



DIRETO DA REITORIA POR PAULO CARDIM

Hierarquia: não à burocracia

Blog da Reitoria nº 475, 22 de fevereiro de 2021

Por Prof. Paulo Cardim

**“Ensinar exige rigorosidade metódica” (Paulo Freire)
“Avaliar também” (Paulo Cardim)**

Hierarquia é definida, em vários dicionários, como organização fundada sobre uma ordem de prioridade entre os elementos de um conjunto ou sobre relações de subordinação entre os membros de um grupo, com graus sucessivos de poderes, de situação e de responsabilidades.

No âmbito militar, a hierarquia é indispensável à coesão das corporações. Na área civil a hierarquia continua sendo a mesma das instituições militares, mas nem sempre é seguida, em especial, na área pública. Nas organizações da livre iniciativa, até nas que usam a administração horizontal, a hierarquia permanece, com a clara definição de atribuições e responsabilidades, mesmo quando acontece a delegação de competência. A administração horizontal elimina a burocracia, mas não a hierarquia.

Empowerment, fortalecimento ou empoderamento, em uma tradução livre, tem sido abordado, por alguns autores, como uma alternativa à hierarquia, quando se pensa na rígida hierarquia militar. Na área pública, a delegação de competência depende, necessariamente, de autorização legal. No setor da livre iniciativa essa delegação deve ser prevista em documento interno: contrato, protocolo, estatuto, regimento ou similares.

Para Luiz César Araújo, em *Gestão de pessoas* (São Paulo: Atlas, 2006, p. 241), hierarquia é definida como a “criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização. Pretende-se com a tecnologia, portanto, conceder às pessoas oportunidades de participarem ativamente do processo de tomada de decisão (e, também, decidirem)”. As tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) oferecem inúmeros instrumentos que podem viabilizar uma gestão desburocratizada. A tomada de decisão pode passar, com a velocidade desses instrumentos, por vários setores da organização em poucos segundos. A análise dos setores envolvidos, dependendo do grau de dificuldade na solução dos problemas, pode ser rápida e segura. Se um empregado ou agente público leva ao

seu superior hierárquico um problema e não apresenta a solução ele, na realidade, é parte do problema.

A [Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999](#), que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, aplicável a todos os Poderes da União –, Legislativo, Executivo e Judiciário –, define como deve ser exercida a função de agente público. Segundo o art. 2º dessa lei, a “Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência”. Esse dispositivo se aplica, portanto, nos atos de delegação de competência e do exercício desta. Outros dispositivos definem as regras para a delegação de competência na Administração Federal:

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.

Independente de pública ou da livre iniciativa, qualquer membro de uma organização deve ter presente a satisfação do cliente – na área pública, os administrados, o povo enfim; na área privada, o cliente, sempre; nas instituições de ensino, os estudantes e seus responsáveis.

Disciplina, competência, independência intelectual e autorrespeito são elementos indispensáveis à hierarquia e à delegação de competência. Abraham Lincoln (1809/1865), um dos presidentes dos EUA mais sérios e dignos do cargo, afirmava que “o auto-respeito é a raiz da disciplina; a noção de dignidade cresce com a habilidade de dizer não a si mesmo”. Esses valores têm realce nesta era, em que a chamada Revolução Industrial 4.0 está sendo desenvolvida vertiginosamente, como marca deste século 21.

“Dizer não a si mesmo” dá dignidade a quem exerce funções públicas e nas organizações da livre iniciativa. Na área pública, infelizmente, há um desprezo ou relaxamento à Lei. Na área privada, com mais liberdade para reduzir a burocracia ao mínimo possível, já sentimos a evolução para o empreendedorismo. E a delegação de competência insere-se nessa área.

HIERARQUIA E DISCIPLINA – SIM; BUROCRACIA – NÃO!

“É mais fácil governar um povo culto, cioso de suas prerrogativas e direitos, que tem nítida a compreensão de seus deveres, que um povo ignaro, indócil, sem iniciativa e inimigo do progresso”.

“O papel da instrução é preparar e formar homens capazes e úteis à sociedade; o papel do governo é fornecer meios fáceis de se adquirir a instrução, disseminando escolas e patrocinando iniciativas boas confiadas à competência e ao amor de quem promove tão nobilitante tarefa”.

Prof. Carlos Alberto Gomes Cardim

Diretor da Escola Normal Caetano de Campos

Educador e Inspetor de Alunos, 1909

Irmão do fundador do

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

Pedro Augusto Gomes Cardim.