XII - demais documentos relativos à licitação.

Parágrafo único. As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração.

Art. 39. Sempre que o valor estimado para uma licitação ou para um conjunto de licitações simultâneas ou sucessivas for superior a 100 (cem) vezes o limite previsto no art. 23, inciso I, alínea “c” desta Lei, o processo licitatório será iniciado, obrigatoriamente, com uma audiência pública concedida pela autoridade responsável com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis da data prevista para a publicação do edital, e divulgada, com a antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis de sua realização, pelos mesmos meios previstos para a publicidade da licitação, à qual terão acesso e direito a todas as informações pertinentes e a se manifestar todos os interessados.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, consideram-se licitações simultâneas aquelas com objetos similares e com realização prevista para intervalos não superiores a trinta dias e licitações sucessivas aquelas em que, também com objetos similares, o edital subsequente tenha uma data anterior a cento e vinte dias após o término do contrato resultante da licitação antecedente.

Art. 40. O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:

I - objeto da licitação, em descrição sucinta e clara;

II - prazo e condições para assinatura do contrato ou retirada dos instrumentos, como previsto no art. 64 desta Lei, para execução do contrato e para entrega do objeto da licitação;

III - sanções para o caso de inadimplemento;

IV - local onde poderá ser examinado e adquirido o projeto básico;

V - se há projeto executivo disponível na data da publicação do edital de licitação e o local onde possa ser examinado e adquirido;

VI - condições para participação na licitação, em conformidade com os arts. 27 a 31 desta Lei, e forma de apresentação das propostas;

VII - critério para julgamento, com disposições claras e parâmetros objetivos;

VIII - locais, horários e códigos de acesso dos meios de comunicação à distância em que serão fornecidos elementos, informações e esclarecimentos relativos à licitação e às condições para atendimento das obrigações necessárias ao cumprimento de seu objeto;

IX - condições equivalentes de pagamento entre empresas brasileiras e estrangeiras, no caso de licitações internacionais;

X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48;

XI - critério de reajuste, que deverá retratar a variação efetiva do custo de produção, admitida a adoção de índices específicos ou setoriais, desde a data prevista para apresentação da proposta, ou do orçamento a que essa proposta se referir, até a data do adimplemento de cada parcela;

XII - (Vetado).

XIII - limites para pagamento de instalação e mobilização para execução de obras ou serviços que serão obrigatoriamente previstos em separado das demais parcelas, etapas ou tarefas;

XIV - condições de pagamento, prevendo:

a) prazo de pagamento não superior a trinta dias, contado a partir da data final do período de adimplemento de cada parcela;

b) cronograma de desembolso máximo por período, em conformidade com a disponibilidade de recursos financeiros;

c) critério de atualização financeira dos valores a serem pagos, desde a data final do período de adimplemento de cada parcela até a data do efetivo pagamento;

d) compensações financeiras e penalizações, por eventuais atrasos, e descontos, por eventuais antecipações de pagamentos;

e) exigência de seguros, quando for o caso;

XV - instruções e normas para os recursos previstos nesta Lei;

XVI - condições de recebimento do objeto da licitação;

XVII - outras indicações específicas ou peculiares da licitação.

§ 1º O original do edital deverá ser datado, rubricado em todas as folhas e assinado pela autoridade que o expedir, permanecendo no processo de licitação, e dele extraindo-se cópias integrais ou resumidas, para sua divulgação e fornecimento aos interessados.

§ 2º Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante:

I - o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos, especificações e outros complementos;

II - orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários;

III - a minuta do contrato a ser firmado entre a Administração e o licitante vencedor;

IV - as especificações complementares e as normas de execução pertinentes à licitação.

§ 3º Para efeito do disposto nesta Lei, considera-se como adimplemento da obrigação contratual a prestação do serviço, a realização da obra, a entrega do bem ou de parcela destes, bem como qualquer outro evento contratual a cuja ocorrência esteja vinculada a emissão de documento de cobrança.

§ 4º Nas compras para entrega imediata, assim entendidas aquelas com prazo de entrega até trinta dias da data prevista para apresentação da proposta, poderão ser dispensadas:

I - o disposto no inciso XI deste artigo;

II - a atualização financeira a que se refere a alínea “c” do inciso XIV deste artigo, correspondente ao período compreendido entre as datas do adimplemento e a prevista para o pagamento, desde que não superior a quinze dias.

Art. 41. A Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada.

§ 1º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei, devendo protocolar o pedido até 5 (cinco) dias úteis antes da data fixada para a abertura dos envelopes de habilitação, devendo a Administração julgar e responder à impugnação em até 3 (três) dias úteis, sem prejuízo da faculdade prevista no § 1º do art. 113.

§ 2º Decairá do direito de impugnar os termos do edital de licitação perante a administração o licitante que não o fizer até o segundo dia útil que anteceder a abertura dos envelopes de habilitação em concorrência, a abertura dos envelopes com as propostas em convite, tomada de preços ou concurso, ou a realização de leilão, as falhas ou irregularidades que viciariam esse edital, hipótese em que tal comunicação não terá efeito de recurso.

§ 3º A impugnação feita tempestivamente pelo licitante não o impedirá de participar do processo licitatório até o trânsito em julgado da decisão a ela pertinente.

§ 4º A inabilitação do licitante importa preclusão do seu direito de participar das fases subsequentes.

Art. 42. Nas concorrências 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, igualmente o poderá fazer o licitante brasileiro.

§ 2º O pagamento feito ao licitante brasileiro eventualmente contratado em virtude da licitação de que trata o parágrafo anterior será efetuado em moeda brasileira, à taxa de câmbio vigente no dia útil imediatamente anterior à data do efetivo pagamento.

§ 3º As garantias de pagamento ao licitante brasileiro serão equivalentes àquelas oferecidas ao licitante estrangeiro.

§ 4º Para fins de julgamento da licitação, as propostas apresentadas por licitantes estrangeiros serão acrescidas dos gravames consequentes dos mesmos tributos que oneram exclusivamente os licitantes brasileiros quanto à operação final de venda.

§ 5º Para a realização de obras, prestação de serviços ou aquisição de bens com recursos provenientes de financiamento ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral de que o Brasil seja parte, poderão ser admitidas, na respectiva licitação, as condições decorrentes de acordos, protocolos, convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional, bem como as normas e procedimentos daquelas entidades, inclusive quanto ao critério de seleção da proposta mais vantajosa para a administração, o qual poderá contemplar, além do preço, outros fatores de avaliação, desde que por elas exigidos para a obtenção do financiamento ou da doação, e que também não conflitem com o princípio do julgamento objetivo e sejam objeto de despacho motivado do órgão executor do contrato, despacho esse ratificado pela autoridade imediatamente superior.

§ 6º As cotações de todos os licitantes serão para entrega no mesmo local de destino.

Art. 43. A licitação será processada e julgada com observância dos seguintes procedimentos:

I - abertura dos envelopes contendo a documentação relativa à habilitação dos concorrentes, e sua apreciação;

II - devolução dos envelopes fechados aos concorrentes inabilitados, contendo as respectivas propostas, desde que não tenha havido recurso ou após sua denegação;

III - abertura dos envelopes contendo as propostas dos concorrentes habilitados, desde que transcorrido o prazo sem interposição de recurso, ou tenha havido desistência expressa, ou após o julgamento dos recursos interpostos;

IV - verificação da conformidade de cada proposta com os requisitos do edital e, conforme o caso, com os preços correntes no mercado ou fixados por órgão oficial competente, ou ainda com os constantes do sistema de registro de preços, os quais deverão ser devidamente registrados na ata de julgamento, promovendo-se a desclassificação das propostas desconformes ou incompatíveis;

V - julgamento e classificação das propostas de acordo com os critérios de avaliação constantes do edital;

VI - deliberação da autoridade competente quanto à homologação e adjudicação do objeto da licitação.

§ 1º A abertura dos envelopes contendo a documentação para habilitação e as propostas será realizada sempre em ato público previamente designado, do qual se lavrará ata circunstanciada, assinada pelos licitantes presentes e pela Comissão.

§ 2º Todos os documentos e propostas serão rubricados pelos licitantes presentes e pela Comissão.

§ 3º É facultada à Comissão ou autoridade superior, em qualquer fase da licitação, a promoção de diligência destinada a esclarecer ou a complementar a instrução do processo, vedada a inclusão posterior de documento ou informação que deveria constar originariamente da proposta.

§ 4º O disposto neste artigo aplica-se à concorrência e, no que couber, ao concurso, ao leilão, à tomada de preços e ao convite.

§ 5º Ultrapassada a fase de habilitação dos concorrentes (incisos I e II) e abertas as propostas (inciso III), não cabe desclassificá-los por motivo relacionado com a habilitação, salvo em razão de fatos supervenientes ou só conhecidos após o julgamento.

§ 6º Após a fase de habilitação, não cabe desistência de proposta, salvo por motivo justo decorrente de fato superveniente e aceito pela Comissão.

Art. 44. No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei.

§ 1º É vedada a utilização de qualquer elemento, critério ou fator sigiloso, secreto, subjetivo ou reservado que possa ainda que indiretamente elidir o princípio da igualdade entre os licitantes.

§ 2º Não se considerará qualquer oferta de vantagem não prevista no edital ou no convite, inclusive financiamentos subsidiados ou a fundo perdido, nem preço ou vantagem baseada nas ofertas dos demais licitantes.

§ 3º Não se admitirá proposta que apresente preços global ou unitários simbólicos, irrisórios ou de valor zero, incompatíveis com os preços dos insumos e salários de mercado, acrescidos dos respectivos encargos, ainda que o ato convocatório da licitação não tenha estabelecido limites mínimos, exceto quando se referirem a materiais e instalações de propriedade do próprio licitante, para os quais ele renuncie a parcela ou à totalidade da remuneração.

§ 4º O disposto no parágrafo anterior aplica-se também às propostas que incluam mão-de-obra estrangeira ou importações de qualquer natureza.

Art. 45. O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.

§ 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso:

I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;

II - a de melhor técnica;

III - a de técnica e preço.

IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso.

§ 2º No caso de empate entre duas ou mais propostas, e após obedecido o disposto no § 2º do art. 3º desta Lei, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados, vedado qualquer outro processo.

§ 3º No caso da licitação do tipo «menor preço», entre os licitantes considerados qualificados a classificação se dará pela ordem crescente dos preços propostos, prevalecendo, no caso de empate, exclusivamente o critério previsto no parágrafo anterior.

§ 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta os fatores especificados em seu parágrafo 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação «técnica e preço», permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo.

§ 5º É vedada a utilização de outros tipos de licitação não previstos neste artigo.

§ 6º Na hipótese prevista no art. 23, § 7º, serão selecionadas tantas propostas quantas necessárias até que se atinja a quantidade demandada na licitação.



Art. 46. Os tipos de licitação “melhor técnica” ou “técnica e preço” serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior.

§ 1º Nas licitações do tipo «melhor técnica» será adotado o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório, o qual fixará o preço máximo que a Administração se propõe a pagar:

I - serão abertos os envelopes contendo as propostas técnicas exclusivamente dos licitantes previamente qualificados e feita então a avaliação e classificação destas propostas de acordo com os critérios pertinentes e adequados ao objeto licitado, definidos com clareza e objetividade no instrumento convocatório e que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução;

II - uma vez classificadas as propostas técnicas, proceder-se-á à abertura das propostas de preço dos licitantes que tenham atingido a valorização mínima estabelecida no instrumento convocatório e à negociação das condições propostas, com a proponente melhor classificada, com base nos orçamentos detalhados apresentados e respectivos preços unitários e tendo como referência o limite representado pela proposta de menor preço entre os licitantes que obtiveram a valorização mínima;

III - no caso de impasse na negociação anterior, procedimento idêntico será adotado, sucessivamente, com os demais proponentes, pela ordem de classificação, até a consecução de acordo para a contratação;

IV - as propostas de preços serão devolvidas intactas aos licitantes que não forem preliminarmente habilitados ou que não obtiverem a valorização mínima estabelecida para a proposta técnica.

§ 2º Nas licitações do tipo «técnica e preço» será adotado, adicionalmente ao inciso I do parágrafo anterior, o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório:

I - será feita a avaliação e a valorização das propostas de preços, de acordo com critérios objetivos preestabelecidos no instrumento convocatório;

II - a classificação dos proponentes far-se-á de acordo com a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos preestabelecidos no instrumento convocatório.

§ 3º Excepcionalmente, os tipos de licitação previstos neste artigo poderão ser adotados, por autorização expressa e mediante justificativa circunstanciada da maior autoridade da Administração promotora constante do ato convocatório, para fornecimento de bens e execução de obras ou prestação de serviços de grande vulto majoritariamente dependentes de tecnologia nitidamente sofisticada e de domínio restrito, atestado por autoridades técnicas de reconhecida qualificação, nos casos em que o objeto pretendido admitir soluções alternativas e variações de execução, com repercussões significativas sobre sua qualidade, produtividade, rendimento e durabilidade concretamente mensuráveis, e estas puderem ser adotadas à livre escolha dos licitantes, na conformidade dos critérios objetivamente fixados no ato convocatório.

§ 4º (Vetado).

Art. 47. Nas licitações para a execução de obras e serviços, quando for adotada a modalidade de execução de empreitada por preço global, a Administração deverá fornecer obrigatoriamente, junto com o edital, todos os elementos e informações necessários para que os licitantes possam elaborar suas propostas de preços com total e completo conhecimento do objeto da licitação.

Art. 48. Serão desclassificadas:

I - as propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da licitação;

II - propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação.

§ 1º Para os efeitos do disposto no inciso II deste artigo consideram-se manifestamente inexequíveis, no caso de licitações de menor preço para obras e serviços de engenharia, as propostas cujos valores sejam inferiores a 70% (setenta por cento) do menor dos seguintes valores:

a) média aritmética dos valores das propostas superiores a 50% (cinquenta por cento) do valor orçado pela administração, ou

b) valor orçado pela administração.

§ 2º Dos licitantes classificados na forma do parágrafo anterior cujo valor global da proposta for inferior a 80% (oitenta por cento) do menor valor a que se referem as alíneas «a» e «b», será exigida, para a assinatura do contrato, prestação de garantia adicional, dentre as modalidades previstas no § 1º do art. 56, igual a diferença entre o valor resultante do parágrafo anterior e o valor da correspondente proposta.

§ 3º Quando todos os licitantes forem inabilitados ou todas as propostas forem desclassificadas, a administração poderá fixar aos licitantes o prazo de oito dias úteis para a apresentação de nova documentação ou de outras propostas escoimadas das causas referidas neste artigo, facultada, no caso de convite, a redução deste prazo para três dias úteis.

Art. 49. A autoridade competente para a aprovação do procedimento somente poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrente de fato superveniente devidamente comprovado, pertinente e suficiente para justificar tal conduta, devendo anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, mediante parecer escrito e devidamente fundamentado.

§ 1º A anulação do procedimento licitatório por motivo de ilegalidade não gera obrigação de indenizar, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 59 desta Lei.

§ 2º A nulidade do procedimento licitatório induz à do contrato, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 59 desta Lei.

§ 3º No caso de desfazimento do processo licitatório, fica assegurado o contraditório e a ampla defesa.

§ 4º O disposto neste artigo e seus parágrafos aplica-se aos atos do procedimento de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

Art. 50. A Administração não poderá celebrar o contrato com preterição da ordem de classificação das propostas ou com terceiros estranhos ao procedimento licitatório, sob pena de nulidade.

Art. 51. A habilitação preliminar, a inscrição em registro cadastral, a sua alteração ou cancelamento, e as propostas serão processadas e julgadas por comissão permanente ou especial de, no mínimo, 3 (três) membros, sendo pelo menos 2 (dois) deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração responsáveis pela licitação.

§ 1º No caso de convite, a Comissão de licitação, excepcionalmente, nas pequenas unidades administrativas e em face da exiguidade de pessoal disponível, poderá ser substituída por servidor formalmente designado pela autoridade competente.



§ 2º A Comissão para julgamento dos pedidos de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento, será integrada por profissionais legalmente habilitados no caso de obras, serviços ou aquisição de equipamentos.

§ 3º Os membros das Comissões de licitação responderão solidariamente por todos os atos praticados pela Comissão, salvo se posição individual divergente estiver devidamente fundamentada e registrada em ata lavrada na reunião em que tiver sido tomada a decisão.

§ 4º A investidura dos membros das Comissões permanentes não excederá a 1 (um) ano, vedada a recondução da totalidade de seus membros para a mesma comissão no período subsequente.

§ 5º No caso de concurso, o julgamento será feito por uma comissão especial integrada por pessoas de reputação ilibada e reconhecido conhecimento da matéria em exame, servidores públicos ou não.

Art. 52. O concurso a que se refere o § 4º do art. 22 desta Lei deve ser precedido de regulamento próprio, a ser obtido pelos interessados no local indicado no edital.

§ 1º O regulamento deverá indicar:

I - a qualificação exigida dos participantes;

II - as diretrizes e a forma de apresentação do trabalho;

III - as condições de realização do concurso e os prêmios a serem concedidos.

§ 2º Em se tratando de projeto, o vencedor deverá autorizar a Administração a executá-lo quando julgar conveniente.

Art. 53. O leilão pode ser cometido a leiloeiro oficial ou a servidor designado pela Administração, procedendo-se na forma da legislação pertinente.

§ 1º Todo bem a ser leiloado será previamente avaliado pela Administração para fixação do preço mínimo de arrematação.

§ 2º Os bens arrematados serão pagos à vista ou no percentual estabelecido no edital, não inferior a 5% (cinco por cento) e, após a assinatura da respectiva ata lavrada no local do leilão, imediatamente entregues ao arrematante, o qual se obrigará ao pagamento do restante no prazo estipulado no edital de convocação, sob pena de perder em favor da Administração o valor já recolhido.

§ 3º Nos leilões internacionais, o pagamento da parcela à vista poderá ser feito em até vinte e quatro horas.

§ 4º O edital de leilão deve ser amplamente divulgado, principalmente no município em que se realizará.

Capítulo III DOS CONTRATOS

Seção I Disposições Preliminares

Art. 54. Os contratos administrativos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se-lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

§ 1º Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

§ 2º Os contratos decorrentes de dispensa ou de inexigibilidade de licitação devem atender aos termos do ato que os autorizou e da respectiva proposta.

Art. 55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;

VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

VIII - os casos de rescisão;

IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;

X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;

XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;

XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;

XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

§ 1º (Vetado).

§ 2º Nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive aquelas domiciliadas no estrangeiro, deverá constar necessariamente cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, salvo o disposto no § 6º do art. 32 desta Lei.

§ 3º No ato da liquidação da despesa, os serviços de contabilidade comunicarão, aos órgãos incumbidos da arrecadação e fiscalização de tributos da União, Estado ou Município, as características e os valores pagos, segundo o disposto no art. 63 da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.

Art. 56. A critério da autoridade competente, em cada caso, e desde que prevista no instrumento convocatório, poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras.

§ 1º Caberá ao contratado optar por uma das seguintes modalidades de garantia:

I - caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública, devendo estes ter sido emitidos sob a forma escritural, mediante registro em sistema centralizado de liquidação e de custódia autorizado pelo Banco Central do Brasil e avaliados pelos seus valores econômicos, conforme definido pelo Ministério da Fazenda;

II - seguro-garantia;

III - fiança bancária.

§ 2º A garantia a que se refere o caput deste artigo não excederá a cinco por cento do valor do contrato e terá seu valor atualizado nas mesmas condições daquele, ressalvado o previsto no parágrafo 3º deste artigo.

§ 3º Para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto envolvendo alta complexidade técnica e riscos financeiros consideráveis, demonstrados através de parecer tecnicamente aprovado pela autoridade competente, o limite de garantia previsto no parágrafo anterior poderá ser elevado para até dez por cento do valor do contrato.

§ 4º A garantia prestada pelo contratado será liberada ou restituída após a execução do contrato e, quando em dinheiro, atualizada monetariamente.



§ 5º Nos casos de contratos que importem na entrega de bens pela Administração, dos quais o contratado ficará depositário, ao valor da garantia deverá ser acrescido o valor desses bens.

Art. 57. A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos:

I - aos projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual, os quais poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração e desde que isso tenha sido previsto no ato convocatório;

II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses;

III - (Vetado).

IV - ao aluguel de equipamentos e à utilização de programas de informática, podendo a duração estender-se pelo prazo de até 48 (quarenta e oito) meses após o início da vigência do contrato.

V - às hipóteses previstas nos incisos IX, XIX, XXVIII e XXXI do art. 24, cujos contratos poderão ter vigência por até 120 (cento e vinte) meses, caso haja interesse da administração. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

§ 1º Os prazos de início de etapas de execução, de conclusão e de entrega admitem prorrogação, mantidas as demais cláusulas do contrato e assegurada a manutenção de seu equilíbrio econômico-financeiro, desde que ocorra algum dos seguintes motivos, devidamente autuados em processo:

I - alteração do projeto ou especificações, pela Administração;

II - superveniência de fato excepcional ou imprevisível, estranho à vontade das partes, que altere fundamentalmente as condições de execução do contrato;

III - interrupção da execução do contrato ou diminuição do ritmo de trabalho por ordem e no interesse da Administração;

IV - aumento das quantidades inicialmente previstas no contrato, nos limites permitidos por esta Lei;

V - impedimento de execução do contrato por fato ou ato de terceiro reconhecido pela Administração em documento contemporâneo à sua ocorrência;

VI - omissão ou atraso de providências a cargo da Administração, inclusive quanto aos pagamentos previstos de que resulte, diretamente, impedimento ou retardamento na execução do contrato, sem prejuízo das sanções legais aplicáveis aos responsáveis.

§ 2º Toda prorrogação de prazo deverá ser justificada por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar o contrato.

§ 3º É vedado o contrato com prazo de vigência indeterminado.

§ 4º Em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do caput deste artigo poderá ser prorrogado por até doze meses.

Art. 58. O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de:

I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado;

II - rescindi-los, unilateralmente, nos casos especificados no inciso I do art. 79 desta Lei;

III - fiscalizar-lhes a execução;

IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;

V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.

§ 1º As cláusulas econômico-financeiras e monetárias dos contratos administrativos não poderão ser alteradas sem prévia concordância do contratado.

§ 2º Na hipótese do inciso I deste artigo, as cláusulas econômico-financeiras do contrato deverão ser revistas para que se mantenha o equilíbrio contratual.

Art. 59. A declaração de nulidade do contrato administrativo opera retroativamente impedindo os efeitos jurídicos que ele, ordinariamente, deveria produzir, além de desconstituir os já produzidos.

Parágrafo único. A nulidade não exonera a Administração do dever de indenizar o contratado pelo que este houver executado até a data em que ela for declarada e por outros prejuízos regularmente comprovados, contanto que não lhe seja imputável, promovendo-se a responsabilidade de quem lhe deu causa.

Seção II

Da Formalização dos Contratos

Art. 60. Os contratos e seus aditamentos serão lavrados nas repartições interessadas, as quais manterão arquivo cronológico dos seus autógrafos e registro sistemático do seu extrato, salvo os relativos a direitos reais sobre imóveis, que se formalizam por instrumento lavrado em cartório de notas, de tudo juntando-se cópia no processo que lhe deu origem.

Parágrafo único. É nulo e de nenhum efeito o contrato verbal com a Administração, salvo o de pequenas compras de pronto pagamento, assim entendidas aquelas de valor não superior a 5% (cinco por cento) do limite estabelecido no art. 23, inciso II, alínea "a" desta Lei, feitas em regime de adiantamento.

Art. 61. Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

Parágrafo único. A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei.

Art. 62. O instrumento de contrato é obrigatório nos casos de concorrência e de tomada de preços, bem como nas dispensas e inexigibilidades cujos preços estejam compreendidos nos limites destas duas modalidades de licitação, e facultativo nos demais em que a Administração puder substituí-lo por outros instrumentos hábeis, tais como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço.

§ 1º A minuta do futuro contrato integrará sempre o edital ou ato convocatório da licitação.

§ 2º Em «carta contrato», «nota de empenho de despesa», «autorização de compra», «ordem de execução de serviço» ou outros instrumentos hábeis aplica-se, no que couber, o disposto no art. 55 desta Lei.

§ 3º Aplica-se o disposto nos arts. 55 e 58 a 61 desta Lei e demais normas gerais, no que couber:



I - aos contratos de seguro, de financiamento, de locação em que o Poder Público seja locatário, e aos demais cujo conteúdo seja regido, predominantemente, por norma de direito privado;

II - aos contratos em que a Administração for parte como usuária de serviço público.

§ 4º É dispensável o “termo de contrato” e facultada a substituição prevista neste artigo, a critério da Administração e independentemente de seu valor, nos casos de compra com entrega imediata e integral dos bens adquiridos, dos quais não resultem obrigações futuras, inclusive assistência técnica.

Art. 63. É permitido a qualquer licitante o conhecimento dos termos do contrato e do respectivo processo licitatório e, a qualquer interessado, a obtenção de cópia autenticada, mediante o pagamento dos emolumentos devidos.

Art. 64. A Administração convocará regularmente o interessado para assinar o termo de contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo e condições estabelecidos, sob pena de decair o direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas no art. 81 desta Lei.

§ 1º O prazo de convocação poderá ser prorrogado uma vez, por igual período, quando solicitado pela parte durante o seu transcurso e desde que ocorra motivo justificado aceito pela Administração.

§ 2º É facultado à Administração, quando o convocado não assinar o termo de contrato ou não aceitar ou retirar o instrumento equivalente no prazo e condições estabelecidos, convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para fazê-lo em igual prazo e nas mesmas condições propostas pelo primeiro classificado, inclusive quanto aos preços atualizados de conformidade com o ato convocatório, ou revogar a licitação independentemente da cominação prevista no art. 81 desta Lei.

§ 3º Decorridos 60 (sessenta) dias da data da entrega das propostas, sem convocação para a contratação, ficam os licitantes liberados dos compromissos assumidos.

Seção III Da Alteração dos Contratos

Art. 65. 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 aos seus objetivos;

b) quando 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 das partes:

a) quando conveniente a substituição da garantia de execução;

b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou 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, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço;

d) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual.

§ 1º O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

§ 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, salvo:

I - (VETADO)

II - as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes.

§ 3º Se no contrato não houverem sido contemplados preços unitários para obras ou serviços, esses serão fixados mediante acordo entre as partes, respeitados os limites estabelecidos no § 1º deste artigo.

§ 4º No caso de supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver adquirido os materiais e posto no local dos trabalhos, estes deverão ser pagos pela Administração pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente corrigidos, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados.

§ 5º Quaisquer tributos ou encargos legais criados, alterados ou extintos, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, de comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso.

§ 6º Em havendo alteração unilateral do contrato que aumente os encargos do contratado, a Administração deverá restabelecer, por aditamento, o equilíbrio econômico-financeiro inicial.

§ 7º (VETADO)

§ 8º A variação do valor contratual para fazer face ao reajuste de preços previsto no próprio contrato, as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido, não caracterizam alteração do mesmo, podendo ser registrados por simples apostila, dispensando a celebração de aditamento.

Seção IV Da Execução dos Contratos

Art. 66. O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, respondendo cada uma pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

Art. 66-A. (Vide Lei nº 13.146, de 2015) (Vigência).

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

Art. 68. O contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato.



Art. 69. O contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados.

Art. 70. O contratado é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do contrato, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado.

Art. 71. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

§ 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis.

§ 2º A Administração Pública responde solidariamente com o contratado pelos encargos previdenciários resultantes da execução do contrato, nos termos do art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.

§ 3º (Vetado).

Art. 72. O contratado, na execução do contrato, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela Administração.

Art. 73. Executado o contrato, o seu objeto será recebido:

I - em se tratando de obras e serviços:

a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado;

b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei;

II - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos:

a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação;

b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação.

§ 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo.

§ 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato.

§ 3º O prazo a que se refere a alínea «b» do inciso I deste artigo não poderá ser superior a 90 (noventa) dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital.

§ 4º Na hipótese de o termo circunstanciado ou a verificação a que se refere este artigo não serem, respectivamente, lavrado ou procedida dentro dos prazos fixados, reputar-se-ão como realizados, desde que comunicados à Administração nos 15 (quinze) dias anteriores à exaustão dos mesmos.

Art. 74. Poderá ser dispensado o recebimento provisório nos seguintes casos:

I - gêneros perecíveis e alimentação preparada;

II - serviços profissionais;

III - obras e serviços de valor até o previsto no art. 23, inciso II, alínea "a", desta Lei, desde que não se componham de aparelhos, equipamentos e instalações sujeitos à verificação de funcionamento e produtividade.

Parágrafo único. Nos casos deste artigo, o recebimento será feito mediante recibo.

Art. 75. Salvo disposições em contrário constantes do edital, do convite ou de ato normativo, os ensaios, testes e demais provas exigidos por normas técnicas oficiais para a boa execução do objeto do contrato correm por conta do contratado.

Art. 76. A Administração rejeitará, no todo ou em parte, obra, serviço ou fornecimento executado em desacordo com o contrato.

Seção V

Da Inexecução e da Rescisão dos Contratos

Art. 77. A inexecução total ou parcial do contrato enseja a sua rescisão, com as consequências contratuais e as previstas em lei ou regulamento.

Art. 78. Constituem motivo para rescisão do contrato:

I - o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos;

II - o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos;

III - a lentidão do seu cumprimento, levando a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados;

IV - o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento;

V - a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à Administração;

VI - a subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas no edital e no contrato;

VII - o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores;

VIII - o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 desta Lei;

IX - a decretação de falência ou a instauração de insolvência civil;

X - a dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado;

XI - a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato;

XII - razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o contratante e exaradas no processo administrativo a que se refere o contrato;

XIII - a supressão, por parte da Administração, de obras, serviços ou compras, acarretando modificação do valor inicial do contrato além do limite permitido no § 1º do art. 65 desta Lei;

XIV - a suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, ou ainda por repetidas suspensões que totalizem o mesmo prazo, independentemente do pagamento obrigatório de indenizações pelas sucessivas e contratualmente imprevistas desmobilizações e mobilizações e outras previstas, assegurado ao contratado, nesses casos, o direito de optar pela suspensão do cumprimento das obrigações assumidas até que seja normalizada a situação;



XV - o atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obras, serviços ou fornecimento, ou parcelas destes, já recebidos ou executados, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação;

XVI - a não liberação, por parte da Administração, de área, local ou objeto para execução de obra, serviço ou fornecimento, nos prazos contratuais, bem como das fontes de materiais naturais especificadas no projeto;

XVII - a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato.

Parágrafo único. Os casos de rescisão contratual serão formalmente motivados nos autos do processo, assegurado o contraditório e a ampla defesa.

XVIII - descumprimento do disposto no inciso V do art. 27, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 79. A rescisão do contrato poderá ser:

I - determinada por ato unilateral e escrito da Administração, nos casos enumerados nos incisos I a XII e XVII do artigo anterior;

II - amigável, por acordo entre as partes, reduzida a termo no processo da licitação, desde que haja conveniência para a Administração;

III - judicial, nos termos da legislação;

IV - (Vetado).

§ 1º A rescisão administrativa ou amigável deverá ser precedida de autorização escrita e fundamentada da autoridade competente.

§ 2º Quando a rescisão ocorrer com base nos incisos XII a XVII do artigo anterior, sem que haja culpa do contratado, será este ressarcido dos prejuízos regularmente comprovados que houver sofrido, tendo ainda direito a:

I - devolução de garantia;

II - pagamentos devidos pela execução do contrato até a data da rescisão;

III - pagamento do custo da desmobilização.

§ 3º (Vetado).

§ 4º (Vetado).

§ 5º Ocorrendo impedimento, paralisação ou sustação do contrato, o cronograma de execução será prorrogado automaticamente por igual tempo.

Art. 80. A rescisão de que trata o inciso I do artigo anterior acarreta as seguintes consequências, sem prejuízo das sanções previstas nesta Lei:

I - assunção imediata do objeto do contrato, no estado e local em que se encontrar, por ato próprio da Administração;

II - ocupação e utilização do local, instalações, equipamentos, material e pessoal empregados na execução do contrato, necessários à sua continuidade, na forma do inciso V do art. 58 desta Lei;

III - execução da garantia contratual, para ressarcimento da Administração, e dos valores das multas e indenizações a ela devidos;

IV - retenção dos créditos decorrentes do contrato até o limite dos prejuízos causados à Administração.

§ 1º A aplicação das medidas previstas nos incisos I e II deste artigo fica a critério da Administração, que poderá dar continuidade à obra ou ao serviço por execução direta ou indireta.

§ 2º É permitido à Administração, no caso de concordata do contratado, manter o contrato, podendo assumir o controle de determinadas atividades de serviços essenciais.

§ 3º Na hipótese do inciso II deste artigo, o ato deverá ser precedido de autorização expressa do Ministro de Estado competente, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso.

§ 4º A rescisão de que trata o inciso IV do artigo anterior permite à Administração, a seu critério, aplicar a medida prevista no inciso I deste artigo.

Capítulo IV DAS SANÇÕES ADMINISTRATIVAS E DA TUTELA JUDICIAL

Seção I Disposições Gerais

Art. 81. A recusa injustificada do adjudicatário em assinar o contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo estabelecido pela Administração, caracteriza o descumprimento total da obrigação assumida, sujeitando-o às penalidades legalmente estabelecidas.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos licitantes convocados nos termos do art. 64, § 2º desta Lei, que não aceitarem a contratação, nas mesmas condições propostas pelo primeiro adjudicatário, inclusive quanto ao prazo e preço.

Art. 82. Os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos desta Lei ou visando a frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas nesta Lei e nos regulamentos próprios, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar.

Art. 83. Os crimes definidos nesta Lei, ainda que simplesmente tentados, sujeitam os seus autores, quando servidores públicos, além das sanções penais, à perda do cargo, emprego, função ou mandato eletivo.

Art. 84. Considera-se servidor público, para os fins desta Lei, aquele que exerce, mesmo que transitoriamente ou sem remuneração, cargo, função ou emprego público.

§ 1º Equipara-se a servidor público, para os fins desta Lei, quem exerce cargo, emprego ou função em entidade paraestatal, assim consideradas, além das fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, as demais entidades sob controle, direto ou indireto, do Poder Público.

§ 2º A pena imposta será acrescida da terça parte, quando os autores dos crimes previstos nesta Lei forem ocupantes de cargo em comissão ou de função de confiança em órgão da Administração direta, autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundação pública, ou outra entidade controlada direta ou indiretamente pelo Poder Público.

Art. 85. As infrações penais previstas nesta Lei pertinem às licitações e aos contratos celebrados pela União, Estados, Distrito Federal, Municípios, e respectivas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações públicas, e quaisquer outras entidades sob seu controle direto ou indireto.

Seção II Das Sanções Administrativas

Art. 86. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§ 1º A multa a que alude este artigo não impede que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.

§ 2º A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.

§ 3º Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou ainda, quando for o caso, cobrada judicialmente.



Art. 87. *Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:*

I - advertência;

II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;

IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.

§ 1º Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrada judicialmente.

§ 2º As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultada a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 3º A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação. (Vide art 109 inciso III)

Art. 88. *As sanções previstas nos incisos III e IV do artigo anterior poderão também ser aplicadas às empresas ou aos profissionais que, em razão dos contratos regidos por esta Lei:*

I - tenham sofrido condenação definitiva por praticarem, por meios dolosos, fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;

II - tenham praticado atos ilícitos visando a frustrar os objetivos da licitação;

III - demonstrem não possuir idoneidade para contratar com a Administração em virtude de atos ilícitos praticados.

Seção III

Dos Crimes e das Penas

Art. 89. *Dispensar ou inexigir licitação fora das hipóteses previstas em lei, ou deixar de observar as formalidades pertinentes à dispensa ou à inexigibilidade:*

Pena - detenção, de 3 (três) a 5 (cinco) anos, e multa.

Parágrafo único. Na mesma pena incorre aquele que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, beneficiou-se da dispensa ou inexigibilidade ilegal, para celebrar contrato com o Poder Público.

Art. 90. *Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo do procedimento licitatório, com o intuito de obter, para si ou para outrem, vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação:*

Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Art. 91. *Patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a Administração, dando causa à instauração de licitação ou à celebração de contrato, cuja invalidação vier a ser decretada pelo Poder Judiciário:*

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 92. *Admitir, possibilitar ou dar causa a qualquer modificação ou vantagem, inclusive prorrogação contratual, em favor do adjudicatário, durante a execução dos contratos celebrados com o Poder Público, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação ou nos respectivos instrumentos contratuais, ou, ainda, pagar fatura com preterição da ordem cronológica de sua exigibilidade, observado o disposto no art. 121 desta Lei:*

Pena - detenção, de dois a quatro anos, e multa.

Parágrafo único. Incide na mesma pena o contratado que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, obtém vantagem indevida ou se beneficia, injustamente, das modificações ou prorrogações contratuais.

Art. 93. *Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório:*

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 94. *Devassar o sigilo de proposta apresentada em procedimento licitatório, ou proporcionar a terceiro o ensejo de devassá-lo:*

Pena - detenção, de 2 (dois) a 3 (três) anos, e multa.

Art. 95. *Afastar ou procura afastar licitante, por meio de violência, grave ameaça, fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo:*

Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa, além da pena correspondente à violência.

Parágrafo único. Incorre na mesma pena quem se abstém ou desiste de licitar, em razão da vantagem oferecida.

Art. 96. *Fraudar, em prejuízo da Fazenda Pública, licitação instaurada para aquisição ou venda de bens ou mercadorias, ou contrato dela decorrente:*

I - elevando arbitrariamente os preços;

II - vendendo, como verdadeira ou perfeita, mercadoria falsificada ou deteriorada;

III - entregando uma mercadoria por outra;

IV - alterando substância, qualidade ou quantidade da mercadoria fornecida;

V - tornando, por qualquer modo, injustamente, mais onerosa a proposta ou a execução do contrato:

Pena - detenção, de 3 (três) a 6 (seis) anos, e multa.

Art. 97. *Admitir à licitação ou celebrar contrato com empresa ou profissional declarado inidôneo:*

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Parágrafo único. Incide na mesma pena aquele que, declarado inidôneo, venha a licitar ou a contratar com a Administração.

Art. 98. *Obstar, impedir ou dificultar, injustamente, a inscrição de qualquer interessado nos registros cadastrais ou promover indevidamente a alteração, suspensão ou cancelamento de registro do inscrito:*

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 99. *A pena de multa cominada nos arts. 89 a 98 desta Lei consiste no pagamento de quantia fixada na sentença e calculada em índices percentuais, cuja base corresponderá ao valor da vantagem efetivamente obtida ou potencialmente auferível pelo agente.*

§ 1º Os índices a que se refere este artigo não poderão ser inferiores a 2% (dois por cento), nem superiores a 5% (cinco por cento) do valor do contrato licitado ou celebrado com dispensa ou inexigibilidade de licitação.

§ 2º O produto da arrecadação da multa reverterá, conforme o caso, à Fazenda Federal, Distrital, Estadual ou Municipal.



Seção IV

Do Processo e do Procedimento Judicial

Art. 100. Os crimes definidos nesta Lei são de ação penal pública incondicionada, cabendo ao Ministério Público promovê-la.

Art. 101. Qualquer pessoa poderá provocar, para os efeitos desta Lei, a iniciativa do Ministério Público, fornecendo-lhe, por escrito, informações sobre o fato e sua autoria, bem como as circunstâncias em que se deu a ocorrência.

Parágrafo único. Quando a comunicação for verbal, mandará a autoridade reduzi-la a termo, assinado pelo apresentante e por duas testemunhas.

Art. 102. Quando em autos ou documentos de que conhecerem, os magistrados, os membros dos Tribunais ou Conselhos de Contas ou os titulares dos órgãos integrantes do sistema de controle interno de qualquer dos Poderes verificarem a existência dos crimes definidos nesta Lei, remeterão ao Ministério Público as cópias e os documentos necessários ao oferecimento da denúncia.

Art. 103. Será admitida ação penal privada subsidiária da pública, se esta não for ajuizada no prazo legal, aplicando-se, no que couber, o disposto nos arts. 29 e 30 do Código de Processo Penal.

Art. 104. Recebida a denúncia e citado o réu, terá este o prazo de 10 (dez) dias para apresentação de defesa escrita, contado da data do seu interrogatório, podendo juntar documentos, arrolar as testemunhas que tiver, em número não superior a 5 (cinco), e indicar as demais provas que pretenda produzir.

Art. 105. Ouvidas as testemunhas da acusação e da defesa e praticadas as diligências instrutórias deferidas ou ordenadas pelo juiz, abrir-se-á, sucessivamente, o prazo de 5 (cinco) dias a cada parte para alegações finais.

Art. 106. Decorrido esse prazo, e conclusos os autos dentro de 24 (vinte e quatro) horas, terá o juiz 10 (dez) dias para proferir a sentença.

Art. 107. Da sentença cabe apelação, interponível no prazo de 5 (cinco) dias.

Art. 108. No processamento e julgamento das infrações penais definidas nesta Lei, assim como nos recursos e nas execuções que lhes digam respeito, aplicar-se-ão, subsidiariamente, o Código de Processo Penal e a Lei de Execução Penal.

Capítulo V

DOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Art. 109. Dos atos da Administração decorrentes da aplicação desta Lei cabem:

I - recurso, no prazo de 5 (cinco) dias úteis a contar da intimação do ato ou da lavratura da ata, nos casos de:

- a) habilitação ou inabilitação do licitante;
- b) julgamento das propostas;
- c) anulação ou revogação da licitação;
- d) indeferimento do pedido de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento;
- e) rescisão do contrato, a que se refere o inciso I do art. 79 desta Lei;
- f) aplicação das penas de advertência, suspensão temporária ou de multa;

II - representação, no prazo de 5 (cinco) dias úteis da intimação da decisão relacionada com o objeto da licitação ou do contrato, de que não caiba recurso hierárquico;

III - pedido de reconsideração, de decisão de Ministro de Estado, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, na hipótese do § 4º do art. 87 desta Lei, no prazo de 10 (dez) dias úteis da intimação do ato.

§ 1º A intimação dos atos referidos no inciso I, alíneas «a», «b», «c» e «e», deste artigo, excluídos os relativos a advertência e multa de mora, e no inciso III, será feita mediante publicação na imprensa oficial, salvo para os casos previstos nas alíneas «a» e «b», se presentes os prepostos dos licitantes no ato em que foi adotada a decisão, quando poderá ser feita por comunicação direta aos interessados e lavrada em ata.

§ 2º O recurso previsto nas alíneas «a» e «b» do inciso I deste artigo terá efeito suspensivo, podendo a autoridade competente, motivadamente e presentes razões de interesse público, atribuir ao recurso interposto eficácia suspensiva aos demais recursos.

§ 3º Interposto, o recurso será comunicado aos demais licitantes, que poderão impugná-lo no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 4º O recurso será dirigido à autoridade superior, por intermédio da que praticou o ato recorrido, a qual poderá reconsiderar sua decisão, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, ou, nesse mesmo prazo, fazê-lo subir, devidamente informado, devendo, neste caso, a decisão ser proferida dentro do prazo de 5 (cinco) dias úteis, contado do recebimento do recurso, sob pena de responsabilidade.

§ 5º Nenhum prazo de recurso, representação ou pedido de reconsideração se inicia ou corre sem que os autos do processo estejam com vista franqueada ao interessado.

§ 6º Em se tratando de licitações efetuadas na modalidade de «carta convite» os prazos estabelecidos nos incisos I e II e no parágrafo 3º deste artigo serão de dois dias úteis.

Capítulo VI

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 110. Na contagem dos prazos estabelecidos nesta Lei, excluir-se-á o dia do início e incluir-se-á o do vencimento, e considerar-se-ão os dias consecutivos, exceto quando for explicitamente disposto em contrário.

Parágrafo único. Só se iniciam e vencem os prazos referidos neste artigo em dia de expediente no órgão ou na entidade.

Art. 111. A Administração só poderá contratar, pagar, premiar ou receber projeto ou serviço técnico especializado desde que o autor ceda os direitos patrimoniais a ele relativos e a Administração possa utilizá-lo de acordo com o previsto no regulamento de concurso ou no ajuste para sua elaboração.

Parágrafo único. Quando o projeto referir-se a obra imaterial de caráter tecnológico, insuscetível de privilégio, a cessão dos direitos incluirá o fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra.

Art. 112. Quando o objeto do contrato interessar a mais de uma entidade pública, caberá ao órgão contratante, perante a entidade interessada, responder pela sua boa execução, fiscalização e pagamento.

§ 1º Os consórcios públicos poderão realizar licitação da qual, nos termos do edital, decorram contratos administrativos celebrados por órgãos ou entidades dos entes da Federação consorciados.

§ 2º É facultado à entidade interessada o acompanhamento da licitação e da execução do contrato.



Art. 113. O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelo Tribunal de Contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando os órgãos interessados da Administração responsáveis pela demonstração da legalidade e regularidade da despesa e execução, nos termos da Constituição e sem prejuízo do sistema de controle interno nela previsto.

§ 1º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar ao Tribunal de Contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidades na aplicação desta Lei, para os fins do disposto neste artigo.

§ 2º Os Tribunais de Contas e os órgãos integrantes do sistema de controle interno poderão solicitar para exame, até o dia útil imediatamente anterior à data de recebimento das propostas, cópia de edital de licitação já publicado, obrigando-se os órgãos ou entidades da Administração interessada à adoção de medidas corretivas pertinentes que, em função desse exame, lhes forem determinadas.

Art. 114. O sistema instituído nesta Lei não impede a pré-qualificação de licitantes nas concorrências, a ser procedida sempre que o objeto da licitação recomende análise mais detida da qualificação técnica dos interessados.

§ 1º A adoção do procedimento de pré-qualificação será feita mediante proposta da autoridade competente, aprovada pela imediatamente superior.

§ 2º Na pré-qualificação serão observadas as exigências desta Lei relativas à concorrência, à convocação dos interessados, ao procedimento e à análise da documentação.

Art. 115. Os órgãos da Administração poderão expedir normas relativas aos procedimentos operacionais a serem observados na execução das licitações, no âmbito de sua competência, observadas as disposições desta Lei.

Parágrafo único. As normas a que se refere este artigo, após aprovação da autoridade competente, deverão ser publicadas na imprensa oficial.

Art. 116. Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração.

§ 1º A celebração de convênio, acordo ou ajuste pelos órgãos ou entidades da Administração Pública depende de prévia aprovação de competente plano de trabalho proposto pela organização interessada, o qual deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I - identificação do objeto a ser executado;

II - metas a serem atingidas;

III - etapas ou fases de execução;

IV - plano de aplicação dos recursos financeiros;

V - cronograma de desembolso;

VI - previsão de início e fim da execução do objeto, bem assim da conclusão das etapas ou fases programadas;

VII - se o ajuste compreender obra ou serviço de engenharia, comprovação de que os recursos próprios para complementar a execução do objeto estão devidamente assegurados, salvo se o custo total do empreendimento recair sobre a entidade ou órgão descentralizador.

§ 2º Assinado o convênio, a entidade ou órgão repassador dará ciência do mesmo à Assembleia Legislativa ou à Câmara Municipal respectiva.

§ 3º As parcelas do convênio serão liberadas em estrita conformidade com o plano de aplicação aprovado, exceto nos casos a seguir, em que as mesmas ficarão retidas até o saneamento das impropriedades ocorrentes:

I - quando não tiver havido comprovação da boa e regular aplicação da parcela anteriormente recebida, na forma da legislação aplicável, inclusive mediante procedimentos de fiscalização local, realizados periodicamente pela entidade ou órgão descentralizador dos recursos ou pelo órgão competente do sistema de controle interno da Administração Pública;

II - quando verificado desvio de finalidade na aplicação dos recursos, atrasos não justificados no cumprimento das etapas ou fases programadas, práticas atentatórias aos princípios fundamentais de Administração Pública nas contratações e demais atos praticados na execução do convênio, ou o inadimplemento do executor com relação a outras cláusulas conveniais básicas;

III - quando o executor deixar de adotar as medidas saneadoras apontadas pelo partícipe repassador dos recursos ou por integrantes do respectivo sistema de controle interno.

§ 4º Os saldos de convênio, enquanto não utilizados, serão obrigatoriamente aplicados em cadernetas de poupança de instituição financeira oficial se a previsão de seu uso for igual ou superior a um mês, ou em fundo de aplicação financeira de curto prazo ou operação de mercado aberto lastreada em títulos da dívida pública, quando a utilização dos mesmos verificar-se em prazos menores que um mês.

§ 5º As receitas financeiras auferidas na forma do parágrafo anterior serão obrigatoriamente computadas a crédito do convênio e aplicadas, exclusivamente, no objeto de sua finalidade, devendo constar de demonstrativo específico que integrará as prestações de contas do ajuste.

§ 6º Quando da conclusão, denúncia, rescisão ou extinção do convênio, acordo ou ajuste, os saldos financeiros remanescentes, inclusive os provenientes das receitas obtidas das aplicações financeiras realizadas, serão devolvidos à entidade ou órgão repassador dos recursos, no prazo improrrogável de 30 (trinta) dias do evento, sob pena da imediata instauração de tomada de contas especial do responsável, providenciada pela autoridade competente do órgão ou entidade titular dos recursos.

Art. 117. As obras, serviços, compras e alienações realizados pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário e do Tribunal de Contas regem-se pelas normas desta Lei, no que couber, nas três esferas administrativas.

Art. 118. Os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as entidades da administração indireta deverão adaptar suas normas sobre licitações e contratos ao disposto nesta Lei.

Art. 119. As sociedades de economia mista, empresas e fundações públicas e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União e pelas entidades referidas no artigo anterior editarão regulamentos próprios devidamente publicados, ficando sujeitas às disposições desta Lei.

Parágrafo único. Os regulamentos a que se refere este artigo, no âmbito da Administração Pública, após aprovados pela autoridade de nível superior a que estiverem vinculados os respectivos órgãos, sociedades e entidades, deverão ser publicados na imprensa oficial.

Art. 120. Os valores fixados por esta Lei poderão ser anualmente revistos pelo Poder Executivo Federal, que os fará publicar no Diário Oficial da União, observando como limite superior a variação geral dos preços do mercado, no período.

Art. 121. O disposto nesta Lei não se aplica às licitações instauradas e aos contratos assinados anteriormente à sua vigência, ressalvado o disposto no art. 57, nos parágrafos 1º, 2º e 8º do art. 65, no inciso XV do art. 78, bem assim o disposto no "caput" do art. 5º, com relação ao pagamento das obrigações na ordem cronológica, podendo esta ser observada, no prazo de noventa dias contados da vigência desta Lei, separadamente para as obrigações relativas aos contratos regidos por legislação anterior à Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.



Parágrafo único. Os contratos relativos a imóveis do patrimônio da União continuam a reger-se pelas disposições do Decreto-lei nº 9.760, de 5 de setembro de 1946, com suas alterações, e os relativos a operações de crédito interno ou externo celebrados pela União ou a concessão de garantia do Tesouro Nacional continuam regidos pela legislação pertinente, aplicando-se esta Lei, no que couber.

Art. 122. Nas concessões de linhas aéreas, observar-se-á procedimento licitatório específico, a ser estabelecido no Código Brasileiro de Aeronáutica.

Art. 123. Em suas licitações e contratações administrativas, as repartições sediadas no exterior observarão as peculiaridades locais e os princípios básicos desta Lei, na forma de regulamentação específica.

Art. 124. Aplicam-se às licitações e aos contratos para permissão ou concessão de serviços públicos os dispositivos desta Lei que não conflitem com a legislação específica sobre o assunto.

Parágrafo único. As exigências contidas nos incisos II a IV do § 2º do art. 7º serão dispensadas nas licitações para concessão de serviços com execução prévia de obras em que não foram previstos desembolso por parte da Administração Pública concedente.

Art. 125. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 126. Revogam-se as disposições em contrário, especialmente os Decretos-leis nºs 2.300, de 21 de novembro de 1986, 2.348, de 24 de julho de 1987, 2.360, de 16 de setembro de 1987, a Lei nº 8.220, de 4 de setembro de 1991, e o art. 83 da Lei nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966.

Brasília, 21 de junho de 1993, 172ª da Independência e 105ª da República.

SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

O sistema de registro de preços é um sistema utilizado para **compras, obras ou serviços rotineiros** no qual, ao invés de fazer várias licitações, o Poder Público realiza uma concorrência e a proposta vencedora fica registrada, estando disponível quando houver necessidade de contratação pela Administração. Atualmente esse sistema, previsto no artigo 15 da Lei nº 8.666/93, é regulamentado pelo Decreto 7.892/2013, que revogou os Decretos 3.931/2001 e 4.342/2002.

De acordo com o artigo 15, § 4º da Lei 8.666/93, após a efetivação do registro de preços, o Poder Público não é obrigado a contratar com o ofertante registrado, mas ele terá preferência na contratação em igualdade de condições. Outrossim, é obrigatória a pesquisa prévia de preços de mercado, sempre que um órgão público pretenda contratar o objeto de registro de preços.⁷⁵

Há algumas condições para a manutenção do sistema de registro de preços, estabelecidos pela Lei nº 8.666/93:

- utilização de concorrência pública, exceto quando couber pregão;
- deve haver sistema de controle e atualização dos preços;
- a validade do registro não pode superar um ano;
- os registros devem ser publicados trimestralmente na imprensa oficial.

O objetivo do registro de preços é facilitar as contratações futuras, evitando que, a cada vez, seja realizado novo procedimento de licitação. O fato de existir o registro de preços não obriga a Administração Pública a utilizá-lo em todas as contratações; se

preferir, poderá utilizá-la em todas as contratações; se preferir, poderá utilizar outros meios previstos na Lei de Licitações, hipótese em que será assegurado ao beneficiário do registro de preferência em igualdade de condições com outros possíveis interessados (art. 15, § 4º, da Lei nº 8.666)⁷⁶

De acordo com o artigo 2º, inciso I, do regulamento, Sistema de Registro de Preços – SRP, é o “conjunto de procedimentos para o registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras”.

Cabem ao chamado “órgão gerenciador”, os atos de controle e administração do SRP, cujas obrigações estão definidas no artigo 5º do Regulamento.

Resumidamente, pode-se dizer que no SRP o procedimento é o seguinte: o órgão gerenciador divulga sua intenção de efetuar o registro de preços; os órgãos participantes manifestam sua concordância, indicando sua estimativa de demanda e cronograma de contratações; o órgão gerenciador consolida tais informações; o mesmo órgão gerenciador faz pesquisa de mercado para verificação do valor estimado da licitação; a seguir, realiza o procedimento licitatório, na modalidade de concorrência ou pregão; terminada a licitação, o órgão gerenciador elabora a ata de registro de preços e convoca os fornecedores classificados para assiná-la, ficando os mesmos obrigados a firmar o instrumento de contratação.⁷⁷

DECRETO Nº 7.892, DE 23 DE JANEIRO DE 2013

Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, caput, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e no art. 11 da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002,

DECRETA:

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º As contratações de serviços e a aquisição de bens, quando efetuadas pelo Sistema de Registro de Preços - SRP, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, fundos especiais, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas, direta ou indiretamente pela União, obedecerão ao disposto neste Decreto.

Art. 2º Para os efeitos deste Decreto, são adotadas as seguintes definições:

I - Sistema de Registro de Preços - conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras;

II - ata de registro de preços - documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas;

III - órgão gerenciador - órgão ou entidade da administração pública federal responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente;

IV - órgão participante - órgão ou entidade da administração pública que participa dos procedimentos iniciais do Sistema de Registro de Preços e integra a ata de registro de preços; (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

⁷⁶ Di PIETRO, Maria Sylvia, Direito Administrativo. Editora Atlas. 2014.

⁷⁷ Di PIETRO, Maria Sylvia, Direito Administrativo. Editora Atlas. 2014.



V - órgão não participante - órgão ou entidade da administração pública que, não tendo participado dos procedimentos iniciais da licitação, atendidos os requisitos desta norma, faz adesão à ata de registro de preços.

VI - compra nacional - compra ou contratação de bens e serviços, em que o órgão gerenciador conduz os procedimentos para registro de preços destinado à execução descentralizada de programa ou projeto federal, mediante prévia indicação da demanda pelos entes federados beneficiados; e (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

VII - órgão participante de compra nacional - órgão ou entidade da administração pública que, em razão de participação em programa ou projeto federal, é contemplado no registro de preços independente de manifestação formal. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

Art. 3º O Sistema de Registro de Preços poderá ser adotado nas seguintes hipóteses:

I - quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;

II - quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços remunerados por unidade de medida ou em regime de tarefa;

III - quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; ou

IV - quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração.

CAPÍTULO II

DA INTENÇÃO PARA REGISTRO DE PREÇOS

Art. 4º Fica instituído o procedimento de Intenção de Registro de Preços - IRP, a ser operacionalizado por módulo do Sistema de Administração e Serviços Gerais - SIASG, que deverá ser utilizado pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG, para registro e divulgação dos itens a serem licitados e para a realização dos atos previstos nos incisos II e V do caput do art. 5º e dos atos previstos no inciso II e caput do art. 6º.

§ 1º A divulgação da intenção de registro de preços poderá ser dispensada, de forma justificada pelo órgão gerenciador. (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 2º O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão editará norma complementar para regulamentar o disposto neste artigo.

§ 3º Caberá ao órgão gerenciador da Intenção de Registro de Preços - IRP: (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

I - estabelecer, quando for o caso, o número máximo de participantes na IRP em conformidade com sua capacidade de gerenciamento; (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

II - aceitar ou recusar, justificadamente, os quantitativos considerados ínfimos ou a inclusão de novos itens; e (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

III - deliberar quanto à inclusão posterior de participantes que não manifestaram interesse durante o período de divulgação da IRP. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 4º Os procedimentos constantes dos incisos II e III do § 3º serão efetivados antes da elaboração do edital e de seus anexos. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 5º Para receber informações a respeito das IRPs disponíveis no Portal de Compras do Governo Federal, os órgãos e entidades integrantes do SISG se cadastrarão no módulo IRP e inserirão a linha de fornecimento e de serviços de seu interesse. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 6º É facultado aos órgãos e entidades integrantes do SISG, antes de iniciar um processo licitatório, consultar as IRPs em andamento e deliberar a respeito da conveniência de sua participação. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

CAPÍTULO III

DAS COMPETÊNCIAS DO ÓRGÃO GERENCIADOR

Art. 5º Caberá ao órgão gerenciador a prática de todos os atos de controle e administração do Sistema de Registro de Preços, e ainda o seguinte:

I - registrar sua intenção de registro de preços no Portal de Compras do Governo federal;

II - consolidar informações relativas à estimativa individual e total de consumo, promovendo a adequação dos respectivos termos de referência ou projetos básicos encaminhados para atender aos requisitos de padronização e racionalização;

III - promover atos necessários à instrução processual para a realização do procedimento licitatório;

IV - realizar pesquisa de mercado para identificação do valor estimado da licitação e, consolidar os dados das pesquisas de mercado realizadas pelos órgãos e entidades participantes, inclusive nas hipóteses previstas nos §§ 2º e 3º do art. 6º deste Decreto; (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

V - confirmar junto aos órgãos participantes a sua concordância com o objeto a ser licitado, inclusive quanto aos quantitativos e termo de referência ou projeto básico;

VI - realizar o procedimento licitatório;

VII - gerenciar a ata de registro de preços;

VIII - conduzir eventuais renegociações dos preços registrados;

IX - aplicar, garantida a ampla defesa e o contraditório, as penalidades decorrentes de infrações no procedimento licitatório; e

X - aplicar, garantida a ampla defesa e o contraditório, as penalidades decorrentes do descumprimento do pactuado na ata de registro de preços ou do descumprimento das obrigações contratuais, em relação às suas próprias contratações.

XI - autorizar, excepcional e justificadamente, a prorrogação do prazo previsto no § 6º do art. 22 deste Decreto, respeitado o prazo de vigência da ata, quando solicitada pelo órgão não participante. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 1º A ata de registro de preços, disponibilizada no Portal de Compras do Governo federal, poderá ser assinada por certificação digital.

§ 2º O órgão gerenciador poderá solicitar auxílio técnico aos órgãos participantes para execução das atividades previstas nos incisos III, IV e VI do caput.

CAPÍTULO IV

DAS COMPETÊNCIAS DO ÓRGÃO PARTICIPANTE

Art. 6º O órgão participante será responsável pela manifestação de interesse em participar do registro de preços, providenciando o encaminhamento ao órgão gerenciador de sua estimativa de consumo, local de entrega e, quando couber, cronograma de contratação e respectivas especificações ou termo de referência ou projeto básico, nos termos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, adequado ao registro de preços do qual pretende fazer parte, devendo ainda:

I - garantir que os atos relativos a sua inclusão no registro de preços estejam formalizados e aprovados pela autoridade competente;

II - manifestar, junto ao órgão gerenciador, mediante a utilização da Intenção de Registro de Preços, sua concordância com o objeto a ser licitado, antes da realização do procedimento licitatório; e

III - tomar conhecimento da ata de registros de preços, inclusive de eventuais alterações, para o correto cumprimento de suas disposições.



§ 1º Cabe ao órgão participante aplicar, garantida a ampla defesa e o contraditório, as penalidades decorrentes do descumprimento do pactuado na ata de registro de preços ou do descumprimento das obrigações contratuais, em relação às suas próprias contratações, informando as ocorrências ao órgão gerenciador. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 2º No caso de compra nacional, o órgão gerenciador promoverá a divulgação da ação, a pesquisa de mercado e a consolidação da demanda dos órgãos e entidades da administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 3º Na hipótese prevista no § 2º, comprovada a vantajosidade, fica facultado aos órgãos ou entidades participantes de compra nacional a execução da ata de registro de preços vinculada ao programa ou projeto federal. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 4º Os entes federados participantes de compra nacional poderão utilizar recursos de transferências legais ou voluntárias da União, vinculados aos processos ou projetos objeto de descentralização e de recursos próprios para suas demandas de aquisição no âmbito da ata de registro de preços de compra nacional. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 5º Caso o órgão gerenciador aceite a inclusão de novos itens, o órgão participante demandante elaborará sua especificação ou termo de referência ou projeto básico, conforme o caso, e a pesquisa de mercado, observado o disposto no art. 6º. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 6º Caso o órgão gerenciador aceite a inclusão de novas localidades para entrega do bem ou execução do serviço, o órgão participante responsável pela demanda elaborará, ressalvada a hipótese prevista no § 2º, pesquisa de mercado que contemple a variação de custos locais ou regionais. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

CAPÍTULO V DA LICITAÇÃO PARA REGISTRO DE PREÇOS

Art. 7º A licitação para registro de preços será realizada na modalidade de concorrência, do tipo menor preço, nos termos da Lei nº 8.666, de 1993, ou na modalidade de pregão, nos termos da Lei nº 10.520, de 2002, e será precedida de ampla pesquisa de mercado.

§ 1º O julgamento por técnica e preço, na modalidade concorrência, poderá ser excepcionalmente adotado, a critério do órgão gerenciador e mediante despacho fundamentado da autoridade máxima do órgão ou entidade. (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 2º Na licitação para registro de preços não é necessário indicar a dotação orçamentária, que somente será exigida para a formalização do contrato ou outro instrumento hábil.

Art. 8º O órgão gerenciador poderá dividir a quantidade total do item em lotes, quando técnica e economicamente viável, para possibilitar maior competitividade, observada a quantidade mínima, o prazo e o local de entrega ou de prestação dos serviços.

§ 1º No caso de serviços, a divisão considerará a unidade de medida adotada para aferição dos produtos e resultados, e será observada a demanda específica de cada órgão ou entidade participante do certame. (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 2º Na situação prevista no § 1º, deverá ser evitada a contratação, em um mesmo órgão ou entidade, de mais de uma empresa para a execução de um mesmo serviço, em uma mesma localidade, para assegurar a responsabilidade contratual e o princípio da padronização.

Art. 9º O edital de licitação para registro de preços observará o disposto nas Leis nº 8.666, de 1993, e nº 10.520, de 2002, e contemplará, no mínimo:

I - a especificação ou descrição do objeto, que explicitará o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado para a caracterização do bem ou serviço, inclusive definindo as respectivas unidades de medida usualmente adotadas;

II - estimativa de quantidades a serem adquiridas pelo órgão gerenciador e órgãos participantes;

III - estimativa de quantidades a serem adquiridas por órgãos não participantes, observado o disposto no § 4º do art. 22, no caso de o órgão gerenciador admitir adesões;

IV - quantidade mínima de unidades a ser cotada, por item, no caso de bens;

V - condições quanto ao local, prazo de entrega, forma de pagamento, e nos casos de serviços, quando cabível, frequência, periodicidade, características do pessoal, materiais e equipamentos a serem utilizados, procedimentos, cuidados, deveres, disciplina e controles a serem adotados;

VI - prazo de validade do registro de preço, observado o disposto no caput do art. 12;

VII - órgãos e entidades participantes do registro de preço;

VIII - modelos de planilhas de custo e minutas de contratos, quando cabível;

IX - penalidades por descumprimento das condições;

X - minuta da ata de registro de preços como anexo; e

XI - realização periódica de pesquisa de mercado para comprovação da vantajosidade.

§ 1º O edital poderá admitir, como critério de julgamento, o menor preço aferido pela oferta de desconto sobre tabela de preços praticados no mercado, desde que tecnicamente justificado.

§ 2º Quando o edital previr o fornecimento de bens ou prestação de serviços em locais diferentes, é facultada a exigência de apresentação de proposta diferenciada por região, de modo que aos preços sejam acrescidos custos variáveis por região.

§ 3º A estimativa a que se refere o inciso III do caput não será considerada para fins de qualificação técnica e qualificação econômico-financeira na habilitação do licitante.

§ 4º O exame e a aprovação das minutas do instrumento convocatório e do contrato serão efetuados exclusivamente pela assessoria jurídica do órgão gerenciador. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

Art. 10. Após o encerramento da etapa competitiva, os licitantes poderão reduzir seus preços ao valor da proposta do licitante mais bem classificado.

Parágrafo único. A apresentação de novas propostas na forma do caput não prejudicará o resultado do certame em relação ao licitante mais bem classificado.

CAPÍTULO VI DO REGISTRO DE PREÇOS E DA VALIDADE DA ATA

Art. 11. Após a homologação da licitação, o registro de preços observará, entre outras, as seguintes condições:

I - serão registrados na ata de registro de preços os preços e quantitativos do licitante mais bem classificado durante a fase competitiva; (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

II - será incluído, na respectiva ata na forma de anexo, o registro dos licitantes que aceitarem cotar os bens ou serviços com preços iguais aos do licitante vencedor na sequência da classificação do certame, excluído o percentual referente à margem de preferência, quando o objeto não atender aos requisitos previstos no art. 3º da Lei nº 8.666, de 1993; (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)



III - o preço registrado com indicação dos fornecedores será divulgado no Portal de Compras do Governo Federal e ficará disponibilizado durante a vigência da ata de registro de preços; e (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

IV - a ordem de classificação dos licitantes registrados na ata deverá ser respeitada nas contratações. (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 1º O registro a que se refere o inciso II do caput tem por objetivo a formação de cadastro de reserva no caso de impossibilidade de atendimento pelo primeiro colocado da ata, nas hipóteses previstas nos arts. 20 e 21. (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 2º Se houver mais de um licitante na situação de que trata o inciso II do caput, serão classificados segundo a ordem da última proposta apresentada durante a fase competitiva. (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 3º A habilitação dos fornecedores que comporão o cadastro de reserva a que se refere o inciso II do caput será efetuada, na hipótese prevista no parágrafo único do art. 13 e quando houver necessidade de contratação de fornecedor remanescente, nas hipóteses previstas nos arts. 20 e 21. (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 4º O anexo que trata o inciso II do caput consiste na ata de realização da sessão pública do pregão ou da concorrência, que conterá a informação dos licitantes que aceitarem cotar os bens ou serviços com preços iguais ao do licitante vencedor do certame. (Incluído pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

Art. 12. O prazo de validade da ata de registro de preços não será superior a doze meses, incluídas eventuais prorrogações, conforme o inciso III do § 3º do art. 15 da Lei nº 8.666, de 1993.

§ 1º É vedado efetuar acréscimos nos quantitativos fixados pela ata de registro de preços, inclusive o acréscimo de que trata o § 1º do art. 65 da Lei nº 8.666, de 1993.

§ 2º A vigência dos contratos decorrentes do Sistema de Registro de Preços será definida nos instrumentos convocatórios, observado o disposto no art. 57 da Lei nº 8.666, de 1993.

§ 3º Os contratos decorrentes do Sistema de Registro de Preços poderão ser alterados, observado o disposto no art. 65 da Lei nº 8.666, de 1993.

§ 4º O contrato decorrente do Sistema de Registro de Preços deverá ser assinado no prazo de validade da ata de registro de preços.

CAPÍTULO VII

DA ASSINATURA DA ATA E DA CONTRATAÇÃO COM FORNECEDORES REGISTRADOS

Art. 13. Homologado o resultado da licitação, o fornecedor mais bem classificado será convocado para assinar a ata de registro de preços, no prazo e nas condições estabelecidos no instrumento convocatório, podendo o prazo ser prorrogado uma vez, por igual período, quando solicitado pelo fornecedor e desde que ocorra motivo justificado aceito pela administração. (Redação dada pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

Parágrafo único. É facultado à administração, quando o convocado não assinar a ata de registro de preços no prazo e condições estabelecidos, convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para fazê-lo em igual prazo e nas mesmas condições propostas pelo primeiro classificado.

Art. 14. A ata de registro de preços implicará compromisso de fornecimento nas condições estabelecidas, após cumpridos os requisitos de publicidade.

Parágrafo único. A recusa injustificada de fornecedor classificado em assinar a ata, dentro do prazo estabelecido neste artigo, ensejará a aplicação das penalidades legalmente estabelecidas.

Art. 15. A contratação com os fornecedores registrados será formalizada pelo órgão interessado por intermédio de instrumento contratual, emissão de nota de empenho de despesa, autorização de compra ou outro instrumento hábil, conforme o art. 62 da Lei nº 8.666, de 1993.

Art. 16. A existência de preços registrados não obriga a administração a contratar, facultando-se a realização de licitação específica para a aquisição pretendida, assegurada preferência ao fornecedor registrado em igualdade de condições.

CAPÍTULO VIII

DA REVISÃO E DO CANCELAMENTO DOS PREÇOS REGISTRADOS

Art. 17. Os preços registrados poderão ser revistos em decorrência de eventual redução dos preços praticados no mercado ou de fato que eleve o custo dos serviços ou bens registrados, cabendo ao órgão gerenciador promover as negociações junto aos fornecedores, observadas as disposições contidas na alínea "d" do inciso II do caput do art. 65 da Lei nº 8.666, de 1993.

Art. 18. Quando o preço registrado tornar-se superior ao preço praticado no mercado por motivo superveniente, o órgão gerenciador convocará os fornecedores para negociarem a redução dos preços aos valores praticados pelo mercado.

§ 1º Os fornecedores que não aceitarem reduzir seus preços aos valores praticados pelo mercado serão liberados do compromisso assumido, sem aplicação de penalidade.

§ 2º A ordem de classificação dos fornecedores que aceitarem reduzir seus preços aos valores de mercado observará a classificação original.

Art. 19. Quando o preço de mercado tornar-se superior aos preços registrados e o fornecedor não puder cumprir o compromisso, o órgão gerenciador poderá:

I - liberar o fornecedor do compromisso assumido, caso a comunicação ocorra antes do pedido de fornecimento, e sem aplicação da penalidade se confirmada a veracidade dos motivos e comprovantes apresentados; e

II - convocar os demais fornecedores para assegurar igual oportunidade de negociação.

Parágrafo único. Não havendo êxito nas negociações, o órgão gerenciador deverá proceder à revogação da ata de registro de preços, adotando as medidas cabíveis para obtenção da contratação mais vantajosa.

Art. 20. O registro do fornecedor será cancelado quando:

I - descumprir as condições da ata de registro de preços;

II - não retirar a nota de empenho ou instrumento equivalente no prazo estabelecido pela Administração, sem justificativa aceitável;

III - não aceitar reduzir o seu preço registrado, na hipótese deste se tornar superior àqueles praticados no mercado; ou

IV - sofrer sanção prevista nos incisos III ou IV do caput do art. 87 da Lei nº 8.666, de 1993, ou no art. 7º da Lei nº 10.520, de 2002.

Parágrafo único. O cancelamento de registros nas hipóteses previstas nos incisos I, II e IV do caput será formalizado por despacho do órgão gerenciador, assegurado o contraditório e a ampla defesa.

Art. 21. O cancelamento do registro de preços poderá ocorrer por fato superveniente, decorrente de caso fortuito ou força maior, que prejudique o cumprimento da ata, devidamente comprovados e justificados:

I - por razão de interesse público; ou

II - a pedido do fornecedor.



CAPÍTULO IX

DA UTILIZAÇÃO DA ATA DE REGISTRO DE PREÇOS POR ÓRGÃO OU ENTIDADES NÃO PARTICIPANTES

Art. 22. Desde que devidamente justificada a vantagem, a ata de registro de preços, durante sua vigência, poderá ser utilizada por qualquer órgão ou entidade da administração pública federal que não tenha participado do certame licitatório, mediante anuência do órgão gerenciador.

§ 1º Os órgãos e entidades que não participaram do registro de preços, quando desejarem fazer uso da ata de registro de preços, deverão consultar o órgão gerenciador da ata para manifestação sobre a possibilidade de adesão.

§ 2º Caberá ao fornecedor beneficiário da ata de registro de preços, observadas as condições nela estabelecidas, optar pela aceitação ou não do fornecimento decorrente de adesão, desde que não prejudique as obrigações presentes e futuras decorrentes da ata, assumidas com o órgão gerenciador e órgãos participantes.

§ 3º As aquisições ou contratações adicionais a que se refere este artigo não poderão exceder, por órgão ou entidade, a cem por cento dos quantitativos dos itens do instrumento convocatório e registrados na ata de registro de preços para o órgão gerenciador e órgãos participantes.

§ 4º O instrumento convocatório deverá prever que o quantitativo decorrente das adesões à ata de registro de preços não poderá exceder, na totalidade, ao quádruplo do quantitativo de cada item registrado na ata de registro de preços para o órgão gerenciador e órgãos participantes, independente do número de órgãos não participantes que aderirem.

§ 5º O órgão gerenciador somente poderá autorizar adesão à ata após a primeira aquisição ou contratação por órgão integrante da ata, exceto quando, justificadamente, não houver previsão no edital para aquisição ou contratação pelo órgão gerenciador. (Revogado pelo Decreto nº 8.250, de 2.014)

§ 6º Após a autorização do órgão gerenciador, o órgão não participante deverá efetivar a aquisição ou contratação solicitada em até noventa dias, observado o prazo de vigência da ata.

§ 7º Compete ao órgão não participante os atos relativos à cobrança do cumprimento pelo fornecedor das obrigações contratualmente assumidas e a aplicação, observada a ampla defesa e o contraditório, de eventuais penalidades decorrentes do descumprimento de cláusulas contratuais, em relação às suas próprias contratações, informando as ocorrências ao órgão gerenciador.

§ 8º É vedada aos órgãos e entidades da administração pública federal a adesão a ata de registro de preços gerenciada por órgão ou entidade municipal, distrital ou estadual.

§ 9º É facultada aos órgãos ou entidades municipais, distritais ou estaduais a adesão a ata de registro de preços da Administração Pública Federal.

CAPÍTULO X

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 23. A Administração poderá utilizar recursos de tecnologia da informação na operacionalização do disposto neste Decreto e automatizar procedimentos de controle e atribuições dos órgãos gerenciadores e participantes.

Art. 24. As atas de registro de preços vigentes, decorrentes de certames realizados sob a vigência do Decreto nº 3.931, de 19 de setembro de 2001, poderão ser utilizadas pelos órgãos gerenciadores e participantes, até o término de sua vigência.

Art. 25. Até a completa adequação do Portal de Compras do Governo federal para atendimento ao disposto no § 1º do art. 5º, o órgão gerenciador deverá:

I - providenciar a assinatura da ata de registro de preços e o encaminhamento de sua cópia aos órgãos ou entidades participantes; e

II - providenciar a indicação dos fornecedores para atendimento às demandas, observada a ordem de classificação e os quantitativos de contratação definidos pelos órgãos e entidades participantes.

Art. 26. Até a completa adequação do Portal de Compras do Governo federal para atendimento ao disposto nos incisos I e II do caput do art. 11 e no inciso II do § 2º do art. 11, a ata registrará os licitantes vencedores, quantitativos e respectivos preços.

Art. 27. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão poderá editar normas complementares a este Decreto.

Art. 28. Este Decreto entra em vigor trinta dias após a data de sua publicação.

Art. 29. Ficam revogados:

I - o Decreto nº 3.931, de 19 de setembro de 2001; e

II - o Decreto nº 4.342, de 23 de agosto de 2002.

Brasília, 23 de janeiro de 2013; 192º da Independência e 125º da República.



6. Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União (Lei nº 8.112/90) e suas alterações

LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990 – REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DA UNIÃO, DAS AUTARQUIAS E DAS FUNDAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS, E SUAS ALTERAÇÕES

A lei 8.112/90 instituiu o Regime Legal que abrange os servidores públicos em âmbito Federal, ou seja, para os servidores públicos civis da União apenas. Com a edição desta lei, foi instituído o chamado regime jurídico único a estes servidores, contudo, com a promulgação da Emenda Constitucional 19/98, atualmente há a possibilidade da convivência entre os regimes estatutário e celetista no âmbito da mesma entidade. Assim, não existe mais Regime Jurídico Único, mas a lei não foi revogada, pois permanecem as regras do regime estatutário.

Os servidores públicos abrangido por esta lei são apenas os federais, considerados pessoas legalmente investidas em cargos públicos, para efeitos desta Lei.

Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

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 As 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.

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);
- IV - (Revogado);
- 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.

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.

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.

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.

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.

§ 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.

§ 3º A posse poderá dar-se mediante procuração específica.

§ 4º Só haverá posse nos casos de provimento de cargo por nomeação.

§ 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.

§ 1º É de quinze dias o prazo para o servidor empossado em cargo público entrar em exercício, contados da data da posse.

§ 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.



§ 3º À autoridade competente do órgão ou entidade para onde for nomeado ou designado o servidor compete dar-lhe exercício.

§ 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.

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.

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.

§ 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.

§ 2º É facultado ao servidor declinar dos prazos estabelecidos no caput.

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.

§ 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.

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a duração de trabalho estabelecida em leis especiais.

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:

- 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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

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).

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.

Seção VIII Da Reversão

Art. 25. Reversão é o retorno à atividade de servidor aposentado: I - por invalidez, quando junta médica oficial declarar insubsistentes os motivos da aposentadoria; ou

II - no interesse da administração, desde que:

- a) tenha solicitado a reversão;
- b) a aposentadoria tenha sido voluntária;
- c) estável quando na atividade;
- d) a aposentadoria tenha ocorrido nos cinco anos anteriores à solicitação;
- e) haja cargo vago.

§ 1º A reversão far-se-á no mesmo cargo ou no cargo resultante de sua transformação.

§ 2º O tempo em que o servidor estiver em exercício será considerado para concessão da aposentadoria.

§ 3º No caso do inciso I, encontrando-se provido o cargo, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga.



§ 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.

§ 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.

§ 6º O Poder Executivo regulamentará o disposto neste artigo.

Art. 26. (Revogado).

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.

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);
- V - (Revogado);
- 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:

- I - a juízo da autoridade competente;
 - II - a pedido do próprio servidor.
- Parágrafo único. (Revogado).

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:

- I - de ofício, no interesse da Administração;
- II - a pedido, a critério da Administração;
- III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração:

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;

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;

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.

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:

- I - interesse da administração;
- II - equivalência de vencimentos;
- III - manutenção da essência das atribuições do cargo;
- IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades;
- V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional;



VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

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.

§ 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.

§ 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.

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.

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 semelhantes 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.

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).

Art. 44. O servidor perderá:

I - a remuneração do dia em que faltar ao serviço, sem motivo justificado;

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.

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.

Art. 45. Salvo por imposição legal, ou mandado judicial, nenhum desconto incidirá sobre a remuneração ou provento.

§ 1º Mediante autorização do servidor, poderá haver consignação em folha de pagamento em favor de terceiros, a critério da administração e com reposição de custos, na forma definida em regulamento. (Redação dada pela Medida Provisória nº 681, de 2015)

§ 2º O total de consignações facultativas de que trata o § 1º não excederá trinta e cinco por cento da remuneração mensal, sendo cinco por cento reservados exclusivamente para a amortização de despesas contraídas por meio de cartão de crédito (Incluído pela Medida Provisória nº 681, de 2015)

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.

§ 1º O valor de cada parcela não poderá ser inferior ao correspondente a dez por cento da remuneração, provento ou pensão.

§ 2º Quando o pagamento indevido houver ocorrido no mês anterior ao do processamento da folha, a reposição será feita imediatamente, em uma única parcela.

§ 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.

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.

Parágrafo único. A não quitação do débito no prazo previsto implicará sua inscrição em dívida ativa.

Art. 48. O vencimento, a remuneração e o provento não serão objeto de arresto, sequestro 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.

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.

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.

§ 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 extraordinárias com pousada, alimentação e locomoção urbana, conforme dispuser em regulamento.

§ 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.

§ 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.

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

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.

Art. 60-B. Conceder-se-á auxílio-moradia ao servidor se atendidos os seguintes requisitos:

I - não exista imóvel funcional disponível para uso pelo servidor;

II - o cônjuge ou companheiro do servidor não ocupe imóvel funcional;

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;

IV - nenhuma outra pessoa que resida com o servidor receba auxílio-moradia;

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;

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;

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

VIII - o deslocamento não tenha sido por força de alteração de lotação ou nomeação para cargo efetivo.



IX - o deslocamento tenha ocorrido após 30 de junho de 2006.
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.

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.

§ 1º O valor do auxílio-moradia não poderá superar 25% (vinte e cinco por cento) da remuneração de Ministro de Estado.

§ 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).

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.

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:

I - retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento;

II - gratificação natalina;

III - (Revogado)

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.

Subseção I Da Retribuição pelo Exercício de Função de Direção, Chefia e Assessoramento

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.

Parágrafo único. Lei específica estabelecerá a remuneração dos cargos em comissão de que trata o inciso II do art. 9º.

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.

Parágrafo único. A VPNI de que trata o caput deste artigo somente estará sujeita às revisões gerais de remuneração dos servidores públicos federais.

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)

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 deram 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

Art. 76-A. A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso é devida ao servidor que, em caráter eventual:

I - atuar como instrutor em curso de formação, de desenvolvimento ou de treinamento regularmente instituído no âmbito da administração pública federal;

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;

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;

IV - participar da aplicação, fiscalizar ou avaliar provas de exame vestibular ou de concurso público ou supervisionar essas atividades.

§ 1º Os critérios de concessão e os limites da gratificação de que trata este artigo serão fixados em regulamento, observados os seguintes parâmetros:

I - o valor da gratificação será calculado em horas, observadas a natureza e a complexidade da atividade exercida;

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 aprovada pela autoridade máxima do órgão ou entidade, que poderá autorizar o acréscimo de até 120 (cento e vinte) horas de trabalho anuais;

III - o valor máximo da hora trabalhada corresponderá aos seguintes percentuais, incidentes sobre o maior vencimento básico da administração pública federal:

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;

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.

§ 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.

§ 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.

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.

§ 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.

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.

§ 1º (Revogado);

§ 2º (Revogado);

§ 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.

§ 4º A indenização será calculada com base na remuneração do mês em que for publicado o ato exoneratório.

§ 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.

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).

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.

Parágrafo único. O restante do período interrompido será gozado de uma só vez, observado o disposto no art. 77.

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;

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.

§ 2º (Revogado)



§ 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.

§ 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.

§ 2º A licença de que trata o caput, incluídas as prorrogações, poderá ser concedida a cada período de doze meses nas seguintes condições:

I - por até 60 (sessenta) dias, consecutivos ou não, mantida a remuneração do servidor; e

II - por até 90 (noventa) dias, consecutivos ou não, sem remuneração.

§ 3º O início do interstício de 12 (doze) meses será contado a partir da data do deferimento da primeira licença concedida.

§ 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.

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.

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.

§ 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.

Seção VI

Da Licença para Capacitação

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.

Parágrafo único. Os períodos de licença de que trata o caput não são acumuláveis.

Art. 88. e 89 - (Revogado)

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.

Parágrafo único. A licença poderá ser interrompida, a qualquer tempo, a pedido do servidor ou no interesse do serviço.

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:

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:



- I - para exercício de cargo em comissão ou função de confiança;
- II - em casos previstos em leis específicas.

§ 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.

§ 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.

§ 3º A cessão far-se-á mediante Portaria publicada no Diário Oficial da União.

§ 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.

§ 5º Aplica-se à União, em se tratando de empregado ou servidor por ela requisitado, as disposições dos §§ 1º e 2º deste artigo.

§ 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.

§ 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.

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.

§ 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.

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.

Seção IV

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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

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.

§ 2º Também será concedido horário especial ao servidor portador de deficiência, quando comprovada a necessidade por junta médica oficial, independentemente de compensação de horário.

§ 3º As disposições do parágrafo anterior são extensivas ao servidor que tenha cônjuge, filho ou dependente portador de deficiência física, exigindo-se, porém, neste caso, compensação de horário na forma do inciso II do art. 44.

§ 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.

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).

Art. 102. Além das ausências ao serviço previstas no art. 97, são considerados como de efetivo exercício os afastamentos em virtude de:

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;

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;

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;

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;

d) por motivo de acidente em serviço ou doença profissional;

e) para capacitação, conforme dispuser o regulamento;

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.

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.

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.

§ 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:

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.

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;

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:

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;

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.

Parágrafo único. A vedação de que trata o inciso X do caput deste artigo não se aplica nos seguintes casos:

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

II - gozo de licença para o trato de interesses particulares, na forma do art. 91 desta Lei, observada a legislação sobre conflito de interesses.



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.

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.

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.

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.

Capítulo IV Das Responsabilidades

Art. 121. O servidor responde civil, penal e administrativamente 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.

Capítulo V Das Penalidades

Art. 127. São penalidades disciplinares:

- I - advertência;
- II - suspensão;
- III - demissão;
- IV - cassação de aposentadoria ou disponibilidade;
- 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.

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.

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 repartição;
- 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:

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;

II - instrução sumária, que compreende indicição, defesa e relatório;

III - julgamento.

§ 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.

§ 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 intermédio 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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

§ 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.

Art. 134. Será cassada a aposentadoria ou a disponibilidade do inativo que houver praticado, na atividade, falta punível com a demissão.

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.

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:

I - a indicação da materialidade dar-se-á:

a) na hipótese de abandono de cargo, pela indicação precisa do período de ausência intencional do servidor ao serviço superior a trinta dias;

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;

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.

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 á 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);

§ 2º (Revogado);

§ 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.

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.

§ 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.

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.

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.

§ 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.

§ 2º (Revogado pela Medida Provisória nº 689, de 2015) .

§ 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 contribuição própria, no mesmo percentual devido pelos servidores em atividade, acrescida do valor equivalente à contribuição da União, suas autarquias ou fundações, 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. (Redação dada pela Medida Provisória nº 689, de 2015).

§ 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.

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;

II - 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.

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.

§ 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.

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).

Art. 193. (Revogado).

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 madrasta 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.

§ 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.

§ 3º No caso do § 2º deste artigo, o atestado somente produzirá efeitos depois de recepcionado pela unidade de recursos humanos do órgão ou entidade.

§ 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.

§ 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.

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.

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 à inspeção médica.

Art. 206-A. O servidor será submetido a exames médicos periódicos, nos termos e condições definidos em 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.

§ 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.

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 inexistirem 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 dependentes, nas hipóteses legais, fazem jus à pensão a partir da data de óbito, observado o limite estabelecido 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 13.135, de 2015)

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, nos termos do regulamento; (Incluído pela Lei nº 13.135, de 2015)

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)

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 poderá ser requerida a qualquer tempo, prescrevendo tão-somente as prestações exigíveis há mais de 5 (cinco) anos.

Parágrafo único. Concedida a pensão, qualquer prova posterior ou habilitação tardia que implique exclusão de beneficiário ou redução de pensão só produzirá efeitos a partir da data em que for oferecida.

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, o afastamento da deficiência, em se tratando de beneficiário com deficiência, ou o levantamento da interdição, em se tratando de beneficiário com deficiência intelectual ou mental que o torne absoluta ou relativamente incapaz, respeitados os períodos mínimos decorrentes da aplicação das alíneas "a" e "b" do inciso VII; (Redação dada pela Lei nº 13.135, de 2015)

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 sobrevivência 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)

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 sumaríssimo, 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.

§ 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.

§ 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.

§ 3º Para os fins do disposto no caput deste artigo, ficam a União e suas entidades autárquicas e fundacionais autorizadas a:

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;

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;

III - (VETADO)

§ 4º (VETADO)

§ 5º O valor do ressarcimento fica limitado ao total despendido pelo servidor ou pensionista civil com plano ou seguro privado de assistência à saúde.

Capítulo IV Do Custeio

Art. 231. (Revogado)

Título VII Capítulo Único

Da Contratação Temporária de Excepcional Interesse Público

Art. 232. (Revogado).

Art. 233. (Revogado).



Art. 234. (Revogado).

Art. 235. (Revogado).

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 ideias, 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 assembleia geral da categoria.

d) (Revogado);

e) (Revogado).

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.

§ 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.

§ 9º Os cargos vagos em decorrência da aplicação do disposto no § 7º poderão ser extintos pelo Poder Executivo quando considerados desnecessários.

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.

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.

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.



7. Noções de Administração Pública: 7.1. Conceito, objetivos e princípios

A expressão “Administração Pública” abrange diversas concepções. Inicialmente, temos Administração Pública em sentido amplo (*lato sensu*), como o conjunto de órgãos de governo (com função política de planejar, comandar e traçar metas) e de órgãos administrativos (com função administrativa, executando os planos governamentais). Num sentido estrito (*stricto sensu*), podemos definir Administração Pública como o conjunto de órgãos, entidades e agentes públicos que desempenham a função administrativa do Estado. Ou seja, num sentido estrito, a Administração Pública é representada, apenas, pelos órgãos administrativos.

Segundo ensina Maria Sylvia Zanella Di Pietro o conceito de administração pública divide-se em dois sentidos:

- **Objetivo (material/funcional):** “Em sentido objetivo, material ou funcional, a Administração Pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos”.

É a atividade administrativa executada pelo Estado, por seus órgãos e agente, com base em sua função administrativa. É a gestão dos interesses públicos, por meio de prestação de serviços públicos. É a administração da coisa pública (*res publica*).

- **Subjetivo (Formal/Orgânico):** “Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, pode-se definir Administração Pública, como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

É o conjunto de agentes, órgãos e entidades designados para executar atividades administrativas.

Para compreender os Princípios da Administração Pública é necessário entender a definição básica de princípios, que servem de base para nortear e embasar todo o ordenamento jurídico e é tão bem exposto por Miguel Reale, ao afirmar que:

“Princípios são, pois verdades ou juízos fundamentais, que servem de alicerce ou de garantia de certeza a um conjunto de juízos, ordenados em um sistema de conceitos relativos à dada porção da realidade. Às vezes também se denominam princípios certas proposições, que apesar de não serem evidentes ou resultantes de evidências, são assumidas como fundantes da validade de um sistema particular de conhecimentos, como seus pressupostos necessários.”

Desta forma, princípios são proposições que servem de base para toda estrutura de uma ciência, no Direito Administrativo não é diferente, temos os princípios que servem de alicerce para este ramo do direito público. Os princípios podem ser expressos ou implícitos, vamos nos deter aos expressos, que são os consagrados no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil. Em relação aos princípios constitucionais, Meirelles afirma que:

Assim sendo, os princípios constitucionais da administração pública, como tão bem exposto, vêm expressos no art. 37 da Constituição Federal, e como já afirmado, retoma aos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade. Em consonância, Di Pietro conclui que a Constituição de 1988 inovou ao trazer expresso em seu texto alguns princípios constitucionais. O caput do art. 37 afirma que 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, os quais em seguida serão tratados com mais ênfase.

Não obstante o exposto, se torna primeiramente necessário falar de dois princípios que regem a Administração Pública de forma geral, são eles o princípio da supremacia do interesse público e o princípio da indisponibilidade do interesse público. Vejamos:

Princípio da Supremacia Do Interesse Público

Este princípio consiste na sobreposição do interesse público em face do interesse particular. Havendo conflito entre o interesse público e o interesse particular, aquele prevalecerá.

Podemos conceituar INTERESSE PÚBLICO como o somatório dos interesses individuais desde que represente o interesse majoritário, ou seja, a vontade da maioria da sociedade.

O interesse público PRIMÁRIO é o interesse direto do povo, é o interesse da coletividade como um todo. Já o interesse público SECUNDÁRIO é o interesse direto do Estado como pessoa jurídica, titular de direitos e obrigações, em suma, é vontade do Estado. Assim, a vontade do povo (interesse público PRIMÁRIO) e a vontade do Estado (interesse público SECUNDÁRIO) não se confundem.

O interesse público SECUNDÁRIO só será legítimo se não contrariar nenhum interesse público PRIMÁRIO. E, ao menos indiretamente, possibilite a concretização da realização de interesse público PRIMÁRIO. Daremos um exemplo para que você compreenda perfeitamente esta distinção.

Este princípio é um dos dois pilares do denominado regime jurídico-administrativo, fundamentando a existência das prerrogativas e dos poderes especiais conferidos à Administração Pública para que esta esteja apta a atingir os fins que lhe são impostos pela Constituição e pelas leis.

O ordenamento jurídico determina que o Estado-Administração atinja uma gama de objetivos e fins e lhe confere meios, instrumentos para alcançar tais metas. Aqui se encaixa o princípio da Supremacia do Interesse Público, fornecendo à Administração as prerrogativas e os poderes especiais para obtenção dos fins estabelecidos na lei.

O princípio comentado não está expresso em nosso ordenamento jurídico. Nenhum artigo de lei fala, dele, porém tal princípio encontra-se em diversos institutos do Direito Administrativo. Vejamos alguns exemplos práticos:

- a nossa Constituição garante o direito à propriedade (art. 5º, XXII), mas com base no princípio da Supremacia do Interesse Público, a Administração pode, por exemplo, desapropriar uma propriedade, requisitá-la ou promover o seu tombamento, suprimindo ou restringindo o direito à propriedade.

- a Administração e o particular podem celebrar contratos administrativos, mas esses contratos preveem uma série de cláusulas exorbitantes que possibilitam a Administração, por exemplo, modificar ou rescindir unilateralmente tal contrato.

- o poder de polícia administrativa que confere à Administração Pública a possibilidade, por exemplo, de determinar a proibição de venda de bebida alcoólica a partir de determinada hora da noite com o objetivo de diminuir a violência.



Diante de inúmeros abusos, ilegalidades e arbitrariedades cometidas em nome do aludido princípio, já existem vozes na doutrina proclamando a necessidade de se por fim a este, através da **Teoria da Desconstrução do Princípio da Supremacia**. Na verdade, esvaziar tal princípio não resolverá o problema da falta de probidade de nossos homens públicos. Como afirma a maioria da doutrina, o princípio da Supremacia do Interesse Público é essencial, sendo um dos pilares da Administração, devendo ser aplicado de forma correta e efetiva. Se há desvio na sua aplicação, o Poder Judiciário deve ser provocado para corrigi-lo.

Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público

Este princípio é o segundo pilar do regime jurídico-administrativo, funcionando como contrapeso ao princípio da Supremacia do Interesse Público.

Ao mesmo tempo em que a Administração tem prerrogativas e poderes exorbitantes para atingir seus fins determinados em lei, ela sofre restrições, limitações que não existem para o particular. Essas limitações decorrem do fato de que a Administração Pública não é proprietária da coisa pública, não é proprietária do interesse público, mas sim, mera gestora de bens e interesses alheios que pertencem ao povo.

Em decorrência deste princípio, a Administração somente pode atuar pautada em lei. A Administração somente poderá agir quando houver lei autorizando ou determinando a sua atuação. A atuação da Administração deve, então, atender o estabelecido em lei, único instrumento capaz de retratar o que seja interesse público. Assim, o princípio da Indisponibilidade do Interesse Público tem estreita relação com o princípio da Legalidade, sendo que alguns autores utilizam essas expressões como sinônimas.

Este princípio também se encontra **implícito** em nosso ordenamento, surgindo sempre que estiver em jogo o interesse público. Exemplos da utilização deste princípio na prática:

- os bens públicos não são alienados como os particulares, havendo uma série de restrições a sua venda.
- em regra, a Administração não pode contratar sem prévia licitação, por estar em jogo o interesse público.
- necessidade de realização de concurso público para admissão de cargo permanente.

Sem prejuízo, voltamos a frisar que a Administração Pública deverá se pautar principalmente nos cinco princípios estabelecidos pelo “caput” do artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Os princípios são os seguintes: **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência**.

Dica de memorização: se unirmos as iniciais dos principais princípios constitucionais, chegaremos à palavra mnemônica “L.I.M.P.E.”

- **L** egalidade;
- **I** mpessoalidade
- **M** oralidade
- **P** ublicidade
- **E** ficiência

Vejamos o que prevê a Carta Magna sobre o tema:

CAPÍTULO VII DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA Seção I DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 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: (...)

Princípio da Legalidade

O **princípio da legalidade**, um dos mais importantes princípios consagrados no ordenamento jurídico brasileiro, consiste no fato de que o administrador somente poderá fazer o que a lei permite. É importante demonstrar a diferenciação entre o princípio da legalidade estabelecido ao administrado e ao administrador. Como já explicitado para o administrador, o princípio da legalidade estabelece que ele somente poderá agir dentro dos parâmetros legais, conforme os ditames estabelecidos pela lei. Já, o princípio da legalidade visto sob a ótica do administrado, explicita que ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa, senão em virtude de lei. Esta interpretação encontra abalamento no artigo 5º, II, da Constituição Federal de 1988.

Princípio da Impessoalidade

Posteriormente, o artigo 37 estabelece que deverá ser obedecido o **princípio da impessoalidade**. Este princípio estabelece que a Administração Pública, através de seus órgãos, não poderá, na execução das atividades, estabelecer diferenças ou privilégios, uma vez que deve imperar o interesse social e não o interesse particular. De acordo com os ensinamentos de Maria Sylvia Zanella Di Pietro, o princípio da impessoalidade estaria intimamente relacionado com a finalidade pública. De acordo com a autora “a Administração não pode atuar com vista a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que deve nortear o seu comportamento”. (DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 2005).

Em interessante constatação, se todos são iguais perante a lei (art. 5º, *caput*) necessariamente o serão perante a Administração, que deverá atuar sem favoritismo ou perseguição, tratando a todos de modo igual, ou quando necessário, fazendo a discriminação necessária para se chegar à igualdade real e material.

Nesse sentido podemos destacar como um exemplo decorrente deste princípio a regra do concurso público, onde a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego.

Princípio da Moralidade Administrativa

A Administração Pública, de acordo com o princípio da **moralidade administrativa**, deve agir com boa-fé, sinceridade, probidade, lealdade e ética. Tal princípio acarreta a obrigação ao administrador público de observar não somente a lei que condiciona sua atuação, mas também, regras éticas extraídas dos padrões de comportamento designados como moralidade administrativa (obediência à lei).

Não basta ao administrador ser apenas legal, deve também, ser honesto tendo como finalidade o bem comum. Para Maurice Hauriou, o princípio da moralidade administrativa significa um conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração. Trata-se de probidade administrativa, que é a forma de moralidade. Tal preceito mereceu especial atenção no texto vigente constitucional (§ 4º do artigo 37 CF), que pune o ímprobo (pessoa não correto -desonesta) com a suspensão de direitos políticos. Por fim, devemos entender que a moralidade como também a probidade administrativa consistem exclusivamente no dever de funcionários públicos exercerem (prestarem seus serviços) suas funções com honestidade. Não devem aproveitar os poderes do cargo ou função para proveito pessoal ou para favorecimento de outrem.



Princípio da Publicidade

O **princípio da publicidade** tem por objetivo a divulgação de atos praticados pela Administração Pública, obedecendo, todavia, as questões sigilosas. De acordo com as lições do eminente doutrinador Hely Lopes Meirelles, “o princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, além de assegurar seus efeitos externos, visa a propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados e pelo povo em geral, através dos meios constitucionais...”. (MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2005).

Complementando o princípio da publicidade, o art. 5º, XXXIII, garante a todos o direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, matéria essa regulamentada pela **Lei nº 12.527/2011** (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).

Os remédios constitucionais do *habeas data* e mandado de segurança cumprem importante papel enquanto garantias de concretização da transparência.

Princípio da Eficiência

Por derradeiro, o último princípio a ser abarcado pelo artigo 37, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 é o **da eficiência**.

Se, na iniciativa privada, se busca a excelência e a efetividade, na administração outro não poderia ser o caminho, enaltecido pela EC n. 19/98, que fixou a eficiência também para a Administração Pública.

De acordo com os ensinamentos de Hely Lopes Meirelles, o princípio da eficiência “impõe a todo agente público realizar as atribuições 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”. (MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2005).

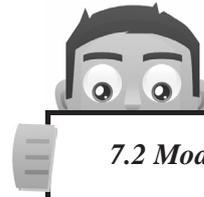
Outrossim, DI PIETRO explicita que o princípio da eficiência possui dois aspectos: “o primeiro pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados, e o segundo, em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público”. (DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 2005).

Por sua atualidade merece especial referência a questão do **nepotismo**, ou seja, a designação de cônjuge, companheiro e parentes para cargos públicos no órgão. A lei proíbe o **nepotismo direto**, aquele em que o beneficiado deve estar subordinado a seu cônjuge ou parente, limitado ao segundo grau civil, por consanguinidade (pai, mãe, avós, irmãos, filhos e netos) ou por afinidade (sogros, pais dos sogros, cunhados, enteados e filhos dos enteados).

O Supremo Tribunal Federal ampliou essa vedação, por meio da Súmula Vinculante nº 13, onde proíbe o nepotismo em todas as entidades da Administração direta e indireta de todos os entes federativos, enquanto que a Lei 8.112/90 veda apenas

para a Administração direta, às autarquias e fundações da União; estende a proibição aos parentes de terceiro grau (tios e sobrinhos), que alcançava apenas os parentes de segundo grau; e proibiu-se também o **nepotismo cruzado**, aquele em que o agente público utiliza sua influência para possibilitar a nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em cargo em comissão ou de confiança ou função gratificada não subordinada diretamente a ele.

A vedação do nepotismo representa os princípios da impessoalidade, moralidade, eficiência e isonomia, de acordo com o decidido na Ação Declaratória de Constitucionalidade (ADC nº 12). A partir de agora, temos a palavra da Suprema Corte, dizendo que o nepotismo ofende os princípios republicanos, previstos nos arts. 5º e 37 da Constituição Federal.



7.2 Modelos e reformas administrativas

1930 a 1945 – Burocratização da Era Vargas

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

1956 a 1960 – A administração paralela de JK

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

1967 – A reforma militar

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

De fato, o ministério extraordinário para a reforma administrativa elaborou quatro projetos que nunca conseguiram aprovação no Congresso, mas alguns especialistas no assunto afirmam que foi a partir deles que se concebeu o Decreto-Lei nº 200, de 1967. De acordo com Costa (2008) seu estatuto básico prescreve cinco princípios fundamentais:



- 1) O planejamento (princípio dominante);
- 2) A expansão das empresas estatais (sociedades de economia mista e empresas públicas), bem como de órgãos independentes (fundações públicas) e semi-independentes (autarquias);
- 3) A necessidade de fortalecimento e expansão do sistema do mérito, sobre o qual se estabeleciam diversas regras;
- 4) Diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos;
- 5) O reagrupamento de departamentos, divisões e serviços em 16 ministérios: justiça, interior, relações exteriores, agricultura, indústria e comércio, fazenda, planejamento, transportes, minas e energia, educação e cultura, Trabalho, Previdência e Assistência Social, Saúde, Comunicações, Exército, Marinha e Aeronáutica.

Costa ainda acrescenta o decreto lei nº 200 prescrevia que a administração pública deveria se guiar pelos princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle. Além de estabelecer uma distinção entre a administração direta — os ministérios e demais órgãos diretamente subordinados ao presidente da República — e a indireta, constituída pelos órgãos descentralizados — autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

O Decreto-Lei nº 200 fixava a estrutura do Poder Executivo federal, indicando os órgãos de assistência imediata do presidente da República e distribuindo os ministérios entre os setores político, econômico, social, militar e de planejamento, além de apontar os órgãos essenciais comuns aos diversos ministérios. E ainda:

- Desenhava os sistemas de atividades auxiliares - pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria e serviços gerais.

- Definia as bases do controle externo e interno.

- Indicava diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos.

- Estatua normas de aquisição e contratação de bens e serviços.

Para Beatriz Wahrlich (1984:52):

De 1964 até 1978 assistiu-se ao ressurgimento da reforma administrativa como programa de governo formal.

De 1967 a 1979, a coordenação da reforma administrativa cabia à SEMOR (Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa), que cuidava dos aspectos estruturais, sistêmicos e processuais, e ao DASP, que atuava somente no domínio dos recursos humanos. Nesta fase, a SEMOR se preocupou em recorrer a frequentes exames da estrutura organizacional e analisou projetos de iniciativa de outros departamentos, visando à criação, fusão ou extinção de órgãos e programas que trouxessem maior eficácia à gestão pública.

O Decreto-Lei nº 200 contribuiu para a consolidação do modelo de administração para o desenvolvimento no Brasil, apesar da discrepância entre as metas estabelecidas e metas cumpridas? Em parte, pois na verdade, a reforma administrativa não foi implementada com sucesso e a crise política do regime militar, que se iniciava nos anos 1970, agravou ainda mais a situação da administração pública, já que a burocracia estatal foi identificada com um sistema autoritário em pleno processo de degeneração (Bresser-Pereira, 1996). Algumas disfunções da burocracia que culminam com programas nacionais de desburocratização:

- pelo culto do processo, pelo qual a forma se torna mais importante que a substância;

- pela excessiva especialização e departamentalização, levando a que o funcionário perca a noção de conjunto do organismo a que pertence;

- pela concentração do poder decisório nas esferas mais altas, com o conseqüente esvaziamento das funções periféricas;

- pela valorização excessiva das atividades meio (em detrimento das atividades fim) e multiplicação desnecessária dos controles prévios e/ou cruzados;

- pela transferência, ao usuário ou cliente, de certas atribuições que à própria administração competem, tudo isso resultando na perda inevitável da eficiência administrativa.

1988 – A administração pública na nova Constituição

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

1990 – O governo Collor e o desmonte da máquina pública

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

1995/2002 – O gerencialismo da Era FHC

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

O processo de modernização da Administração Pública

O movimento “reinventando o governo” difundido nos EUA e a reforma administrativa de 1995, introduziram no Brasil a cultura do management, trazendo técnicas do setor privado para o setor público e tendo como características básicas:

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

O modelo de administração pública burocrática, ou racional-legal, foi adotado em muitos países visando a substituição aquele tipo de administração onde patrimônio público e privado eram confundidos,

O modelo burocrático visava o combate do clientelismo, nepotismo, empreguismo e, até mesmo, da corrupção. Ocorre que o modelo burocrático sofreu o ataque natural do tempo, não sendo o mais apropriado para gerir as estruturas do Estado.

Para responder a essas limitações do modelo burocrático, houve a adoção de certos padrões gerenciais na administração pública. Esses novos modelos teóricos acerca da gestão do Estado foi chamado de Nova Administração Pública. Trata-se de um modelo mais flexível e mais próximo das práticas de gestão do setor privado, conhecido como administração pública gerencial.

No Brasil, a tentativa de se implantar tais teorias se deu com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho, com uma série de diretrizes a serem implementadas na administração pública denominando esse modelo de pós-burocrático.

Historicamente, a dominação racional-legal ou burocrática surgiu no século XIX, como uma forma superior de dominação, legitimada pelo uso da lei, em contraposição ao poder tradicional (divino) e arbitrário dos príncipes e ao afeto das lideranças carismáticas. Note-se que as teorias iniciais do modelo burocrático foram inspiradas no modo de estruturação da Igreja e do exército.



A administração burocrática significa dominação em virtude de conhecimento. Essa racionalidade é explicada como tendo um aspecto calculista; ou seja, escolha de uma forma de ação em lugar de outra. Ao se falar em burocracia, deve-se lembrar, ainda, dos princípios weberianos acerca da resolução de conflitos por meio do uso do poder.

A burocracia é um tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal. A citada racionalidade seria um ponto-chave da definição da burocracia. Burocracia seria igual a organização: um sistema racional seria aquele em que a divisão de trabalho dar-se-ia racionalmente com vista a determinados fins. Seria a forma mais racional de exercício de dominação, pois nela se alcançaria tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade.

No plano administrativo, deve-se lembrar que a burocracia surgiu no Século XIX conjuntamente com o Estado liberal, como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo. Na medida, porém, que o Estado assumia a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais e crescia em dimensão, foi-se percebendo que os custos dessa defesa poderiam ser mais altos que os benefícios do controle. Numa conjuntura de frequente ocorrência de transformações e mudanças, a rigidez do modelo burocrático começou a provocar ineficiências.

O modelo burocrático passou a não atender, em sua totalidade, às demandas sociais de um estado mais eficiente e voltado para o cidadão. Tendo sido associada à ineficiência, ineficácia, atrasos, confusão, autoritarismo, privilégios, além de outros atributos negativos, a burocracia assumiu, na grande maioria das vezes, uma conotação pejorativa.

Com o passar do tempo, a implementação do modelo sofreu adaptações, dependendo do contexto econômico-social e do local de implementação, bem como dos sistemas cultural e institucional da sociedade na qual havia sido instalado. Essas adaptações do modelo levaram às chamadas disfunções do modelo burocrático, ou seja, verificou-se que a burocracia possuía limitações que traziam prejuízos à gestão das organizações públicas.

A partir da década de 90, o foco central das discussões de políticos e formuladores de políticas públicas passou a ser a reforma administrativa. Com isso, deu-se início à implementação de novas formas de gestão, com modelos mais próximos daqueles empregados na iniciativa privada.

Assim, a denominação de gerencialismo na administração pública seria referente ao desafio de realizar programas direcionados ao aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado. O gerencialismo seria um pluralismo organizacional sob bases pós-burocráticas vinculadas aos padrões históricos (institucionais e culturais) de cada nação, não se constituindo num novo paradigma capaz de substituir por completo o antigo padrão burocrático.

Esse novo modelo não se materializou de modo completo, de forma a poder ser reconhecido um novo mecanismo de governança do Estado, capaz de atuar totalmente independente da burocracia. Autores mais recentes definem o tipo organizacional pós-burocrático como organizações simbolicamente intensivas, produtoras de consenso através da institucionalização do diálogo. Essas organizações seriam mais especificamente caracterizadas por:

- constituir grupos de trabalho flexíveis e forças-tarefa com objetivos claros;
- criar espaços para diálogo e conversação;
- enfatizar confiança mútua;
- usar o conceito de missão como ferramenta estratégica;
- disseminar informação;
- criar redes de difusão e recuperação de conhecimento;
- criar mecanismos de feedback e avaliação de performance;
- criar capacidade de resiliência e flexibilidade na organização.

No entanto, organizações baseadas em princípios como esses são particularmente raras e, na verdade, mesmo os defensores do conceito de pós-burocracia concedem que, como tipo ideal, organizações verdadeiramente pós-burocráticas não existem.

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

Entre as grandes evoluções podemos considerar a introdução do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, estratégia concebida e implementada sob a égide do regime do Estado Novo. Instrumental porque não considera as finalidades em questão. Presume que a adequação de arranjos organizacionais se estabelece segundo princípios universais de organização, centralização e padronização, princípios da administração progressista transplantados para o caso brasileiro, o aprendizado estratégico. Esse padrão ortodoxo de burocracia fundado na impessoalidade, no mérito e no universalismo de procedimentos seria o antídoto à administração patrimonialista baseada no clientelismo, no empreguismo e no casuísmo. Autoritária porque implementada em regime ditatorial, o foi de forma impositiva e tecnocrática, de cima para baixo, o que conduziu à exorbitância das ações do DASP e à sua decadência. Uma segunda onda se baseou na modernização administrativa, que se diferencia da anterior porque prescreve a adequação do aparato estatal aos projetos específicos de desenvolvimento. Procura, assim, harmonizar meios os arranjos organizacionais e fins os objetivos de desenvolvimento, devendo-se buscar arranjos diferenciados flexibilidade e descentralização para finalidades igualmente diferentes.

No Brasil, os exemplos mais próximos de implementação de transformações na gestão pública na linha da reforma do Estado foram a reforma gerencial preconizada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o modelo de gestão por resultados proposto pelo PPA 2000-2003, a implementação do aparato regulatório a partir das privatizações e alguns elementos do processo de ajuste fiscal, notadamente a Lei de Responsabilidade Fiscal.

O conceito de cidadania é reforçado para que permita a expressão ativa das opiniões. O conceito de cidadania "servirá para, mediante um discurso aberto e pluralista, recriar a legitimidade política na administração pública. Devem ser reforçados os valores da coisa pública nos servidores públicos e ser criada uma cultura administrativa associada tanto à eficácia e eficiência quanto à ética na gestão pública. O reconhecimento de novos direitos com garantia aos cidadãos foi evidenciado.

Uma nova visão tendo como horizonte, a satisfação do cidadão na utilização dos serviços públicos, assim como a simplificação do sistema, dos procedimentos e do tempo de acesso a estes. Aprovação e organização de novos serviços públicos, com ou sem terceirizações. O aumento da qualidade e a quantidade dos serviços públicos. Definição clara de quais âmbitos da gestão pública podem ser objeto de terceirização (prestação de serviços públicos por organizações privadas com ou sem fins lucrativos) e quais não podem sê-lo, tendo em conta as necessidades e os direitos dos cidadãos. No caso dos serviços terceirizados, deve-se garantir a direção, o controle e a avaliação das autoridades públicas dentro de uma perspectiva econômica, legal e de defesa dos cidadãos como beneficiários dos serviços públicos.



8. Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92)

Improbidade administrativa é a falta de probidade do servidor no exercício de suas funções ou de governante no desempenho das atividades próprias de seu cargo. Os atos de improbidade administrativa importam a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento do Erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível.

A matéria é regulada no plano constitucional pelo art. 37, §4º, da Constituição Federal, e no plano infraconstitucional pela Lei Federal Nº 8.429, de 02.06.1992, que dispõe sobre “as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional.”

Para Maria Sylvia Zanella Di Pietro, em sua obra *Direito Administrativo*, 27ª edição, editora Atlas, 2014.

“A improbidade administrativa, como ato ilícito, vem sendo prevista no direito positivo brasileiro desde longa data, para os agentes políticos, enquadrando-se como crime de responsabilidade. Para os servidores públicos em geral, a legislação não falava em improbidade, mas já denotava preocupação com o combate à corrupção, ao falar em enriquecimento ilícito no exercício do cargo ou função, que sujeitava o agente ao sequestro e perda de bens em favor da Fazenda Pública.”

A referida lei pune os atos de improbidade praticados por qualquer agente público, servidor ou não, contra a administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual.

Pune ainda, os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade que receba subvenção, benefício ou incentivo fiscal ou creditício, de órgão público bem como daquelas para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com menos de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, limitando-se, nestes casos, a sanção patrimonial à repercussão do ilícito sobre a contribuição dos cofres públicos.

Agente público, para os efeitos desta lei, é 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 já mencionadas. Contudo, a lei também poderá ser aplicada, àquele que, mesmo não sendo agente público, induza ou concorra para a prática do ato de improbidade ou dele se beneficie sob qualquer forma direta ou indireta.

Ocorrendo o enriquecimento ilícito, o agente público ou terceiro beneficiário perderá os bens ou valores acrescidos ao seu patrimônio. Vamos observar o teor do art. 7º da Lei de Improbidade:

Art. 7º Quando o ato de improbidade causar lesão ao patrimônio público ou ensejar enriquecimento ilícito, caberá a autoridade administrativa responsável pelo inquérito representar ao Ministério Público, para a indisponibilidade dos bens do indiciado.

Parágrafo único. A indisponibilidade a que se refere o caput deste artigo recairá sobre bens que assegurem o integral ressarcimento do dano, ou sobre o acréscimo patrimonial resultante do enriquecimento ilícito.

O sucessor daquele que causar lesão ao patrimônio público ou se enriquecer ilicitamente está sujeito às cominações da Lei de Improbidade, até o limite do valor da herança.

Os atos que constituem improbidade administrativa podem ser divididos em três espécies:

1) Ato de improbidade administrativa que importa enriquecimento ilícito;

2) Ato de improbidade administrativa que importa lesão ao erário;

3) Ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública.

Vamos analisar as três espécies.

1) Ato de improbidade administrativa que importa enriquecimento ilícito: São atos destinados a obtenção de qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, mandato, função, emprego ou atividade nas entidades públicas, e também:

- 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;

- 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 públicas por preço superior ao valor de mercado;

- 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;

- Utilizar, em obra ou serviço particular, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição de qualquer entidade pública, bem como o trabalho de servidores públicos, empregados ou terceiros contratados por essas entidades;

- 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;

- Receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indireta, para fazer declaração falsa sobre medição ou avaliação em obras públicas ou qualquer outro serviço, ou sobre quantidade, peso, medida, qualidade ou característica de mercadorias ou bens fornecidos a qualquer entidade pública;

- Adquirir, para si ou para outrem, no exercício de mandato, cargo, emprego ou função pública, bens de qualquer natureza cujo valor seja desproporcional à evolução do patrimônio ou à renda do agente público;

- 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;

- Perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza;

- Receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indiretamente, para omitir ato de ofício, providência ou declaração a que esteja obrigado;



- Incorporar, por qualquer forma, ao seu patrimônio bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades públicas;
- Usar, em proveito próprio, bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades públicas.

2) Ato de improbidade administrativa que importa lesão ao erário: Constitui ação ou omissão, dolosa ou culposa, que enseja perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades públicas, e notadamente:

- Facilitar ou concorrer por qualquer forma para a incorporação ao patrimônio particular, de pessoa física ou jurídica, de bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades públicas;
- Permitir ou concorrer para que pessoa física ou jurídica privada utilize bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades públicas, 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 públicas, sem observância das formalidades legais e regulamentares aplicáveis à espécie;
- Permitir ou facilitar a alienação, permuta ou locação de bem integrante do patrimônio de qualquer das entidades públicas, ou ainda a prestação de serviço por parte delas, por preço inferior ao de mercado;
- Permitir ou facilitar a aquisição, permuta ou locação de bem ou serviço por preço superior ao de mercado;
- 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;
- Frustrar a licitude de processo licitatório ou dispensá-lo indevidamente;
- Ordenar ou permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento;
- Agir negligentemente na arrecadação de tributo ou renda, bem como no que diz respeito à conservação do patrimônio público;
- Liberar verba pública sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular;
- Permitir, facilitar ou concorrer para que terceiro se enriqueça ilicitamente;
- 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 públicas, bem como o trabalho de servidor público, empregados ou terceiros contratados por essas entidades.
- 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;
- Celebrar contrato de rateio de consórcio público sem suficiente e prévia dotação orçamentária, ou sem observar as formalidades previstas na lei.

3) Ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública: Constitui qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições, e notadamente:

- Praticar ato visando fim proibido em lei ou regulamento ou diverso daquele previsto, na regra de competência;
- Retardar ou deixar de praticar, indevidamente, ato de ofício;
- Revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo;

- Negar publicidade aos atos oficiais;
- Frustrar a licitude de concurso público;
- Deixar de prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo;
- 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.

IMPORTANTE: As entidades públicas mencionadas são as referidas no artigo 1º da Lei nº 8.429/92:

Art. 1º Os atos de improbidade praticados por qualquer agente público, servidor ou não, contra a administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, serão punidos na forma desta lei.

Parágrafo único. Estão também sujeitos às penalidades desta lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade que receba subvenção, benefício ou incentivo, fiscal ou creditício, de órgão público bem como daquelas para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com menos de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, limitando-se, nestes casos, a sanção patrimonial à repercussão do ilícito sobre a contribuição dos cofres públicos.

O agente que comete ato de improbidade está **sujeito às sanções penais, civis e administrativas** cabíveis ao caso concreto, além das seguintes cominações, que podem ser aplicadas isolada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade do fato:

1) Ato de improbidade administrativa que importa enriquecimento ilícito: Perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, ressarcimento integral do dano, quando houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de oito a dez anos, pagamento de multa civil de até três vezes o valor do acréscimo patrimonial e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, **PELO PRAZO DE DEZ ANOS**;

2) Ato de improbidade administrativa que importa lesão ao erário: Ressarcimento integral do dano, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, se concorrer esta circunstância, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de cinco a oito anos, pagamento de multa civil de até duas vezes o valor do dano e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, **PELO PRAZO DE CINCO ANOS**;

3) Ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública: Ressarcimento integral do dano, se houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de três a cinco anos, pagamento de multa civil de até cem vezes o valor da remuneração percebida pelo agente e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, **PELO PRAZO DE TRÊS ANOS**.



Sujeitos dos Atos de Improbidade

O art. 1º da Lei de Improbidade elenca os **sujeitos passivos** dos atos de improbidade, a saber, as pessoas jurídicas que sofrerão as consequências desses atos. Essas pessoas jurídicas devem pertencer à Administração Direta ou Indireta de qualquer dos poderes, seja da União, dos Estados ou dos Municípios, bem como a empresa incorporada ao patrimônio público ou a entidade em cuja criação ou custeio haja concorrido o erário público com mais de 50% do patrimônio ou da receita anual.

O parágrafo único do mesmo artigo determina que também são puníveis os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade que receba subvenção, benefício ou incentivo fiscal ou creditício de órgão público, assim como contra aquelas em que o erário público tenha concorrido ou concorra com mais de 50% do patrimônio.

Deve-se ter em mente que é imprescindível a determinação do sujeito passivo, haja vista que somente os atos cometidos contra as pessoas descritas no art. 1º e em seu parágrafo único podem ser tipificados como de improbidade e, portanto, gerar a aplicação da Lei nº 8.429/92.

Os **sujeitos passivos** são as pessoas que praticam os atos de improbidade, podendo ser agentes públicos ou terceiros.

O art. 2º da Lei em estudo traz a conceituação de “agente público” para fins dessa lei. Já os terceiros estão conceituados no art. 3º.

Prescrição

Existe prazo prescricional descrito no art. 23 da Lei de Improbidade Administrativa, prazo esse que deve ser considerado para a aplicação das sanções para faltas funcionais cometidas pelos servidores públicos.

Ressalte-se que o art. 37, § 5º da Constituição determina que são imprescritíveis as ações que tem por objetivo o ressarcimento dos danos causados ao erário.

Em relação ao agentes ocupantes de cargo efetivo ou emprego públicos deve-se aplicar os prazos prescricionais descritos na lei específica.

Procedimento

O procedimento administrativo que se destina a apurar a existência de atos de improbidade no âmbito interno da Administração Pública está descrito no capítulo V da Lei nº 8.429/92.

Segundo norma do art. 14, qualquer pessoa pode representar à autoridade administrativa com vistas a ser instaurada investigação cuja finalidade será apurar a prática de ato de improbidade. A representação, contudo, deve ser feita por escrito ou reduzida a termo e deve ser assinada pelo representante, devidamente qualificado. Deve-se apresentar as informações sobre o fato, sobre a autoria e as provas.

Deve a autoridade administrativa competente pronunciar-se sobre o conteúdo da representação, podendo inclusive, rejeitá-la através de um despacho devidamente fundamentado. Uma vez tendo sido rejeitada, a autoridade administrativa poderá averiguar a prática dos referidos atos de ofício, bem como caberá nova representação ao Ministério Público.

O Ministério Público, por sua vez, é competente para a instauração de inquérito civil, caso não possua todos os elementos necessários para o ajuizamento da ação de improbidade.

Uma vez sendo instaurado o processo administrativo, deverá a comissão processante, notificar o fato ao Ministério Público e ao Tribunal de Contas, para que tenham a oportunidade de indicar representantes que acompanharão o procedimento administrativo.

Em havendo comprovação da existência de fundados indícios de responsabilidade, a Comissão tem o dever de representar o Ministério Público ou a Procuradoria para que seja ajuizada ação cautelar com pedido de sequestro de bens do sujeito passivo.

Uma vez ajuizada a medida cautelar, deve o Ministério Público ou a pessoa jurídica interessada propor a ação principal dentro do prazo de trinta dias, contados da efetivação da medida.

No intuito de preservar a indisponibilidade dos interesses públicos, prevê a Lei, no art. 17 a proibição da realização de transação, acordo ou conciliação nesse tipo de ação. Assim, também não é possível a desistência da ação, segundo posicionamento doutrinário.

Fase Preliminar: é realizada antes do recebimento da petição inicial e está prevista no § 7º do art. 17 da Lei de Improbidade Administrativa. A primeira regra diz respeito ao **juízo de admissibilidade** em que o juízo notifica o requerido para que apresente, no prazo de 15 dias, manifestação escrita que pode ser instruída com documentos. O descumprimento dessa regra acarreta a nulidade do processo.

Uma vez tendo sido recebidas as manifestações do requerido, pode o juiz rejeitar a ação de improbidade, por decisão fundamentada em que demonstre a caracterização da inexistência do ato de improbidade, ou a inadequação dessa via, bem como a impossibilidade de julgamento.

De outra banda, se houver indícios da existência da prática de atos de improbidade, o juiz receberá a petição inicial, determinando a citação do réu para que, querendo apresente contestação.

Aqueles que apresentarem representações sem fundamento sujeitam-se à penalidades cíveis e penais, essas últimas descritas no art. 19 da lei em comento, sujeitam a pessoa a pena de detenção de seis a dez meses e multa, bem como ao pagamento de danos morais e materiais.

E respeito ao princípio do contraditório e da ampla defesa somente poderá ocorrer a perda da função pública e a suspensão dos direitos políticos após o trânsito em julgado da sentença condenatória. É possível, contudo, a autoridade administrativa ou judicial determinar o afastamento do agente do cargo, emprego ou função, sem prejuízo de sua remuneração, desde que essa medida seja necessária para a instrução processual.

Aplicação de Sanções

De acordo com o art. 12 da Lei de Improbidade as penalidades impostas pela prática de atos de improbidade administrativa não depende das sanções penais, cíveis e administrativas, podendo as mesmas serem aplicadas de forma isolada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade do fato.

Dessa feita, é possível ao agente ser responsabilizado individualmente em cada esfera, recebendo assim as punições previstas.

A posse e o exercício do agente público é condicionado à apresentação de declaração dos bens e valores que compõem o seu patrimônio privado, a fim de ser arquivada no serviço de pessoal competente.

Qualquer pessoa poderá representar à autoridade administrativa competente para que seja instaurada investigação destinada a apurar a prática de ato de improbidade.

Vamos conferir o artigo 23 da Lei de Improbidade, que trata da prescrição:

Art. 23. As ações destinadas a levar a efeitos as sanções previstas nesta lei podem ser propostas:

I - até cinco anos após o término do exercício de mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança;

II - dentro do prazo prescricional previsto em lei específica para faltas disciplinares puníveis com demissão a bem do serviço público, nos casos de exercício de cargo efetivo ou emprego.

Vamos acompanhar em seguida a íntegra do que dispõe a Lei nº 8.429/92 que versa sobre o tema:



LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992.

Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

CAPÍTULO I Das Disposições Gerais

Art. 1º Os atos de improbidade praticados por qualquer agente público, servidor ou não, contra a administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, serão punidos na forma desta lei.

Parágrafo único. Estão também sujeitos às penalidades desta lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade que receba subvenção, benefício ou incentivo, fiscal ou creditício, de órgão público bem como daquelas para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com menos de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, limitando-se, nestes casos, a sanção patrimonial à repercussão do ilícito sobre a contribuição dos cofres públicos.

Art. 2º Reputa-se agente público, para os efeitos desta lei, todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior.

Art. 3º As disposições desta lei são aplicáveis, no que couber, àquele que, mesmo não sendo agente público, induza ou concorra para a prática do ato de improbidade ou dele se beneficie sob qualquer forma direta ou indireta.

Art. 4º Os agentes públicos de qualquer nível ou hierarquia são obrigados a velar pela estrita observância dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade no trato dos assuntos que lhe são afetos.

Art. 5º Ocorrendo lesão ao patrimônio público por ação ou omissão, dolosa ou culposa, do agente ou de terceiro, dar-se-á o integral ressarcimento do dano.

Art. 6º No caso de enriquecimento ilícito, perderá o agente público ou terceiro beneficiário os bens ou valores acrescidos ao seu patrimônio.

Art. 7º Quando o ato de improbidade causar lesão ao patrimônio público ou ensejar enriquecimento ilícito, caberá a autoridade administrativa responsável pelo inquérito representar ao Ministério Público, para a indisponibilidade dos bens do indiciado.

Parágrafo único. A indisponibilidade a que se refere o caput deste artigo recairá sobre bens que assegurem o integral ressarcimento do dano, ou sobre o acréscimo patrimonial resultante do enriquecimento ilícito.

Art. 8º O sucessor daquele que causar lesão ao patrimônio público ou se enriquecer ilicitamente está sujeito às cominações desta lei até o limite do valor da herança.

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 enriquecimento ilícito auferir qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, mandato, função, emprego ou atividade nas entidades mencionadas no art. 1º desta lei, e notadamente:

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, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição de qualquer das entidades mencionadas no art. 1º desta lei, bem como o trabalho de servidores públicos, empregados ou terceiros contratados por essas entidades;

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 medição ou avaliação em obras públicas ou qualquer outro serviço, ou sobre quantidade, peso, medida, qualidade ou característica de mercadorias ou bens fornecidos a qualquer das entidades mencionadas no art. 1º desta lei;

VII - adquirir, para si ou para outrem, no exercício de mandato, cargo, emprego ou função pública, bens de qualquer natureza cujo valor seja desproporcional à evolução do patrimônio ou à renda do agente público;

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 ou culposa, que enseje perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta lei, e notadamente:



I - facilitar ou concorrer por qualquer forma para a incorporação ao patrimônio particular, de pessoa física ou jurídica, de bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º desta lei;

II - permitir ou concorrer para que pessoa física ou jurídica privada utilize bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º desta lei, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

III - doar à pessoa física ou jurídica bem como ao ente despersonalizado, ainda que de fins educativos ou assistências, bens, rendas, verbas ou valores do patrimônio de qualquer das entidades mencionadas no art. 1º desta lei, sem observância das formalidades legais e regulamentares aplicáveis à espécie;

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 dispensá-lo indevidamente; (Vide Lei nº 13.019, de 2014)

IX - ordenar ou permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento;

X - agir negligentemente na arrecadação de tributo ou 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 a XXI - (Vide Lei nº 13.019, de 2014)

Seção III

Dos Atos de Improbidade Administrativa que Atentam Contra os Princípios da Administração Pública

Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições, e notadamente:

I - praticar ato visando fim proibido em lei ou regulamento ou diverso daquele previsto, na regra de competência;

II - retardar ou deixar de praticar, indevidamente, ato de ofício;

III - revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo;

IV - negar publicidade aos atos oficiais;

V - frustrar a licitude de concurso público;

VI - deixar de prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo;

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 - XVI a XXI - (Vide Lei nº 13.019, de 2014)

IX - (Vide Lei nº 13.146, de 2015)

CAPÍTULO III

Das Penas

Art. 12. Independentemente das sanções penais, civis e administrativas previstas na legislação específica, está o responsável pelo ato de improbidade sujeito às seguintes cominações, que podem ser aplicadas isolada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade do fato:

I - na hipótese do art. 9º, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, ressarcimento integral do dano, quando houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de oito a dez anos, pagamento de multa civil de até três vezes o valor do acréscimo patrimonial e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de dez anos;

II - na hipótese do art. 10, ressarcimento integral do dano, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, se concorrer esta circunstância, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de cinco a oito anos, pagamento de multa civil de até duas vezes o valor do dano e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de cinco anos;

III - na hipótese do art. 11, ressarcimento integral do dano, se houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de três a cinco anos, pagamento de multa civil de até cem vezes o valor da remuneração percebida pelo agente e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de três anos.

Parágrafo único. Na fixação das penas previstas nesta lei o juiz levará em conta a extensão do dano causado, assim como o proveito patrimonial obtido pelo agente.

CAPÍTULO IV

Da Declaração de Bens

Art. 13. A posse e o exercício de agente público ficam condicionados à apresentação de declaração dos bens e valores que compõem o seu patrimônio privado, a fim de ser arquivada no serviço de pessoal competente. (Regulamento) (Regulamento)

§ 1º A declaração compreenderá imóveis, móveis, semoventes, dinheiro, títulos, ações, e qualquer outra espécie de bens e valores patrimoniais, localizado no País ou no exterior, e, quando for o caso, abrangerá os bens e valores patrimoniais do cônjuge ou companheiro, dos filhos e de outras pessoas que vivam sob a dependência econômica do declarante, excluídos apenas os objetos e utensílios de uso doméstico.

§ 2º A declaração de bens será anualmente atualizada e na data em que o agente público deixar o exercício do mandato, cargo, emprego ou função.

§ 3º Será punido com a pena de demissão, a bem do serviço público, sem prejuízo de outras sanções cabíveis, o agente público que se recusar a prestar declaração dos bens, dentro do prazo determinado, ou que a prestar falsa.



§ 4º O declarante, a seu critério, poderá entregar cópia da declaração anual de bens apresentada à Delegacia da Receita Federal na conformidade da legislação do Imposto sobre a Renda e proventos de qualquer natureza, com as necessárias atualizações, para suprir a exigência contida no caput e no § 2º deste artigo .

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 que, em se tratando de servidores federais, será processada na forma prevista nos arts. 148 a 182 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e, em se tratando de servidor militar, de acordo com os respectivos regulamentos disciplinares.

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. Havendo fundados indícios de responsabilidade, a comissão representará ao Ministério Público ou à procuradoria do órgão para que requeira ao juízo competente a decretação do sequestro dos bens do agente ou terceiro que tenha enriquecido ilícitamente ou causado dano ao patrimônio público.

§ 1º O pedido de sequestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido 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.

Art. 17. A ação principal, que terá o rito ordinário, será proposta pelo Ministério Público ou pela pessoa jurídica interessada, dentro de trinta dias da efetivação da medida cautelar.

§ 1º É vedada a transação, acordo ou conciliação nas ações de que trata o caput.

§ 2º A Fazenda Pública, quando for o caso, promoverá as ações necessárias à complementação do ressarcimento do patrimônio público.

§ 3º No caso de a ação principal ter sido proposta pelo Ministério Público, aplica-se, no que couber, o disposto no § 3º do art. 6º da Lei nº 4.717, de 29 de junho de 1965.

§ 4º O Ministério Público, se não intervir no processo como parte, atuará obrigatoriamente, como fiscal da lei, sob pena de nulidade.

§ 5º A propositura da ação prevenirá a jurisdição do juízo para todas as ações posteriormente intentadas que possuam a mesma causa de pedir ou o mesmo objeto.

§ 6º A ação será instruída com documentos ou justificação que contenham indícios suficientes da existência do ato de improbidade ou com razões fundamentadas da impossibilidade de apresentação de qualquer dessas provas, observada a legislação vigente, inclusive as disposições inscritas nos arts. 16 a 18 do Código de Processo Civil.

§ 7º Estando a inicial em devida forma, o juiz mandará autuá-la e ordenará a notificação do requerido, para oferecer manifestação por escrito, que poderá ser instruída com documentos e justificações, dentro do prazo de quinze dias.

§ 8º Recebida a manifestação, o juiz, no prazo de trinta dias, em decisão fundamentada, rejeitará a ação, se convencido da inexistência do ato de improbidade, da improcedência da ação ou da inadequação da via eleita.

§ 9º Recebida a petição inicial, será o réu citado para apresentar contestação.

§ 10. Da decisão que receber a petição inicial, caberá agravo de instrumento.

§ 11. Em qualquer fase do processo, reconhecida a inadequação da ação de improbidade, o juiz extinguirá o processo sem julgamento do mérito.

§ 12. Aplica-se aos depoimentos ou inquirições realizadas nos processos regidos por esta Lei o disposto no art. 221, caput e § 1º, do Código de Processo Penal.

Art. 18. A sentença que julgar procedente ação civil de reparação de dano ou decretar a perda dos bens havidos ilícitamente determinará o pagamento ou a reversão dos bens, conforme o caso, em favor da pessoa jurídica prejudicada pelo ilícito.

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.

Parágrafo único. A autoridade judicial ou administrativa competente poderá determinar o afastamento do agente público do exercício do cargo, emprego ou função, sem prejuízo da remuneração, quando a medida se fizer necessária à instrução processual.

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;

II - da aprovação ou rejeição das contas pelo órgão de controle interno ou pelo Tribunal ou Conselho de Contas.

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, poderá requisitar a instauração de inquérito policial ou procedimento administrativo.



CAPÍTULO VII Da Prescrição

Art. 23. As ações destinadas a levar a efeitos as sanções previstas nesta lei podem ser propostas:

I - até cinco anos após o término do exercício de mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança;

II - dentro do prazo prescricional previsto em lei específica para faltas disciplinares puníveis com demissão a bem do serviço público, nos casos de exercício de cargo efetivo ou emprego.

CAPÍTULO VIII Das Disposições Finais

Art. 24. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 25. Ficam revogadas as Leis n. 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



9. Processo Administrativo na Administração Federal (Lei nº 9.784/99)

O Direito Administrativo disciplinar é a área do Direito Administrativo que objetiva regular a relação existente entre a Administração Pública e seus servidores, para tanto, estabelece regras de conduta sob as formas de deveres e proibições e estabelece penalidades para o caso de essas não serem observadas.

Trata-se, contudo, de um delito (violação da lei) ou de um erro ético. Por exemplo: “Apreender um homem que acabara de cometer um ato ilícito nas lojas da cidade”, “O suspeito tem antecedentes por variadíssimos atos ilícitos, desde assaltos a assassinatos”,

O ato ilícito contraria o direito e se opõe às leis ou à moral. Em âmbito disciplinar, compreende alguns funcionários públicos que se apoderam do seu poder e acabam com mais facilidade, praticando atos ilegais contra cidadãos comuns e até mesmo contra o patrimônio público. Além dessas peripécias, a maioria deixa de levar pelo suborno que ronda os serviços públicos.

No âmbito da Administração Pública federal, o processo administrativo disciplinar tem previsão legal na Constituição Federal, na Lei nº 8.112/90, especificamente nos Títulos IV – “Do Regime Disciplinar” - e V – “Do Processo Administrativo Disciplinar”.

A referida Lei deixou algumas lacunas por isso é necessário a utilização de outras legislações para a integração. Nesse sentido, merecem destaque a Lei nº 9.784/99, chamada Lei do Processo Administrativo e a Lei nº 8.429/92, intitulada Lei de Improbidade.

Em todo o processo administrativo devem ser observados os princípios que regem a Administração Pública, descritos no art. 37 da Constituição.

Além desses, outros tem observância obrigatória, a saber:

Princípio do Devido Processo Legal (art. 5.º, LIV): A prestação jurisdicional deve respeitar o devido processo legal. Quando se trata dessa questão, observa-se um duplo acesso. Por um lado, dispõe que o Estado, sempre que for impor qualquer tipo de restrição ao patrimônio ou à liberdade de alguém, deverá seguir a lei. Por outro lado, significa que todos têm direito à jurisdição prestada nos termos da lei, ou seja, a prestação jurisdicional deve seguir o que está previsto em lei. O respeito à forma é uma maneira de garantir a segurança.

Esse princípio é considerado fundamental para o processo administrativo pois, garante o direito à defesa e ao contraditório. Assegura que ninguém será condenado sem antes ser submetido a processo regular, cujo procedimento esteja previsto em lei.

A esse respeito, importante a leitura do art. 143 da Lei nº 8.112/90:

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.

Por se tratar de um direito indisponível, o princípio do devido processo legal não pode deixar de ser observado, ainda que essa seja a vontade do servidor.

Não pode a Administração, sob o pretexto de conferir agilidade ao processo, deixar de seguir todos os ritos previstos em lei para o processo administrativo disciplinar. Aliás, o rito sumário somente se aplica nos casos de apuração das faltas relativas a acumulação ilegal de cargos, empregos e funções, abandono de cargo e inassiduidade habitual.

Princípio da Ampla Defesa e do Contraditório: esse princípio está previsto no art. 5º, LV da Constituição Federal, bem como no art. 2º, *caput* e parágrafo único, X da Lei nº 9.784/99. Por meio dele é conferido ao acusado participar de todo o processo apuratório bem como utilizar de todos os meios permitidos em Direito para a sua defesa.

No supratranscrito art. 143 é possível verificar o princípio da ampla defesa. Importante também a leitura do art. 156 da Lei nº 8.112/90:

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.

Pelo princípio do contraditório, o acusado tem direito de opor-se a todo ato que a comissão disciplinar a ele atribuir. Pode ainda apresentar versão diferente ou interpretação jurídica que lhe favoreça, justamente por isso é obrigatória a comunicação de todos os atos processuais ao acusado.

Princípio do Informalismo Moderado: determina que os atos do processo administrativo não dependem de forma determinada, a não ser que haja previsão legal. Veja-se o art. 22 da Lei nº 9.784/99:

Art. 22. Os atos do processo administrativo não dependem de forma determinada senão quando a lei expressamente a exigir.

Princípio da Verdade Real: a Comissão Disciplinar, por esse princípio, fica obrigada a buscar sempre o que de fato aconteceu, ou seja a verdade real sobre o ocorrido.



Princípio da Presunção de Inocência: insculpido no art. 5º, LVII da CF esse princípio prega que ninguém pode ser considerado culpado senão após o trânsito em julgado da sentença penal condenatória.

O mesmo ocorre no Processo Disciplinar, ou seja, antes que haja uma decisão definitiva, não se pode dizer que o acusado é culpado. A Administração Pública é quem tem a incumbência de provar a culpa do servidor.

Se a pessoa não pode ser considerada culpada, também não pode sofrer nenhum tipo de penalidade antes da decisão definitiva.

Princípio da Motivação: impõe que qualquer decisão administrativa que implique em restrições aos direitos dos cidadãos devem ter expostas suas razões e fundamentos. A esse respeito, veja-se o art.50 da Lei nº 9.784/99:

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.*

Da Responsabilização

Todas as vezes que forem violadas as regras de condutas ou forem descumpridos os deveres funcionais, abrir-se-á margem para a responsabilidade administrativa.

Quando ocorrerem danos para a Administração ou para o particular, tem-se a responsabilidade civil.

Caso haja a prática de crimes e contravenções, verifica-se a responsabilidade penal.

A responsabilidade administrativo do servidor público deriva da Lei nº 8.112/90 que determina a obediência a todas as regras de conduta que se fazem necessárias para o regular andamento do serviço público. Logo, todo cometimento de infrações funcionais, sejam elas omissivas ou comissivas, ensejam a responsabilidade administrativa e sujeitam o servidor às sanções disciplinares.

Em sede administrativa, apura-se a infração por meio de sindicância ou de processo administrativo disciplinar. Em sendo comprovada a infração, o servidor sujeita-se às seguintes penalidades: advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou indisponibilidade, destituição de cargo em comissão ou destituição de função comissionada.

Já a responsabilidade civil consiste na obrigação de ressarcir os prejuízos e danos causados à Administração ou a particulares por conta de ação ou omissão, dolosa ou culposa do servidor no exercício de suas atribuições.

Por tratar-se de responsabilidade subjetiva é necessário que se prove a existência do dano e o nexo de causalidade entre esse e a conduta do servidor.

A indenização ao erário deve ser previamente comunicada ao servidor para que ele pague no prazo de trinta dias. Pode também ser parcelada, sendo que o valor de cada parcela não pode ser superior a dez por cento da sua remuneração.

Se acaso o servidor for demitido, exonerado ou tiver sua aposentadoria ou disponibilidade cassada sem ressarcir o erário, o prazo passa a ser de sessenta dias para a quitação do débito.

A responsabilidade penal sujeita o servidor a responder a processo criminal e suportar todos os seus efeitos, portanto, essa deve ser definida pelo Poder Judiciário.

Cabe esclarecer que a Lei nº 8.112/90 somente é aplicada ao servidor público estável ou em estágio probatório em cargo efetivo, aos ocupantes de cargo em comissão e de função comissionada.

Fases do Processo Administrativo⁷⁸

Tal qual todo e qualquer processo, e talvez por isso já se vislumbre a assertiva, pois o próprio conceito de processo nos faz pensar assim – conjunto de atos ordenados – o processo administrativo também se apresenta de forma ordenada, e de maneira a levar-se em consideração o aspecto cronológico na consecução de seus atos – são as fases do processo. “Estas não indicam um espaço de tempo previamente determinado nem têm momento certo de início e término. Algumas dessas fases, como a de instauração e a de decisão, na verdade são atos que se aperfeiçoam no instante da edição” (GASPARINI, 2005, p. 862).

Deste modo, o processo administrativo apresenta as seguintes fases: instauração, instrução, relatório e decisão, sendo, então, imprescindível a obediência a essa ordem, quando da propositura do processo administrativo.

Fase de instauração: Esta é a fase que dá início ao Processo Administrativo, em que são apresentados os fatos e a indicação do direito que se deseja pleitear no processo, quando assim o requer. O interessado pode ser a própria Administração Pública; pessoa física, como o servidor público; pessoa jurídica pública ou privada.

Fase da instrução: Nesta fase ocorre a produção de provas, como forma de elucidação dos fatos narrados na primeira fase. As provas podem ser por meio de depoimento da parte, oitiva de testemunhas, inspeções, perícias, juntada de documentos; pode ocorrer, também, o colhimento de informações, laudos e pareceres que irão ajudar na decisão do P. A.

Fase do relatório: O relatório é a síntese de tudo o que foi apurado no processo administrativo; pode ser feito pela autoridade responsável ou por comissão processante, conforme o caso. Não obstante sua importância, o relatório não vincula a decisão no processo, ou seja, pode haver decisão diferente da sugestão apresentada no relatório, deve-se, no entanto, fundamentar as razões da decisão.

Fase da decisão ou julgamento: Última fase do processo, apresenta a decisão a despeito do objeto do processo. A decisão pode ser conforme a sugestão apresentada no relatório ou diferente deste, o que enseja a fundamentação para a tomada dessa decisão.

Pedido de Reconsideração: é cabível quando o interessado tiver novos argumentos e desejar que a decisão seja reconsiderada.

Recurso: via de regra, após a decisão, cabe recurso para a autoridade hierarquicamente superior. Embora não haja uma sistematização, pode-se afirmar que os recursos tem efeito devolutivo, podendo alguns ter efeito suspensivo.

Chama-se **recurso próprio** aquele dirigido à autoridade hierarquicamente superior e **recurso impróprio** o que é dirigido à autoridade que não seja hierarquicamente superior àquela que praticou o ato.

O recurso impróprio é de excepcional utilização e deve ter previsão legal. Basicamente essa é a diferença entre ambas as espécies recursais. Nos recursos próprios, a aplicação é geral e nos **recursos impróprios** é excepcional.

⁷⁸ http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4463



Espécies de Processo Administrativo

De acordo com Celso Antônio Bandeira de Mello, os processos administrativos podem ser classificados em diversas categorias:

1) internos ou externos: processos internos são aqueles instaurados dentro do ambiente estatal. Exemplo: sindicância. Os externos são aqueles que envolvem particulares. Exemplo: concurso público;

2) restritivos ou ampliativos: processos restritivos ou ablatórios são aqueles que impõem limitações à esfera privada de interesse. Exemplo: interdição de estabelecimento. Os processos restritivos dividem-se em meramente restritivos, como as revogações, e sancionadores, como a sindicância. Já os processos ampliativos são voltados à expansão da esfera privada de interesses. Exemplo: outorga de permissão de uso. Os processos ampliativos podem ser divididos em:

- a) de iniciativa do próprio interessado, como no pedido de licença;
- b) de iniciativa da Administração, como a licitação;
- c) concorrenciais, como o concurso público;
- d) simples ou não concorrenciais, como o pedido de autorização de uso.

Vejamos a legislação acerca da matéria:

LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999.

Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

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 arguida 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 sequencialmente 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, ressalvados 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 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.



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.

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.

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 cientificação 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:

I - pessoa com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos;

II - pessoa portadora de deficiência, física ou mental;

III - (VETADO)

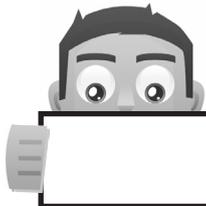
IV - pessoa portadora de tuberculose ativa, esclerose múltipla, neoplasia maligna, hanseníase, paralisia irreversível e incapacitante, cardiopatia grave, doença de Parkinson, espondiloartrose anquilosante, nefropatia grave, hepatopatia grave, estados avançados da doença de Paget (osteíte deformante), 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.

§ 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.

§ 2º Deferida a prioridade, os autos receberão identificação própria que evidencie o regime de tramitação prioritária.

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.



Questões

01. (CESPE - Analista de Planejamento - INPI/2013) As habilidades aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e solução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento global dos negócios; e liderança e autogerenciamento da carreira são requeridas ao profissional desde o advento do Taylorismo/Fordismo.

- () Certo
() Errado

02. (CAIP-IMES – Administrador – UNIFESP/2013) Relacione as teorias enumeradas abaixo com sua respectiva definição e assinale a alternativa que apresente a ordem correta

- 1 - Teoria Clássica.
- 2 - Teoria Comportamental.
- 3 - Teoria da Burocracia.
- 4 - Teoria da Contingência.
- 5 - Teoria das Relações Humanas.
- 6 - Teoria de Sistemas.
- 7 - Teoria Estruturalista.
- 8 - Teoria Geral da Administração.
- 9 - Teoria Neoclássica.

() É a corrente eclética e pragmática baseada na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos.

() É a corrente iniciada com a Experiência de Hawthorne e que combatia os pressupostos clássicos através da ênfase nas pessoas.

() É a corrente mais recente que parte do princípio de que a Administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização.

() É o conjunto orgânico e integrado de teorias, hipóteses, conceitos e ideias a respeito da Administração como ciência, técnica ou arte.

() É a corrente baseada nos trabalhos de Max Weber que descreve as características do modelo burocrático de organização.

() É a corrente baseada na sociologia organizacional que procura consolidar e expandir os horizontes da Administração.

() É a corrente baseada na psicologia organizacional e que redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas.

() É a corrente que trata as organizações como sistemas abertos em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente.

() É a corrente iniciada por Fayol para o tratamento da Administração como ciência na formatação e estruturação das organizações.

- (A) 1-5-8-2-3-4-7-6-9.
(B) 9-5-4-8-3-7-2-6-1.
(C) 8-5-4-2-3-1-6-7-9.
(D) 1-5-6-7-3-2-4-9-8.

03. (ESAF - Analista Técnico - Administrativo - Mtur/2014) Analise as alternativas que se seguem e assinale a opção correta. As abordagens tradicionais da administração são caracterizadas pela ênfase de cada uma das teorias.

I. Tanto a Teoria da Administração Científica como a Teoria Clássica dão ênfase às tarefas.

II. As abordagens tradicionais são: Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Organização Burocrática (ou Teoria da Burocracia) e Teoria das Relações Humanas.

III. A Teoria da Organização Burocrática dá ênfase à estrutura organizacional.

- (A) Somente II está correta
(B) Somente I e II estão corretas
(C) Somente I e III estão corretas.
(D) Somente II e III estão corretas
(E) I, II e III estão corretas

04. (FCC - Analista Judiciário - TRT - 18ª Região GO/2013) O modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional disseminado nas administrações durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. NÃO corresponde a essas características o que está expresso em

- (A) caráter racional e divisão do trabalho.
(B) hierarquia de autoridade.
(C) impessoalidade nas relações.
(D) relação de coesão ou de antagonismo.
(E) caráter formal das comunicações.

05. (TJ/RO – Analista Judiciário – Administrador – CESPE/2012) De acordo com a teoria da burocracia:

- (A) o aspecto sociológico deve ser enfatizado nas organizações.
(B) a gerência deve ter natureza democrática e participativa.
(C) o processo produtivo deve ser o foco central de uma organização.
(D) a autoridade deve ser exercida de forma racional-legal.
(E) a organização é um sistema social.

06. (FCC - Agente Técnico Legislativo Especializado - Gestão de Projetos - AL-SP/2010) Com relação ao clima organizacional de uma empresa, considere as afirmativas abaixo.

I. Uma mesma situação será, em determinado momento, percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores de uma organização.

II. O padrão ideal do clima organizacional deve ser determinado pela direção da empresa, mesmo que nem sempre agrade e atenda aos anseios dos colaboradores da organização.

III. O melhor procedimento é determinar o padrão ideal do clima organizacional de comum acordo com os colaboradores, que são representados, no processo, por equipes formadas por colaboradores indicados pelo quadro funcional.

IV. Para que se estabeleça o clima organizacional ideal, a equipe representativa dos colaboradores deve estar unida e totalmente alinhada aos objetivos da direção.

V. Na determinação do padrão ideal de clima organizacional, a direção deve buscar de forma racional e madura a satisfação dos interesses dos colaboradores da organização.



Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I, II, III e V.
- (B) I e III.
- (C) I, III e V.
- (D) II, III e IV.
- (E) II e V.

07. (EXATUS - Administrador - DETRAN-RJ/2012) O conceito de homo economicus, segundo o qual toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais está diretamente relacionado a administração:

- (A) Contingencial.
- (B) Humanística.
- (C) Sistêmica.
- (D) Científica.

08. ESAF - Analista Administrativo – ANA/2009) A escola das Relações Humanas diferencia-se por ideias centrais das quais originaram-se críticas implacáveis contra o homo economicus, modelo elaborado pela Escola Clássica. Analise as afirmações abaixo e selecione a opção que representa o resultado de sua análise.

() Na Escola das Relações Humanas, o homem é apresentado como um ser que não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas.

() Na Escola das Relações Humanas, o homem não é condicionado pelo sistema social, e sim pelas demandas biológicas.

() O modelo da Escola das Relações Humanas é o homo complexus, devido à complexidade das suas necessidades.

- (A) C, C, C
- (B) C, C, E
- (C) C, E, E
- (D) E, E, E
- (E) E, C, C

09. (PR-4 Concursos – Administrador – UFRJ/2012) Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos. A palavra administração vem do latim: Ad (direção, tendência para) e Minister (subordinação ou obediência). Significa a pessoa que exerce uma função abaixo do comando de outra pessoa. A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Considerando essa definição, a tarefa básica da administração é:

(A) a de fazer as coisas, por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. A eficácia corresponde à medida do quanto uma organização é capaz de realizar seus objetivos; e a eficiência, corresponde à medida do quanto uma organização usa corretamente seus recursos;

(B) a de planejar as coisas, de tal modo que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, sem necessariamente fazer uso de um método, ou plano, que, eventualmente, atrase a realização dos objetivos da organização;

(C) organizar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos dos membros da organização, especialmente as pessoas, para investigar as atividades que conduzirão aos objetivos coletivos;

(D) controlar, canalizar os objetivos e identificar a necessidade de avaliações; estabelecendo padrões de desenvolvimento e o desenvolvimento de competências para atingir os seus objetivos;

(E) cuidar da empresa ou da área funcional da empresa de sua competência, bem como cuidar dos processos para assegurar benefícios que conduzam a resultados organizacionais pretendidos.

10. (TJ/AL - Analista Judiciário Especializado - CESPE/2012) De acordo com a abordagem neoclássica da administração, as principais funções do processo administrativo são:

- (A) Fiscalização, comunicação, correção e ação.
- (B) Planejamentos estratégico, tático e operacional.
- (C) Comunicação, direção, controle e avaliação.
- (D) Planejamento, organização, direção e controle.
- (E) Organização, direção, avaliação e controle.

11. (Transpetro - Administrador - Cesgranrio/2012). 01. A estrutura de uma organização deve ser estabelecida de acordo com os objetivos e as estratégias determinadas pela alta administração. Para definir a estrutura, é necessário que se avaliem a rotina e os procedimentos que darão suporte às atividades para que os objetivos sejam alcançados. As empresas constituem organizações de dois tipos: a organização formal e a informal. A estrutura organizacional requer principalmente uma organização:

(A) formal, que é aquela planejada e resultado das relações pessoais do corpo funcional.

(B) formal, que é instável porque está sujeita ao controle da direção da empresa.

(C) formal, que enfatiza as relações de autoridade e responsabilidade.

(D) informal, que pode ser extinta porque não faz parte do organograma.

(E) informal, que é aquela que se desenvolve espontaneamente e está retratada no organograma

12. (ESAF- MPOG – EPPGG/2003). Assinale como verdadeira (V) ou falsa (F) as afirmativas a respeito dos tipos tradicionais de organização.

() A estrutura funcional é caracterizada por uma autoridade funcional ou dividida de acordo com as funções exercidas por cada um dentro da organização.

() Na estrutura linha-staff a especialização é substituída por uma abordagem holística da organização onde cada setor é simultaneamente operação e assessoria.

() A estrutura linear é baseada na autoridade linear, que significa que cada superior tem autoridade única e absoluta sem reparti-la com ninguém.

() Na estrutura linha-staff as áreas responsáveis pelos objetivos vitais da empresa estão ligadas em linha enquanto os órgãos de assessoria não possuem uma autoridade linear.

() A estrutura linear é caracterizada por uma ênfase na especialização. Cada órgão contribui com sua especialidade para a organização sem diluição da unidade de comando.

Escolha a opção correta.

- (A) V, F, V, V, V
- (B) F, V, F, V, F
- (C) V, V, F, F, V
- (D) V, F, V, V, F
- (E) F, F, V, V, V

13. (ESAF – DNIT/Técnico Administrativo/2013) Julgue as afirmativas e selecione a opção correta.

I. A estrutura organizacional é o gráfico que representa as unidades da organização.

II. Hierarquia é sinônimo de cadeia de comando. O poder de dirigir desce de cada nível para o imediatamente inferior, que tem a obrigação de obedecer.

III. A estratégia organizacional orienta a definição da estrutura organizacional.



- (A) Somente I está correta.
- (B) Somente II está correta.
- (C) Somente I e III estão corretas.
- (D) Somente II e III estão corretas.
- (E) Todas as opções estão corretas.

14. (TRT-PE - Analista Judiciário FCC/2012). Na estrutura organizacional de tipo linear

- (A) a autoridade é baseada na especialização e no conhecimento, e não na hierarquia.
- (B) entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade.
- (C) os órgãos de linha estão diretamente relacionados com os objetivos vitais da empresa.
- (D) a hierarquia é flexível e mutável, capaz de se adaptar rapidamente às necessidades de cada projeto.
- (E) combinam-se a departamentalização funcional e por projeto, sacrificando o princípio da unidade de comando.

15. (Sergipe Gás - Assistente Técnico Administrativo - FCC/2013). Estrutura Organizacional é:

- (A) O conjunto de tarefas desempenhado por uma ou mais pessoas, servindo como base para a departamentalização.
- (B) A posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferido.
- (C) A forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.
- (D) A cadeia de comando que se inicia nos gestores de topo e segue até os trabalhadores não gestores, passando sucessivamente por todos os níveis organizacionais.
- (E) A guia de conduta, estável e de longo prazo, estabelecida para dirigir a tomada de decisões.

16. (Petrobras - Enfermeiro(a) do Trabalho Júnior - CESGRANRIO/2014) No processo administrativo, são funções do controle:

- (A) o controle pré-ação, o controle concorrente e o controle por feedback
- (B) o controle gráfico, o controle documental e o controle por relatórios
- (C) o controle da qualidade, o controle da quantidade e o controle dos custos
- (D) o controle formativo, o controle somativo e o controle avaliativo
- (E) o autocontrole, a auditoria interna e a auditoria de resultados

17. (INSTITUTO AOC - Analista Administrativo - UFGD/2014) Assinale a alternativa que apresenta uma definição de processo administrativo.

- (A) É o processo de planejar, implementar, controlar e avaliar estratégias.
- (B) É o processo de prever os objetivos pretendidos.
- (C) É o processo de tomar decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos.
- (D) É o processo que possibilita o uso racional dos recursos disponíveis.
- (E) É o processo que integra o conjunto de funções-chave da administração.

18. (DPE/MT - Assistente Administrativo - FGV/2015) Em relação aos processos administrativos nas organizações, assinale a afirmativa incorreta.

- (A) Prever é traçar um programa de ação.
- (B) Organizar significa distribuir tarefas.
- (C) Comandar é distribuir/orientar pessoas.
- (D) Coordenar é harmonizar os esforços individuais.
- (E) Controlar é estimular iniciativas autônomas.

19. (CEPERJ - Técnico de Nível Superior - FSC/2014) No processo administrativo, a atividade de controle apresenta como primeira etapa:

- (A) a avaliação do desempenho atual
- (B) a elaboração de indicadores
- (C) o estabelecimento de objetivos e padrões de desempenho
- (D) a tomada de ações corretivas
- (E) a comparação do desempenho atual com a execução

20. (Colégio Pedro II - Técnico de Nível Superior - INSTITUTO AOCP/2013) O processo administrativo é formado por funções básicas da Administração. Quais são elas?

- (A) Planejamento e direção
- (B) Controle e direção.
- (C) Planejamento, organização e trabalho.
- (D) Planejamento, organização, controle e direção.
- (E) Controle e direção do trabalho.

21. (TRT/RS - Analista Judiciário - FCC/2011) A gestão de desempenho tem como proposta

- (A) a definição de metas e objetivos; recursos necessários e indicadores de desempenho; o acompanhamento das atividades e a avaliação dos resultados.
- (B) um processo contínuo de mútua avaliação entre os níveis hierárquicos e, mesmo, entre membros da organização e seus clientes.
- (C) a análise integrada dos pontos fortes e fracos da organização, das oportunidades e das ameaças externas, resultando na elaboração de um cenário dentro do qual é avaliado o desempenho da organização.
- (D) a definição de tetos de gastos, a responsabilização individualizada dos funcionários e a cobrança anual de resultados.
- (E) avaliar o desempenho da organização em relação a quatro fatores: o financeiro, os clientes, os processos internos e o aprendizado e crescimento.

22. (SEPLAG/MG - Gestão Pública - FUNCAB/2014) Assinale a alternativa que aponta um tipo de avaliação de desempenho em que o funcionário é avaliado por todas as áreas e pessoas que mantém contato dentro da organização.

- (A) Avaliação 360°
- (B) Autoavaliação
- (C) Avaliação de baixo para cima
- (D) Comissão de avaliação

23. (Transpetro - Administrador Júnior - CESGRANRIO - 2012) Nas organizações de aprendizagem, os padrões de raciocínio se expandem com as pessoas aprendendo continuamente a aprender em grupo.

Com relação ao tipo de aprendizagem transformacional, tem-se que ela

- (A) está focada nas estratégias da organização, no seu desenvolvimento, na sua implementação e nas prováveis melhorias.
- (B) orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- (C) orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- (D) orienta para as formas de se realizarem mudanças significativas na organização.
- (E) trata dos fundamentos de uma organização, dos seus valores, atos e de suas convicções.



24. (ANAC - Analista Administrativo - Área 1 - CESPE - 2012) A cultura organizacional consiste em um fenômeno multidimensional e multinível.

() Certo () Errado

25. (SERPRO - Analista - Quadrix/2014) Todo processo de mudança organizacional rompe a rotina e impõe uma ruptura com relação ao passado. Sendo assim, a gestão da mudança na organização tem um significado extremamente amplo e sistêmico. Entre a elevada responsabilidade e lucratividade da organização (o nível mais elevado) e o grande volume de falhas em projetos, alta rotatividade e perda de produtividade (o nível mais inferior), e admitindo-se a existência de cinco níveis de gestão da mudança organizacional, assinale a alternativa que indica o 5 (quinto) nível (o mais elevado) nesse processo de mudança na organização.

(A) Existem projetos isolados de mudança tópica. Alguns elementos de gestão de mudança são aplicados em projetos isolados envolvendo diferentes áreas da organização. Logo, várias táticas diferentes são usadas, mas sem consistência.

(B) Existe ausência de qualquer tipo de mudança ou *od hoc*. Pequena ou nenhuma gestão da mudança na organização. Logo, as pessoas são dependentes e sem nenhuma prática ou plano formal.

(C) Existe competência organizacional em mudança planejada. A gestão competente de mudança é evidente em todos os níveis organizacionais e é parte da propriedade intelectual da organização e do seu eixo competitivo. Assim, apresenta processos globais de melhoria contínua.

(D) Existem padrões organizacionais de mudança planejada. Padrões organizacionais amplos e métricos são amplamente desdobrados para gerir e liderar a mudança organizacional. Apresenta seleção de uma abordagem comum.

(E) Existem múltiplos projetos esparsos de mudança. Abordagem compreensiva para a gestão da mudança é aplicada em múltiplos projetos, mas não há uma abordagem sistêmica. Assim, exemplos de melhores práticas são evidentes.

26. (TCE/GO - Analista de Controle Externo - FCC/2014) No modelo de Lewin, a mudança é um processo sistemático de transição entre os modos antigo e novo de fazer as coisas. A etapa em que ocorre a passagem dos procedimentos antigos para os novos é chamada de

- (A) Congelamento.
- (B) Mobilização.
- (C) Fixação.
- (D) Ação ou Mudança.
- (E) Descongelamento.

27. (CETAP - Técnico em Administração - MPCM/2015) “Por volta de 500 anos a.C., o filósofo grego Heráclito observou que ‘não se pode pisar duas vezes no mesmo rio’ (...) atualmente, David Bohm (...) desenvolveu uma notável teoria que convida a compreensão do universo como uma unidade que flui e é indivisível.”

Fonte: MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

Tais ideias são importantes para que se possa compreender a natureza das organizações, porque:

(A) expressam a estabilidade que circunda o ambiente organizacional contemporâneo.

(B) revelam o processo de mudança como algo estável e fácil de ser conduzido.

(C) sustentam a manutenção das “zonas de conforto” inerentes ao modelos de gestão tradicionais.

(D) ignoram a necessidade de mudança como algo perene.

(E) defendem a transformação como algo presente no cotidiano da vida organizacional.

28. (IDECAN - 8ª Região (PR) - Assistente Administrativo - CREFITO/2013) Acerca dos atos administrativos, assinale a alternativa correta.

(A) Todo ato da Administração Pública é considerado ato administrativo.

(B) Não constituem elementos do ato administrativo o objeto e o motivo.

(C) São praticados no exercício da função administrativa, sob o regime de direito privado, manifestando a vontade do Estado.

(D) Os atos administrativos podem ser classificados, quanto à liberdade de ação, em atos vinculados e atos discricionários.

(E) Consideram-se atributos dos atos administrativos, dentre outros, a presunção de legitimidade e veracidade, imperatividade e finalidade.

29. (DPE/RS - Defensor Público Sobre atos administrativos - FCC/2014) É correto afirmar:

(A) A autoexecutoriedade é um atributo de alguns atos administrativos que autoriza a execução coercitiva, independente da concorrência da função jurisdicional.

(B) A autoexecutoriedade constitui atributo dos atos administrativos negociais, que, como contratos, dependem da concorrência de vontade do administrado.

(C) A arguição de invalidade de ato administrativo por vícios ou defeitos impede a imediata execução e afasta a imperatividade.

(D) Todos os atos administrativos possuem como atributos a presunção de legitimidade, a imperatividade e a autoexecutoriedade.

(E) A administração deverá fazer prova da legalidade do ato administrativo quando sobrevier impugnação pelo destinatário.

30. (IF-BA - Assistente em Administração - FUNRIO/2014) O ato administrativo pelo qual os órgãos consultivos da Administração emitem opinião sobre assuntos técnicos ou jurídicos de sua competência é

- (A) a homologação.
- (B) o visto.
- (C) o parecer.
- (D) o relatório.
- (E) a declaração.

31. (TCE/GO - Analista de Controle Externo - FCC/2014) Enzo, servidor público e chefe de determinada repartição pública, na mesma data, editou dois atos administrativos distintos, quais sejam, uma certidão e uma licença. No que concerne às espécies de atos administrativos, tais atos são classificados em

- (A) ordinatórios e negociais, respectivamente.
- (B) enunciativos.
- (C) negociais.
- (D) enunciativos e negociais, respectivamente.
- (E) normativos e ordinatórios, respectivamente.

32. (TRT - 18ª Região (GO) Prova: Juiz do Trabalho - FCC/2014). No que tange à validade dos atos administrativos

(A) é possível convalidar ato administrativo praticado com vício de finalidade, desde que se evidencie que tal decisão não acarrete prejuízo a terceiros.

(B) todos os atos administrativos praticados com vício de competência devem ser anulados, pois se trata de elemento essencial à validade dos atos administrativos.

(C) o descumprimento, pelo administrado, dos requisitos referentes ao desfrute de uma dada situação jurídica, justifica a anulação do ato administrativo que gerou referida situação.

(D) a caducidade é a extinção de ato administrativo em razão da superveniência de legislação que tornou inadmissível situação anteriormente consentida, com base na legislação então aplicável.

(E) os atos praticados por agente incompetente estão sujeitos à revogação pela autoridade que detém a competência legal para sua prática.



33. (METRÔ/DF - Advogado – IADES/2014). Quanto aos poderes administrativos, à organização do Estado e aos atos administrativos, assinale a alternativa correta.

(A) Se o ato já exauriu seus efeitos, não pode ser revogado.

(B) De acordo com o posicionamento do Superior Tribunal de Justiça, o prazo decadencial de cinco anos, previsto na legislação de regência, para que a Administração Pública promova o exercício da autotutela, é aplicável apenas aos atos anuláveis, não aos atos nulos.

(C) A Administração Pública não pode declarar a nulidade de seus próprios atos, mas tão somente revogá-los. A declaração de nulidade somente pode ser feita pelo Poder Judiciário.

(D) Quanto às prerrogativas com que atua a Administração, os atos administrativos podem ser classificados como simples, complexos e compostos.

(E) A revogação pode atingir os atos administrativos discricionários ou vinculados e deverá ser emanada da mesma autoridade competente para a prática do ato originário, objeto da revogação.

34. (TC/DF – Analista - CESPE/2014) Suponha que um servidor público fiscal de obras do DF, no intuito de prejudicar o governo, tenha determinado o embargo de uma obra de canalização de águas pluviais, sem que houvesse nenhuma irregularidade. Em razão da paralisação, houve atraso na conclusão da obra, o que causou muitos prejuízos à população. Com base nessa situação hipotética, julgue os itens que se seguem.

A ausência de advogado para auxiliar o servidor em sua defesa não é causa de nulidade do processo administrativo disciplinar.

correta () errada ()

35. (Câmara dos Deputados - Analista Legislativo - CESPE/2014) Se, em eventual processo penal instaurado para apurar o fato, o servidor for absolvido por falta de provas, ainda assim será possível a sua responsabilização na esfera administrativa.

correta () errada ()

36. (MEC - Nível Superior - CESPE/2014) No que se refere à contratação de pessoal por tempo determinado para o atendimento de necessidade temporária de excepcional interesse público, julgue os itens seguintes, com base na legislação de regência.

Na referida forma de contratação, o recrutamento de pessoal prescinde de concurso público.

correta () errada ()

37. (Câmara dos Deputados - Analista Legislativo - CESPE/2014) Julgue o item que se segue, a respeito da remuneração dos agentes públicos, consoante entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF).

O art. 7.º, inciso XVI, da CF, que trata do direito dos trabalhadores urbanos e rurais à remuneração pelo serviço extraordinário acrescida de, no mínimo, 50%, sobre o valor do serviço normal, aplica-se imediatamente aos servidores públicos, por constituir norma autoaplicável.

correta () errada ()

38. (Fundacentro - Analista em Ciência e Tecnologia Pleno - VUNESP/2014) Ser leal às instituições a que servir e exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo, nos termos da Lei n.º 8.112/90, em relação ao servidor, fazem parte de:

- (A) suas funções.
- (B) suas competências.
- (C) seus deveres.
- (D) seus direitos.
- (E) suas faculdades.

39. (TC/DF - Técnico de Administração - CESPE/2014) No que se refere aos agentes públicos e aos dispositivos da Lei Complementar n.º 840/2011, julgue os seguintes itens.

Em obediência ao princípio da soberania nacional, os estrangeiros somente poderão ocupar funções públicas de caráter transitório e sem vínculo estatutário.

correta () errada ()

40. (TRT/MA - Analista Judiciário - Área Judiciária - FCC/2014) Poliana, após tomar posse em determinado cargo público, não entrou em exercício no prazo estabelecido. Nos termos da Lei n.º 8.112/90, a conduta de Poliana acarretará sua:

- (A) demissão.
- (B) exoneração de ofício.
- (C) cassação de disponibilidade.
- (D) suspensão por noventa dias, até que regularize a falta cometida.
- (E) advertência, compelindo-a a regularizar a falta cometida.

41. (DPE/RJ - Técnico Superior Especializado – Administração - FGV/2014) Pedro, servidor público estadual do Poder Executivo, foi injustamente demitido por falta grave, após processo administrativo disciplinar, sendo acusado de receber propina. Pedro buscou assistência jurídica na Defensoria Pública e, após longo processo judicial, que durou quatro anos, o Poder Judiciário reconheceu que Pedro não praticara o ato que lhe fora imputado, determinando seu retorno ao serviço, com ressarcimento dos vencimentos e vantagens, bem como reconhecimento dos direitos ligados ao cargo. O nome dado à forma de provimento de cargo determinada na decisão judicial é:

- (A) nomeação.
- (B) retorno.
- (C) aproveitamento.
- (D) reintegração.
- (E) readaptação

42. (SEPLAG/MG - Gestor de Transportes e Obras – Direito - IBFC/2014) Caio, servidor público, foi eleito para exercer o mandato eletivo de Vereador. Nessa hipótese, a Constituição da República dispõe que Caio:

(A) Deverá ficar afastado de seu cargo, percebendo cumulativamente as vantagens de seu cargo de servidor com a remuneração do cargo eletivo.

(B) Deverá perceber somente a remuneração do cargo de Vereador, pois não lhe é permitido optar a remuneração que pretende receber, se houver incompatibilidade de horários.

(C) Perceberá as vantagens de seu cargo, sem prejuízo da remuneração do cargo eletivo, desde que haja compatibilidade de horários.

(D) Será imediatamente afastado de seu cargo, sendo-lhe facultado optar pela sua remuneração, independentemente da possibilidade de cumular o exercício das duas funções.

43. (TRF 1ª - Analista Judiciário – Área Judiciária— FCC/2011) José, servidor público federal, responde a processo administrativo por ter faltado ao serviço, sem causa justificada, por sessenta dias, interpoladamente, durante o período de doze meses. Conforme preceitua a Lei n.º 8.112/1990, estará sujeito à pena de:

- (A) demissão.
- (B) suspensão pelo prazo máximo de noventa dias.
- (C) advertência.
- (D) disponibilidade.
- (E) multa.



44. (TRT 11ª AM/RR - Analista Judiciário - Área Judiciária - FCC/2012) Com a extinção do órgão público “X”, foi extinto o cargo público ocupado por João, que é servidor público federal estável. No entanto, com tal extinção, João foi colocado em disponibilidade. Nos termos da Lei nº 8.112/1990, João:

(A) deveria obrigatoriamente ter sido redistribuído, não sendo possível sua colocação em disponibilidade pela Administração Pública.

(B) será aproveitado em vaga que vier a ocorrer em órgãos ou entidades da Administração Pública Federal ou Estadual, mediante determinação do órgão Central do Sistema de Pessoal Civil.

(C) retornará à atividade mediante aproveitamento obrigatório em cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com o anteriormente ocupado.

(D) terá cassada sua disponibilidade e tornado sem efeito eventual aproveitamento, caso não entre em exercício no prazo legal, ainda que por motivo de doença comprovada por junta médica oficial.

(E) não poderá ser mantido sob responsabilidade do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, até seu adequado aproveitamento.

45. (TRT 11ª AM/RR - Analista Judiciário – Exec. Mandatos – FCC/2012) Marcelo, servidor público federal, ocupante de cargo efetivo, pretende solicitar licença para tratar de interesses particulares. Referida licença, nos termos da Lei nº 8.112/1990, será concedida:

(A) por prazo indeterminado.

(B) a critério da Administração Pública.

(C) com remuneração.

(D) pela Administração Pública, podendo ser interrompida, a qualquer tempo, exclusivamente no interesse do serviço.

(E) mesmo que Marcelo esteja em estágio probatório.

46. (TRT 14ª RO/AC - Analista Judiciário – Exec. Mandatos – FCC/2011) De acordo com a Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, sobre a prescrição quanto ao direito de petição, é correto afirmar:

(A) Por ser de ordem pública, a prescrição não pode ser relevada pela Administração.

(B) O pedido de reconsideração e o recurso, mesmo quando cabíveis, não interrompem a prescrição.

(C) O direito de requerer prescreve em dez anos quanto ao ato de cassação de aposentadoria.

(D) O direito de requerer prescreve em dois anos quanto aos atos que afetem interesse patrimonial e créditos resultantes das relações de trabalho.

(E) O prazo de prescrição será contado da data da ciência pelo interessado, ainda que o ato tenha sido devidamente publicado.

47. (TRT 14ª RO/AC - Analista Judiciário – Exec. Mandatos – FCC/2011) Nos termos da Lei nº 8.112/90, o ex servidor público fica incompatível para nova investidura em cargo público federal, pelo prazo de cinco anos, quando tiver sido demitido por:

(A) aplicar irregularmente o dinheiro público.

(B) crime contra a Administração Pública.

(C) improbidade administrativa.

(D) valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública.

(E) lesar os cofres públicos e dilapidar o patrimônio nacional.

48. (DPE/RS - Defensor Público – FCC/2014) Sobre os poderes administrativos, é correto afirmar:

(A) Os atos administrativos decorrentes do exercício do poder discricionário não são passíveis de apreciação judicial.

(B) A possibilidade de o administrador interpretar a lei equivale ao exercício do poder administrativo discricionário.

(C) O poder administrativo discricionário pressupõe que a norma legal apresente conceitos jurídicos indeterminados, mas determináveis.

(D) A doutrina dos motivos determinantes estabelece que o administrador deve enunciar os motivos de fato que ensejaram o ato administrativo discricionário.

(E) O motivo, como pressuposto do ato administrativo decorrente do poder discricionário, poderá vir expresso em lei ou deixado à escolha do administrador.

49. (TJ/RJ - Analista Judiciário - Especialidade Assistente Social – FGV/2014) Prefeito municipal praticou ato administrativo escolhendo, por meio de critérios de oportunidade e conveniência, quais ruas da cidade serão asfaltadas nos próximos meses. Foi-lhe permitido estabelecer tais prioridades a partir do poder administrativo:

(A) vinculado;

(B) hierárquico;

(C) normativo;

(D) discricionário;

(E) regulamentar.

50. (Prefeitura de Florianópolis/SC - Fiscal de Serviços Públicos - Tipo 1 – FGV/2014) Nem sempre, as leis editadas pelo Poder Legislativo podem ser, de plano, executadas. Assim, cabe à Administração criar os mecanismos de complementação das leis indispensáveis a sua efetiva aplicabilidade. Nesse contexto, o poder administrativo que autoriza o Prefeito Municipal a editar um decreto ou regulamento é o poder:

(A) discricionário;

(B) vinculado;

(C) regulamentar;

(D) hierárquico;

(E) disciplinar.

51. (TJ/GO - Analista Judiciário - Apoio Judiciário e Administrativo – FGV/2014) De acordo com a moderna doutrina de direito administrativo, a atividade do Estado consistente em limitar o exercício dos direitos individuais em benefício do interesse público é chamada de poder:

(A) regulamentar;

(B) hierárquico;

(C) disciplinar;

(D) de polícia;

(E) de império.

52. (Câmara Municipal de São José dos Campos/SP - Analista Legislativo – Advogado – VUNESP/2014). São atributos do poder de polícia:

(A) legitimidade e moralidade.

(B) legalidade e imperatividade.

(C) discricionariedade e autoexecutoriedade.

(D) vinculação e coercibilidade.

(E) positividade e proporcionalidade.

53. (FBN - Assistente Técnico – Administrativo – FGV/2013) A necessidade de reposição de determinado item do estoque permite um prazo máximo para a realização de evento licitatório de 30 dias e, se necessário, a publicação de um edital do tipo “melhor técnica” ou “técnica e preço”.

Para esse caso, assinale a alternativa que indica a modalidade de licitação a ser adotada.

(A) Convite.

(B) Leilão.

(C) Concorrência.

(D) Tomada de preço.



54. (Sergipe Gás S.A. - Assistente Técnico – Administrativo – FCC/2013) A Licitação é o meio pelo qual a Administração seleciona a proposta mais vantajosa e assegura isonomia entre os interessados em contratar com o poder público, de acordo com as normas legais que disciplinam a matéria e os princípios aplicáveis à Administração Pública. Com base nas disposições constantes da Lei nº 8.666/1993, as condutas vedadas aos agentes públicos em processos licitatórios são:

I. Manter o sigilo dos atos e procedimentos da licitação, para evitar conluio dos licitantes.

II. Estabelecer tratamento diferenciado em razão do domicílio do licitante, com vistas a assegurar o menor custo para a Administração.

III. Estabelecer tratamento diferenciado entre empresas brasileiras e estrangeiras.

Está correto o que consta em

- (A) II, apenas.
- (B) III, apenas.
- (C) II e III, apenas.
- (D) I, II e III.
- (E) I e III, apenas.

55. (Sergipe Gás S.A. - Assistente Técnico – FCC/2013) Hipótese prevista na Lei nº 8.666/1993 para dispensa de prévia licitação:

- (A) contratação de serviços de publicidade.
- (B) alienação de bens inservíveis.
- (C) aquisição de equipamento ou programa de informática.
- (D) aquisição de bens mediante sistema de registro de preços.
- (E) venda de títulos, na forma da legislação pertinente.

56. (DPE/TO - Assistente de Defensoria Pública – COPESE/ UFT/2012) Sobre cadastro de fornecedores referido na Lei n. 8.666/1993 é correto afirmar, EXCETO:

(A) Para os fins desta Lei, os órgãos e entidades da Administração Pública que realizem frequentemente licitações manterão registros cadastrais para efeito de habilitação, na forma regulamentar, válidos por, no máximo, dois anos.

(B) O registro cadastral deverá ser amplamente divulgado e deverá estar permanentemente aberto aos interessados, obrigando-se a unidade por ele responsável a proceder, no mínimo anualmente, através da imprensa oficial e de jornal diário, a chamamento público para a atualização dos registros existentes e para o ingresso de novos interessados.

(C) É facultado às unidades administrativas utilizarem-se de registros cadastrais de outros órgãos ou entidades da Administração Pública.

(D) Os inscritos serão classificados por categorias, tendo-se em vista sua especialização, subdivididas em grupos, segundo a qualificação técnica e econômica avaliada pelos elementos constantes da documentação relacionada nesta lei.

57. (COBRA Tecnologia S-A (BB) - Técnico Administrativo – ESPP/2013) Assinale a alternativa correta:

I. É dispensável a licitação nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem.

II. É indispensável a licitação quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento.

- (A) Somente a I está correta.
- (B) Somente a II está correta.
- (C) nenhuma está correta.
- (D) Todas estão corretas.

58. (MPE/RJ - Técnico Administrativo – FUJB/2011) A declaração de nulidade do contrato administrativo:

(A) prescinde de prévia observância do contraditório e da ampla defesa;

(B) opera efeitos retroativos, quando houver boa-fé do contratado;

(C) não exonera a Administração do dever de indenizar o particular pelas prestações por ele realizadas, independentemente de quem tenha dado causa à nulidade;

(D) não gera para a Administração o dever de indenizar o contratado, caso a nulidade seja a ele imputável;

(E) envolve uma escolha discricionária do Poder Judiciário.

59. (TER/AM - Analista Judiciário – FCC/2010) De acordo com a Lei nº 8.666/93, é inexigível a licitação

(A) para a aquisição de bens destinados exclusivamente a pesquisa científica e tecnológica com recursos concedidos pela CAPES, FINEP, CNPq ou outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico.

(B) para o fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pela autoridade máxima do órgão.

(C) na celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos do autorizado em contrato de consórcio público ou em convênio de cooperação.

(D) 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.

(E) para a aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca.

60. (FCC – TRF 5ª Região - Analista Judiciário - 2010) Sobre dispensa e inexigibilidade de licitação, é certo que,

(A) a dispensa de licitação ocorre ante a impossibilidade de competição.

(B) a inexigibilidade decorre da impossibilidade de competição.

(C) as causas de dispensa de licitação previstas na legislação são meramente exemplificativas.

(D) a alienação de bens imóveis da Administração adquiridos por meio de dação em pagamento pode ser feita com dispensa de licitação.

(E) para a compra de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípua da Administração, cujas necessidades de localização condicionem a sua escolha, sendo o preço compatível com o mercado, é inexigível a licitação.

61. (TRT 8ª Região - Técnico Judiciário - FCC/2010)

A modalidade de licitação entre interessados previamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação, é denominada

- (A) concorrência.
- (B) convite.
- (C) tomada de preços.
- (D) leilão.
- (E) concurso.



62. (TRT 8ª Região - Técnico Judiciário - FCC/2010) Para a contratação de obras e serviços de engenharia com valor acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), ressalvadas as hipóteses de dispensa e de inexigibilidade, deve ser feita licitação na modalidade

- (A) pregão.
- (B) tomada de preços.
- (C) convite.
- (D) leilão.
- (E) concorrência.

63. (TRE/RR - Técnico Judiciário - Área Administrativa - FCC/2015) Um determinado órgão público pretende contratar associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, para a prestação de serviços, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. Nesse caso e nos termos da Lei nº 8.666/93, a licitação é

- (A) obrigatória na modalidade concorrência.
- (B) inexigível.
- (C) dispensável.
- (D) obrigatória na modalidade convite.
- (E) obrigatória na modalidade pregão.

64. (UFRN - Administrador - COMPERVE/2015) O aviso do edital de licitação, feito por órgão ou entidade da administração pública estadual, municipal ou do distrito federal, deve ser publicado em jornal diário de grande circulação no Estado e, se houver, em jornal de circulação no município ou na região onde será realizada a licitação. Para o concurso, o tempo que deve ser observado desde a publicação até o dia da abertura das propostas é de

- (A) 60 dias.
- (B) 30 dias.
- (C) 15 dias.
- (D) 45 dias.

65. (DPE/MT - Contador - FGV/2015) Segundo a Lei nº 8.666/93, a concorrência corresponde à modalidade de licitação entre

(A) quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

(B) interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

(C) interessados do ramo pertinente ao objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados, em número mínimo de três pela unidade administrativa.

(D) quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial.

(E) quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

66. (TRF - 4ª REGIÃO - Analista Judiciário - Oficial de Justiça Avaliador Federal - FCC/2014) O princípio que traduz a ideia de que a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou peculiares denomina-se princípio da

- (A) responsabilidade.
- (B) moralidade.
- (C) publicidade.
- (D) supremacia do interesse público.
- (E) impessoalidade.

67. (SEFAZ/RS - Técnico Tributário da Receita Estadual - Prova 2 - FUNDATEC/2014) São Princípios da Administração Pública, expressos na Constituição Federal, exceto

- (A) Legalidade
- (B) Probidade
- (C) Impessoalidade.
- (D) Eficiência.
- (E) Publicidade.

68. (DOCAS/RJ - Especialista Portuário - Contratos, Compras e Licitações: MakiyamaÓrgão/2014). São princípios constitucionais da Administração Pública:

- (A) Moralidade, contraditório e devido processo legal.
- (B) Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
- (C) Legalidade, supremacia do interesse público e proporcionalidade.
- (D) Razoabilidade, motivação, publicidade, proibidade e eficiência.
- (E) Proporcionalidade, razoabilidade, motivação e publicidade.

69. (TCE/RS - Auditor Público Externo - FCC/2014) A necessidade de publicação dos atos administrativos no Diário Oficial e, em alguns casos, em jornais de grande circulação é forma de observância do princípio da:

- (A) legalidade, ainda que essa obrigação não esteja prevista na legislação.
- (B) impessoalidade, na medida em que os atos administrativos são publicados sem identificação da autoridade que os emitiu.
- (C) eficiência, posto que a Administração deve fazer tudo o que estiver a seu alcance para promover uma boa gestão, ainda que não haja lastro na legislação
- (D) supremacia do interesse público, pois a Administração tem prioridade sobre outras publicações.
- (E) publicidade, na medida em que a Administração deve dar conhecimento de seus atos aos administrados.

70. (PC/MG - Investigador de Polícia - FUMARC/2014) O Chefe da Polícia Civil, por razões estritamente pessoais, com o objetivo de prejudicar determinado Perito Criminal, determina sua remoção ex officio, da Capital para localidade bem distante. Diante da situação apresentada, é CORRETO afirmar que o ato administrativo praticado é

- (A) ilícito, porque ofende o princípio da impessoalidade.
- (B) lícito, porque atende o interesse da Administração Policial.
- (C) lícito, porque o servidor policial está sujeito a ser lotado em qualquer Unidade do Estado.
- (D) lícito, porque originário de Autoridade Administrativa competente.

71. (TJ/PA - Auxiliar Judiciário - VUNESP/2014) Não basta ao administrador o cumprimento da estrita legalidade; ele deverá respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça. A afirmação se refere ao princípio constitucional da

- (A) publicidade.
- (B) efetividade.
- (C) impessoalidade.
- (D) eficiência.
- (E) moralidade.

72. (PC/SC - Delegado de Polícia - ACAFE/2014) Correlacione os cinco princípios do serviço público com seus requisitos específicos.

- (1) Continuidade
- (2) Eficiência
- (3) Generalidade
- (4) Modicidade
- (5) Cortesia



() O princípio que consagra o direito do cidadão, dentro das modalidades estabelecidas, exigir, tanto da Administração Pública, quanto dos prestadores delegados, a prestação do serviço público, sem se negar a um usuário o que foi concedido a outro, é o da (...).

() Apesar de garantido pela Constituição Federal, em seu art. 37, VII, o direito de greve dos servidores públicos só pode ser exercido dentro dos limites definidos em lei, sob pena de ferimento do princípio da (...).

() O prestador do serviço público que busca o aperfeiçoamento do serviço, incorporando os melhores recursos e técnicas possíveis, de modo que a execução seja mais proveitosa, com o menor dispêndio, está agindo consoante com o princípio da (...).

() O princípio que traduz a preocupação da Administração Pública em estabelecer, em sentido mais amplo possível, o direito do cidadão de receber, do agente público competente, tratamento digno e que respeite os seus direitos como cidadão, é o da (...).

() Se um serviço público for tarifado em valor que impeça o usuário de utilizá-lo, em razão de ausência de condições financeiras, excluindo-o do universo de beneficiários, estará ferindo o princípio da (...).

A sequência correta, de cima para baixo, é:

- (A) 5 - 3 - 4 - 2 - 1
- (B) 2 - 5 - 1 - 4 - 3
- (C) 3 - 1 - 2 - 5 - 4
- (D) 1 - 4 - 5 - 3 - 2
- (E) 4 - 2 - 3 - 1 - 5

73. (TRT 9ª - Técnico Judiciário - Área Administrativa - FCC/2013) Felipe, servidor público ocupante de cargo em comissão no âmbito do Ministério da Fazenda, revelou a empresários com os quais mantinha relações profissionais anteriormente ao ingresso no serviço público, teor de medida econômica prestes a ser divulgada pelo Ministério, tendo em vista que a mesma impactaria diretamente os preços das mercadorias comercializadas pelos referidos empresários. A conduta de Felipe

(A) somente é passível de caracterização como ato de improbidade administrativa se comprovado que recebeu vantagem econômica direta ou indireta em decorrência da revelação.

(B) não é passível de caracterização como ato de improbidade administrativa, tendo em vista o agente não ser ocupante de cargo efetivo.

(C) é passível de caracterização como ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da Administração, independentemente de eventual enriquecimento ilícito.

(D) é passível de caracterização como ato de improbidade administrativa, desde que comprovado efetivo prejuízo ao erário.

(E) não é passível de caracterização como ato de improbidade administrativa, podendo, contudo, ensejar a responsabilização administrativa do servidor por violação do dever de sigilo funcional.

74. (TRT 1ª - Analista Judiciário - Área Administrativa - FCC/2013) Determinada empresa privada recebeu subvenção do Poder Público para desenvolver e implantar programa de irrigação em áreas carentes de município do nordeste atingido por estiagem. Dirigente dessa empresa aplicou os recursos oriundos da subvenção estatal em área de sua propriedade e em área de propriedade do servidor público responsável pela liberação da subvenção, deixando de cumprir as obrigações assumidas com o poder público. De acordo com as disposições da Lei nº 8.429/92, que trata dos atos de improbidade administrativa,

(A) apenas a conduta do servidor é passível de caracterização como ato de improbidade.

(B) ambas as condutas, do servidor e do dirigente, são passíveis de caracterização como ato de improbidade desde que configurado enriquecimento ilícito.

(C) apenas a conduta do dirigente é passível de caracterização como ato de improbidade, sendo a do servidor passível de apuração disciplinar.

(D) apenas a conduta do servidor é passível de caracterização como ato de improbidade, desde que configurado enriquecimento ilícito e violação de dever funcional.

(E) ambas as condutas, do servidor e do dirigente, são passíveis de caracterização como ato de improbidade, limitada a sanção patrimonial à repercussão do ilícito sobre o montante da subvenção.

75. (TRE DO AMAZONAS - Analista Judiciário - FCC/2010) Pela prática de ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da Administração Pública, conforme previsto na Lei nº 8.429/92, o agente está sujeito, dentre outras penalidades, à suspensão dos direitos políticos de

(A) três a cinco anos e pagamento de multa civil de até cem vezes o valor da remuneração percebida pelo agente.

(B) cinco a oito anos e pagamento de multa civil de até duas vezes o valor do dano.

(C) cinco a dez anos e pagamento de multa civil de até cinquenta e três vezes o valor da remuneração percebida pelo agente.

(D) oito a doze anos e pagamento de multa civil de até duzentas vezes o valor da remuneração percebida pelo agente.

(E) de quatro a dez anos e pagamento de multa civil de até cem vezes o valor da remuneração percebida pelo agente.

76. (TRE DE RONDÔNIA - Analista Judiciário - AOC/P/2009) As ações destinadas a levar a efeitos as sanções previstas na Lei de Improbidade Administrativa podem ser propostas

(A) até cinco anos após o término do exercício de mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança.

(B) até dois anos após o término do exercício de mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança.

(C) até três anos após o término do exercício de mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança.

(D) até dez anos após o término do exercício de mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança.

(E) até um ano após o término do exercício de mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança.

77. (TRF 5ª Região - Analista Judiciário - FCC/2010) Segundo a Lei nº 8.429/92, perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza constitui ato de improbidade administrativa, importando enriquecimento ilícito. Nesse caso, independentemente das sanções penais, civis e administrativas, previstas na legislação específica, o responsável por esse ato de improbidade está sujeito à suspensão dos direitos políticos de

(A) um a cinco anos.

(B) dois a três anos.

(C) cinco a sete anos.

(D) oito a dez anos.

(E) dez a quinze anos.

78. (TRT 8ª REGIÃO - Analista Judiciário - FCC/2010) De acordo com a Lei nº 8.429/92, constitui ato de improbidade administrativa importando enriquecimento ilícito, dentre outros,

(A) liberar verba pública sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular.

(B) frustrar a licitude de processo licitatório ou dispensá-lo indevidamente.

(C) ordenar ou permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento.



(D) agir negligentemente na arrecadação de tributo ou renda, bem como no que diz respeito à conservação do patrimônio público.

(E) perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza.

79. TRT 9ª Região - Analista Judiciário - FCC/2010 Em face da Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992), é correto afirmar:

(A) O ressarcimento integral do dano será dispensado se a lesão ao patrimônio público ocorrer por ação ou omissão culposa do agente ou de terceiro.

(B) Considera-se agente público, para os seus efeitos, todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente, porém sob remuneração, cargo, emprego ou função, em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios ou de Território.

(C) O sucessor daquele que causar lesão ao patrimônio público ou se enriquecer ilícitamente está sujeito às cominações desta Lei, até o limite do valor da herança.

(D) Caberá à autoridade administrativa responsável pelo inquérito representar ao Poder Judiciário para a indisponibilidade dos bens do indiciado quando o ato de improbidade causar lesão ao patrimônio público ou ensejar enriquecimento ilícito.

(E) No caso de enriquecimento ilícito, o agente público ou terceiro beneficiário não perderá os bens ou valores acrescidos ao seu patrimônio, estando sujeito somente às sanções penais.

80. (Câmara Municipal do Rio de Janeiro - Analista Legislativo - FJV/2014). A Lei de Improbidade Administrativa (8.429/92), no que tange à prescrição prevê:

(A) a sua inaplicabilidade, tendo em vista que a Constituição da República impõe a imprescritibilidade das condutas ímprobadas em geral

(B) diretamente o prazo prescricional de 5 anos no que se refere a atos praticados por ocupantes de cargo efetivo ou emprego público

(C) a possibilidade de propositura de ações sancionatórias até cinco anos após o término de exercício de mandato, de cargo em comissão ou função de confiança

(D) a remissão a leis específicas funcionais de cada Ente Federativo, em claro respeito ao Pacto Federativo, nada dispondo acerca de prazos prescricionais.

81. (TRE ACRE - Analista Judiciário - FCC/2010) Sobre a Lei nº 9.784/99, que regula o Processo Administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, em relação à competência é INCORRETO afirmar:

(A) Podem ser objeto de delegação, irrevogável pela autoridade delegante, a decisão de recursos administrativos e a edição de atos de caráter normativo.

(B) Inexistindo competência legal específica, o processo administrativo deverá ser iniciado perante a autoridade de menor grau hierárquico para decidir.

(C) Será permitida, em caráter excepcional e por motivos relevantes devidamente justificados, a avocação temporária de competência atribuída a órgão hierarquicamente inferior.

(D) 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.

(E) As decisões adotadas por delegação devem mencionar explicitamente esta qualidade e considerar-se-ão editadas pelo delegado.

82. (TRF DA 4ª Região - Analista Judiciário - FCC/2010) Quanto ao Processo Administrativo (Lei nº 9.784/1999), é correto afirmar:

(A) São legitimados, além de outros, como interessados no processo administrativo, as pessoas e as associações legalmente constituídas quanto a direitos ou interesses difusos.

(B) Da decisão que indeferir a alegação de suspeição da autoridade administrativa processante não caberá recurso, ainda que se funde nas mesmas razões reservadas ao impedimento.

(C) Não pode ser objeto de delegação, além de outros, a decisão de recursos administrativos, salvo as matérias de competência exclusiva do órgão ou autoridade.

(D) Inexistindo competência legal específica, o processo administrativo deverá ser iniciado perante a autoridade de maior grau hierárquico para decidir.

(E) O desatendimento da intimação para o processo importa o reconhecimento da verdade dos fatos, bem como a renúncia a direito pelo administrado.

83. (TRF 5ª Região - Analista Judiciário - FCC/2010) Segundo a Lei nº 9.784/99, no que diz respeito ao início do processo é INCORRETO afirmar:

(A) O processo administrativo pode iniciar-se de ofício ou a pedido de interessado.

(B) É lícito à Administração a recusa imotivada de recebimento de documentos, devendo o servidor orientar o interessado quanto ao suprimento de eventuais falhas.

(C) O requerimento inicial do interessado, salvo casos em que for admitida solicitação oral, deve ser formulado por escrito.

(D) Os órgãos e entidades administrativas deverão elaborar modelos ou formulários padronizados para assuntos que importem pretensões equivalentes.

(E) 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.

84. (TRF 5ª Região - Analista Judiciário - FCC/2010) No tocante à instrução do processo, de acordo com a Lei nº 9.784/99, quando deva ser obrigatoriamente ouvido um órgão consultivo, o parecer deverá ser emitido, salvo norma especial ou comprovada necessidade de maior prazo, no prazo máximo de

- (A) três dias.
- (B) cinco dias.
- (C) sete dias.
- (D) dez dias.
- (E) quinze dias.

85. (TRT 8ª REGIÃO - Analista Judiciário - FCC/2010) De acordo com a Lei nº 9.784/99, pode ser objeto de delegação de competência, dentre outros,

- (A) a edição de atos de caráter normativo.
- (B) a decisão de recursos administrativos.
- (C) as matérias de competência exclusiva do órgão.
- (D) a prática de atos de caráter instrutório.
- (E) as matérias de competência exclusiva da autoridade.

86. (TRE/PA - Técnico Judiciário - Operação de Computador - IADES/2014) Assinale a alternativa que apresenta a ordem cronológica das fases e subfases do procedimento sumário de apuração administrativo disciplinar, objeto do Estatuto dos Servidores Públicos Federais.

- (A) Instauração, inquérito sumário (citação, defesa e relatório) e julgamento.
- (B) Instauração, inquérito (instrução, defesa e relatório) e julgamento.



(C) Atos preparatórios, probatória (oitiva de testemunhas, perícias, interrogatório, indicação e defesa) e relatório final.

(D) Instauração, instrução sumária (indiciação, defesa e relatório) e julgamento.

(E) Preliminar, probatória (indiciação, defesa, oitiva de testemunhas, perícias, interrogatório e relatório) e julgamento.

87. (IF-SP - Técnico em Enfermagem - FUNDEP/2014) A revisão do processo disciplinar do servidor público federal:

(A) Pode ser requerida até 10 anos depois de aplicada a pena disciplinar.

(B) Prescreve em 5 anos contados do trânsito em julgado da decisão disciplinar.

(C) Pode ocorrer a qualquer tempo.

(D) Deve ser requerida pelo interessado no prazo de máximo de 20 anos contados da aplicação da pena.

88. (DETRAN/MT – Auxiliar do Serviço de Trânsito – UFMT/2015) Pode-se considerar que os assuntos que dizem respeito à responsabilidade social das empresas com seus funcionários, com os consumidores de seus produtos e serviços, e com os órgãos do governo constituem o campo da ética aplicada relacionada à

(A) ética impositiva.

(B) ética utópica.

(C) ética da repressão.

(D) ética dos negócios.

89. (CEFET/RJ – Administrador – CESGRANRIO/2014) A responsabilidade social é uma atividade empresarial importante para a Administração. Dessa forma, quando um gerente precisa monitorar e avaliar o desempenho da responsabilidade social da empresa, ele lança mão de um(a):

(A) balanço social

(B) gestão social

(C) auditoria social

(D) estratégia social

(E) contabilidade social

90. (Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) - Analista de Planejamento - Área Gestão de Pessoas (Formação: Administração) – CESPE/2012) O Decreto n.º 5.707/2006 instituiu tanto a política quanto as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Com relação à função de recursos humanos de capacitação e desenvolvimento de pessoal, julgue os itens seguintes.

Na ausência de objetivos instrucionais adequadamente definidos, torna-se impossível o desenvolvimento de avaliações de aprendizagem e de comportamento no cargo.

Certo () Errado ()

91. (Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) - Analista de Planejamento - Área Gestão de Pessoas (Formação: Administração) – CESPE/2012) O Decreto n.º 5.707/2006 instituiu tanto a política quanto as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Com relação à função de recursos humanos de capacitação e desenvolvimento de pessoal, julgue os itens seguintes.

Há, nesse decreto, exclusivamente dois instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal: o plano anual de capacitação e o relatório de execução do plano anual de capacitação.

Certo () Errado ()

92 (Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) - Analista de Planejamento - Área Gestão de Pessoas (Formação: Pedagogia) – CESPE/2012) A respeito do Decreto n.º 5.707/2006,

que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, julgue os itens consecutivos.

Os servidores sem vínculo efetivo com a administração pública estão excluídos dos eventos de desenvolvimento de pessoal relacionados à política nacional de desenvolvimento de pessoal.

Certo () Errado ()

93. (Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) - Analista de Planejamento - Área Gestão de Pessoas (Formação: Pedagogia) – CESPE/2012) A respeito do Decreto n.º 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, julgue os itens consecutivos.

Entre as diretrizes previstas na referida política constam a articulação das atividades de capacitação com a promoção do servidor nas carreiras da administração pública federal e a complementaridade entre o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor.

Certo () Errado ()

94 (Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) - Analista de Planejamento - Área Gestão de Pessoas (Formação: Pedagogia) – CESPE/2012) A respeito do Decreto n.º 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, julgue os itens consecutivos.

As atividades de desenvolvimento de pesquisas, a realização de visitas técnicas e a produção técnico-científica estão incluídas nos eventos de capacitação.

Certo () Errado ()

Respostas

01. Resposta: “Errado”.

No Taylorismo, a questão não era trabalhar duro, depressa ou bastante, e sim trabalhar de forma inteligente. No fordismo havia grande ênfase na especialização. No entanto, conceitos como aprender a aprender, comunicação e colaboração; raciocínio criativo e solução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento global dos negócios; e liderança e autogerenciamento da carreira são requeridas ao profissional foram desenvolvidos mais tarde, com as teorias contemporâneas.

02. Resposta: “B”.

(B) 9-5-4-8-3-7-2-6-1.

Teoria Neoclássica

(9) É a corrente eclética e pragmática baseada na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos.

Idalberto Chiavenato utiliza a nomenclatura Teoria Neoclássica para representar as abordagens clássica e científica. Destaca-se que essa nomenclatura é utilizada apenas no Brasil. A Teoria Clássica enfatizava os objetivos e os resultados.

Teoria das Relações Humanas

(5) É a corrente iniciada com a Experiência de Hawthorne e que combatia os pressupostos clássicos através da ênfase nas pessoas.

Essa frase deixa claro que se trata da Teoria das Relações Humanas, pois cita a Experiência de Hawthorne, e a ênfase nas pessoas.

Teoria da Contingência

(4) É a corrente mais recente que parte do princípio de que a Administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização.



Como o próprio nome já diz, contingência refere-se à eventualidade, ao acaso, duvidoso, possível, mas incerto, algo que pode acontecer ou não. Por isso, o administrador precisa tomar decisões baseado em uma análise ambiental, dessa forma, a depender da situação da organização e do contexto no qual ela está inserida, a estratégia será desenvolvida.

Teoria Geral da Administração

(8) É o conjunto orgânico e integrado de teorias, hipóteses, conceitos e ideias a respeito da Administração como ciência, técnica ou arte.

A nomenclatura Teoria Geral da Administração (TGA) engloba todas as teorias administrativas. A TGA estuda a Administração das organizações e empresas do ponto de vista da interação e da interdependência entre as seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade.

Teoria da Burocracia

(3) É a corrente baseada nos trabalhos de Max Weber que descreve as características do modelo burocrático de organização.

A frase deixa evidente que se trata da Teoria da Burocracia, pois cita seu principal precursor Max Weber.

Teoria Estruturalista

(7) É a corrente baseada na sociologia organizacional que procura consolidar e expandir os horizontes da Administração.

A Teoria Estruturalista foi influenciada pelas ciências sociais, principalmente pela sociologia organizacional, e buscava mostrar que as teorias desenvolvidas pelas Escola Clássica e Escola das Relações Humanas não se excluíam, mas se complementavam.

Teoria Comportamental

(2) É a corrente baseada na psicologia organizacional e que redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas

A Teoria Comportamental surgiu no final da década de 1940 com uma redefinição de conceitos administrativos, representou um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, a qual criticou severamente, apesar de utilizar alguns de seus conceitos fundamentais como pontos de partida, mas os reformulou e mostrou-se diferente ao rejeitar as concepções românticas da Teoria das Relações Humanas.

Teoria de Sistemas

(6) É a corrente que trata as organizações como sistemas abertos em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente.

A Teoria dos Sistemas apresenta as organizações como sistemas abertos, isto é, realizam trocas continuamente com o meio ambiente. O meio ambiente, é o ambiente externo, o ambiente no qual a organização está inserida. Com o meio ambiente a organização troca matéria-prima, energia, informações, etc.

Teoria Clássica

(1) É a corrente iniciada por Fayol para o tratamento da Administração como ciência na formatação e estruturação das organizações.

Fayol é considerado o “pai da teoria administrativa”, pois elaborou princípios gerais do trabalho de um administrador, e após um século, seu trabalho é relevante para o entendimento do trabalho de um gestor atual. Fayol focou a eficiência através das estruturas organizacionais e tinha uma visão de “cima para baixo” das empresas, enquanto a Administração Científica concentrava-se nas tarefas e o foco de Taylor era no “chão de fábrica”.

03. Resposta: “D”.

(D) Somente II e III estão corretas

I. Tanto a Teoria da Administração Científica como a Teoria Clássica dão ênfase às tarefas. - **INCORRETA**

Contemporâneo a Taylor (1856-1915), o francês Henry Fayol (1841-1925) desenvolveu a escola do processo de administração, a Teoria Clássica. A Teoria Clássica foi gerada na mesma época da Administração Científica, no entanto, Fayol focou a eficiência através das estruturas organizacionais e tinha uma visão de “cima para baixo” das empresas, enquanto a Administração Científica concentrava-se nas tarefas e o foco de Taylor era no “chão de fábrica”.

II. As abordagens tradicionais são: Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Organização Burocrática (ou Teoria da Burocracia) e Teoria das Relações Humanas. - **CORRETA**

As Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Organização Burocrática (ou Teoria da Burocracia) e Teoria das Relações Humanas são as teorias tradicionais, pois as outras teorias são desdobramentos dessas.

III. A Teoria da Organização Burocrática dá ênfase à estrutura organizacional. - **CORRETA**

A Teoria Burocrática dá ênfase à estrutura organizacional formal, com cargos bem definidos e autoridade hierárquica. A burocracia confere o poder suficiente para que a estrutura organizacional funcione de forma eficaz por meio da formalidade, impessoalidade e profissionalização. As atividades devem ser desempenhadas seguindo o princípio da racionalidade.

Essa questão tem uma pegadinha, pois ela tenta confundir a abordagem clássica da administração, que engloba a Administração Científica, a Teoria Clássica e a Teoria da Burocracia, com o que a afirmação II da questão chamou de abordagens tradicionais.

Por isso, é importante entender o que é teoria e o que é abordagem:

Teoria: é o conjunto de princípios fundamentais de uma arte ou de uma ciência. Teoria é uma opinião sintetizada, é uma noção geral.

Abordagem: significa aproximação, neste caso, um conjunto de teorias, que são relacionadas, próximas.

Para Rennó, a Abordagem Clássicas da Administração engloba a Administração Científica, Teoria Clássica e a Teoria da Burocracia. Foi o que seguimos para enfatizar que algumas bancas buscam confundir a Teoria Clássica com a Abordagem Clássica.

Para Chiavenato, a Abordagem Clássica da Administração compreende a Administração Científica e a Teoria Clássica. Já a Abordagem Humanística da Administração compreende a Teoria das Relações Humanas. A Abordagem Estruturalista da Administração compreende o Modelo Burocrático da Administração e a Teoria Estruturalista.

Para Maximiano, a Abordagem Clássica da Administração ou Escola Clássica, como o autor prefere, engloba a Administração Científica, a Teoria Clássica e a Teoria da Burocracia.

A ESAF não citou qual autor foi utilizado para propor como Abordagens Tradicionais a Administração Científica, a Teoria Clássica, a Teoria da Organização Burocrática (ou Teoria da



Burocracia) e Teoria das Relações Humanas. Provavelmente, a ESAF tomou as abordagens citadas como tradicionais, pois baseadas nestas surgiram as demais teorias, como você pode-se perceber ao fazer a leitura da apostila.

04. Resposta: “D”.

O modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional disseminado nas administrações durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. NÃO corresponde a essas características o que está expresso em

- (A) caráter racional e divisão do trabalho. – característica do modelo burocrático
- (B) hierarquia de autoridade. – característica do modelo burocrático
- (C) impessoalidade nas relações. – característica do modelo burocrático
- (D) relação de coesão ou de antagonismo. – característica da organização informal.
- (E) caráter formal das comunicações. – característica do modelo burocrático

05. Resposta: “D”.

A burocratização do Estado Novo buscou introduzir no aparelho administrativo brasileiro, a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, e principalmente, a separação entre o público e o privado. A Burocracia é o poder suficiente para que a estrutura organizacional funcione de forma eficaz, onde as atividades são desempenhadas seguindo o princípio da racionalidade. A racionalidade está ligada ao alcance dos objetivos, as decisões rápidas sobre o que e quem fará, precisão na definição dos cargos e operações onde as pessoas conhecem os deveres e limites de sua responsabilidade. A formalidade é o meio pelo qual se controla o bom funcionamento da organização.

06. Resposta: “B”.

I. Uma mesma situação será, em determinado momento, percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores de uma organização. - CORRETA

As pessoas são diferentes e tem opiniões diferentes, por isso tem percepções diferentes sobre uma mesma situação.

II. O padrão ideal do clima organizacional deve ser determinado pela direção da empresa, mesmo que nem sempre agrade e atenda aos anseios dos colaboradores da organização. - INCORRETA

O clima organizacional corresponde às percepções que os indivíduos possuem da organização, refere-se à atmosfera psicológica compartilhada entre os colaboradores que acaba por influenciar a qualidade e na produtividade do trabalho. Não há como determinar um bom clima organizacional, indo contra os anseios dos colaboradores.

III. O melhor procedimento é determinar o padrão ideal do clima organizacional de comum acordo com os colaboradores, que são representados, no processo, por equipes formadas por colaboradores indicados pelo quadro funcional. - CORRETA

O clima organizacional está relacionado à moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, negativo ou positivo, quente ou frio, descontraido ou formal, depende de como as pessoas se sentem em relação à organização.

IV. Para que se estabeleça o clima organizacional ideal, a equipe representativa dos colaboradores deve estar unida e totalmente alinhada aos objetivos da direção. – INCORRETA

A organização é um sistema complexo formado por pessoas, sem pessoas não há organização, cada organização possui características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Para trabalhar com a motivação e produtividade da organização, a cultura e o clima organizacional devem ser estudados.

V. Na determinação do padrão ideal de clima organizacional, a direção deve buscar de forma racional e madura a satisfação dos interesses dos colaboradores da organização. – INCORRETA

Fatores estruturais como o tipo de organização, a tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, bem como atitudes e comportamento social fazem parte do clima organizacional. Dessa forma, o padrão ideal de clima organizacional não está ligado apenas aos interesses dos colaboradores.

07. Resposta: “D”.

Na Administração Científica, o homem era tratado como uma extensão da máquina, o conceito de “homo economicus”, cuja ideia principal é a de que a principal motivação da pessoa no trabalho é a remuneração. A Administração Científica buscava a melhoria da eficiência e da produtividade, por meio do estudo dos tempos, que também auxiliava na precisão da definição do valor dos salários.

08. Resposta: “C”.

Na Escola das Relações Humanas, o homem é apresentado como um ser que não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas. – CERTO

A Teoria das Relações Humanas reconheceu que o homem não vê o **trabalho** apenas como um modo de satisfazer suas necessidades, mas também como uma forma de afirmação social.

Na Escola das Relações Humanas, o homem não é condicionado pelo sistema social, e sim pelas demandas biológicas. – **ERRADO**

Os trabalhadores são seres humanos, não máquinas, e deveriam ser treinados e liderados ao invés de conduzidos. A Escola das Relações Humanas, porque demonstrou que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e os administradores, ou seja, as relações sociais.

O modelo da Escola das Relações Humanas é o homo complexus, devido à complexidade das suas necessidades. - ERRADO

O conceito de homo complexus é posterior a Escola das Relações Humanas. O homo complexus busca a realização e o autodesenvolvimento no ambiente de trabalho.

09. Resposta: “A”.

(A) a de fazer as coisas, por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. A eficácia corresponde à medida do quanto uma organização é capaz de realizar seus objetivos; e a eficiência, corresponde à medida do quanto uma organização usa corretamente seus recursos; – CERTO

Eficiência: É alcançada, quando o executivo manipula, de forma adequada, os insumos de que necessita para atingir seus produtos. Por exemplo, em uma fábrica de sapatos, a matéria-prima (couro, cola, borracha, etc.) deve ser utilizada da maneira mais econômica e otimizada possível, deve estudar formas para evitar o desperdício.



Eficácia: É atingida quando, sendo eficiente, o gerente atinge seus produtos de maneira apropriada, como programado. Na eficácia, o que importa é alcançar o resultado final, fabricar um bom produto ou prestar um serviço de qualidade. A eficácia não prega o desperdício de insumos, mas não se importa em gastar um pouco mais de material para estimular a criatividade do funcionário, por exemplo. Que por sua vez pode criar ou melhorar o produto final.

(B) *a de planejar as coisas, de tal modo que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, sem necessariamente fazer uso de um método, ou plano, que, eventualmente, atrase a realização dos objetivos da organização;* - **ERRADO**

(C) *organizar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos dos membros da organização, especialmente as pessoas, para investigar as atividades que conduzirão aos objetivos coletivos;* - **ERRADO**

(D) *controlar, canalizar os objetivos e identificar a necessidade de avaliações; estabelecendo padrões de desenvolvimento e o desenvolvimento de competências para atingir os seus objetivos;* - **ERRADO**

(E) *cuidar da empresa ou da área funcional da empresa de sua competência, bem como cuidar dos processos para assegurar benefícios que conduzam a resultados organizacionais pretendidos.* - **ERRADO**

10. Resposta: “D”.

Planejamento: abrange decisões sobre objetivos, ações futuras e recursos necessários para realizar objetivos.

Organização: compreende as decisões sobre a divisão da autoridade, tarefas e responsabilidades entre pessoas e sobre a divisão dos recursos para realizar as tarefas.

Direção/Liderança: significa ativar o comportamento das pessoas por meio de ordens, ajudando-as a tomar decisões por conta própria.

Controle: compreende as decisões sobre a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados.

11. Resposta: C.

A estrutura organizacional é uma característica das organizações formais, o que nos possibilita descartar os itens “d” e “e”. O item “a” está errado. A estrutura organizacional não é planejada das relações pessoais do corpo funcional. Quem decide a estrutura organizacional é a alta administração, ou seja, são os níveis mais altos da empresa que tomam as decisões quanto a este tema. O item “b” está errado. Não há como conceber a ideia de que uma empresa mude cotidianamente a sua estrutura organizacional. A letra “c” está correta. A estrutura organizacional é formal e enfatiza as relações de autoridade e responsabilidade (tais como hierarquia, cadeia de comando, cargos etc).

12. Resposta: D

A primeira afirmativa está certa. A estrutura funcional divide a organização em várias áreas ou departamentos, cada um com uma função diferente (contábil, de compras e de comunicação, por exemplo). A segunda afirmativa está errada. Há especialização, na estrutura linha-staff, mais especificamente na parte de staff (assessoria). Lembre-se de que a estrutura linha-staff pega as características das estruturas funcional e linear. A terceira afirmativa está correta. As grandes características da estrutura linear são a unidade de comando e a hierarquia. A quarta afirmativa está correta. Os órgãos de assessoria são especializados em suas áreas, mas quem realmente toma as decisões é o pessoal de linha. A quinta afirmativa está incorreta. Os líderes da estrutura linear não têm especialização nas funções básicas da administração. Isso é característica da estrutura funcional.

13. Resposta: D

A afirmativa “I” está errada. Lembrando a diferença entre organograma e estruturas organizacionais: o organograma é a representação gráfica de uma estrutura organizacional. O conceito dado pela questão é o conceito de A afirmativa “II” está certa, pois em uma hierarquia, o subordinado tem de obedecer, mesmo, principalmente em um contexto de “cadeia de comando”, como afirma a questão. A afirmativa “III” está certa também. Como a estrutura organizacional é definida pela alta cúpula da organização, então obviamente ela é orientada pela estratégia organizacional.

14. Resposta: B

Para lembrar o conceito da organização linear basta fazer uma ligação com o exemplo das organizações militares: são baseadas na hierarquia e na unidade de comando (cada pessoa tem um único superior). O item “a” está errado. Uma das maiores características da organização do tipo linear é a hierarquia. O item “b” está correto. É o conceito da unidade de comando, o qual se relaciona diretamente com a estrutura linear. O item “c” está errado. Órgãos de linha são aqueles correlacionados na estrutura do tipo linha-staff, não na estrutura linear, uma vez que os órgãos de linha, na estrutura linha-staff, são os que têm poder de comando e decisão (duas das características que marcam a estrutura linear). O item “d” está errado. A hierarquia, na organização linear, é extremamente rígida. Esta é uma das características mais presentes neste tipo de estrutura. O item “e” está errado. Pelos atributos do item, infere-se que ele se refere à departamentalização matricial, não à estrutura linear.

15. Resposta: C

O item “a” está errado. O conceito dele está relacionado à função de uma pessoa dentro da organização, não à estrutura organizacional. Além disso, departamentalização não serve como base para a estrutura organizacional, e sim o contrário: quem dá base para a departamentalização é a estrutura organizacional. Ou seja, primeiro vem a estrutura organizacional e, depois, a departamentalização. O item “b” está errado. É um conceito relacionado ao cargo da pessoa dentro da organização, ou seja, percebe-se quando a alternativa trata a respeito da pessoa, e não sobre a estrutura organizacional. O item “c” está certo. Tem-se assim, o conceito de organização como “a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. É necessário ter uma noção geral deste conceito, porque, se aplicado a outros contextos, poderá ser identificado. O item “d” está errado. O conceito expresso trata de hierarquia e não de estrutura organizacional. O item “e” está errado. Ele se refere à política de liderança da organização.

16. Resposta: A.

O primeiro passo do processo de controle estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar ou manter.

O controle é responsável por avaliar e dirigir o desempenho das pessoas, por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registro, incluindo informações sobre índices, como produção por empregado ou perdas com refugo por empregado etc. Prevenir para garantir o alcance dos objetivos organizacionais, pela articulação de objetos em um planejamento, uma vez que eles ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados.

17. Resposta: C.

O Processo Administrativo consiste em Planejar, Organizar, Dirigir, e Controlar recursos humanos e materiais para realizar objetivos. A coordenação das funções administrativas facilita a tomada de decisão.



18. Resposta: E.

Controlar não é estimular iniciativas autônomas, e sim assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetos previamente estabelecidos. A essência do controle consiste em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados.

19. Resposta: C.

O primeiro passo do processo de controle estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar ou manter. Os objetivos como já vimos anteriormente servem de pontos de referência para o desempenho ou resultados de uma organização, unidade organizacional ou atividade individual. O padrão é um nível de atividade estabelecido para servir como um modelo para a avaliação do desempenho organizacional. Um padrão significa um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência. Os padrões funcionam como marcos que determinam se a atividade organizacional é adequada ou inadequada ou como normas que proporcionam a compreensão do que se deverá fazer.

20. Resposta: D.

O Processo Administrativo é composto por quatro funções administrativas que são primordiais para um excelente resultado organizacional, são eles:

- Planejar;
- Organizar;
- Dirigir;
- Controlar.

21. Resposta: A.

A gestão do desempenho assume uma perspectiva mais ampla se comparada à prática da execução da avaliação de desempenho, considerando que o processo de gestão abrange:

- (1) o planejamento do desempenho requerido por parte dos colaboradores, concretizado na forma dos objetivos e metas previamente definidos e acordados,
- (2) a monitoração do desempenho voltada para o realinhamento e a correção de rumos dentro de um contexto de mudanças em alta velocidade, e
- (3) a avaliação final do desempenho, voltada para a melhoria contínua, tendo como “pilares de sustentação”: o alcance de objetivos (o que realizar) e o perfil de competências (como realizar).

22. Resposta: A.

Avaliação do desempenho 360°: refere-se ao contexto que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°.

23. Resposta: “D”

- (A) ERRADA, está focada nas estratégias da organização, no seu desenvolvimento, na sua implementação e nas prováveis melhorias. (Aprendizagem estratégica)
- (B) ERRADA, orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas. (Aprendizagem de tarefas)
- (C) ERRADA, orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe. (Aprendizagem de equipe)
- (D) CERTA
- (E) ERRADA, trata dos fundamentos de uma organização, dos seus valores, atos e de suas convicções. (Aprendizagem cultural)

24. Resposta: “Certo”.

A cultura organizacional envolve todos os níveis da organização, já que se trata de sua própria essência, sua forma de agir. Então é multidimensional e multinível.

25. Resposta: C.

Conforme surgem novas exigências do mercado, as empresas devem se adequar; o mercado muda, as empresas também devem mudar para atenderem às novas necessidades, e acompanharem o dinamismo do mercado. A competência organizacional estabelece que a mudança deve ser planejada em todos os níveis organizacionais como parte da propriedade intelectual da organização e do seu eixo competitivo. Dessa forma, a organização emprega processos globais de melhoria contínua.

26. Resposta: D.

- Etapa 2: Mudança

A mudança deve ser promovida por um agente, que conduzirá as pessoas aos novos valores, atitudes e comportamentos. Para que a mudança ocorra, as pessoas devem se identificar e perceberem a eficácia desses novos valores, atitudes e comportamentos para, então, internalizá-los.

27. Resposta: E.

Por volta do ano 500 a.C., o filósofo grego Heráclito observou que “não se pode pisar duas vezes no mesmo rio, já que as águas estão em constante movimento”⁷⁹. Essa afirmação revela que o mundo organizacional está em constante transformação.

28. Resposta: D

O ato administrativo pode ser classificado quanto a margem de liberdade na atuação do agente. Assim, temos os atos vinculados (administrador sem margem de liberdade pois atua em conformidade com a lei) e os atos discricionários (administrador atua com margem de liberdade, seguindo os critérios de conveniência e oportunidade).

29. Resposta: A

A assertiva está plenamente correta já que a autoexecutoriedade autoriza a execução do administrativo sem o aval do Poder Judiciário.

30. Resposta: C

O enunciado da questão apresenta o conceito de parecer sendo este o ato pelo qual os órgãos consultivos da Administração emitem opiniões sobre assuntos de sua competência.

31. Resposta: D

Os atos praticados pelo servidor são atos enunciativos e negociais. **Atos enunciativos:** São todos aqueles em que a Administração se limita a certificar ou a atestar um fato, ou emitir uma opinião sobre determinado assunto, constantes de registros, processos e arquivos públicos, sendo sempre, por isso, vinculados quanto ao motivo e ao conteúdo. **Atos negociais:** São todos aqueles que contêm uma declaração de vontade da Administração apta a concretizar determinado negócio jurídico ou a deferir certa faculdade ao particular, nas condições impostas ou consentidas pelo Poder Público.

32. Resposta: D

O Prof. José dos Santos Carvalho Filho cita o seguinte exemplo: “uma permissão para uso de um bem público; se, supervenientemente, é editada lei que proíbe tal uso privativo por particular, o ato anterior, de natureza precária, sofre caducidade, extinguindo-se.”

⁷⁹ MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*, primeira edição. São Paulo, Atlas, 2007. 389 p.



Outro exemplo é apresentado pela Prof. Maria Sylvia Di Pietro: “a caducidade de permissão para explorar parque de diversões em local que, em face da nova lei de zoneamento, tornou-se incompatível com aquele tipo de uso”.

33. Resposta: A

Não há que se falar em revogar um ato se ele já produziu seus efeitos. O objetivo da revogação é retirar do ato a possibilidade de produção de seus efeitos.

34. Resposta: CORRETA

Súmula Vinculante 5, STF: A falta de defesa técnica por advogado no processo administrativo disciplinar não ofende a Constituição.

35. Resposta: CORRETA

Art. 125, Lei 8112/90 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

36. Resposta: CORRETA

Art. 7º, IX, CF São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

IX - a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público;

37. Resposta: CORRETA

Conforme dispõe o artigo O art. 7º, inciso XVI, da CF, remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal.

Como se trata de norma autoaplicável, será aplicado imediatamente aos servidores públicos.

38. Resposta: C

Esta alternativa está correta, conforme dispõe o art. 116, da Lei nº 8.112/90:

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;

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.

39. Resposta: ERRADA

Valendo-se do que está disciplinado no artigo 37, inciso I, da Constituição Federal, a questão de fato está errada, Vejamos:

Art. 37, I, CF – 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:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

40. Resposta: B

B) CORRETA – conforme art. 15, §2, da Lei nº 8.112/90:

Art. 15. Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança.

(...)

§ 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.

41. Resposta: D

Art. 28, Lei 8112/90 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.

42. Resposta: C

Art. 38. Ao servidor público da administração direta, autárquica e fundacional, no exercício de mandato eletivo, aplicam-se as seguintes disposições:

I - tratando-se de mandato eletivo federal, estadual ou distrital, ficará afastado de seu cargo, emprego ou função;

II - investido no mandato de Prefeito, será afastado do cargo, emprego ou função, sendo-lhe facultado optar pela sua remuneração;

III - investido no mandato de Vereador, havendo compatibilidade de horários, perceberá as vantagens de seu cargo, emprego ou função, sem prejuízo da remuneração do cargo eletivo, e, não havendo compatibilidade, será aplicada a norma do inciso anterior;

43. Resposta: A

De acordo com o artigo 132, inciso III, da Lei 8.112/90, está sujeito a pena de demissão o servidor que praticar *inassiduidade habitual*.

44. Resposta: C

De acordo com o artigo 30 da Lei 8.112/90:

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.

45. Resposta: B

De acordo com o artigo 91 da Lei 8.112/90:

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.

Parágrafo único. A licença poderá ser interrompida, a qualquer tempo, a pedido do servidor ou no interesse do serviço.

46. Resposta: A

De acordo com o artigo 112 da lei 8.112/90:

A prescrição é de ordem pública, não podendo ser relevada pela administração.



47. Resposta: D

De acordo com o artigo 117, IX da Lei 8.112/90, ao servidor é proibido:

IX - valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública;

Além disso, “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”, consoante artigo 137, “caput” da Lei 8.112/90.

48. Resposta: E

O poder discricionário é aquele que, editado debaixo da lei, confere ao administrador a liberdade para fazer um juízo de conveniência e oportunidade. Assim, tem-se que o motivo é o porquê daquele ato administrativo ser praticado, podendo estar tanto expresso na lei ou ser deixado à escolha do administrador.

49. Resposta: D

A questão trata do poder discricionário onde estão presentes os critérios de conveniência e oportunidade, isto é, há certa margem de liberdade quando da atuação do prefeito em escolher quais ruas seriam asfaltadas nos próximos meses.

50. Resposta: C

O poder regulamentar é o poder conferido aos Chefes do Executivo para editar decretos e regulamentos com a finalidade de oferecer fiel execução à lei.

51. Resposta: D

Poder de Polícia é o poder conferido à Administração para condicionar, restringir, frenar o exercício de direitos e atividades dos particulares em nome dos interesses da coletividade.

52. Resposta: C

Segundo Celso Antônio Bandeira de Mello, são características do poder de polícia: a discricionariedade e a autoexecutoriedade.

53. Resposta: D

O artigo 21, § 2º da Lei nº 8.666/93 prevê qual o prazo mínimo até o recebimento das propostas ou da realização do evento, sendo disciplinado em seu inciso II que dar-se-á em 30 (trinta) dias a tomada de preços, quando a licitação for do tipo “melhor técnica” ou “técnica e preço”.

54. Resposta: D

O item I está correto, uma vez que são vedados quaisquer atos que visem frustrar o caráter competitivo nas licitações. E os itens II e III, também estão corretos, haja vista que, em regra, é vedado a Administração estabelecer tratamento diferenciado de natureza comercial, legal, trabalhista, previdenciária ou qualquer outra, entre empresas brasileiras e estrangeiras, inclusive no que se refere a moeda, modalidade e local de pagamentos, mesmo quando envolvidos financiamentos de agências internacionais, ressalvado o disposto nos parágrafos do artigo 3º da Lei nº 8.666/93 e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Desta forma, a alternativa correta é a “D”.

55. Resposta E

Consoante o disposto no artigo 17, inciso II, alínea “d”, da Lei nº 8.666/93 a licitação será dispensada para a venda de títulos, na forma da legislação pertinente.

56. Resposta: A

Para os fins da Lei nº 8.666/93, os órgãos e entidades da Administração Pública que realizem frequentemente licitações manterão registros cadastrais para efeito de habilitação, na forma

regulamentar, válidos por, no máximo, um ano (art. 34). Desta forma, a alternativa que não se enquadra nas disposições acerca do cadastro de fornecedores é a “A”, uma vez que menciona ser o prazo de 2 (dois) anos.

57. Resposta: A

O artigo 24 da Lei nº 8.666/93 prevê quais os principais casos de dispensa de licitação, sendo correto apenas o que se afirma no item I, pois se enquadra perfeitamente no previsto no inciso III, do já mencionado artigo. Já o item II está incorreto, tendo em vista que é “dispensável” a licitação quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento.

58. Resposta: D

A declaração de nulidade do contrato administrativo opera retroativamente impedindo os efeitos jurídicos que ele, ordinariamente, deveria produzir, além de desconstituir os já produzidos. A nulidade não exonera a Administração do dever de indenizar o contratado pelo que este houver executado, todavia, não terá o dever de indenizar, caso a nulidade seja a ele imputável (art. 59, parágrafo único, da Lei nº 8.666/93).

59. Resposta: E.

A alternativa correta é a “E”, haja vista que dentre as hipóteses de inexigibilidade previstas no art. 25 da Lei nº 8.666/93, está previsto que é inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes.

60. Resposta: B.

O principal aspecto que se deve observar para saber diferenciar a dispensa da inexigibilidade de licitação é que nos casos de inexigibilidade não há possibilidade de competição, porque só existe um objeto ou uma pessoa que atenda às necessidades da Administração, por outro lado nos casos de dispensa a possibilidade de competição existe, no entanto, a lei faculta a dispensa do processo licitatório deixando a decisão à Administração, no exercício de sua competência discricionária.

61. Resposta: C.

Prevista no art. 22, § 2º, da Lei n. 8.666/93, a tomada de preço pode ser definida como “modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação”.

62. Resposta: E.

Segundo preleciona o artigo 23, inciso I, alínea “c”, da Lei nº 8.666/93 a contratação de obras e serviços de engenharia com valor acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), deve ser feita licitação na modalidade de concorrência. A concorrência está prevista no art. 22, § 1º, da Lei n. 8.666/93 e pode ser definida como “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”. A concorrência pública é a modalidade de licitação utilizada, via de regra, para maiores contratações, aberta a quaisquer interessados que preencham os requisitos estabelecidos no edital.



63. Resposta: C

De acordo com o art. 24, XX da Lei de Licitações, é dispensável o processo licitatório para a contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado.

64. Resposta: D

O § 4º do art. 22 da Lei de Licitações determina que, na modalidade concurso, o edital deve ser publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 dias.

65. Resposta: A

A alternativa A está em plena consonância com o que prega o § 1º do art. 22 da Lei de Licitações. Esse artigo assim define 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.”

66. Resposta: E

O princípio da impessoalidade estabelece que a Administração Pública, através de seus órgãos, não poderá, na execução das atividades, estabelecer diferenças ou privilégios, uma vez que deve imperar o interesse social e não o interesse particular.

67. Resposta: B

Pelo disposto no artigo 37, caput, da CF/88, 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.

68. Resposta: B

Art. 37, CF 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 ...

69. Resposta: E

(A) ERRADA – Segundo o Princípio da Legalidade, ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei. Para a Administração o Princípio da Legalidade veda tudo que a lei não permite.

(B) ERRADA – Pela Impessoalidade, o administrador deve atuar de forma impessoal, abstrata, genérica.

(C) ERRADA – Segundo o Princípio da Eficiência, a Administração deve ter a melhor produtividade possível, com o máximo de economia e agilidade.

(D) ERRADA – A supremacia do interesse público, traduz-se na superioridade do interesse público em relação ao interesse privado.

(E) CORRETA – Reproduz o Princípio da publicidade.

70. Resposta: A

(A) CORRETA - Pelo Princípio da Impessoalidade, o administrador deve atuar de forma impessoal, abstrata, genérica. Assim, quando o Chefe da Polícia Civil, determina a remoção de um subordinado por razões estritamente pessoais, com o objetivo de prejudicá-lo fere a Impessoalidade.

(B) ERRADA – Conforme exposto na alternativa “A”.

(C) ERRADA – Conforme exposto na alternativa “A”.

(D) ERRADA – Conforme exposto na alternativa “A”.

71. Resposta: E

(A) ERRADA – Pelo Princípio da Publicidade os atos da Administração devem ser públicos, de modo que todas as pessoas têm direito a receber dos seus órgãos informações de interesse particular, coletivo ou geral.

(B) ERRADA – Para muitos autores a efetividade e a eficiência se assemelham. Para outros, a efetividade é mais abrangente que a eficácia, aduzindo que a medida deve, além de ter a melhor produtividade possível, com o máximo de economia e agilidade, trazer melhorias para a população visada.

(C) ERRADA – Pela Impessoalidade, o administrador deve atuar de forma impessoal, abstrata, genérica.

(D) ERRADA – Segundo ele, a Administração deve ter a melhor produtividade possível, com o máximo de economia e agilidade.

(E) CORRETA - É o conceito da Moralidade.

72. Resposta: “C”.

(1) Continuidade - Apesar de garantido pela Constituição Federal, em seu art. 37, VII, o direito de greve dos servidores públicos só pode ser exercido dentro dos limites definidos em lei, sob pena de ferimento do princípio da legalidade

(2) Eficiência - O prestador do serviço público que busca o aperfeiçoamento do serviço, incorporando os melhores recursos e técnicas possíveis, de modo que a execução seja mais proveitosa, com o menor dispêndio, está agindo consoante com o princípio da Eficiência

(3) Generalidade - O princípio que consagra o direito do cidadão, dentro das modalidades estabelecidas, exigir, tanto da Administração Pública, quanto dos prestadores delegados, a prestação do serviço público, sem se negar a um usuário o que foi concedido a outro, é o da Generalidade

(4) Modicidade - Se um serviço público for tarifado em valor que impeça o usuário de utilizá-lo, em razão de ausência de condições financeiras, excluindo-o do universo de beneficiários, estará ferindo o princípio da Modicidade

(5) Cortesia - O princípio que traduz a preocupação da Administração Pública em estabelecer, em sentido mais amplo possível, o direito do cidadão de receber, do agente público competente, tratamento digno e que respeite os seus direitos como cidadão, é o da Cortesia.

73. Resposta: “C”

Dentre os atos de improbidade administrativa que atentam contra os princípios da Administração Pública, está inserida a conduta prevista na alternativa “C”, sendo, desta forma, esta alternativa a correta, vejamos:

Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições, e notadamente:

(...)

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.

74. Resposta: “E”

Nos termos do artigo 1º, parágrafo único da Lei nº 8.429/92, “Estão sujeitos às penalidades desta lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade que receba subvenção, benefício ou incentivo, fiscal ou creditício, de órgão público bem como daquelas para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com menos de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, limitando-se, nestes casos, a sanção patrimonial à repercussão do ilícito sobre a contribuição dos cofres públicos”.

75. Resposta: A

Os atos de improbidade administrativa que atentam contra os princípios da Administração Pública estão descritos no art. 11 da Lei de Improbidade. Essa mesma lei traz, em seu art. 12, III, a pena a esses aplicadas, qual seja, ressarcimento integral do dano, se



houver; perda da função pública; suspensão dos direitos políticos de 3 a 5 anos; pagamento de multa civil de até cem vezes o valor da remuneração percebida pelo agente e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio minoritário, pelo prazo de 3 anos.

76. Resposta: A

As ações destinadas a levar a efeitos as sanções previstas na Lei de Improbidade Administrativa devem ser propostas no prazo de 5 anos após o término do exercício do mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança, sob pena de prescrever. Essa é a regra contida no art. 23, I da Lei de Improbidade.

77. Resposta: D

Essa alternativa representa o expressado no art. 12, I da Lei de Improbidade Administrativa.

78. Resposta: E

De acordo com o art. 9º, IX da Lei de Improbidade Administrativa, perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza constitui ato de improbidade administrativa que importa em enriquecimento ilícito.

79. Resposta: C

Essa alternativa está de acordo com o art. 8º da Lei de Improbidade Administrativa.

80. Resposta: C

Nos termos do que prevê o artigo 23, da Lei 8429/92, as ações destinadas a levar a efeitos as sanções previstas nesta lei podem ser propostas:

I - até cinco anos após o término do exercício de mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança;

II - dentro do prazo prescricional previsto em lei específica para faltas disciplinares puníveis com demissão a bem do serviço público, nos casos de exercício de cargo efetivo ou emprego.

Deste modo, a alternativa que se enquadra no previsto na norma é a letra “C”.

81. Resposta: A

Nos termos do artigo 13 da Lei não podem ser objeto de delegação: a edição de atos de caráter normativo; a decisão de recursos administrativos; e as matérias de competência exclusiva do órgão ou autoridade. Assim, incorreto afirmar que podem ser objeto de delegação, irrevogável pela autoridade delegante, a decisão de recursos administrativos e a edição de atos de caráter normativo.

82. Resposta: A

De acordo com o art. 9º da Lei nº 9.784/1999, 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.

Desta forma, a alternativa que está de acordo com o previsto pela norma é a alternativa “A”.

83. Resposta: B

É vedada à Administração a recusa imotivada de recebimento de documentos, devendo o servidor orientar o interessado quanto ao suprimento de eventuais falhas (art. 6º, parágrafo único, da Lei nº 9.784/99).

84. Resposta: E

Nos termos do art. 42, da Lei nº 9.784/99, 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.

85. Resposta: D

O artigo 13 da Lei nº 9.784/99 relaciona o que não pode ser objeto de delegação de competência não estando incluído neste rol a prática de atos de caráter instrutório. Assim, por não estar previsto na norma como proibido a alternativa “D” está correta.

86. Resposta: D

Consoante o que prevê o artigo 133 da Lei 8.112/90, 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 da sua chefia imediata, para apresentar no prazo improrrogável de 10 dias contado da data da ciência e, na hipótese de omissão, adotará o PROCEDIMENTO SUMÁRIO para sua apuração e regularização imediata, cujo processo administrativo disciplinar se desenvolverá nas seguintes fases:

I - Instauração, com a publicação do ato que constituir a comissão, a ser composta por 2 SERVIDORES estáveis, e simultaneamente indicar a autoria e a materialidade da transgressão objeto da apuração.

II - instrução sumária, que compreende indicição defesa e relatório;

III - Julgamento.

Não confundir PROCEDIMENTO SUMÁRIO (art.133) com o PROCESSO DISCIPLINAR (art. 151).

87. Resposta: C

Segundo o que dispõe o artigo 174 da Lei nº 8.112/90, 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.

88. Resposta: D.

Até meados do século passado, ética nos negócios era uma expressão incomum, pois a atividade empresarial estava associada somente à eficácia dos processos e aos resultados financeiros. A postura ética dos empresários e dos colaboradores era apenas uma condição implícita vinculada à formação do indivíduo.

Atualmente, a ética empresarial é colocada como uma meta essencial a ser alcançada no mundo corporativo. A cultura ética e sua gestão nas empresas são temas tratados com importância igual ou superior aos próprios resultados, à inovação, à excelência e ao sucesso financeiro.

Pode-se afirmar ainda que a construção da reputação e da imagem das empresas globais depende fundamentalmente da atuação das organizações com base em valores éticos e nos parâmetros de honestidade, decência e respeito a todos os públicos interessados.

Fonte: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-que-e-etica-empresarial>.

