

Câmara Municipal de Fortaleza do Estado do Ceará

# **CÂMARA DE FORTALEZA – CE**

## **Agente Administrativo**

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ INTERPRETAÇÃO E COMPREENSÃO DE TEXTO: ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DOS TEXTOS .....	11
■ MARCAS DE TEXTUALIDADE.....	13
COESÃO, COERÊNCIA E PROBLEMAS ESTRUTURAIS DAS FRASES .....	13
INTERTEXTUALIDADE.....	17
■ MODOS DE ORGANIZAÇÃO DISCURSIVA E CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE CADA MODO .....	20
DESCRIÇÃO .....	20
NARRAÇÃO .....	20
EXPOSIÇÃO .....	21
ARGUMENTAÇÃO .....	22
INJUNÇÃO.....	23
■ TIPOS TEXTUAIS: CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE CADA TIPO .....	23
INFORMATIVO .....	23
PUBLICITÁRIO E PROPAGANDÍSTICO .....	23
NORMATIVO.....	23
DIDÁTICO.....	24
DIVINATÓRIO .....	24
TEXTOS LITERÁRIOS E NÃO LITERÁRIOS.....	24
■ TIPOLOGIA DA FRASE PORTUGUESA.....	24
■ ESTRUTURA DA FRASE PORTUGUESA .....	25
OPERAÇÕES DE DESLOCAMENTO, SUBSTITUIÇÃO, MODIFICAÇÃO E CORREÇÃO .....	25
PONTUAÇÃO E SINAIS GRÁFICOS .....	27
■ ORGANIZAÇÃO SINTÁTICA DAS FRASES: TERMOS E ORAÇÕES.....	29
ORDEM DIRETA E INVERSA .....	45
■ TIPOS DE DISCURSO.....	46
■ REGISTROS DE LINGUAGEM.....	47

Norma Culta .....	47
■ FUNÇÕES DA LINGUAGEM E ELEMENTOS DOS ATOS DE COMUNICAÇÃO.....	48
■ FORMAS DE ABREVIÇÃO.....	49
■ ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE PALAVRAS.....	51
■ CLASSES DE PALAVRAS: OS ASPECTOS MORFOLÓGICOS, SINTÁTICOS, SEMÂNTICOS E TEXTUAIS.....	55
ARTIGOS.....	55
NUMERAIS.....	55
SUBSTANTIVOS.....	56
ADJETIVOS .....	58
ADVÉRBIOS .....	60
PRONOMES .....	62
VERBOS .....	66
CONJUNÇÕES.....	71
INTERJEIÇÕES.....	72
OS MODALIZADORES.....	72
■ SEMÂNTICA.....	73
SENTIDO PRÓPRIO E FIGURADO.....	73
ANTÔNIMOS .....	73
SINÔNIMOS.....	73
PARÔNIMOS.....	73
HIPERÔNIMOS .....	74
POLISSEMIA .....	74
AMBIGUIDADE .....	74
■ OS DICIONÁRIOS: TIPOS E A ORGANIZAÇÃO DE VERBETES .....	74
■ VOCABULÁRIO .....	75
NEOLOGISMOS .....	75
ARCAÍSMOS.....	75
ESTRANGEIRISMOS .....	75
LATINISMOS .....	75

■ ORTOGRAFIA.....	75
ACENTUAÇÃO GRÁFICA .....	76
A CRASE .....	77
 RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO.....	 83
■ LÓGICA .....	83
PROPOSIÇÕES .....	83
CONNECTIVOS .....	84
■ QUANTIFICADORES .....	84
■ EQUIVALÊNCIAS LÓGICAS.....	87
PREDICADOS.....	93
■ CONJUNTOS E SUAS OPERAÇÕES, DIAGRAMAS .....	93
■ NÚMEROS INTEIROS, RACIONAIS E REAIS E SUAS OPERAÇÕES .....	98
■ PROPORCIONALIDADE DIRETA E INVERSA.....	100
PORCENTAGEM .....	103
■ JUROS .....	105
■ MEDIDAS DE COMPRIMENTO, ÁREA, VOLUME, MASSA E TEMPO .....	108
■ ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES, OBJETOS OU EVENTOS FICTÍCIOS .....	110
■ DEDUÇÃO DE NOVAS INFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES FORNECIDAS E AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECEER A ESTRUTURA DAQUELAS RELAÇÕES.....	111
■ COMPREENSÃO E ANÁLISE DA LÓGICA DE UMA SITUAÇÃO, UTILIZANDO AS FUNÇÕES INTELECTUAIS: RACIOCÍNIO VERBAL, RACIOCÍNIO MATEMÁTICO, RACIOCÍNIO SEQUENCIAL, ORIENTAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL, FORMAÇÃO DE CONCEITOS, DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS .....	113
■ COMPREENSÃO DE DADOS APRESENTADOS EM GRÁFICOS E TABELAS .....	114
■ NOÇÕES DE ESTATÍSTICA .....	116
MÉDIA .....	116
MODA.....	116
MEDIANA.....	117
DESVIO PADRÃO.....	117
■ PROBLEMAS DE CONTAGEM E NOÇÕES DE PROBABILIDADE.....	117

■ GEOMETRIA BÁSICA .....	123
ÂNGULOS .....	123
POLÍGONOS .....	124
PERÍMETRO.....	124
ÁREA.....	125
Triângulos.....	126
■ PLANO CARTESIANO: SISTEMA DE COORDENADAS, DISTÂNCIA .....	128
■ PROBLEMAS DE LÓGICA E RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATRICIAIS.....	128
LEI ORGÂNICA MUNICIPAL.....	145
■ LEI ORGÂNICA MUNICIPAL.....	145
■ REGIMENTO INTERNO DA CÂMARA MUNICIPAL DE FORTALEZA .....	159
NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	163
■ ARQUITETURA BÁSICA DE COMPUTADORES: UNIDADE CENTRAL, MEMÓRIA: TIPOS E TAMANHOS- .....	163
COMPONENTES DE UM COMPUTADOR: HARDWARE E SOFTWARE.....	165
■ PERIFÉRICOS: IMPRESSORAS, DRIVERS DE DISCO FIXO (WINCHESTER), DISQUETE, CD-ROM.....	168
■ USO DO TECLADO, USO DO MOUSE, JANELAS E SEUS BOTÕES .....	171
■ DIRETÓRIOS, ARQUIVOS E TIPOS DE ARQUIVOS.....	172
LOCALIZAÇÃO, CRIAÇÃO, CÓPIA E REMOÇÃO DE ARQUIVOS .....	172
■ USO DO WINDOWS EXPLORER: CÓPIAS DE ARQUIVOS PARA OUTROS DISPOSITIVOS E CÓPIAS DE SEGURANÇA, USO DA AJUDA DO WINDOWS .....	174
Uso da Lixeira para Remover e Recuperar Arquivos.....	175
■ USO DO WORD FOR WINDOWS .....	178
DEFININDO FORMATO DE PÁGINAS: MARGENS, ORIENTAÇÃO, NUMERAÇÃO, CABEÇALHO E RODAPÉ.....	178
DEFININDO ESTILO DO TEXTO: FONTE, TAMANHO, NEGRITO, ITÁLICO E SUBLINHADO.....	179
IMPRESSÃO DE DOCUMENTOS: VISUALIZANDO A PÁGINA A SER IMPRESSA.....	180
ENTRANDO E CORRIGINDO TEXTO: USO DO CORRETOR ORTOGRÁFICO .....	182

CRIAÇÃO DE TEXTOS EM COLUNAS, CRIAÇÃO DE TABELAS, CRIAÇÃO E INSERÇÃO DE FIGURAS NO TEXTO.....	182
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO .....	187
■ ORGANIZAÇÕES.....	187
■ EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	187
■ O PROCESSO ADMINISTRATIVO.....	190
PLANEJAMENTO .....	190
ORGANIZAÇÃO .....	190
INFLUÊNCIA .....	191
CONTROLE .....	191
■ PLANEJAMENTO .....	191
FUNDAMENTOS, TOMADA DE DECISÕES, FERRAMENTAS.....	191
■ ORGANIZAÇÃO.....	200
FUNDAMENTOS, ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS TRADICIONAIS E CONTEMPORÂNEAS .....	200
TENDÊNCIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....	204
■ INFLUÊNCIA: ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, GRUPOS, EQUIPES E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	207
■ CONTROLE: PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO CONTROLE .....	216
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	221
■ PRINCÍPIOS .....	221
■ ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA.....	223
DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO .....	224
■ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS .....	225
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	225
NATUREZA E FINALIDADES .....	227
CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO .....	228
■ CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA .....	229
■ EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS .....	230
■ GESTÃO DA QUALIDADE .....	232

■ GESTÃO DE RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS .....	233
■ O PAPEL DO SERVIDOR .....	235
■ CIDADANIA: DIREITOS E DEVERES DO CIDADÃO .....	235
O CIDADÃO COMO USUÁRIO E CONTRIBUINTE.....	236
TÉCNICAS SECRETARIAIS.....	239
■ RELAÇÕES PESSOAIS E INTERPESSOAIS: INTERAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO E EXTERNO.....	239
■ ORGANIZAÇÃO DE REUNIÕES E ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO .....	244
■ CONDUTA PROFISSIONAL: COMUNICAÇÃO VERBAL E APRESENTAÇÃO PESSOAL .....	250
■ RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO.....	250
■ COMUNICAÇÕES ADMINISTRATIVAS: REDAÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA E DOCUMENTOS OFICIAIS .....	252
■ ÉTICA E CIDADANIA.....	287

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## PRINCÍPIOS

### CONCEITO

Hoje conheceremos o regime jurídico-administrativo aplicável à Administração Pública, sendo, no entanto, necessário termos uma breve noção da diferença entre princípios e regras.

#### Princípios x Regras

Os princípios são a base de um ordenamento jurídico, anteriores até mesmo à existência das normas, pois influenciam no próprio processo legislativo.

Podem constar expressamente ou não, tendo como característica terem enunciados genéricos, para aplicação num máximo possível de situações.

Os princípios possuem alto nível de abstração, outra característica que irá permitir a sua aplicabilidade a um grande número de situações.

Também poderão ser utilizados para análise da validade de normas constantes do ordenamento jurídico, assim como a sua correta interpretação.

Não há hierarquia na aplicação dos princípios. Eles devem ser interpretados de forma harmônica. No entanto, isso não impede que um ou outro esteja mais presente quando da análise de uma situação concreta. Nesse ponto, não falaremos de hierarquia, mas da mera aplicabilidade do princípio à situação concreta trazida à análise.

Vamos enumerar as características dos princípios colocadas até então:

- Generalidade;
- Abstração;
- Ausência de hierarquia entre si;
- Interpretação e validação de regras.

Vejam agora sobre as regras. Elas serão menos genéricas e abstratas. Ainda que aplicáveis eventualmente a várias situações correlatas, elas já procuram se aproximar da realidade dos fatos, apresentando comandos mais claros e concretos.

No Brasil temos alguns critérios que podem ser utilizados para a solução do conflito entre regras:

- Hierárquico: prevalece a de maior hierarquia. Ex.: CF, de 1988 sobre qualquer norma interna;
- Cronológico: prevalecerá a lei mais nova sobre o tema;
- Especialidade: prevalecerá a lei mais específica sobre o tema.

## PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS COM PREVISÃO CONSTITUCIONAL

Vamos começar a conhecer cada um dos princípios. Conheceremos os princípios expressos da Constituição Federal. É importante que você saiba que há princípios expressos em várias outras normas que não são a CF, de 1988. Conheceremos aqui apenas os constantes do *caput* do art. 37. Vejamos a sua literalidade.

**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:*

Veja que a aplicabilidade do *caput* é bastante ampla: todos os poderes, todas as esferas, administração direta e indireta.

Você deve decorar esses princípios, fazendo uso do famoso LIMPE, que traz a inicial de cada um dos princípios constantes do *caput*.

#### Legalidade

O princípio da legalidade tem sua origem no próprio estado de Direito. Vejamos o art. 1º da Constituição.

**Art. 1º** *A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:*

Em um Estado de Direito, a vida das pessoas, assim como também do Estado, será pautada no que constar da lei. No entanto, a interpretação do princípio da legalidade terá abordagens diferentes quando olharmos para o particular ou para o agente público.

Vejam a legalidade aplicável ao particular, constante do art. 5º da Carta Magna.

**Art. 5º** [...]

*II - ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei;*

Veja que o mandamento para o particular é permissivo. Ele poderá fazer tudo que não estiver proibido em lei. Será obrigado a algo apenas quando da lei constar.

Essa não é a interpretação do princípio da legalidade para o agente público. Aqui já cabe falar em legalidade administrativa. Ao agente público será permitido tudo que a lei **autorizar ou mandar**. Ou seja, a relação é oposta. Não é um mandamento permissivo, mas restritivo.

#### Impessoalidade

O princípio da impessoalidade, também conhecido como princípio da finalidade, tem como objetivo maximizar os resultados da Administração Pública para a sociedade como um todo. Ele irá impedir, por meio de cada uma de suas facetas, o direcionamento da atuação do Estado tanto para o interesse de um particular ou um grupo específico de particulares, como para o próprio interesse do agente público tomador de decisão.

A partir disso temos algumas leituras possíveis para o princípio. Uma delas é a aplicação do princípio da impessoalidade por meio da ausência de qualquer tipo de promoção pessoal do agente público competente, buscando apenas o interesse público.

Outra leitura possível passará pelo tratamento isonômico dos administrados. A isonomia permite o tratamento diferenciado de acordo com diferenças entre os administrados. É o que você vê na reserva de vagas para idosos, por exemplo.

Portanto, temos dois tipos de isonomia, a saber:

- Isonomia horizontal: pessoas em situações semelhantes devem ser tratadas da mesma forma;
- Isonomia vertical: pessoas em situações diferentes podem ter tratamentos distintos.

### Moralidade

A moralidade administrativa estará intimamente ligada ao conceito de certo e errado, honesto e desonesto, extrapolando a letra fria da lei. No entanto, não para desobedecê-la, mas para complementar com um conteúdo moral que muitas vezes não consta expressa e claramente do texto legal, mas deve ser aplicado pelo agente público quando da sua atuação.

Importante citar que a moralidade se aplica tanto ao agente público, quanto ao particular que defende seu interesse diante da Administração Pública.

Há na Constituição outro mandamento que expõe a importância do princípio da moralidade, constante do art. 5º. Vejamos.

**Art. 5º** Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...]

*LXXIII - qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência;*

### Publicidade

A importância do princípio da publicidade está na própria existência e exercício da democracia. Como poderiam os cidadãos fiscalizar a atuação do Estado e seus governantes sem saber o que está acontecendo? A publicidade trará a transparência necessária para que os administrados possam exercer a democracia.

No entanto, devemos saber que tal princípio não tem aplicação absoluta. Há situações em que o sigilo, a título de exceção, deverá prevalecer.

É o caso, por exemplo, de operações sigilosas de investigações de ilícitos ou mesmo inquéritos cuja publicidade possa ofender a privacidade de uma eventual vítima.

Há, por outro lado, atos que devem ser publicados para que gerem efeitos, pois como poderiam ser os particulares cobrados a respeito de determinado ato ou norma do qual não tiveram a devida ciência?

Nesse raciocínio, temos três tipos de atos conforme a necessidade ou não da sua publicidade.

- Atos internos: não precisam ser publicados, pois não causam impacto nos administrados;
- Atos externos: precisam ser publicados para ciência dos interessados.

Há ainda a possibilidade de obtenção de informações por parte dos administrados, trazida no art. 5º da CF, de 1988.

**Art. 5º** [...]

*XXXIII - todos têm 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;*

*XXXIV - são a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas:*

*b) a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal;*

### Eficiência

O princípio da eficiência foi introduzido no caput do art. 37 da CF, de 1988, por meio da Emenda Constitucional de 1998, tendo como objetivo, juntamente com a mudança de outros dispositivos, aumentar a eficiência do Estado brasileiro.

A atuação da Administração Pública dentro desse contexto, tentando se aproximar do conceito de administração gerencial, deverá buscar a maximização das receitas do Estado, economicidade do gasto público, corte de gastos desnecessários etc.

### PRINCÍPIOS IMPLÍCITOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O princípio implícito ao ordenamento jurídico é aquele que não está escrito em norma alguma, mas se pode depreender do conjunto das normas deste ordenamento. Em Direito Administrativo, a doutrina nos trará inúmeros princípios. Uns são, naturalmente, mais citados e importantes. Nos ateremos a eles.

#### Princípio da Autotutela

Segundo o princípio da autotutela, a Administração Pública poderá rever seus atos, podendo revogá-los ou anulá-los conforme o caso.

Esse direito não é irrestrito, encontrando limite no art. 54 da Lei nº 9.784, de 1999, Processo Administrativo Federal.

**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.

Os efeitos causados por essa revisão podem variar. Caso seja uma anulação, pois era viciado o ato administrativo, os efeitos serão, em regra, retroativos.

No caso de se tratar de revogação, que é quando o ato não é viciado, mas se tornou inconveniente, os efeitos não serão retroativos.

Por fim, a revisão pode resultar em manutenção do ato anteriormente praticado, sendo mero exercício da autotutela e poder hierárquico da estrutura administrativa em questão.

### Princípio da Veracidade e da Legitimidade

Visto também em atos administrativos, o princípio da veracidade e da legitimidade informam que a atuação da Administração Pública estará conforme a lei e conforme a verdade dos fatos.

Trata-se de presunções relativas, ou seja, o particular que se julgar prejudicado poderá se insurgir contra os atos da Administração Pública. No entanto, tais presunções têm como consequência a inversão do ônus da prova, devendo o particular provar que a Administração Pública está errada, seja em processo administrativo ou judicial.

### Princípios da Proporcionalidade e Razoabilidade

Não há unanimidade na doutrina na forma como se correlacionam esses dois princípios. No entanto, passaremos aqui a leitura que nos parece mais frequente em provas.

Entenderemos a proporcionalidade como um subprincípio da razoabilidade. A proporcionalidade é fácil de ser entendida quando falamos da duração de um processo judicial ou administrativo. Aliás, direito constante do art. 5º da CF, de 1988.

#### Art. 5º [...]

*LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.*

Já para entender a proporcionalidade eu vou pedir que você imagine um outro cenário. Imagine uma multidão de manifestantes que possuem alguns objetos que podem causar danos ou ferimentos, mas sabe-se que não possuem arma de fogo. Caso haja necessidade de conter os manifestantes, seria **razoável** por parte do policiamento o uso de armamentos não letais.

No entanto, dentro dessa escolha correta o agente público deverá medir o correto uso desse meio. Não poderá usar indiscriminadamente o material, uma vez que ele é adequado. O uso **desproporcional** de um material adequado àquela situação poderá trazer problemas aos administrados.

### Princípio da Continuidade do Serviço Público

Os serviços públicos garantem serviços essenciais à população, por isso não podem, como regra, serem interrompidos, mas fornecidos permanentemente.

Tal importância traz impacto inclusive no direito de greve de servidores públicos.

#### Art. 37 [...]

*VII - o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica;*

A Lei nº 8.987, de 1995, que trata de concessão de serviços públicos, traz a mitigação da exceção do contrato não cumprido (*exceptio non adimpleti contractus*). Um concessionário que tenha perante si uma Administração Pública inadimplente, só

poderá romper o contrato depois da apreciação da Justiça, diferentemente do que permite a lei entre particulares.

### Dica

*Exceptio non adimpleti contractus*: princípio decorrente do estudo de contratos em Direito Civil que permite a uma parte contratante não cumprir seu contrato diante da inadimplência do outro contratante.

Segundo o mesmo diploma normativo, teremos duas situações em que não restará caracterizada a descontinuidade dos serviços:

- Interrupções ocasionadas por situações de emergência;
- Interrupções após aviso prévio por razões técnicas ou segurança das instalações;
- Interrupção após aviso prévio por inadimplemento do usuário.

### Princípio da Segurança Jurídica

O princípio da segurança jurídica tem como objetivo conferir estabilidade às relações jurídicas. Por meio dele busca-se proteger:

- Direito adquirido;
- Coisa julgada;
- Ato jurídico perfeito.

Tal princípio do Processo Administrativo Federal, em que há vedação expressa à aplicação retroativa de nova interpretação de norma, privilegia a estabilidade das relações e situações jurídicas previamente estabelecidas.

## ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA

Para atingir seus objetivos, a Administração Pública atuará, em termos simples, por meio de seus agentes públicos e de sua estrutura. No presente tópico nós entenderemos uma divisão bastante básica da estrutura administrativa. Vejamos os conceitos básicos para administração direta e administração indireta.

- **Administração direta** é composta pela estrutura administrativa dos entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios);
- **Administração indireta** é composta por entidades personalizadas apartadas da estrutura administrativa dos entes federados.

Em complemento, é importante sabermos o conceito de **órgão**, que são centros de competência despersonalizados. A partir disso, podemos compreender melhor uma das principais diferenças entre a administração direta e indireta. Enquanto aquela é composta por uma estrutura hierarquizada que poderá se subdividir em órgãos, esta é uma entidade com personalidade própria, com autonomia para atuar.

Importante termos contato com o art. 4º do Decreto-Lei nº 200, de 1967, que definiu a administração direta e indireta em âmbito federal, sendo bastante

importante para o estudo do assunto ainda hoje, por refletir o que ocorre também na estrutura administrativa dos outros entes federados.

**Art. 4º** A Administração Federal compreende:

*I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.*

*II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:*

*a) Autarquias;*

*b) Empresas Públicas;*

*c) Sociedades de Economia Mista.*

*d) fundações públicas.*

*Parágrafo único - As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.*

Por fim, é importante ressaltarmos uma pequena desatualização do dispositivo acima, que não traz o consórcio público de direito público (também conhecidas por associações públicas), também entidade integrante da administração indireta, conforme consta no Código Civil.

**Art. 41** São pessoas jurídicas de direito público interno:

*I - a União;*

*II - os Estados, o Distrito Federal e os Territórios;*

*III - os Municípios;*

*IV - as autarquias, inclusive as associações públicas;*

*V - as demais entidades de caráter público criadas por lei.*

## I DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO

Para entendermos os conceitos constantes do presente tópico, temos que ter em mente de forma bastante clara os conceitos do título anterior. Por isso, caso surja alguma dúvida, faça a revisão para sanar a dúvida.

### Concentração e Desconcentração

A concentração e a desconcentração estão ligadas ao surgimento ou extinção de órgãos. Lembremos, então, o conceito de órgão.

- **Órgão:** são centros de competência despersonalizados.

Por meio da criação e extinção de órgãos à Administração Pública se organiza da melhor maneira segundo a decisão de seus agentes públicos. Vamos a um exemplo para ajudar no entendimento. Veja, no caso da estrutura federal, que abaixo da Presidência da República temos vários Ministérios. Você deve se recordar que os Ministérios variam em número de governo para governo, ou até mesmo dentro de um mesmo mandato. Isso ocorre para uma melhor organização dos serviços públicos ligados a cada um desses órgãos.

Ainda, tendo em mente o conceito de órgão colocado acima, cada um deles tem suas competências definidas (Ministério da Educação, Ministério da Saúde, etc.). E dentro dessas áreas, atuam em nome da União, pois são centros de competência **despersonalizados**. Em outros termos, as consequências de sua atuação serão imputadas à União e a ela devem **obediência hierárquica**.

De forma similar ocorrerá em Estados e Municípios em relação às suas Secretarias e Governo/Prefeitura.

Importante destacar que a criação de órgãos tem o objetivo de dividir as tarefas e aumentar a eficiência do serviço público.

Diante disso, temos os seguintes conceitos.

- **Concentração:** extinção de órgãos (ou sua não criação);
- **Desconcentração:** criação de órgãos dentro de uma mesma pessoa jurídica.

Finalizando o tema, trago dois importantes dispositivos constitucionais sobre a criação ou extinção de órgãos públicos.

CF, de 1988.

**Art. 84** Compete **privativamente ao Presidente da República:**

*VI - dispor, mediante decreto, sobre:*

*a) organização e funcionamento da administração federal, quando não implicar aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos;*

**Art. 48** Cabe ao Congresso Nacional, com a sanção do Presidente da República, não exigida esta para o especificado nos arts. 49, 51 e 52, dispor sobre todas as matérias de competência da União, especialmente sobre:

*XI - criação e extinção de Ministérios e órgãos da administração pública;*

### Centralização e Descentralização

Os institutos da **centralização** e **descentralização** estão ligados à atribuição de competências a entidades fora da estrutura administrativa central, que possuem personalidade jurídica própria.

De forma direta, temos aqui os seguintes conceitos:

- **Centralização:** exercício das atividades por meio da estrutura administrativa direta e seus órgãos;
- **Descentralização:** atribuição de atividades a entidades com personalidade jurídica própria.

Chamo sua atenção para a própria semântica (significado) das palavras que trazem nossos conceitos (centralização x descentralização). Lembra que as entidades da administração indireta têm personalidade própria? O termo quer nos informar justamente que quando elas são criadas teremos uma entidade que atuará de forma “separada” da estrutura administrativa “central” do ente federado em questão. Ou seja, teremos uma entidade que atuará de forma “descentralizada”.

No sentido oposto, caso tenhamos a extinção de uma dessas entidades, as suas funções, a princípio, recairão sobre a estrutura administrativa centralizada preexistente. Ou seja, a atividade passará a ser exercida de maneira centralizada.

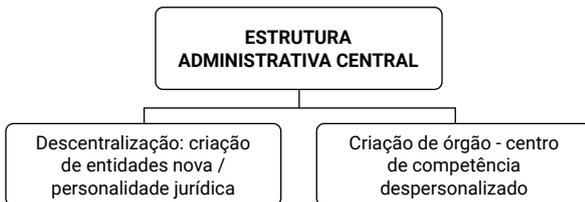
Lembre-se que esse conceito doutrinário se aplica à Administração Pública de qualquer dos entes federados, como vimos anteriormente.

Finalizando esse entendimento trago um exemplo para você. O Ministério da Educação faz parte da estrutura centralizada do governo. Já uma universidade federal a ele vinculada será uma autarquia (entidade da administração indireta).

## Importante!

Não há relação de hierarquia entre as entidades da administração indireta e a estrutura administrativa central. Há apenas vinculação para fins de controle finalístico. Em outros termos, a entidade da administração indireta estará ligada a um órgão da administração direta que verificará se os objetivos para os quais a entidade fora criada estão sendo cumpridos.

Para que não façamos confusão do assunto do presente tópico com o anterior, cabe uma comparação. Vejamos:

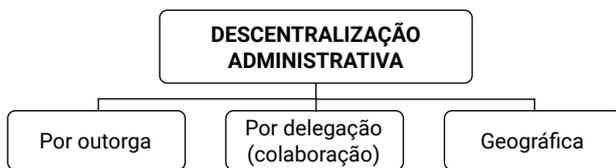


### Formas de Descentralização

A descentralização poderá ocorrer por meio de três formas diferentes. Vejamos quais são:

- **Outorga:** criação de **entidade da administração indireta** para exercício de determinada atividade. Faz-se necessária a edição de lei;
- **Delegação** (ou colaboração): realizada por meio de contrato ou ato unilateral, ocorrendo a transferência de determinadas atribuições para o setor privado. Aqui ocorre a transferência apenas da execução, permanecendo a competência com o ente público devido à imposição do texto constitucional;
- **Geográfica:** criação de território federal.

Portanto, de forma esquemática temos o seguinte:



## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

Empreendimentos coletivos, especialmente de grande porte, como as organizações governamentais, precisam de administradores para a gestão de seus recursos (materiais, financeiros, pessoais).

Essas pessoas praticam a atividade administrativa por meio da ocupação de cargos dentro de uma estrutura organizacional.

Nesse sentido, é o que torna essencial, por parte dos administradores, o conhecimento dos diversos conceitos inerentes à estrutura organizacional. O ponto de partida deste assunto é conhecermos a existência e suas características, tanto da estrutura formal quanto da estrutura informal.

Vamos entender essa diferença!

### Estrutura Formal x Estrutura Informal

Em regra, a **estrutura formal** é planejada e representada pelo organograma da empresa. É a estrutura oficial da organização, no qual é possível identificar os diversos cargos, as linhas de autoridade, os fluxos de comunicação e o processo decisório.

A **estrutura informal**, como o próprio nome diz, é uma rede de relacionamentos não oficiais, não estabelecida e não reconhecida pela estrutura formal. Está presente em todas as organizações, através das relações sociais e pessoais dos membros da empresa.

Um dos pontos positivos em “incentivar” a estrutura informal é a sua capacidade de aumentar os relacionamentos interpessoais, assim proporcionando uma maior rapidez ao processo decisório.

### Dica

É impossível (e, também, não desejável) a eliminação da estrutura informal.

No quadro abaixo, sintetizamos as diferenças entre a estrutura formal e informal:

ESTRUTURA FORMAL	ESTRUTURA INFORMAL
Representada pelo organograma	Não é representada oficialmente
Planejada e formalmente representada	Interação social
Maior controle da organização	Não pode ser controlada
Ênfase na especialização	Ênfase nas pessoas
Distribuição de poder	Integração (relacionamentos pessoais)

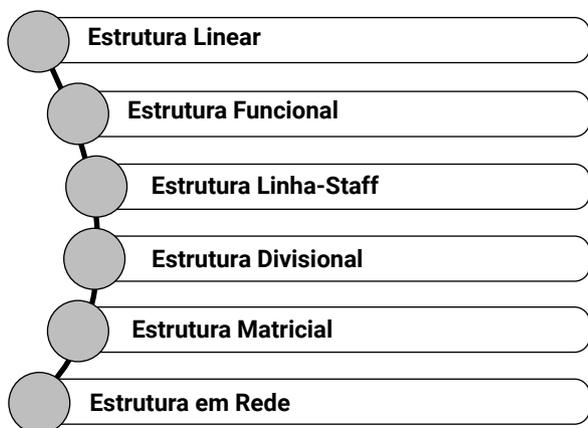
### TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A escolha do melhor desenho estrutural da organização é o resultado da análise de diversas variáveis, tais como: os aspectos da autoridade, da comunicação interna, do tamanho da empresa e da cultura da organização.

O gestor, ao escolher a estrutura organizacional, define os canais por onde fluem a autoridade e a comunicação.

Normalmente, o desenho organizacional tende a ser simples no “nascimento” da empresa; conforme o seu crescimento, as organizações vão alterando para desenhos mais complexos, de acordo com as suas necessidades.

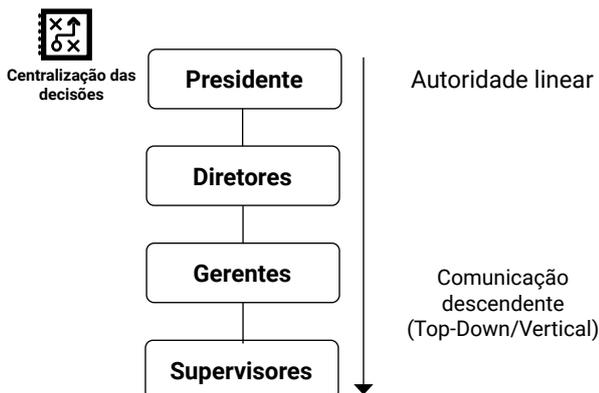
Na figura abaixo, encontramos os principais tipos de estruturas encontrados em uma organização:



A **estrutura linear** é o tipo de estrutura mais simples e frequentemente utilizada por pequenas organizações em sua fase inicial, que, normalmente, atuam em ambientes estáveis e previsíveis.

Neste tipo de estrutura, a autoridade está centralizada em apenas um cargo, no qual tem autoridade única sobre seus subordinados.

Nesse sentido, o “chefe” atua com autoridade linear e única, baseado no princípio escalar da unidade de comando com clara definição de suas responsabilidades e decisões centralizadas no topo.



A **estrutura funcional** é a estrutura mais comum encontrada nas organizações. Consiste no agrupamento de tarefas de acordo com as habilidades, conhecimentos e recursos, cuja prioridade está na especialização.

Normalmente, as organizações iniciam suas atividades tendo como base a estrutura funcional. Sua utilização é apropriada às empresas menores, que atuam em ambientes estáveis e previsíveis, tendo seu foco na especialização das funções.

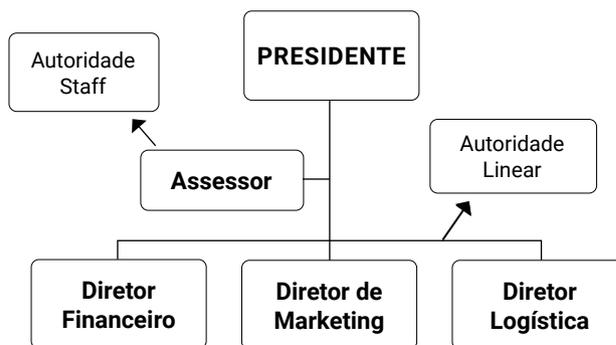
No quadro abaixo, sintetizamos as principais vantagens e desvantagens da estrutura funcional:

ESTRUTURA FUNCIONAL	
Vantagens	Desvantagens
Especialização dos funcionários	Visão limitada dos objetivos da organização

ESTRUTURA FUNCIONAL	
Facilita a comunicação dentro dos departamentos	Dificulta a comunicação entre os setores
Centralização das decisões	Diminui a rapidez da tomada de decisões aos desafios externos
Melhor aproveitamento dos recursos	Dificulta a responsabilização pelos problemas organizacionais

Já a **estrutura linha-staff** é a reunião dos pontos positivos da estrutura linear e funcional e preserva a autoridade de linha — responsável pelo alcance dos objetivos básicos e resultados e cria a autoridade de staff —, encarregada pelo apoio, consultoria, suporte e recomendações.

Este tipo de estrutura é muito adotada em empresas de médio e grande porte, tendo como principal ideia a conservação do comando único com a adição da autoridade de staff, funcionando como uma consultoria para suporte e inovação.



A **estrutura divisional**, por sua vez, é adequada para quando as empresas possuem uma diversidade de produtos e presença em diferentes mercados (nacionais e internacionais).

Normalmente, as organizações iniciam suas atividades baseadas nas estruturas linear e funcional e, com o seu crescimento, migram para a estrutura divisional.

Nessa estrutura, as organizações agregam suas atividades e recursos em divisões, em conformidade com as características de seus produtos, especificidades dos mercados e necessidades de seus clientes.

Tem como característica a existência de diversos departamentos funcionais agrupados em cada divisão, criando, com isso, verdadeiras divisões autônomas, independentes e autossuficientes.

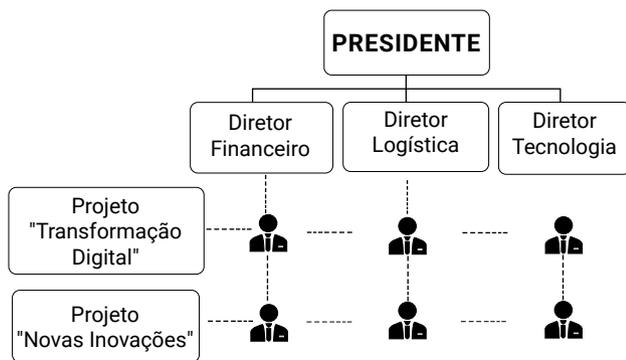
Sintetizando o conceito: é como se fossem diversas empresas dentro de uma só organização; dessa forma, cada divisão tem seu próprio setor de produção, marketing, recursos humanos etc.

No entanto, como desvantagens temos:

- **A perda da visão macro da organização:** cada divisão funciona independentemente, comprometendo a integração entre elas;
- **Menor economia de escala:** cada setor se repete em todas as divisões, assim, normalmente, ocorre a duplicação das funções, gerando maiores custos administrativos.



A **estrutura matricial** é recomendada quando há a necessidade de uma equipe multidisciplinar, cujos integrantes poderão dedicar-se concomitantemente à sua atribuição funcional e a outros projetos.



Como podemos perceber na figura anterior, a equipe da estrutura matricial é composta por colaboradores das áreas funcionais “emprestados” a um específico projeto, por períodos determinados, até ao término deste.

Nesse sentido, temos a chamada autoridade dual, ou seja, existe uma dupla subordinação (o funcionário responde a dois chefes: gerente funcional e o gerente do projeto).

### Dica

Na estrutura matricial não há unidade de comando.

Entretanto, essa violação ao princípio da unidade de comando pode ocasionar conflitos entre as chefias e dificultar a coordenação e comunicação — além de, muitas vezes, ocasionar “dúvidas” aos subordinados por não saberem distinguir as prioridades.

Atualmente, pelo fato de as mudanças no ambiente de negócios serem cada vez mais dinâmicas, a estrutura matricial é uma tentativa de conciliar uma estrutura rígida e hierárquica a uma com maior flexibilidade.

Por fim, com a evolução tecnológica e a necessidade de um modelo de produção mais flexível, as organizações estão cada vez mais optando por uma estrutura horizontalizada, adaptativa e ágil. Nesse contexto, emergiu a **estrutura em rede, network** ou **virtual**, baseada em parcerias em torno de projetos e informações, no qual não existem fronteiras (global).

Nesse tipo de estrutura, as organizações concentram seus esforços em seus processos essenciais, permitindo, então, a delegação (contratação) das demais atividades para parceiros especialistas — desse modo, formam-se “laços” com capacidade de expansão ilimitada.

Essas empresas subcontratadas (entendidas como parceiras) formam uma enorme “teia”, atuando como equipes autônomas, sem controle hierárquico entre os pares, com atribuições e responsabilidades bem definidas proporcionando assim uma enorme flexibilidade e agilidade.

A estrutura em rede está baseada em três pilares para o seu nascimento, sobrevivência e evolução, sendo eles:

- **Cultura de confiança:** tudo se inicia na confiança mútua, priorizando a relação “ganha-ganha”. As empresas participantes da rede são vistas como parceiras;
- **Cultura de competência:** são as competências essenciais de cada parceiro;
- **Cultura da tecnologia da informação:** é a utilização das novas tecnologias, agilizando, assim, os fluxos de informações vitais para o desenvolvimento de redes.



### NATUREZA E FINALIDADES

As organizações formais são aquelas que possuem uma estrutura definida, com regras, normas, hierarquias e funções estabelecidas para atingir determinados objetivos.

Assim, a natureza das organizações formais públicas é de direito público, ou seja, elas estão sujeitas às leis e aos princípios que regem a administração pública, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Dessa forma, as organizações formais públicas também devem observar os interesses coletivos e o bem comum, além de prestar contas de suas ações e resultados.

As finalidades das organizações formais públicas são variadas, dependendo da sua função e do seu nível de governo. Em geral, há o vislumbre em se executar as políticas públicas definidas pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nas áreas de saúde, educação, segurança, infraestrutura, assistência social, cultura, meio ambiente etc.

Diante disso, as organizações, também, buscam atender às demandas e às necessidades da sociedade, garantindo os direitos e os deveres dos cidadãos, bem como a prestação de serviços públicos de qualidade.

## CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A departamentalização é o nome dado à especialização horizontal nas empresas por meio da criação de departamentos com o intuito de cuidar das atividades organizacionais.

Atualmente, parte da literatura especializada prefere a nomenclatura “estruturação”, pois estas criam unidades, frações organizacionais, podendo ser divisões, gerências, superintendências, conselhos e departamentos.

Nesse sentido, podemos conceituar estruturação (departamentalização) como uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas conforme algum critério predeterminado, objetivando à melhor adequação da estrutura organizacional à sua dinâmica de ação.

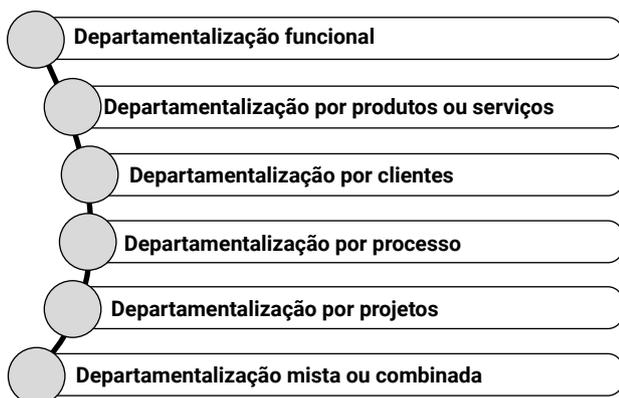
Nessa esteira, o mestre Chiavenato — um dos maiores especialistas na ciência da administração e “queridinho” das bancas examinadoras, nos ensina: “o desenho departamental refere-se à especialização horizontal da organização e o seu desdobramento em unidades, departamentos ou divisões”.

E quais são os objetivos da departamentalização?

- **Aproveitar a especialização:** saber tirar proveito da qualificação das pessoas da organização, alocando cada colaborador em uma função que permita o aumento da eficiência de cada um;
- **Maximizar os recursos disponíveis:** com o agrupamento ou reajustamento das atividades é possível maximizar os recursos através da estruturação das unidades;
- **Controlar:** a departamentalização proporciona a clara delimitação de responsabilidades, assim, conseqüentemente, facilitando o controle;
- **Coordenar:** com os departamentos bem definidos, a coordenação torna-se tarefa mais integrada e ainda permite maior agilidade, evitando, assim, ajustes posteriores;
- **Reduzir conflitos:** os conflitos existem devem ser minimizados, pois raramente são eliminados. Nesse sentido, com a transparente alocação das responsabilidades, os conflitos tendem a diminuir.

O trabalho de decidir entre as melhores técnicas de departamentalização dependerá do estudo de diversas variáveis, mas sempre é importante preparar a organização para o crescimento e competição, desenvolvendo alternativas estruturais para a organização.

Na figura a seguir, encontramos as principais técnicas de departamentalização:



## Departamentalização Funcional

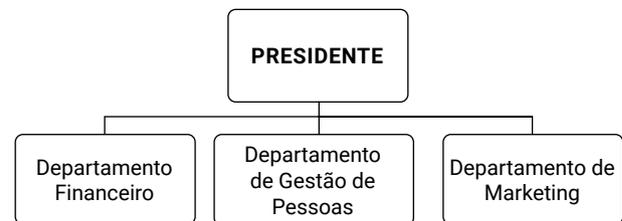
A departamentalização funcional, ou ainda por funções, é a mais simples e mais utilizada técnica de estruturação entre as organizações.

Consiste no agrupamento das atividades conforme a semelhança das tarefas, conhecimento e uso de recursos, para execução de cada função específica (especialização).

Como vantagem principal, haverá um grande aproveitamento do potencial de cada colaborador na sua especialidade.

Por outro lado, com a especialização, ocorre um distanciamento entre as funções, prejudicando, dessa maneira, a integração entre todos os colaboradores e a gestão dos processos interdepartamentais.

Na figura abaixo, temos um exemplo da departamentalização por funções:



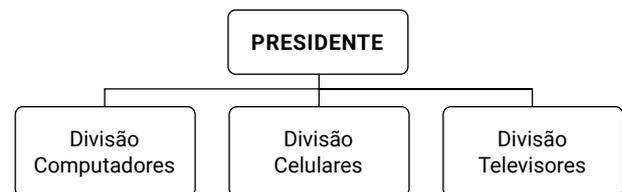
## Departamentalização por Produtos ou Serviços

Como o próprio nome nos indica, consiste no agrupamento das funções conforme o tipo de produto e/ou serviço a ser ofertado.

Podemos citar como vantagens: as facilidades de mensurar os resultados, possibilitar um melhor conhecimento do produto e melhor coordenação das atividades fins da fabricação do produto.

Entretanto, neste tipo de departamentalização, encontramos várias seções com a mesma especialidade, dificultando a padronização e o treinamento.

No exemplo abaixo, percebemos a divisão dos departamentos conforme as classes de produtos ofertados:



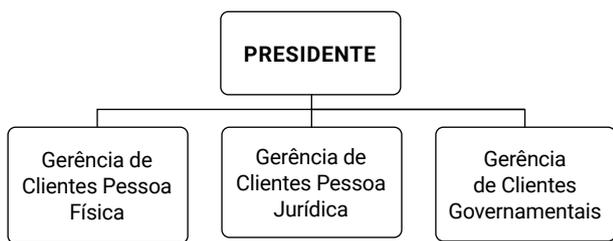
## Departamentalização por Clientes

Este tipo de departamentalização consiste no agrupamento das atividades conforme as necessidades dos clientes.

A departamentalização por clientes é essencial quando a organização possui clientes com necessidades diferentes, assim justificando o atendimento personalizado a cada tipo de clientela — além de possibilitar ao gestor a alocação de recursos e pessoas específicas para a demanda de cada tipo de cliente.

Nesse tipo de estruturação, o foco principal é o cliente, e não as necessidades internas da empresa.

Para facilitar o aprendizado, temos como exemplo clássico: o atendimento personalizado das instituições financeiras para com seus diferentes tipos de clientes (gerência pessoa física — cliente classe “A”, gerência pessoa jurídica “grande porte”, gerência para microempresas).



### Departamentalização por Processo

Frequentemente utilizado em indústrias, a departamentalização por processos consiste no agrupamento das atividades e recursos nos processos-chave específicos da organização.

Este tipo de estruturação nada mais é do que a “quebra” do produto em partes sequenciais, no qual se vão ocupar as pessoas na sua execução.

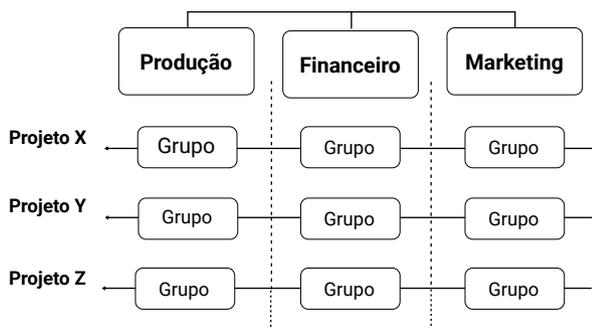
Como exemplo, podemos citar a indústria automobilística, na qual encontramos setores específicos para cada processo, tais como: montagem, pintura, testes finais.



### Departamentalização por Projetos

Este tipo de departamentalização normalmente utiliza a estrutura matricial, na qual implica a utilização de pessoal de alta qualificação técnica trabalhando concomitantemente nas suas funções administrativas e em projetos específicos.

Dessa maneira, uma das vantagens deste tipo de estruturação é o alto grau de flexibilidade e adaptabilidade às novas ideias, além de permitir a maximização da mão de obra (pois, muitas vezes, os colaboradores participam de diversos projetos ao mesmo tempo, minimizando, assim, o tempo ocioso de cada um).



### Departamentalização Mista ou Combinada

É a utilização de dois ou mais tipos de departamentalização, adequando a estrutura organizacional que mais se adapta à realidade.

Atualmente, as empresas modernas estão optando por “desenhar” a sua estrutura organizacional conforme as vantagens e desvantagens das diferentes técnicas de departamentalização, criando, assim, uma estrutura “personalizada” para cada situação.

## 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 caracterizada 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.

## EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A definição de serviço público é cercada de discussões doutrinárias, no qual sofreu inúmeras mudanças com a evolução do tempo e conforme as necessidades sociais. Dessa maneira, o conceito não permanece estático e deixaremos essa celeuma para a disciplina do Direito Administrativo.

Para a disciplina de Administração Pública, serviço público é toda a atividade prestacional, que incumbe ao poder público, com ou sem caráter privativo, sendo por ele desenvolvido direta ou indiretamente (concessão ou permissão), com o objetivo de satisfazer as necessidades coletivas a que o ordenamento jurídico confere especial proteção.

Simplificando e sintetizando o conceito acima: serviço público é a prestação que a administração efetua de forma direta ou indireta para satisfazer uma necessidade de interesse geral.

Neste sentido, a titularidade (sem nenhuma exceção) do serviço público é do Estado, no entanto, a sua execução, não precisa ser necessariamente direta, ou seja, não há necessidade de o Estado utilizar seus próprios meios para a prestação. Assim, a prestação pode ser transferida para a iniciativa privada, ou seja, indireta por meio dos institutos da concessão ou de permissão.

Para facilitar o entendimento, podemos resumir graficamente do seguinte modo:

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO
DIRETA
<b>Administração Direta:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Prestação pelo próprio aparato estatal.</li></ul>
<b>Administração Indireta:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Transferência da titularidade e execução.</li></ul>

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO
INDIRETA
<b>Concessão e Permissão:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Transferência somente da execução.</li></ul>

### Importante!

As concessões e permissões são sempre precedidas de licitação!

Os serviços públicos, por serem destinados à coletividade, devem ser prestados com certos padrões de qualidade, ou melhor, deve ser adequado para os cidadãos.

E o que se entende por serviço público adequado?

O desenvolvimento dos serviços públicos obedece a princípios próprios, positivados na Lei nº 8.987/1995, a qual nos ensina que “Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.” (Artigo 6º, parágrafo 1º, da Lei nº 8.987/1995).