

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL.....	11
■ EMPREGO DA ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....	11
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO .....	12
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE .....	14
■ FLEXÃO NOMINAL E VERBAL .....	16
■ PRONOMES: EMPREGO, FORMAS DE TRATAMENTO E COLOCAÇÃO.....	18
■ DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL .....	21
■ EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS.....	25
VOZES DO VERBO .....	25
■ CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL .....	30
■ REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL.....	34
■ MORFOSSINTAXE .....	35
■ REDAÇÃO (CONFRONTO E RECONHECIMENTO DE FRASES CORRETAS E INCORRETAS).....	44
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS.....	46
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS .....	49
■ FIGURAS DE LINGUAGEM .....	57
■ DISCURSO DIRETO, INDIRETO E INDIRETO LIVRE.....	60
■ ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM AO TIPO DE DOCUMENTO.....	62
REDAÇÃO DISCURSIVA.....	71
■ INTRODUÇÃO À REDAÇÃO DISCURSIVA.....	71
MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO .....	99
■ RACIOCÍNIO LÓGICO: ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES, OBJETOS OU EVENTOS FICTÍCIOS .....	99
DEDUZIR NOVAS INFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES FORNECIDAS E AVALIAR AS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECEER A ESTRUTURA DAQUELAS RELAÇÕES .....	99

■	COMPREENSÃO E ELABORAÇÃO DA LÓGICA DAS SITUAÇÕES POR MEIO DE: RACIOCÍNIO VERBAL, RACIOCÍNIO MATEMÁTICO, RACIOCÍNIO SEQUENCIAL, FORMAÇÃO DE CONCEITOS, DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS.....	101
■	ORIENTAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL .....	114
■	COMPREENSÃO DO PROCESSO LÓGICO QUE, A PARTIR DE UM CONJUNTO DE HIPÓTESES, CONDUZ, DE FORMA VÁLIDA, A CONCLUSÕES DETERMINADAS.....	116
■	NÚMEROS INTEIROS E RACIONAIS .....	117
	OPERAÇÕES (ADIÇÃO, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO, DIVISÃO, POTENCIAÇÃO) .....	118
	EXPRESSÕES NUMÉRICAS.....	119
	MÚLTIPLOS E DIVISORES DE NÚMEROS NATURAIS .....	120
	PROBLEMAS .....	120
■	FRAÇÕES E OPERAÇÕES COM FRAÇÕES .....	120
■	NÚMEROS E GRANDEZAS PROPORCIONAIS.....	121
	RAZÕES E PROPORÇÕES.....	121
	DIVISÃO EM PARTES PROPORCIONAIS .....	123
	REGRA DE TRÊS .....	123
	PORCENTAGEM .....	125
	PROBLEMAS ENVOLVENDO REGRA DE TRÊS SIMPLES, CÁLCULOS DE PORCENTAGEM, ACRÉSCIMOS E DESCONTOS .....	126
■	NOÇÕES DE ESTATÍSTICA .....	127
	MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL (MODA, MEDIANA, MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES E PONDERADA).....	127
	MEDIDAS DE DISPERSÃO (DESVIO MÉDIO, AMPLITUDE, VARIÂNCIA, DESVIO PADRÃO).....	130
	LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE GRÁFICOS (HISTOGRAMAS, SETORES, INFOGRÁFICOS) E TABELAS .....	132
	LEGISLAÇÃO.....	139
■	ESTATUTO DOS SERVIDORES CIVIS PÚBLICOS DO ESTADO DA BAHIA - LEI Nº 6.677, DE 1994.....	139
■	REGIMENTO INTERNO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA ATUALIZADO.....	151
■	ORGANIZAÇÃO E DIVISÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DA BAHIA - LEI Nº 10.845, DE 27 DE NOVEMBRO DE 2007 .....	164

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL .....	179
■ <b>DA APLICABILIDADE</b> .....	<b>179</b>
<b>DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS</b> .....	<b>179</b>
Normas de Eficácia Plena, Contida e Limitada.....	179
Normas Programáticas .....	179
■ <b>PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS</b> .....	<b>180</b>
<b>DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS</b> .....	<b>183</b>
<b>DOS DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS</b> .....	<b>185</b>
<b>DOS DIREITOS SOCIAIS</b> .....	<b>194</b>
<b>DOS DIREITOS DE NACIONALIDADE</b> .....	<b>201</b>
<b>DOS DIREITOS POLÍTICOS</b> .....	<b>202</b>
<b>DOS PARTIDOS POLÍTICOS</b> .....	<b>205</b>
■ <b>DA ORGANIZAÇÃO DO ESTADO</b> .....	<b>208</b>
<b>DA ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>209</b>
<b>DA UNIÃO</b> .....	<b>209</b>
<b>DAS COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>210</b>
<b>DA UNIÃO</b> .....	<b>210</b>
Dos Estados .....	214
Dos Municípios .....	215
■ <b>DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>215</b>
<b>DISPOSIÇÕES GERAIS</b> .....	<b>215</b>
<b>DOS SERVIDORES PÚBLICOS</b> .....	<b>216</b>
■ <b>DA ORGANIZAÇÃO DOS PODERES</b> .....	<b>217</b>
<b>DO PODER EXECUTIVO</b> .....	<b>217</b>
Do Presidente e do Vice-Presidente da República .....	217
Das Atribuições e Responsabilidades do Presidente da República .....	218
<b>DO PODER LEGISLATIVO</b> .....	<b>219</b>
Do Processo Legislativo .....	221
Da Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária .....	223
<b>DO PODER JUDICIÁRIO</b> .....	<b>224</b>
Disposições Gerais .....	224

Do Supremo Tribunal Federal .....	224
<b>DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA .....</b>	<b>226</b>
Organização e Competência .....	226
<b>DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA .....</b>	<b>226</b>
<b>NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>231</b>
<b>■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>231</b>
<b>REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>231</b>
<b>PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E LEGAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>231</b>
Princípios Administrativos Implícitos.....	233
<b>■ LEI DE INTRODUÇÃO ÀS NORMAS DO DIREITO BRASILEIRO (DECRETO-LEI Nº 4.657, DE 1942) E SUA APLICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>235</b>
<b>■ PODERES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>241</b>
<b>PODERES E DEVERES DOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS .....</b>	<b>242</b>
Uso e Abuso do Poder .....	242
<b>■ LEI DE ABUSO DE AUTORIDADE (LEI Nº 13.869, DE 2019) .....</b>	<b>243</b>
<b>■ ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA .....</b>	<b>250</b>
<b>ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA.....</b>	<b>250</b>
Autarquias .....	250
Fundações Públicas.....	251
Agências.....	252
Consórcios Públicos.....	253
Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista .....	253
Entes de Colaboração e Entidades Paraestatais.....	255
<b>■ ÓRGÃOS PÚBLICOS .....</b>	<b>256</b>
<b>■ ATO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>258</b>
<b>CONCEITO .....</b>	<b>258</b>
<b>ATRIBUTOS E CARACTERÍSTICAS.....</b>	<b>259</b>
<b>CLASSIFICAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>260</b>
<b>ELEMENTOS E REQUISITOS DE VALIDADE.....</b>	<b>261</b>
<b>FORMAÇÃO E EFEITOS .....</b>	<b>262</b>
<b>EXTINÇÃO E INVALIDAÇÃO .....</b>	<b>264</b>

REVOGAÇÃO .....	264
CONVALIDAÇÃO .....	264
CASSAÇÃO .....	265
CADUCIDADE .....	265
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO .....	265
■ LEI ESTADUAL Nº 12.209, DE 2011 .....	266
■ CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	276
CLASSIFICAÇÕES RELATIVAS AO CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONTROLE EXTERNO E PROCEDIMENTOS DE TOMADAS DE CONTAS .....	276
■ LEI DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA (LEI Nº 8.429, DE 1992 COM REDAÇÃO DADA PELA LEI Nº 14.230, DE 2021).....	279
■ LICITAÇÃO .....	296
CONCEITO, NATUREZA JURÍDICA, OBJETO E FINALIDADE .....	296
PRINCÍPIOS BÁSICOS E CORRELATOS.....	298
PROCEDIMENTO LICITATÓRIO.....	298
MODALIDADES.....	305
OBRIGATORIEDADE, DISPENSA E INEXIGIBILIDADE.....	308
ANULAÇÃO, REVOGAÇÃO, RECURSOS ADMINISTRATIVOS, SANÇÕES E PROCEDIMENTO SANCIONATÓRIO.....	311
CRIMES EM LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS - LEI Nº 14.133, DE 2021.....	315
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	325
■ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS.....	325
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	325
NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO .....	328
■ CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA .....	329
PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	330
■ GESTÃO DE RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.....	332
■ COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS.....	334
■ GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	335
■ PROCESSO ORGANIZACIONAL.....	339

<b>PLANEJAMENTO .....</b>	<b>339</b>
Planejamento Estratégico, Tático e Operacional .....	339
<b>DIREÇÃO .....</b>	<b>340</b>
<b>COORDENAÇÃO .....</b>	<b>340</b>
<b>COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>340</b>
<b>CONTROLE E AVALIAÇÃO .....</b>	<b>345</b>
<b>■ GESTÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>347</b>
<b>■ GESTÃO DE PESSOAS DO QUADRO PRÓPRIO E TERCEIRIZADAS .....</b>	<b>350</b>
<b>■ GESTÃO POR PROCESSOS.....</b>	<b>352</b>
<b>■ GESTÃO POR PROJETOS .....</b>	<b>360</b>
<b>■ GESTÃO DE CONTRATOS .....</b>	<b>365</b>
<b>■ GESTÃO DA QUALIDADE: EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS .....</b>	<b>371</b>
<b>■ MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>373</b>
<b>■ LIDERANÇA.....</b>	<b>374</b>
<b>■ TIPOS DE DECISÃO E PROCESSO DECISÓRIO .....</b>	<b>374</b>

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

A estrutura organizacional é o resultado do processo de organização e indica como as atividades são ordenadas visando o alcance dos objetivos. A partir da especificação das tarefas, dos recursos necessários e dos papéis que cada um deve desempenhar, o resultado das atividades dos trabalhadores tende a ter um desempenho superior. Sobral (2013) destaca as funções básicas da estrutura organizacional:

- possibilita que os trabalhadores executem variadas atividades, sempre levando em consideração a especialização necessária (habilidades, competências e conhecimentos, por exemplo), a padronização (os trabalhadores devem seguir os padrões preestabelecidos de desempenho das tarefas) e departamentalização de tarefas e funções (cada departamento ou unidade funcional é responsável por certos conjuntos de tarefas e cabe a ele realizá-los);
- permite que os trabalhadores tenham suas atividades organizadas e coordenadas pelos superiores responsáveis, além de definir as regras e os procedimentos para realização do trabalho e proporcionar treinamento e socialização;
- define até onde vai as responsabilidades da organização e sua relação com o ambiente externo, tais como fornecedores, parceiros e clientes.

### TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações estão em constante crescimento e desenvolvimento. O aumento do número de produtos e serviços oferecidos ou a abrangência de atuação no mercado pode revelar a necessidade de reestruturação. Sobral aborda três tipos tradicionais de estruturas: a funcional, a divisional e a matricial. Além dessas, também merece destaque a estrutura em rede.

#### Estrutura Funcional

A estrutura funcional é mais lógica e intuitiva, sendo as tarefas divididas de acordo com a função, tais como recursos humanos, logística, marketing, produção, entre outros. O administrador ou diretor geral é responsável por toda a organização e os membros são divididos em funções específicas. Logo, a gestão é realizada de forma vertical por meio de supervisão, regras e procedimentos.

Essa estrutura é apropriada para:

- organizações que oferecem produtos ou serviços limitados;
- organizações que estão iniciando suas atividades;
- grandes organizações com pouca diversificação tecnológica ou de produtos;
- grandes organizações que vendem/entregam produtos por um ou poucos canais de distribuição;
- grandes organizações que vendem/entregam produtos em uma única área geográfica;
- organizações que desenvolvem suas atividades em um ambiente de estabilidade.

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir.



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 273).

Em todos os tipos de estrutura, a departamentalização funcional também está presente. A diferença é que a função deixa de ser o principal critério para ordenar as tarefas. Apesar das vantagens associadas à estrutura funcional, algumas desvantagens também podem ser mencionadas.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite economias e utiliza de forma mais eficiente os recursos organizacionais	Visão limitada dos objetivos organizacionais e foco nos objetivos de cada área funcional
Cria condições para centralização das decisões	Dificulta a coordenação e comunicação entre as áreas funcionais
Facilita a direção e o controle da organização pelos administradores/diretores	Em razão da centralização, pode ser demorado responder às mudanças externas
Possibilita treinar e aperfeiçoar os trabalhadores em suas funções	Dificulta a avaliação da contribuição de cada área funcional para o desempenho da organização como um todo
Facilita a comunicação e a coordenação dentro das áreas funcionais	Dificulta identificar os responsáveis por um problema ou decisão

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 274).

## Estrutura Divisional

A estrutura divisional agrupa as tarefas em unidades parcialmente autônomas de acordo os objetivos e resultados desejados. Em cada divisão estão presentes todos os recursos necessários para a produção de bens ou serviços.

Essa estrutura é apropriada para:

- organizações de grande porte que vendem/entregam produtos e serviços diversos;
- organizações que atuam em mercados diferentes e, portanto, exigem diferentes estratégias de comercialização e marketing, por exemplo;
- organizações que produzem bens e serviços que demandam tecnologias diferenciadas;
- organizações que atuam em áreas geográficas distantes.

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir:



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 274).

Veja abaixo as vantagens e as desvantagens da estrutura divisional.

VANTAGENS	DESvantagens
Possibilita melhor distribuição dos riscos, uma vez que cada administrador de divisão é responsável por um produto, mercado ou cliente	Os interesses das divisões podem se sobrepor aos interesses gerais da organização
Proporciona maior agilidade de resposta em razão da descentralização da tomada de decisão em cada divisão	Necessita de um maior número de recursos, já que as funções aparecem de forma redundante na organização. Como resultado, há perda de eficiência
Permite manter um alto nível de desempenho, com foco em resultados	Tendência à burocratização em cada divisão
Facilita a avaliação e o controle do desempenho por divisões	Pode estimular a concorrência e rivalidade entre as divisões, especialmente para a obtenção de recursos
Possibilita maior proximidade com o cliente e, conseqüentemente, maior conhecimento de suas necessidades	Menor competência técnica já que a especialização funcional ocorre na divisão, onde os departamentos funcionais são menores

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 275).

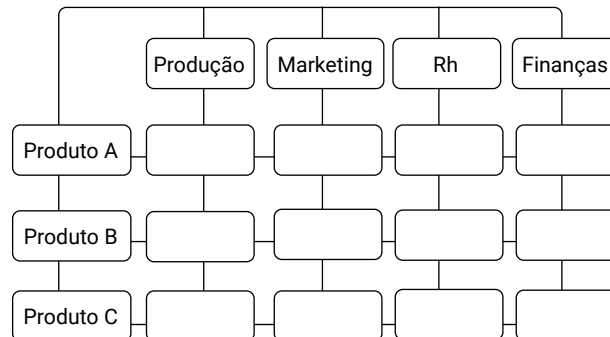
## Estrutura Matricial

A estrutura matricial é considerada um modelo híbrido que integra as vantagens das estruturas funcional e divisional. Esse tipo de estrutura reúne os especialistas em cada área funcional, o que contribui para a obtenção dos melhores resultados da divisão do trabalho. Além disso, é possível coordenar as atividades em direção aos objetivos gerais da organização e adaptar mais rapidamente às condições de mudança do ambiente externo.



Nas organizações com projetos que necessitam de equipes multidisciplinares e temporárias, a estrutura matricial pode ser a mais adequada. É possível ainda que os trabalhadores estejam envolvidos em mais de um projeto ao mesmo tempo.

Os funcionários possuem dois gerentes na estrutura matricial: gerente da função (produção, marketing, recursos humanos etc.) e gerente do produto (produto A, produto B, produto C etc.). A estrutura matricial combina uma cadeia de comando vertical e hierárquica com uma cadeia de comando horizontal ou transversal e é frequentemente encontrada em agências de publicidade, consultorias, entre outras. Um exemplo dessa estrutura pode ser visualizado na figura a seguir.



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 276).

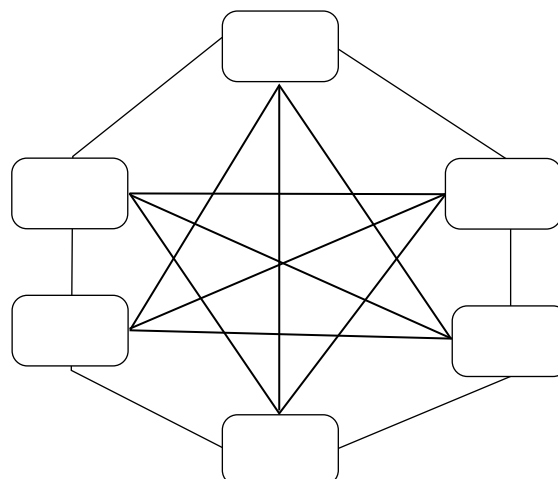
As vantagens e desvantagens da estrutura matricial são apresentadas no quadro a seguir:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Potencializa as vantagens das estruturas funcional e divisional	Dificulta a coordenação e controle em razão da duplicidade de autoridade
Pode melhorar a eficiência, já que reduz a multiplicação e dispersão de recursos	É uma forma estrutural complexa
Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização em ambiente dinâmicos e instáveis	Perda de tempo em reuniões para resolução de problemas e conflitos
Facilita a cooperação entre os departamentos	Dificulta identificar os responsáveis por um problema
Promove o conflito construtivo entre os membros da organização	Exige que os gestores tenham competências de relacionamento interpessoal e maturidade

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 277).

### Estrutura em Rede

A estrutura em rede é um termo genérico para definir alternativas às estruturas organizacionais tradicionais e burocráticas apresentadas anteriormente. Envolve as organizações em rede, de *clusters* e virtuais, estruturas por equipes de trabalho, entre outras. Nesse tipo de estrutura, a divisão de trabalho ocorre de acordo com os conhecimentos, o que significa que os indivíduos fazem parte da organização porque possuem especialização ou experiência prática em uma área/função específica. De forma simplificada, a figura abaixo ilustra a estrutura em rede. O princípio é o de que os trabalhadores podem estar em diversas localidades e contribuindo com mais de um departamento, desde que tenham *expertise* para tal.



Por fim, vamos analisar as vantagens e desvantagens da estrutura em rede:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização em ambiente dinâmicos e instáveis	Dificulta identificar os responsáveis por um problema
Estimula o desenvolvimento de competitividade em escala global	Inexistência de um controle ativo em razão da dispersão das unidades
Promove um ambiente de trabalho desafiador e motivador	Possibilidade de perda de uma parte importante da estrutura (um parceiro, por exemplo), o que gera impactos imprevisíveis na organização
Reduz os gastos gerais em função da baixa necessidade de supervisão	Dificulta desenvolver uma cultura organizacional forte e, conseqüentemente, diminui a lealdade dos membros à organização

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 280).

## I NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

De acordo com Sobral a departamentalização é um processo de agrupamento das atividades organizacionais visando a melhor coordenação das mesmas. O departamento é uma unidade da organização composta por um conjunto de atividades similares e que atua com a supervisão de um gestor. *“A departamentalização permite simplificar o trabalho do gestor, aumentando a eficácia e a eficiência da administração, pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações”* (SOBRAL, 2013).

Os tipos de departamentalização mais frequentes, bem como suas vantagens e desvantagens são<sup>1</sup>:

- **Por funções:** as atividades são agrupadas de acordo com as principais funções desenvolvidas na empresa. As funções podem ser: produção, vendas, finanças, marketing, entre outras. Dentre as vantagens desse tipo de departamentalização destacam-se: possibilidade de um único supervisor coordenar vários especialistas; garante que as pessoas utilizem toda a sua habilidade técnica no desenvolvimento das atividades; adequado para condições de estabilidade e empresas que oferecem produtos ou serviços inalteráveis ao longo do tempo. As desvantagens são: reduzida cooperação entre os departamentos; não é adequado em condições de instabilidade; as pessoas podem focar em suas próprias habilidades e objetivos de suas funções ao invés de considerar os objetivos organizacionais;
- **Por produtos ou serviços:** o agrupamento das atividades é realizado de acordo com o produto ou serviço comercializado. Portanto, todas as tarefas necessárias para o desenvolvimento de um produto ou prestação de um serviço devem ser agrupadas em um mesmo departamento. As vantagens são: fixação de responsabilidades dos departamentos para um produto ou serviço como um todo; é mais fácil realizar a coordenação nos departamentos; facilita a inovação dos produtos e serviços; indicada para condições de incerteza em razão da possibilidade de ser flexível. Já as desvantagens incluem: dispersão dos especialistas nos diferentes departamentos de produtos ou serviços; tem elevando custo quando presente em condições de estabilidade ou organizações com poucos produtos ou serviços; em situações de instabilidade, os trabalhadores podem sentir-se inseguros com a possibilidade de desemprego; a coordenação é mais enfatizada do que a especialização;
- **Por localização geográfica:** as atividades são agrupadas de acordo com o local em que o trabalho será realizado e/ou comercializado. Entende-se, nesse tipo de departamentalização que a eficiência da organização pode aumentar se a produção/fornecimento dos produtos for descentralizada em diferentes áreas geográficas. É importante ressaltar que essa departamentalização é viável quando o mercado é bastante disperso. Por essa razão, as funções e os produtos devem ser agrupados de acordo com os interesses geográficos. As vantagens desse tipo de departamentalização abrangem: maior possibilidade de adaptação às necessidades e condições da região; ênfase no comportamento regional ou local; encoraja os gestores a pensar sobre o sucesso em uma região e não apenas em um departamento; indicado para organizações de varejo que tenham algumas funções centralizadas. As desvantagens são: em razão da autonomia das filiais, as atividades de coordenação não recebem o foco necessário; cada organização deve operar de uma forma diferente, tornando complexa a sua gestão; ocorre principalmente nas áreas de marketing e produção;
- **Por clientes:** nesse caso, as atividades são agrupadas de acordo com os clientes destinatários do produto ou serviço. Diferentes características individuais podem ser consideradas nesse tipo de departamentalização, tais como idade, gênero, preferências, nível socioeconômico, entre outras. As vantagens são: alta preocupação com o cliente, em vista de sua relevância para os resultados organizacionais; os clientes passam a ser mais importantes que os próprios produtos ou serviços; contribui para que todos os membros organizacionais busquem compreender e satisfazer as necessidades dos clientes e, se possível, superá-las. Dentre as desvantagens, destacam-se: a grande preocupação com o cliente pode reduzir a importância de outras áreas, tais como produção e finanças; os objetivos da organização podem ser colocados em segundo plano, se o objetivo primário for, única e exclusivamente, a satisfação dos clientes;
- **Por processos:** o agrupamento das atividades é realizado de acordo com as fases do processo produtivo. Por processo, entende-se as atividades organizadas que, posteriormente, se transformarão em um produto ou

serviço para um cliente. Esse tipo de departamentalização é utilizado principalmente em empresas industriais e montadoras de automóveis. As vantagens são apresentadas por Sobral: busca pela obtenção das vantagens associadas às tecnologias utilizadas; maior comunicação entre as unidades em razão da interdependência dos processos; aumento da eficiência e racionalização nas diversas etapas do processo. As desvantagens incluem: possibilidade de conflito em razão da interdependência entre as unidades; se a tecnologia utilizada é frequentemente atualizada, esse tipo de departamentalização pode não ser flexível o suficiente para acompanhar as mudanças; a falha de um processo pode resultar em prejuízo para a organização como um todo.

## CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA

No período pós-guerra ocorreu uma verdadeira transformação nos modelos de gestão da administração das empresas privadas. Isso tudo, muito devido a uma nova ordem mundial caracterizado por uma concorrência da economia global, avanços da tecnologia da comunicação e mobilidade do capital internacional.

Esse novo paradigma fez emergir uma economia baseada no conhecimento, incentivando uma maior autonomia aos trabalhadores e aos cidadãos, tendo como foco a busca pela qualidade total.

Nessa ebulição da competitividade global, os cidadãos, detentores de direito e deveres, passaram a exigir do poder público o mesmo nível de qualidade encontrado no setor privado. Nesse sentido, a visão dos cidadãos como pagadores de impostos foi transformada para visão dos “cidadãos-clientes”, exigindo uma atuação mais eficiente.

Em resposta a essas novas aspirações dos cidadãos, a Administração Pública buscou solucionar essa expectativa implantando as principais técnicas e ferramentas de gestão desenvolvidas nas organizações privadas, objetivando a realização de uma ampla reforma do estado.

Foi se o tempo do serviço público estanque, o que se assiste hoje é uma gestão pública dinâmica, flexível e em busca das melhores técnicas utilizadas na gestão privada, tais como: planejamento estratégico, uso de indicadores, gestão por competências, modelos de qualidades, *balanced scorecard* (filosofia de gestão), entre outros.

Deste modo, podemos afirmar que a principal convergência entre a gestão pública e a privada é que ambas buscam atender às necessidades do cidadão-cliente, com o dever da prestação de contas e respeito às normas jurídicas.

Entretanto, é importante entender que o setor público exige o atendimento de algumas especificidades que inviabilizam a simples cópia das técnicas e ferramentas do setor privado. Nesse sentido, é de suma importância a percepção por partes dos gestores públicos das diferenças e com isso promover a sua adaptação para a realidade pública.

A busca de maior eficiência do aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados é o que ensina esse novo modelo de gestão pública. E um dos

precursores dessa nova visão é sem nenhuma dúvida a publicação do livro “Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público” dos autores David Osborne e Ted Gaebler. (É um dos livros “queridinhos” das bancas em se tratando de Administração Pública).

Nesse sentido, os autores acima citados, enfatizam que se deve ter um setor público empreendedor sem ser empresa, reinventando o governo sem substituição do mercado.

### Dica

Não é necessário **mais** governo ou **menos** governo, e sim um **melhor** governo.

A gestão pública é o instrumento empregado para solucionar coletivamente os problemas e atender as necessidades da sociedade.

Conforme Osborne e Gaebler (1992), para alcançar esse novo modelo de gestão pública deve-se obrigatoriamente seguir os seguintes preceitos:

- **Governo Catalisador:** promove a atuação interligada entre o poder público, a iniciativa privada e o voluntariado (3º setor). O governo é responsável por coordenar, regular e fomentar, deixando a execução aos demais atores;
- **O governo pertence à comunidade:** dando responsabilidade ao cidadão, em vez de servi-lo. O governo incentiva a participação da comunidade, participando das decisões e colaborando com a fiscalização e o controle dos serviços prestados;
- **Governo competitivo:** introduzindo a competição na prestação de serviços. O governo incentiva a concorrência entre os órgãos públicos na prestação dos serviços públicos, tendo como finalidade a melhora da qualidade, a redução dos custos e a eficiência;
- **Governo orientado por missões:** transformando órgãos burocratizados. As inúmeras regras da burocracia cedem lugar a um modelo com mais autonomia por parte dos gestores, focado nos objetivos organizacionais;
- **Governo de resultados:** financiando resultados, não recursos. Utilização de indicadores de desempenho, com foco na eficiência dos serviços prestados. Não se financia a estrutura administrativa, e sim a busca pelos objetivos (resultados);
- **Governo e seus clientes:** atendendo as necessidades do cliente e não da burocracia. Identificar as necessidades dos clientes-cidadãos e direcionar seus esforços para o atendimento dessas necessidades;
- **Governo empreendedor:** gerando receitas ao invés de despesas. Nesse novo modelo criam novas fontes de recursos e economizam recursos orçamentários para utilizá-los de maneira mais eficiente;
- **Governo preventivo:** a prevenção em lugar da cura. Atuação proativa por meio de planejamento, evitando e/ou minimizando problemas;
- **Governo descentralizado:** da hierarquia à participação e ao trabalho em equipe. Proporcionar maior autonomia aos gestores, como forma de democratizar a gestão e agilizar a prestação de serviços;
- **Governo orientado para o mercado:** induzindo mudanças por meio do mercado. Fomentando, quando possível, a atuação dos mercados ou introduzindo mecanismos de regulação.

Nos governos empreendedores a maior parte da execução fica a cargo da iniciativa privada.

Diferentemente do modelo burocrático, que se preocupa em atender os seus próprios interesses, o governo empreendedor é aquele que pertence à comunidade, adotando uma gestão moderna, aberta à participação e ao trabalho em equipe, prestando contas aos seus clientes-cidadãos.

Esse novo governo inovador tem como objetivo a busca por oportunidades de melhorar a gestão pública e conseqüentemente ofertar um serviço público com excelência, uma vez que tal gestão passa uma imagem real de pertença à comunidade a partir da prestação de contas, sem centralização dos poderes, fazendo com que seja uma construção conjunta.

## PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Por motivos didáticos, costuma-se dividir as normas cogentes em regras e princípios. Regras são normas cogentes que traduzem um comando direto, são criadas pelo legislador (portanto, são positivadas) e são utilizadas para a solução de casos concretos e específicos. Os princípios, por sua vez, delimitam os valores fundamentais de um ramo do direito, possuem conteúdo muito mais abrangente. São considerados mais importantes, dado o seu caráter geral e abstrato. Os princípios são descobertos pela doutrina, através da análise das regras, retirando os aspectos concretos desta. O legislador, dessa forma, tem um papel indireto na criação dos princípios.

Apesar das diferenças mencionadas, é indiscutível que os princípios e as regras são normas que apresentam força cogente máxima. Porém, como os princípios possuem valores fundamentais de um ramo jurídico, são considerados hierarquicamente superiores. Violar uma regra é um erro grave, mas violar um princípio é erro gravíssimo: é cometer ofensa a todo um ordenamento de comandos.

Os princípios que regem a atividade da Administração Pública são vastos, podendo estar explícitos em norma positivada, ou até mesmo implícitos, que não aparecem por escrito, porém são denotados segundo a interpretação das normas jurídicas. Além disso, os princípios administrativos podem ser gerais (ou basilares), constitucionais ou infraconstitucionais.

### Princípios Gerais de Direito Administrativo

Os princípios gerais de Direito Administrativo são os princípios basilares desse ramo jurídico, sendo aplicáveis ante o fato de a Administração Pública ser considerada pessoa jurídica de direito público.

O **princípio da supremacia do interesse público** é o princípio que dá os poderes e prerrogativas à Administração Pública. A supremacia do interesse público sobre o privado é um aspecto fundamental para o exercício da função administrativa. Podemos citar como exemplo a desapropriação de um imóvel pertencente a um particular: o particular pode ter interesse em não ter seu bem desapropriado, ou achar o valor da indenização injusto, mas ele não pode ter interesse em extinguir o instituto da expropriação administrativa. Trata-se de um instituto que deve existir, independentemente da sua vontade.

Mas se o Estado apenas tivesse prerrogativas, com certeza ele agiria com abuso de autoridade. É por isso

que ao Estado também lhe incumbe uma série de deveres, fundados pelo **princípio da indisponibilidade do interesse público**. Tal princípio pressupõe que o Poder Público não é dono do interesse público, ele deve manuseá-lo segundo o que a norma lhe impõe. É por isso que ele não pode se desfazer de patrimônio público, contratar quem ele quiser, realizar gastos sem prestar contas a seu superior, etc. Tais atos configuram em desvio de finalidade, uma vez que o objetivo principal deles não é de interesse público, mas apenas do próprio agente, ou de algum terceiro beneficiário.

### Princípios Constitucionais da Administração Pública

São os princípios previstos no Texto Constitucional, mais especificamente no *caput* do artigo 37. Segundo o referido dispositivo:

*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 [...].*

Assim, esquematicamente, temos os princípios constitucionais da:

**Legalidade:** fruto da própria noção de Estado de Direito, as atividades do gestor público estão submetidas a forma da lei. A legalidade promove maior segurança jurídica para os administrados, na medida em que proíbe que a Administração Pública pratique atos abusivos. Ao contrário dos particulares, que podem fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, a Administração só pode realizar o que lhe é expressamente autorizado por lei.

**Impessoalidade:** a atividade da Administração Pública deve ser imparcial, de modo que é vedado haver qualquer forma de tratamento diferenciado entre os administrados. Há uma forte relação entre a impessoalidade e a finalidade pública, pois quem age por interesse próprio não condiz com a finalidade do interesse público.

**Moralidade:** a Administração impõe a seus agentes o dever de zelar por uma “boa-administração”, buscando atuar com base nos valores da moral comum, isso é, pela ética, decoro, boa-fé e lealdade. A moralidade não é somente um princípio, mas também requisito de validade dos atos administrativos.

**Publicidade:** a publicação dos atos da Administração promove maior transparência e garante eficácia *erga omnes*. Além disso, também diz respeito ao direito fundamental que toda pessoa tem de obter acesso a informações de seu interesse pelos órgãos estatais, salvo as hipóteses em que esse direito ponha em risco a vida dos particulares ou o próprio Estado, ou ainda que ponha em risco a vida íntima dos envolvidos.

**Eficiência:** implementado pela reforma administrativa promovida pela Emenda Constitucional nº 19 de 1988, a eficiência se traduz na tarefa da Administração de alcançar os seus resultados de uma forma célere, promovendo melhor produtividade e rendimento, evitando gastos desnecessários no exercício de suas funções. A eficiência fez com que a Administração brasileira adquirisse caráter gerencial, tendo maior preocupação na execução de serviços com perfeição ao invés de se preocupar com procedimentos e outras burocracias. A adoção da eficiência, todavia, não permite à Administração agir fora da lei, ou seja, não se sobrepõe ao princípio da legalidade.