



SEPLAG NITERÓI - RJ

SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E MODERNIZAÇÃO

Analista De Políticas Públicas-
Gestão Governamental

EDITAL DE ABERTURA Nº 01/2024

CÓD: SL-190JL-24
7908433260998

Língua Portuguesa

1. Interpretação e Compreensão de texto	11
2. Organização estrutural dos textos	14
3. Marcas de textualidade: coesão, coerência e intertextualidade	15
4. Modos de organização discursiva: descrição, narração, exposição, argumentação e injunção; características específicas de cada modo	17
5. Tipos textuais: informativo, publicitário, propagandístico, normativo, didático e divinatório; características específicas de cada tipo	18
6. Textos literários e não literários	19
7. Tipologia da frase portuguesa. Estrutura da frase portuguesa: operações de deslocamento, substituição, modificação e correção. Problemas estruturais das frases. Organização sintática das frases: termos e orações. Ordem direta e inversa	19
8. Norma CULTA	22
9. Pontuação e sinais gráficos	23
10. Tipos de discurso	25
11. Registros de linguagem	28
12. Funções da linguagem	29
13. Elementos dos atos de comunicação	30
14. Estrutura e formação de palavras	31
15. Formas de abreviação	33
16. Classes de palavras; os aspectos morfológicos, sintáticos, semânticos e textuais de substantivos, adjetivos, artigos, numerais, pronomes, verbos, advérbios, conjunções e interjeições	35
17. os modalizadores	43
18. Semântica: sentido próprio e figurado; antônimos, sinônimos, parônimos e hiperônimos. Polissemia e ambiguidade	43
19. Vocabulário: neologismos, arcaísmos, estrangeirismos	45
20. latinismos	46
21. Ortografia	47
22. acentuação gráfica	47
23. a crase	49

Língua Inglesa

1. Estratégias de leitura em língua inglesa: compreensão de tipos textuais diversos	55
2. reconhecimento de informações específicas	55
3. capacidade de análise e síntese	56
4. inferência e predição	57
5. reconhecimento de organização semântica e discursiva	57
6. uso de palavras mais frequentes, sinonímia e antonímia	59
7. coerência e coesão	59
8. funções retóricas	61
9. percepção de metáfora e metonímia	62
10. Aspectos sintático-gramaticais relevantes à compreensão de texto: artigos definidos e indefinidos	63
11. tempos e modos verbais	63
12. uso de preposições, conjunções e pronomes e modais	66

ÍNDICE

13. comparação	70
14. concordância nominal e verbal.....	71
15. formação e classe de palavras	72
16. expressões idiomáticas	74
17. relações de subordinação e coordenação.....	75
18. voz passiva	76
19. discurso direto e indireto.....	77

Raciocínio Lógico-Matemático

1. Álgebra básica: equações, sistemas e problemas do primeiro e do segundo grau	87
2. Porcentagem e Juros.....	92
3. proporcionalidade direta e inversa	95
4. Sequências, reconhecimento de padrões, progressões aritmética e geométrica.....	97
5. Geometria básica: distâncias e ângulos, polígonos, circunferência, perímetro e área. Semelhança e relações métricas no triângulo retângulo	99
6. Medidas de comprimento, área, volume. Unidades de medida: distância, massa e tempo	104
7. Princípios de contagem e noção de probabilidade.....	109
8. Proposições, valor-verdade, negação, conjunção, disjunção, implicação, equivalência proposições compostas. Equivalências lógicas	113
9. Problemas de raciocínio: deduzir informações de relações arbitrárias entre objetoslugares, pessoas e/ou eventos fictícios dados	118
10. Diagramas lógicos	121
11. tabelas e gráficos	123
12. Conjuntos e suas operações	128
13. Números naturais, inteiros, racionais, reais e suas operações. Representação na reta	131
14. Representação de pontos no plano cartesiano.....	141

Legislação de Niterói

1. Lei Municipal 3466/2020– Política de Integridade e Compliance de Niterói.....	147
2. Lei 12.846/2013 – Lei anticorrupção	149
3. Decreto Municipal 13.425/2019 – Política de gestão de riscos de Niterói	152
4. Lei 13.709/2018 LGPD.....	155
5. Lei 12.527/2011 – Lei de acesso à informação	168
6. Lei Municipal 3.084/2014 – Lei de acesso à informação em Niterói	174
7. Decreto Municipal 11.742/2014- Regulamenta a lei de acesso à informação em Niterói.....	181
8. 14.293/2022 – Código de Ética Municipal	188
9. Decreto Municipal 15.040/2023 – Comissão de Programação Financeira e Gestão Fiscal (CPFGE)	194
10. Lei Municipal Nº 3305, de 19 de julho de 2017	196
11. Lei 3.048/2013 – Processo Administrativo em Niterói.....	201
12. Lei 531/1985 -Estatuto dos servidores de Niterói	209
13. Decreto Municipal 14.744/2023 – Procedimentos de auditoria interna governamental	229

ÍNDICE

14. Decreto Municipal 15.123/2023 – Sistema de Controle Interno de Niterói	233
15. Lei 3.305/2017 – dispõe sobre a criação da Controladoria Geral do Município e do Quadro dos Profissionais de Gestão Governamental - QPGG	234
16. Lei Municipal Nº 3916 de 07 de junho de 2024 - Dispõe sobre a aplicação, no âmbito da Administração Pública Municipal, da Lei Federal Nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que versa sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.....	240

Direito Administrativo

1. Estado, governo e administração pública: Conceitos.....	249
2. Direito administrativo: Conceito, Objeto, Fontes, Princípios expressos e implícitos da Administração Pública	252
3. Regime jurídico administrativo	256
4. Normas sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público (LINDB - Decreto-Lei nº 4.657/1942 e suas alterações)	257
5. Poderes da administração pública	260
6. Serviços públicos.....	267
7. Regulação Estatal	278
8. Organização administrativa: Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista	279
9. Agência Reguladoras.....	282
10. Lei nº 13.303/2016 (Regime Jurídico das Estatais)	284
11. Entidades paraestatais e terceiro setor: Serviços sociais autônomos, entidades de apoio, organizações sociais, organizações da sociedade civil de interesse público.....	302
12. Ato administrativo	307
13. Processo Administrativo	321
14. Responsabilidade civil do Estado	331
15. Agentes públicos.....	335
16. Lei Municipal nº 531/1985 e suas alterações (Estatuto dos Funcionários Públicos Municipais de Niterói)	371
17. Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992 e suas alterações)	371
18. Lei Anticorrupção.....	387
19. Licitação e Contratos: Leis nº 8.666/1993, 10.520/2002 e 14.133/2021 e suas alterações	391
20. Transferências Voluntárias	436
21. Controle e responsabilização da administração: controle administrativo; controle judicial; controle legislativo	437
22. Tratamento de dados pessoais pelo Poder Público: Capítulos II e IV da Lei nº 13.709/2018 e alterações (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD)	441
23. Lei Federal nº 14.129/2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública Transformação Digital.....	444

Direito Constitucional

1. Constituição da República Federativa do Brasil: Princípios Fundamentais e Aplicabilidade das normas constitucionais	
2. Normas de eficácia plena, contida e limitada; Normas programáticas.....	461
3. Direitos e garantias fundamentais: direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, direitos de nacionalidade, direitos políticos, partidos políticos	462
4. Organização político-administrativa do Estado: Estado federal brasileiro, União, estados, Distrito Federal, municípios e territórios.....	472
5. Administração Pública: disposições gerais; servidores públicos	479
6. Poder Executivo: atribuições e responsabilidades do presidente da República	485
7. Poder Legislativo: estrutura, funcionamento e atribuições, processo legislativo, fiscalização contábil, financeira e orçamentária, comissões parlamentares de inquérito	488
8. Poder Judiciário: disposições gerais, órgãos do poder judiciário e organização e competências.....	498
9. Funções essenciais à justiça: Ministério Público, Advocacia Pública, Defensoria Pública.....	510
10. Ordem Econômica e Financeira: princípios gerais da atividade econômica; Atividade econômica do Estado	515
11. Ordem social	522

Administração Financeira e Orçamentária

1. Orçamento público: Conceito, abordagens moderna e tradicional. Técnicas e modelos orçamentários. Princípios orçamentários	543
2. Ciclo orçamentário; Sistema e Processo orçamentário.....	553
3. O orçamento público no Brasil e na Constituição Federal: Sistema de planejamento.....	557
4. Plano plurianual (PPA); Lei de Diretrizes orçamentárias (LDO); Lei Orçamentária Anual (LOA).....	564
5. Conceito, classificação e estágios da Receita Pública: Conceito, classificação e estágios da Despesa Pública	567
6. Estrutura programática	578
7. Emendas parlamentares ao Orçamento	579
8. Créditos ordinários e adicionais.....	579
9. Programação e execução orçamentária e financeira; Alterações orçamentárias	583
10. Programação de desembolso e mecanismos retificadores do orçamento	586
11. Acompanhamento da execução. Sistemas de informações orçamentárias	586
12. Dívida ativa	588
13. Restos a pagar. Dívida flutuante e fundada.....	588
14. Despesas de exercícios anteriores	591
15. Suprimento de fundos	592
16. Lei Federal nº 4.320/1964.....	595
17. Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000). Conceitos e objetivos. Planejamento. Receita Pública. Despesa Pública. Dívida pública e controle do endividamento. Limites e controle de despesa com pessoal. Transparência, controle e fiscalização.....	603
18. Manual Técnico de Orçamento (MTO), edição 2024: classificação da receita e classificação da despesa. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP): Parte I - Procedimentos Contábeis Orçamentários. 10ª edição, aprovada pela Portaria Conjunta STN/SOF nº 23, de 11 de dezembro de 2023.....	624
19. Sistemas de informações orçamentárias e de controle no Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP)	624
20. Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação e decretos regulamentadores	625

Administração e Políticas Públicas

1. Princípios Básicos da Administração Pública	637
2. Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação	641
3. Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos	647
4. Gestão de Serviços e coprodução	649
5. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública e Modelo de Excelência em Gestão Pública	650
6. Balanced scorecard	655
7. gestão de projetos	656
8. gestão de processos; Objetivos estratégicos, estratégias, indicadores de gestão, relacionamento entre estratégias e objetivos estratégicos.....	657
9. Mapa estratégico	659
10. administração gerencial.....	663
11. Planejamento e gestão de desempenho e riscos.....	664
12. Gestão pública eficiente, eficaz e efetiva.....	667
13. PDCA, monitoramento e avaliação	668
14. Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos básicos; modelos e instrumentos de gestão estratégica organizacional e de pessoas; indicadores de gestão de pessoas	670
15. Políticas públicas. O ciclo das políticas públicas (construção de agenda, formulação da política, processo decisório, implementação e avaliação)	671
16. Planejamento nas organizações públicas.....	672
17. O ciclo do planejamento (análise do ambiente, objetivos estratégicos, missão, visão, valores)	677
18. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo)	677
19. Corrupção e políticas públicas: fatores que influenciam a incidência de corrupção e fatores que promovem a qualidade das políticas públicas.....	682
20. Papel das instituições nas políticas públicas.....	682
21. Indicadores de políticas públicas	687
22. Noções básicas de Avaliação de Políticas públicas.....	688
23. Governança de Políticas Públicas.....	690

Gestão Governamental

1. Administração da Qualidade e Gestão por Processos	695
2. Fundamentos da gestão por processo: conceito	695
3. Gestão funcional e gestão por processos: vantagens comparativas.....	696
4. Pessoas: alocação, comando, autonomia, capacitação e desempenho.....	700
5. Tecnologia da informação na gestão por processo	706
6. Linguagem da gestão por processo.....	709
7. Acompanhamento e controle de processos	713
8. Cultura organizacional para a gestão por processo	714
9. O ciclo do planejamento (PDCA).....	719
10. Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) – principais conceitos, aplicações, diretriz, objetivos, meta, ação	720
11. Análise e melhoria de processos.....	724

ÍNDICE

12. Ferramentas de análise organizacional (Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Histograma, Estratificação, Diagramas de Dispersão, Diagrama de Árvore)	732
13. Gestão para Resultados	737
14. A organização e suas dimensões estruturais e dinâmicas.....	744
15. Evolução do pensamento administrativo. Abordagens clássica, humanista, burocrática, sistêmica e contingencial	746
16. Os estudos de estratégia e seu impacto nas organizações contemporâneas	752
17. Coordenação: necessidade, problemas, métodos	757
18. Comunicação organizacional	759
19. Habilidades e elementos da comunicação.....	763
20. Comportamento humano nas organizações	765
21. Teorias de motivação	770
22. Desempenho.....	772
23. Liderança. Natureza da liderança. Estilos de liderança e situações de trabalho	772
24. Decisão. A organização e o processo decisório. O processo racional de solução de problemas. Fatores que afetam a decisão. Tipos de decisões.....	776
25. Mudança Organizacional: forças internas e externas. Processo de mudança: o papel do agente e métodos de mudança	781
26. Organizações como comunidades de conhecimento.....	785
27. Gestão do conhecimento.....	791
28. Gestão de pessoas por competências.....	795
29. Gestão de Projetos. Conceitos de gerenciamento de projetos. Ciclo de vida de um projeto	799
30. Noções gerais do PMBOK.....	799
31. Áreas de gerenciamento de projetos. Conceitos e funções de ferramentas de auxílio de gerência de projetos: PERT, COM e Diagrama de Gantt.....	806
32. Administração Estratégica.....	812
33. Balanced Scorecard (BSC) – principais conceitos, aplicações, mapa estratégico, perspectivas, temas estratégicos, objetivos estratégicos, relações de causa e efeito, indicadores, metas, iniciativas estratégicas.....	815
34. Referencial Estratégico das Organizações. Negócio, missão, visão de futuro, valores.....	815
35. Análise de ambiente interno e externo	818
36. Ferramentas de análise de ambiente: análise SWOT, análise de cenários, matriz GUT.....	823
37. Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.....	823
38. Estratégias emergentes.....	826
39. Análise das 5 forças de Porter.....	831
40. Recursos e capacidades	835
41. Diversificação.....	839
42. Matriz BCG	843
43. Estratégias competitivas genéricas	846

LÍNGUA PORTUGUESA

INTERPRETAÇÃO E COMPREENSÃO DE TEXTO

Definição Geral

Embora correlacionados, esses conceitos se distinguem, pois sempre que compreendemos adequadamente um texto e o objetivo de sua mensagem, chegamos à interpretação, que nada mais é do que as conclusões específicas.

Exemplificando, sempre que nos é exigida a compreensão de uma questão em uma avaliação, a resposta será localizada no próprio texto, posteriormente, ocorre a interpretação, que é a leitura e a conclusão fundamentada em nossos conhecimentos prévios.

Compreensão de Textos

Resumidamente, a compreensão textual consiste na análise do que está explícito no texto, ou seja, na identificação da mensagem. É assimilar (uma devida coisa) intelectualmente, fazendo uso da capacidade de entender, atinar, perceber, compreender.

Compreender um texto é captar, de forma objetiva, a mensagem transmitida por ele. Portanto, a compreensão textual envolve a decodificação da mensagem que é feita pelo leitor.

Por exemplo, ao ouvirmos uma notícia, automaticamente compreendemos a mensagem transmitida por ela, assim como o seu propósito comunicativo, que é informar o ouvinte sobre um determinado evento.

Interpretação de Textos

É o entendimento relacionado ao conteúdo, ou melhor, os resultados aos quais chegamos por meio da associação das ideias e, em razão disso, sobressai ao texto. Resumidamente, interpretar é decodificar o sentido de um texto por indução.

A interpretação de textos compreende a habilidade de se chegar a conclusões específicas após a leitura de algum tipo de texto, seja ele escrito, oral ou visual.

Grande parte da bagagem interpretativa do leitor é resultado da leitura, integrando um conhecimento que foi sendo assimilado ao longo da vida. Dessa forma, a interpretação de texto é subjetiva, podendo ser diferente entre leitores.

Exemplo de compreensão e interpretação de textos

Para compreender melhor a compreensão e interpretação de textos, analise a questão abaixo, que aborda os dois conceitos em um texto misto (verbal e visual):

FGV > SEDUC/PE > Agente de Apoio ao Desenvolvimento Escolar Especial > 2015
Português > Compreensão e interpretação de textos

A imagem a seguir ilustra uma campanha pela inclusão social.



“A Constituição garante o direito à educação para todos e a inclusão surge para garantir esse direito também aos alunos com deficiências de toda ordem, permanentes ou temporárias, mais ou menos severas.”

A partir do fragmento acima, assinale a afirmativa **incorreta**.

- (A) A inclusão social é garantida pela Constituição Federal de 1988.
- (B) As leis que garantem direitos podem ser mais ou menos severas.
- (C) O direito à educação abrange todas as pessoas, deficientes ou não.
- (D) Os deficientes temporários ou permanentes devem ser incluídos socialmente.
- (E) “Educação para todos” inclui também os deficientes.

Resolução:

Em “A” – Errado: o texto é sobre direito à educação, incluindo as pessoas com deficiência, ou seja, inclusão de pessoas na sociedade.

Em “B” – Certo: o complemento “mais ou menos severas” se refere à “deficiências de toda ordem”, não às leis.

Em “C” – Errado: o advérbio “também”, nesse caso, indica a inclusão/adição das pessoas portadoras de deficiência ao direito à educação, além das que não apresentam essas condições.

Em “D” – Errado: além de mencionar “deficiências de toda ordem”, o texto destaca que podem ser “permanentes ou temporárias”.

Em “E” – Errado: este é o tema do texto, a inclusão dos deficientes.

Resposta: Letra B.

IDENTIFICANDO O TEMA DE UM TEXTO

O tema é a ideia principal do texto. É com base nessa ideia principal que o texto será desenvolvido. Para que você consiga identificar o tema de um texto, é necessário relacionar as diferentes informações de forma a construir o seu sentido global, ou seja, você precisa relacionar as múltiplas partes que compõem um todo significativo, que é o texto.

Em muitas situações, por exemplo, você foi estimulado a ler um texto por sentir-se atraído pela temática resumida no título. Pois o título cumpre uma função importante: antecipar informações sobre o assunto que será tratado no texto.

Em outras situações, você pode ter abandonado a leitura porque achou o título pouco atraente ou, ao contrário, sentiu-se atraído pelo título de um livro ou de um filme, por exemplo. É muito comum as pessoas se interessarem por temáticas diferentes, dependendo do sexo, da idade, escolaridade, profissão, preferências pessoais e experiência de mundo, entre outros fatores.

Mas, sobre que tema você gosta de ler? Esportes, namoro, sexualidade, tecnologia, ciências, jogos, novelas, moda, cuidados com o corpo? Perceba, portanto, que as temáticas são praticamente infinitas e saber reconhecer o tema de um texto é condição essencial para se tornar um leitor hábil. Vamos, então, começar nossos estudos?

Propomos, inicialmente, que você acompanhe um exercício bem simples, que, intuitivamente, todo leitor faz ao ler um texto: reconhecer o seu tema. Vamos ler o texto a seguir?

CACHORROS

Os zoólogos acreditam que o cachorro se originou de uma espécie de lobo que vivia na Ásia. Depois os cães se juntaram aos seres humanos e se espalharam por quase todo o mundo. Essa amizade começou há uns 12 mil anos, no tempo em que as pessoas precisavam caçar para se alimentar. Os cachorros perceberam que, se não atacassem os humanos, podiam ficar perto deles e comer a comida que sobrava. Já os homens descobriram que os cachorros podiam ajudar a caçar, a cuidar de rebanhos e a tomar conta da casa, além de serem ótimos companheiros. Um colaborava com o outro e a parceria deu certo.

Ao ler apenas o título “Cachorros”, você deduziu sobre o possível assunto abordado no texto. Embora você imagine que o texto vai falar sobre cães, você ainda não sabia exatamente o que ele falaria sobre cães. Repare que temos várias informações ao longo do texto: a hipótese dos zoólogos sobre a origem dos cães, a associação entre eles e os seres humanos, a disseminação dos cães pelo mundo, as vantagens da convivência entre cães e homens.

As informações que se relacionam com o tema chamamos de subtemas (ou ideias secundárias). Essas informações se integram, ou seja, todas elas caminham no sentido de estabelecer uma unidade de sentido. Portanto, pense: sobre o que exatamente esse texto fala? Qual seu assunto, qual seu tema? Certamente você chegou à conclusão de que o texto fala sobre a relação entre homens e cães. Se foi isso que você pensou, parabéns! Isso significa que você foi capaz de identificar o tema do texto!

Fonte: <https://portuguesrapido.com/tema-ideia-central-e-ideias-secundarias/>

IDENTIFICAÇÃO DE EFEITOS DE IRONIA OU HUMOR EM TEXTOS VARIADOS**Ironia**

Ironia é o recurso pelo qual o emissor diz o contrário do que está pensando ou sentindo (ou por pudor em relação a si próprio ou com intenção depreciativa e sarcástica em relação a outrem).

A ironia consiste na utilização de determinada palavra ou expressão que, em um outro contexto diferente do usual, ganha um novo sentido, gerando um efeito de humor.

Exemplo:



Na construção de um texto, ela pode aparecer em três modos: ironia verbal, ironia de situação e ironia dramática (ou satírica).

Ironia verbal

Ocorre quando se diz algo pretendendo expressar outro significado, normalmente oposto ao sentido literal. A expressão e a intenção são diferentes.

Exemplo: Você foi tão bem na prova! Tirou um zero incrível!

Ironia de situação

A intenção e resultado da ação não estão alinhados, ou seja, o resultado é contrário ao que se espera ou que se planeja.

Exemplo: Quando num texto literário uma personagem planeja uma ação, mas os resultados não saem como o esperado. No livro “Memórias Póstumas de Brás Cubas”, de Machado de Assis, a personagem título tem obsessão por ficar conhecida. Ao longo da vida, tenta de muitas maneiras alcançar a notoriedade sem suces-

so. Após a morte, a personagem se torna conhecida. A ironia é que planejou ficar famoso antes de morrer e se tornou famoso após a morte.

Ironia dramática (ou satírica)

A ironia dramática é um efeito de sentido que ocorre nos textos literários quando o leitor, a audiência, tem mais informações do que tem um personagem sobre os eventos da narrativa e sobre intenções de outros personagens. É um recurso usado para aprofundar os significados ocultos em diálogos e ações e que, quando captado pelo leitor, gera um clima de suspense, tragédia ou mesmo comédia, visto que um personagem é posto em situações que geram conflitos e mal-entendidos porque ele mesmo não tem ciência do todo da narrativa.

Exemplo: Em livros com narrador onisciente, que sabe tudo o que se passa na história com todas as personagens, é mais fácil aparecer esse tipo de ironia. A peça como Romeu e Julieta, por exemplo, se inicia com a fala que relata que os protagonistas da história irão morrer em decorrência do seu amor. As personagens agem ao longo da peça esperando conseguir atingir seus objetivos, mas a plateia já sabe que eles não serão bem-sucedidos.

Humor

Nesse caso, é muito comum a utilização de situações que pareçam cômicas ou surpreendentes para provocar o efeito de humor.

Situações cômicas ou potencialmente humorísticas compartilham da característica do efeito surpresa. O humor reside em ocorrer algo fora do esperado numa situação.

Há diversas situações em que o humor pode aparecer. Há as tirinhas e charges, que aliam texto e imagem para criar efeito cômico; há anedotas ou pequenos contos; e há as crônicas, frequentemente acessadas como forma de gerar o riso.

Os textos com finalidade humorística podem ser divididos em quatro categorias: anedotas, cartuns, tiras e charges.

Exemplo:



ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DO TEXTO SEGUNDO O GÊNERO EM QUE SE INSCREVE

Compreender um texto nada mais é do que analisar e decodificar o que de fato está escrito, seja das frases ou de ideias presentes. Além disso, interpretar um texto, está ligado às conclusões que se pode chegar ao conectar as ideias do texto com a realidade.

A compreensão básica do texto permite o entendimento de todo e qualquer texto ou discurso, com base na ideia transmitida pelo conteúdo. Ademais, compreender relações semânticas é uma competência imprescindível no mercado de trabalho e nos estudos.

A interpretação de texto envolve explorar várias facetas, desde a compreensão básica do que está escrito até as análises mais profundas sobre significados, intenções e contextos culturais. No entanto, Quando não se sabe interpretar corretamente um texto pode-se criar vários problemas, afetando não só o desenvolvimento profissional, mas também o desenvolvimento pessoal.

Busca de sentidos

Para a busca de sentidos do texto, pode-se extrair os tópicos frasais presentes em cada parágrafo. Isso auxiliará na compreensão do conteúdo exposto, uma vez que é ali que se estabelecem as relações hierárquicas do pensamento defendido, seja retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Por fim, concentre-se nas ideias que realmente foram explicitadas pelo autor. Textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Deve-se atentar às ideias do autor, o que não implica em ficar preso à superfície do texto, mas é fundamental que não se criem suposições vagas e inespecíficas.

Importância da interpretação

A prática da leitura, seja por prazer, para estudar ou para se informar, aprimora o vocabulário e dinamiza o raciocínio e a interpretação. Ademais, a leitura, além de favorecer o aprendizado de conteúdos específicos, aprimora a escrita.

Uma interpretação de texto assertiva depende de inúmeros fatores. Muitas vezes, apressados, descuidamo-nos dos detalhes presentes em um texto, achamos que apenas uma leitura já se faz suficiente. Interpretar exige paciência e, por isso, sempre releia o texto, pois a segunda leitura pode apresentar aspectos surpreendentes que não foram observados previamente.

Para auxiliar na busca de sentidos do texto, pode-se também retirar dele os tópicos frasais presentes em cada parágrafo, isso certamente auxiliará na apreensão do conteúdo exposto. Lembre-se de que os parágrafos não estão organizados, pelo menos em um bom texto, de maneira aleatória, se estão no lugar que estão, é porque ali se fazem necessários, estabelecendo uma relação hierárquica do pensamento defendido; retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Concentre-se nas ideias que de fato foram explicitadas pelo autor: os textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Devemos nos ater às ideias do autor, isso não quer dizer que você precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não criemos, à revelia do autor, suposições vagas e inespecíficas.

Ler com atenção é um exercício que deve ser praticado à exaustão, assim como uma técnica, que fará de nós leitores proficientes.

Diferença entre compreensão e interpretação

A compreensão de um texto envolve realizar uma análise objetiva do seu conteúdo para verificar o que está explicitamente escrito nele. Por outro lado, a interpretação vai além, relacionando as ideias do texto com a realidade. Nesse processo, o leitor extrai conclusões subjetivas a partir da leitura.

ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DOS TEXTOS

A organização estrutural de um texto é fundamental para garantir clareza, coerência e coesão na comunicação de ideias. A estrutura adequada permite que o leitor compreenda facilmente o conteúdo e acompanhe o desenvolvimento das ideias. Abaixo estão os principais elementos da organização estrutural dos textos e como aplicá-los:

1. Introdução**Função:**

- Apresentar o tema do texto.
- Contextualizar o assunto.
- Estabelecer o objetivo ou tese do texto.

Elementos:

- Abertura: Uma introdução atraente que capture o interesse do leitor, como uma citação, uma pergunta ou uma breve narrativa.
 - Exemplo: “Você sabia que mais de 80% dos adultos sofrem de estresse em algum momento da vida?”
- Contextualização: Fornecer o contexto necessário para entender o tema.
 - Exemplo: “No mundo moderno, a pressão por desempenho e as demandas da vida cotidiana têm contribuído para níveis crescentes de estresse.”
- Tese ou Objetivo: Declarar a principal ideia ou propósito do texto.
 - Exemplo: “Este artigo explora as principais causas do estresse e oferece estratégias eficazes para seu gerenciamento.”

2. Desenvolvimento**Função:**

- Explorar e desenvolver o tema proposto.
- Apresentar argumentos, evidências e exemplos.
- Organizar as ideias de forma lógica e sequencial.

Elementos:

- Parágrafos: Cada parágrafo deve abordar um ponto específico relacionado à tese. Deve começar com uma frase tópico, seguir com explicações e exemplos, e concluir com uma frase de fechamento.
 - Frase Tópico: Introduce a ideia principal do parágrafo.
 - Exemplo: “Uma das principais causas do estresse é a sobrecarga de trabalho.”
 - Desenvolvimento: Expõe detalhes, evidências e exemplos que sustentam a ideia.
 - Exemplo: “Pesquisas mostram que longas jornadas de trabalho e a falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal aumentam significativamente os níveis de estresse.”
 - Frase de Fechamento: Resume o ponto principal do parágrafo e liga-o à ideia geral do texto.
 - Exemplo: “Portanto, é crucial que as empresas implementem políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal para reduzir o estresse entre seus funcionários.”

- Sequência Lógica: Organizar os parágrafos e ideias de forma que fluam naturalmente, utilizando transições eficazes.

- Exemplo: “Além da sobrecarga de trabalho, outro fator importante a considerar é a falta de suporte social.”

3. Conclusão**Função:**

- Resumir os principais pontos discutidos no texto.
- Reafirmar a tese ou propósito.
- Oferecer uma reflexão final ou sugestão para ação.

Elementos:

- Resumo dos Pontos Principais: Revisar as ideias principais apresentadas no desenvolvimento.
 - Exemplo: “Em resumo, as principais causas do estresse incluem a sobrecarga de trabalho e a falta de suporte social.”
- Reafirmação da Tese: Reiterar a principal ideia ou propósito do texto à luz das evidências apresentadas.
 - Exemplo: “Como demonstrado, é evidente que o gerenciamento eficaz do estresse é essencial para a saúde e o bem-estar.”
- Reflexão Final ou Sugestão: Oferecer uma conclusão reflexiva ou uma sugestão de ação para o leitor.
 - Exemplo: “Portanto, adotar técnicas de gerenciamento de estresse pode melhorar significativamente a qualidade de vida.”

4. Elementos Adicionais**Função:**

- Complementar o texto e fornecer suporte adicional.

Elementos:

- Título: Deve refletir o conteúdo e chamar a atenção do leitor.
 - Exemplo: “Como Gerenciar o Estresse: Causas e Soluções.”
- Subtítulos: Organizam o texto em seções e facilitam a navegação.
 - Exemplo: “Causas do Estresse” e “Estratégias para Gerenciamento.”
- Introdução e Conclusão de Seções: As seções intermediárias devem começar com uma introdução clara e terminar com uma conclusão ou transição para a próxima seção.
 - Referências e Citações: Oferecer evidências e fontes para apoiar os argumentos e dar credibilidade ao texto.
 - Exemplo: “De acordo com Smith (2023),...”

5. Coesão e Coerência**Coesão:**

- Uso de Conectores: Palavras e frases que ajudam a ligar ideias e parágrafos, como “além disso”, “por outro lado”, “por exemplo”.
 - Exemplo: “Além disso, estudos mostram que o estresse crônico pode levar a problemas de saúde graves.”

Coerência:

- Consistência Temática: As ideias devem estar logicamente conectadas e seguir uma linha de raciocínio clara.
 - Exemplo: Manter o foco na discussão sobre estresse e evitar desvios para temas não relacionados.

LÍNGUA INGLESA

ESTRATÉGIAS DE LEITURA EM LÍNGUA INGLESA: COMPREENSÃO DE TIPOS TEXTUAIS DIVERSOS

Reading Comprehension

Interpretar textos pode ser algo trabalhoso, dependendo do assunto, ou da forma como é abordado. Tem as questões sobre o texto. Mas, quando o texto é em outra língua? Tudo pode ser mais assustador.

Se o leitor manter a calma, e se embasar nas estratégias do Inglês Instrumental e ter certeza que ninguém é cem por cento leigo em nada, tudo pode ficar mais claro.

Vejamos o que é e quais são suas estratégias de leitura:

Inglês Instrumental

Também conhecido como Inglês para Fins Específicos - ESP, o Inglês Instrumental fundamenta-se no treinamento instrumental dessa língua. Tem como objetivo essencial proporcionar ao aluno, em curto prazo, a capacidade de ler e compreender aquilo que for de extrema importância e fundamental para que este possa desempenhar a atividade de leitura em uma área específica.

Estratégias de leitura

- **Skimming:** trata-se de uma estratégia onde o leitor vai buscar a ideia geral do texto através de uma leitura rápida, sem apegar-se a ideias mínimas ou específicas, para dizer sobre o que o texto trata.

- **Scanning:** através do scanning, o leitor busca ideias específicas no texto. Isso ocorre pela leitura do texto à procura de um detalhe específico. Praticamos o scanning diariamente para encontrarmos um número na lista telefônica, selecionar um e-mail para ler, etc.

- **Cognatos:** são palavras idênticas ou parecidas entre duas línguas e que possuem o mesmo significado, como a palavra "vírus" é escrita igualmente em português e inglês, a única diferença é que em português a palavra recebe acentuação. Porém, é preciso atentar para os chamados falsos cognatos, ou seja, palavras que são escritas igual ou parecidas, mas com o significado diferente, como "evaluation", que pode ser confundida com "evolução" onde na verdade, significa "avaliação".

- **Inferência contextual:** o leitor lança mão da inferência, ou seja, ele tenta adivinhar ou sugerir o assunto tratado pelo texto, e durante a leitura ele pode confirmar ou descartar suas hipóteses.

- **Reconhecimento de gêneros textuais:** são tipo de textos que se caracterizam por organização, estrutura gramatical, vocabulário específico e contexto social em que ocorrem. Dependendo das marcas textuais, podemos distinguir uma poesia de uma receita culinária, por exemplo.

- **Informação não-verbal:** é toda informação dada através de figuras, gráficos, tabelas, mapas, etc. A informação não-verbal deve ser considerada como parte da informação ou ideia que o texto deseja transmitir.

- **Palavras-chave:** são fundamentais para a compreensão do texto, pois se trata de palavras relacionadas à área e ao assunto abordado pelo texto. São de fácil compreensão, pois, geralmente, aparecem repetidamente no texto e é possível obter sua ideia através do contexto.

- **Grupos nominais:** formados por um núcleo (substantivo) e um ou mais modificadores (adjetivos ou substantivos). Na língua inglesa o modificador aparece antes do núcleo, diferente da língua portuguesa.

- **Afixos:** são prefixos e/ou sufixos adicionados a uma raiz, que modifica o significado da palavra. Assim, conhecendo o significado de cada afixo pode-se compreender mais facilmente uma palavra composta por um prefixo ou sufixo.

- **Conhecimento prévio:** para compreender um texto, o leitor depende do conhecimento que ele já tem e está armazenado em sua memória. É a partir desse conhecimento que o leitor terá o entendimento do assunto tratado no texto e assimilará novas informações. Trata-se de um recurso essencial para o leitor formular hipóteses e inferências a respeito do significado do texto.

O leitor tem, portanto, um papel ativo no processo de leitura e compreensão de textos, pois é ele que estabelecerá as relações entre aquele conteúdo do texto e os conhecimentos de mundo que ele carrega consigo. Ou mesmo, será ele que poderá agregar mais profundidade ao conteúdo do texto a partir de sua capacidade de buscar mais conhecimentos acerca dos assuntos que o texto traz e sugere.

Não se esqueça que saber interpretar textos em inglês é muito importante para ter melhor acesso aos conteúdos escritos fora do país, ou para fazer provas de vestibular ou concursos.

RECONHECIMENTO DE INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS

O reconhecimento de informações específicas é uma habilidade crucial no aprendizado da língua inglesa, especialmente em ambientes acadêmicos e profissionais. Essa competência envolve a capacidade de identificar e extrair dados ou detalhes específicos de um texto, diálogo ou qualquer outro tipo de comunicação em inglês. Ao desenvolver essa habilidade, os alunos se tornam mais aptos a compreender textos complexos, responder a perguntas com precisão e participar de discussões com maior eficácia.

No contexto da leitura, o reconhecimento de informações específicas permite que os leitores localizem rapidamente detalhes importantes, como datas, números, nomes e fatos relevantes. Em situações de escuta, essa habilidade é essencial para captar

informações pontuais em discursos, palestras ou conversas. Por exemplo, em um teste de compreensão auditiva, os alunos podem ser solicitados a identificar o horário de um evento ou o local de uma reunião, exigindo que escutem atentamente e filtrem informações irrelevantes.

Estratégias para melhorar essa habilidade

Para melhorar o reconhecimento de informações específicas, os alunos podem adotar várias estratégias:

- **Leitura e Escuta Ativa:** Encorajar a leitura e a escuta ativa é fundamental. Isso envolve prestar atenção aos detalhes e manter o foco no que é relevante para a tarefa ou pergunta em questão.

- **Uso de Palavras-Chave:** Identificar e focar em palavras-chave pode ajudar a localizar informações específicas mais rapidamente. Essas palavras podem incluir datas, números, nomes próprios e termos técnicos.

- **Skimming e Scanning:** Técnicas como “skimming” (leitura rápida para obter uma visão geral) e “scanning” (varredura rápida para encontrar informações específicas) são extremamente úteis. O “skimming” ajuda a entender o contexto geral, enquanto o “scanning” é utilizado para encontrar detalhes específicos.

- **Prática Regular:** A prática regular de exercícios que envolvam o reconhecimento de informações específicas é essencial. Isso pode incluir responder a perguntas de múltipla escolha baseadas em textos, ouvir áudios curtos e identificar detalhes ou fazer anotações enquanto escuta.

Aplicação em Diferentes Contextos

No ambiente acadêmico, essa habilidade é frequentemente testada em exames de compreensão de leitura e audição. Os estudantes são solicitados a identificar detalhes específicos para demonstrar sua compreensão do material. No ambiente profissional, o reconhecimento de informações específicas pode ser necessário em situações como a leitura de relatórios, a escuta de instruções detalhadas ou a participação em reuniões onde decisões são baseadas em dados precisos.

Desenvolver a habilidade de reconhecer informações específicas é um componente essencial para a proficiência em inglês. Ao focar em estratégias eficazes e práticas regulares, os alunos podem melhorar significativamente essa competência, tornando-se mais confiantes e eficazes em suas interações em inglês. Seja na leitura de um artigo acadêmico ou na escuta de um podcast, o reconhecimento de informações específicas é uma ferramenta valiosa que facilita a compreensão e a comunicação em diversos contextos.

CAPACIDADE DE ANÁLISE E SÍNTESE

A capacidade de análise e síntese é uma habilidade cognitiva fundamental no aprendizado de qualquer língua, incluindo o inglês. Ela envolve a habilidade de decompôr informações complexas em partes menores e compreensíveis (análise) e, em seguida, reorganizar essas partes para formar um todo coerente (síntese). No contexto da aprendizagem da língua inglesa, essa competência é essencial tanto para a compreensão quanto para a produção de textos, discursos e outros tipos de comunicação.

A análise é o processo de decomposição de informações ou conceitos em suas partes constituintes. No aprendizado da língua inglesa, a análise pode se manifestar de várias maneiras. Por exemplo, ao ler um texto complexo, o aluno pode analisar a estrutura gramatical das frases, o significado das palavras no contexto, e a maneira como as ideias estão organizadas. Isso permite uma compreensão mais profunda e detalhada do conteúdo, facilitando a identificação de argumentos, evidências e relações entre as partes do texto.

Em exercícios de compreensão de leitura, a análise é crucial para responder a perguntas que requerem uma compreensão detalhada do texto, como identificar o propósito do autor, o tom do texto, ou as inferências feitas. No entanto, a análise não se limita à leitura; também é essencial na escuta, onde os alunos devem separar o discurso em ideias principais e secundárias para entender o conteúdo como um todo.

A síntese, por outro lado, é o processo de combinar diferentes elementos ou ideias para formar um novo todo. Na prática, isso pode significar resumir um texto, criar uma resposta coesa a partir de várias informações ou compor um argumento original baseado em dados analisados. A síntese requer que o aluno seja capaz de ver a conexão entre as partes analisadas e criar um entendimento mais abrangente.

Por exemplo, ao escrever um ensaio em inglês, o aluno precisa sintetizar informações de várias fontes, combinando-as de maneira lógica e coerente para apoiar um argumento central. Isso também pode envolver a combinação de várias perspectivas para apresentar uma visão equilibrada e completa sobre um determinado tópico.

Importância na Comunicação

A capacidade de análise e síntese é vital para uma comunicação eficaz. Ao analisar um texto, uma fala ou uma situação, os alunos conseguem entender não apenas o que está sendo dito, mas também as nuances, os subtópicos e as implicações. Com base nessa análise, eles podem sintetizar as informações para formar respostas adequadas, criar textos convincentes ou participar de discussões de maneira informada e relevante.

No ambiente acadêmico, essa habilidade é frequentemente avaliada em provas de leitura e escrita, onde os alunos são solicitados a demonstrar sua capacidade de decompôr e recompor informações de maneira coerente. Em um ambiente profissional, a análise e a síntese são cruciais para tomar decisões informadas, resolver problemas complexos e comunicar ideias de maneira clara e persuasiva.

Desenvolvendo a Capacidade de Análise e Síntese

Desenvolver essas habilidades requer prática e exposição contínua a diferentes tipos de textos e situações comunicativas. Algumas estratégias incluem:

- **Leitura Crítica:** Encorajar a leitura crítica de textos em inglês, onde o aluno não apenas compreende o conteúdo, mas também avalia a validade dos argumentos, a consistência lógica e a relevância das evidências apresentadas.

- **Exercícios de Resumo:** Praticar a escrita de resumos, que requer a habilidade de extrair as ideias principais de um texto e apresentá-las de forma concisa.

- **Debates e Discussões:** Participar de debates ou discussões em inglês, onde os alunos precisam sintetizar informações de várias fontes para defender um ponto de vista.

● **Produção de Textos Argumentativos:** Escrever ensaios ou textos argumentativos, que exigem a combinação de diferentes informações e a construção de um argumento coeso.

A capacidade de análise e síntese é uma habilidade essencial que capacita os alunos a entender e produzir textos em inglês de forma eficaz. Ao desenvolver essa competência, os alunos não só melhoram sua proficiência na língua, mas também adquirem ferramentas valiosas para a comunicação em contextos acadêmicos e profissionais. A prática contínua e o uso de estratégias eficazes são fundamentais para aprimorar essas habilidades, tornando o aprendizado da língua inglesa uma experiência mais rica e significativa.

INFERÊNCIA E PREDIÇÃO

A habilidade de inferência e predição é crucial para a compreensão da língua inglesa. Inferir significa tirar conclusões a partir de informações implícitas no texto, enquanto prever significa fazer suposições baseadas no contexto e nas informações disponíveis. Neste texto, discutiremos a importância da inferência e predição na aprendizagem da língua inglesa e forneceremos algumas estratégias para desenvolver essas habilidades.

— Inferência na língua inglesa

A habilidade de inferência é importante porque muitas vezes o texto não oferece informações explícitas, e é necessário compreender informações implícitas para entender completamente o que está sendo dito. Para inferir corretamente, é preciso prestar atenção aos detalhes do texto e usar o conhecimento prévio para construir um significado mais profundo. Algumas das estratégias para inferir incluem:

- Identificar pistas contextuais, como palavras-chave e frases que dão uma ideia geral do que está sendo dito
- Fazer conexões entre informações, usando conhecimento prévio para relacionar ideias e conceitos
- Prestar atenção ao tom e ao estilo do autor, que podem oferecer pistas sobre como interpretar as informações

— Predição na língua inglesa

A predição é a habilidade de fazer suposições baseadas no contexto e nas informações disponíveis. É importante porque ajuda a manter o interesse do leitor e a antecipar o que pode acontecer a seguir. Algumas das estratégias para prever incluem:

- Identificar palavras-chave e frases que possam indicar o que vai acontecer a seguir
- Fazer suposições com base no conhecimento prévio do tema ou do gênero textual
- Prestar atenção ao tom e ao estilo do autor, que podem dar pistas sobre o que está por vir

— Desenvolvimento das habilidades de inferência e predição

As habilidades de inferência e predição podem ser desenvolvidas por meio de várias atividades, como a leitura de textos diversos e a participação em discussões em grupo. Algumas das estratégias para desenvolver essas habilidades incluem:

- Praticar a identificação de pistas contextuais em textos de diferentes gêneros, como notícias, artigos acadêmicos e ficção

• Participar de discussões em grupo, em que os alunos podem compartilhar suas ideias e opiniões sobre o texto e ajudar uns aos outros a inferir e prever

• Usar recursos como jogos educativos e atividades de escrita para praticar a identificação de pistas e desenvolver habilidades de inferência e predição de forma lúdica

A habilidade de inferência e predição é fundamental para a compreensão da língua inglesa. Através do uso de estratégias e práticas adequadas, os alunos podem desenvolver essas habilidades e se tornar leitores mais proficientes. Como educadores, é importante fornecer aos alunos as ferramentas e o suporte necessários para aprimorar suas habilidades de inferência e predição, garantindo que eles estejam preparados para compreender textos complexos e se comunicar efetivamente em inglês.

RECONHECIMENTO DE ORGANIZAÇÃO SEMÂNTICA E DISCURSIVA

O reconhecimento de organização semântica e discursiva é uma habilidade essencial no domínio da língua inglesa, fundamental para a compreensão profunda e eficaz de textos e discursos. Essa habilidade envolve a capacidade de identificar como as ideias e informações são estruturadas e conectadas em um texto ou discurso, permitindo ao leitor ou ouvinte entender não apenas o conteúdo, mas também as intenções, nuances e significados implícitos.

Organização Semântica

A organização semântica refere-se à maneira como o significado é construído e transmitido em um texto ou discurso. Isso inclui a escolha das palavras, a relação entre os termos, e como esses elementos se combinam para formar um todo coerente. No contexto da língua inglesa, o reconhecimento da organização semântica envolve identificar como diferentes palavras e frases contribuem para o significado geral, incluindo a interpretação de metáforas, conotações, e o uso de linguagem figurativa.

Por exemplo, em uma narrativa, a organização semântica pode envolver a análise de como as descrições dos personagens e cenários contribuem para o desenvolvimento do enredo e o clima da história. Em textos argumentativos, o foco pode estar em como os autores utilizam termos específicos para influenciar a percepção do leitor, escolhendo palavras que evocam emoções ou que estão carregadas de valores culturais.

Texto em inglês:

"The storm raged on, its fury unmatched by anything they had seen before. The sky, once calm and clear, was now a tapestry of swirling darkness, pierced only by the occasional flash of lightning. Fear gripped their hearts as they huddled together, hoping the night would pass quickly."

Tradução:

"A tempestade continuava furiosa, sua fúria incomparável a qualquer coisa que eles já tinham visto antes. O céu, outrora calmo e claro, agora era uma tapeçaria de escuridão turbulenta, perfurada apenas pelos ocasionais lampejos de relâmpagos. O medo apertou seus corações enquanto eles se encolhiam juntos, esperando que a noite passasse rapidamente."

Nesse exemplo, a organização semântica é evidente na escolha das palavras que evocam uma sensação de medo e caos: “storm raged” (tempestade continuava furiosa), “fury” (fúria), “swirling darkness” (escuridão turbulenta), “fear” (medo). Essas palavras, combinadas, criam uma imagem vívida e uma atmosfera tensa. A linguagem figurativa, como “tapestry of swirling darkness” (tapeçaria de escuridão turbulenta), não apenas descreve o céu, mas também intensifica o impacto emocional do cenário, destacando o contraste com o “sky, once calm and clear” (céu, outrora calmo e claro).

Organização Discursiva

A organização discursiva, por outro lado, refere-se à maneira como as informações e ideias são estruturadas ao longo de um texto ou discurso. Isso inclui a sequência de parágrafos, o uso de conectivos e transições, e a forma como as diferentes partes do texto se relacionam entre si para formar um argumento ou narrativa coesa. Reconhecer a organização discursiva é crucial para entender como as ideias são introduzidas, desenvolvidas e concluídas, além de identificar a lógica subjacente que conecta as partes do texto.

Por exemplo, em um ensaio acadêmico, a organização discursiva pode ser observada na forma como o autor apresenta a tese, desenvolve argumentos de apoio em parágrafos subsequentes, e finalmente conclui o texto, reafirmando a posição tomada. O uso de marcadores discursivos, como “however”, “therefore”, “in addition”, e “on the other hand”, é uma parte importante dessa organização, guiando o leitor através do raciocínio do autor.

Texto em inglês:

“Climate change is one of the most pressing issues facing humanity today. The effects of global warming are being felt across the globe, from rising sea levels to more frequent and severe weather events.

Studies have shown that the Arctic is warming at twice the rate of the rest of the world, leading to the melting of polar ice caps and the loss of habitat for countless species. Moreover, the increased frequency of hurricanes and droughts has had devastating effects on agriculture, threatening food security for millions of people.”

Addressing climate change requires immediate and coordinated action from governments, industries, and individuals. By reducing carbon emissions, investing in renewable energy, and adopting sustainable practices, we can mitigate the impacts of global warming and protect our planet for future generations.”

Tradução:

“A mudança climática é uma das questões mais urgentes que a humanidade enfrenta hoje. Os efeitos do aquecimento global estão sendo sentidos em todo o mundo, desde o aumento do nível do mar até eventos climáticos mais frequentes e severos.

Estudos mostram que o Ártico está aquecendo duas vezes mais rápido que o resto do mundo, levando ao derretimento das calotas polares e à perda de habitat para inúmeras espécies. Além disso, a maior frequência de furacões e secas tem tido efeitos devastadores na agricultura, ameaçando a segurança alimentar de milhões de pessoas.

Abordar a mudança climática requer ação imediata e coordenada de governos, indústrias e indivíduos. Ao reduzir as emissões de carbono, investir em energia renovável e adotar práticas sustentáveis, podemos mitigar os impactos do aquecimento global e proteger nosso planeta para as futuras gerações.”

Nesse trecho, a organização discursiva é clara e lógica. O parágrafo de introdução apresenta o tema central (mudança climática), preparando o leitor para a discussão que segue. O desenvolvimento expande o tema, fornecendo exemplos específicos e dados para apoiar a ideia principal. Finalmente, a conclusão sintetiza as informações e apresenta uma solução, ligando as ideias discutidas anteriormente à necessidade de ação imediata. Os conectores discursivos, como “moreover” (além disso) e “by reducing” (ao reduzir), ajudam a guiar o leitor através do argumento, criando uma transição suave entre as partes do texto.

A Importância do Reconhecimento de Organização Semântica e Discursiva

O reconhecimento eficaz da organização semântica e discursiva é essencial para a leitura crítica e a escuta ativa. Ao entender como um texto é estruturado e como as palavras e frases se relacionam entre si, os leitores e ouvintes podem interpretar o significado mais profundo, avaliar a coerência dos argumentos e identificar qualquer viés ou manipulação discursiva.

Além disso, essa habilidade é crucial para a produção de textos claros e persuasivos. Ao compreender como organizar semanticamente e discursivamente suas próprias ideias, os falantes e escritores de inglês podem comunicar-se de forma mais eficaz, construindo textos que são tanto informativos quanto convincentes.

Desenvolvimento dessa Habilidade

Desenvolver a capacidade de reconhecer a organização semântica e discursiva requer prática e uma exposição variada a diferentes tipos de textos e discursos. Algumas estratégias incluem:

- **Análise de Textos Modelos:** Estudar textos bem estruturados, identificando a organização das ideias e as estratégias semânticas utilizadas pelos autores.

- **Prática de Escrita Estruturada:** Produzir textos seguindo uma estrutura lógica clara, utilizando conectivos adequados e assegurando a coerência entre as partes do texto.

- **Exercícios de Reconhecimento:** Realizar exercícios que envolvem a identificação de elementos organizacionais em textos, como a função de parágrafos específicos ou o papel de certos marcadores discursivos.

- **Leitura Crítica:** Ler ativamente, questionando como as ideias são organizadas e qual o efeito dessa organização na compreensão e persuasão do texto.

O reconhecimento da organização semântica e discursiva é uma habilidade fundamental para a compreensão e produção eficaz de textos em inglês. Ao dominar essa competência, os alunos e profissionais se tornam mais aptos a interpretar textos complexos, avaliar argumentos com discernimento e expressar suas próprias ideias de maneira clara e organizada. Em última análise, essa habilidade não só aprimora a proficiência linguística, mas também fortalece a capacidade crítica e comunicativa em contextos variados.

RACIOCÍNIO LÓGICO-MATEMÁTICO

ÁLGEBRA BÁSICA: EQUAÇÕES, SISTEMAS E PROBLEMAS DO PRIMEIRO E DO SEGUNDO GRAU

EQUAÇÃO DO 1º GRAU

Na Matemática, a equação é uma igualdade que envolve uma ou mais incógnitas. Quem determina o “grau” dessa equação é o expoente dessa incógnita, ou seja, se o expoente for 1, temos a equação do 1º grau. Se o expoente for 2, a equação será do 2º grau; se o expoente for 3, a equação será de 3º grau. Exemplos:

$$4x + 2 = 16 \text{ (equação do 1º grau)}$$

$$x^2 + 2x + 4 = 0 \text{ (equação do 2º grau)}$$

$$x^3 + 2x^2 + 5x - 2 = 0 \text{ (equação do 3º grau)}$$

A equação do 1º grau é apresentada da seguinte forma:

$$ax + b = 0$$

É importante dizer que a e b representam qualquer número real e a é diferente de zero (a 0). A incógnita x pode ser representada por qualquer letra, contudo, usualmente, utilizamos x ou y como valor a ser encontrado para o resultado da equação. O primeiro membro da equação são os números do lado esquerdo da igualdade, e o segundo membro, o que estão do lado direito da igualdade.

Como resolver uma equação do primeiro grau

Para resolvermos uma equação do primeiro grau, devemos achar o valor da incógnita (que vamos chamar de x) e, para que isso seja possível, é só isolar o valor do x na igualdade, ou seja, o x deve ficar sozinho em um dos membros da equação.

O próximo passo é analisar qual operação está sendo feita no mesmo membro em que se encontra x e “jogar” para o outro lado da igualdade fazendo a operação oposta e isolando x.

1º exemplo:

$$x + 4 = 12$$

Nesse caso, o número que aparece do mesmo lado de x é o 4 e ele está somando. Para isolar a incógnita, ele vai para o outro lado da igualdade fazendo a operação inversa (subtração):

$$\begin{aligned} x &= 12 - 4 \\ x &= 8 \end{aligned}$$

2º exemplo:

$$x - 12 = 20$$

O número que está do mesmo lado de x é o 12 e ele está subtraindo. Nesse exemplo, ele vai para o outro lado da igualdade com a operação inversa, que é a soma:

$$x = 20 + 12$$

$$x = 32$$

3º exemplo:

$$4x + 2 = 10$$

Vamos analisar os números que estão no mesmo lado da incógnita, o 4 e o 2. O número 2 está somando e vai para o outro lado da igualdade subtraindo e o número 4, que está multiplicando, passa para o outro lado dividindo.

$$4x = 10 - 2$$

$$x = \frac{10 - 2}{4}$$

$$x = \frac{8}{4}$$

$$x = 2$$

4º exemplo:

Esse exemplo envolve números negativos e, antes de passar o número para o outro lado, devemos sempre deixar o lado da incógnita positivo, por isso vamos multiplicar toda a equação por -1.

$$-3x = -9 \cdot (-1)$$

$$3x = 9$$

Passando o número 3, que está multiplicando x, para o outro lado, teremos:

$$x = \frac{9}{3}$$

$$x = 3$$

— Propriedade Fundamental das Equações

A propriedade fundamental das equações é também chamada de regra da balança. Não é muito utilizada no Brasil, mas tem a vantagem de ser uma única regra. A ideia é que tudo que for

feito no primeiro membro da equação deve também ser feito no segundo membro com o objetivo de isolar a incógnita para se obter o resultado. Veja a demonstração nesse exemplo:

$$3x + 12 = 27$$

Começaremos com a eliminação do número 12. Como ele está somando, vamos subtrair o número 12 nos dois membros da equação:

$$\begin{aligned} 3x + 12 - 12 &= 27 - 12 \\ 3x &= 15 \end{aligned}$$

Para finalizar, o número 3 que está multiplicando a incógnita será dividido por 3 nos dois membros da equação:

$$\begin{aligned} \frac{3x}{3} &= \frac{15}{3} \\ x &= 5 \end{aligned}$$

EQUAÇÃO DO 2º GRAU

Toda equação que puder ser escrita na forma $ax^2 + bx + c = 0$ será chamada equação do segundo grau¹. O único detalhe é que a, b e c devem ser números reais, e a não pode ser igual a zero em hipótese alguma.

Uma equação é uma expressão que relaciona números conhecidos (chamados coeficientes) a números desconhecidos (chamados incógnitas), por meio de uma igualdade. Resolver uma equação é usar as propriedades dessa igualdade para descobrir o valor numérico desses números desconhecidos. Como eles são representados pela letra x, podemos dizer que resolver uma equação é encontrar os valores que x pode assumir, fazendo com que a igualdade seja verdadeira.

— Como resolver equações do 2º grau?

Conhecemos como soluções ou raízes da equação $ax^2 + bx + c = 0$ os valores de x que fazem com que essa equação seja verdadeira². Uma equação do 2º grau pode ter no máximo dois números reais que sejam raízes dela. Para resolver equações do 2º grau completas, existem dois métodos mais comuns:

- Fórmula de Bhaskara;
- Soma e produto.

O primeiro método é bastante mecânico, o que faz com que muitos o prefiram. Já para utilizar o segundo, é necessário o conhecimento de múltiplos e divisores. Além disso, quando as soluções da equação são números quebrados, soma e produto não é uma alternativa boa.

— Fórmula de Bhaskara

1) Determinar os coeficientes da equação

Os coeficientes de uma equação são todos os números que não são a incógnita dessa equação, sejam eles conhecidos ou não. Para isso, é mais fácil comparar a equação dada com a forma geral das equações do segundo grau, que é: $ax^2 + bx + c = 0$. Observe que o coeficiente “a” multiplica x^2 , o coeficiente “b” multiplica x, e o coeficiente “c” é constante.

Por exemplo, na seguinte equação:
 $x^2 + 3x + 9 = 0$

O coeficiente a = 1, o coeficiente b = 3 e o coeficiente c = 9.

Na equação:

$$-x^2 + x = 0$$

O coeficiente a = -1, o coeficiente b = 1 e o coeficiente c = 0.

2) Encontrar o discriminante

O discriminante de uma equação do segundo grau é representado pela letra grega Δ e pode ser encontrado pela seguinte fórmula:

$$\Delta = b^2 - 4 \cdot a \cdot c$$

Nessa fórmula, a, b e c são os coeficientes da equação do segundo grau. Na equação: $4x^2 - 4x - 24 = 0$, por exemplo, os coeficientes são: a = 4, b = -4 e c = -24. Substituindo esses números na fórmula do discriminante, teremos:

$$\begin{aligned} \Delta &= b^2 - 4 \cdot a \cdot c \\ \Delta &= (-4)^2 - 4 \cdot 4 \cdot (-24) \\ \Delta &= 16 - 16 \cdot (-24) \\ \Delta &= 16 + 384 \\ \Delta &= 400 \end{aligned}$$

— Quantidade de soluções de uma equação

As equações do segundo grau podem ter até duas soluções reais³. Por meio do discriminante, é possível descobrir quantas soluções a equação terá. Muitas vezes, o exercício solicita isso em vez de perguntar quais as soluções de uma equação. Então, nesse caso, não é necessário resolvê-la, mas apenas fazer o seguinte:

- Se $\Delta < 0$, a equação não possui soluções reais.
- Se $\Delta = 0$, a equação possui apenas uma solução real.
- Se $\Delta > 0$, a equação possui duas soluções reais.

Isso acontece porque, na fórmula de Bhaskara, calcularemos a raiz de Δ . Se o discriminante é negativo, é impossível calcular essas raízes.

3) Encontrar as soluções da equação

Para encontrar as soluções de uma equação do segundo grau usando fórmula de Bhaskara, basta substituir coeficientes e discriminante na seguinte expressão:

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{\Delta}}{2 \cdot a}$$

1 <https://escolakids.uol.com.br/matematica/equacoes-segundo-grau.htm#:~:text=Toda%20equa%C3%A7%C3%A3o%20que%20puder%20ser,a%20zero%20em%20hip%C3%B3tese%20alguma.>

2 <https://www.preparaenem.com/matematica/equacao-do-2-grau.htm>

3 <https://mundoeducacao.uol.com.br/matematica/discriminante-uma-equacao-segundo-grau.htm>

Observe a presença de um sinal \pm na fórmula de Bhaskara. Esse sinal indica que deveremos fazer um cálculo para $\sqrt{\Delta}$ positivo e outro para $\sqrt{\Delta}$ negativo. Ainda no exemplo $4x^2 - 4x - 24 = 0$, substituiremos seus coeficientes e seu discriminante na fórmula de Bhaskara:

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{\Delta}}{2 \cdot a}$$

$$x = \frac{-(-4) \pm \sqrt{400}}{2 \cdot 4}$$

$$x = \frac{4 \pm 20}{8}$$

$$x' = \frac{4 + 20}{8} = \frac{24}{8} = 3$$

$$x'' = \frac{4 - 20}{8} = \frac{-16}{8} = -2$$

Então, as soluções dessa equação são 3 e -2, e seu conjunto de solução é: $S = \{3, -2\}$.

— **Soma e Produto**

Nesse método é importante conhecer os divisores de um número. Ele se torna interessante quando as raízes da equação são números inteiros, porém, quando são um número decimal, esse método fica bastante complicado.

A soma e o produto é uma relação entre as raízes x_1 e x_2 da equação do segundo grau, logo devemos buscar quais são os possíveis valores para as raízes que satisfazem a seguinte relação:

$$x_1 + x_2 = \frac{-b}{a}$$

$$x_1 \cdot x_2 = \frac{c}{a}$$

Exemplo: Encontre as soluções para a equação $x^2 - 5x + 6 = 0$.

1º passo: encontrar a, b e c.

a = 1
b = -5
c = 6

2º passo: substituir os valores de a, b e c na fórmula.

$$x_1 + x_2 = \frac{-(-5)}{1}$$

$$x_1 \cdot x_2 = \frac{6}{1}$$

$$x_1 + x_2 = 5$$

$$x_1 \cdot x_2 = 6$$

3º passo: encontrar o valor de x_1 e x_2 analisando a equação. Nesse caso, estamos procurando dois números cujo produto seja igual a 6 e a soma seja igual a 5.

Os números cuja multiplicação é igual a 6 são:

- I. $6 \times 1 = 6$
- II. $3 \times 2 = 6$
- III. $(-6) \times (-1) = 6$
- IV. $(-3) \times (-2) = 6$

Dos possíveis resultados, vamos buscar aquele em que a soma seja igual a 5. Note que somente a II possui soma igual a 5, logo as raízes da equação são $x_1 = 3$ e $x_2 = 2$.

— **Equação do 2º Grau Incompleta**

Equação do 2º grau é incompleta quando ela possui b e/ou c iguais a zero. Existem três tipos dessas equações, cada um com um método mais adequado para sua resolução.

Uma equação do 2º grau é conhecida como incompleta quando um dos seus coeficientes, b ou c, é igual a zero. Existem três casos possíveis de equações incompletas, que são:

- Equações que possuem $b = 0$, ou seja, $ax^2 + c = 0$;
- Equações que possuem $c = 0$, ou seja, $ax^2 + bx = 0$;
- Equações em que $b = 0$ e $c = 0$, então a equação será $ax^2 = 0$.

Em cada caso, é possível utilizar métodos diferentes para encontrar o conjunto de soluções da equação. Por mais que seja possível resolvê-la utilizando a fórmula de Bhaskara, os métodos específicos de cada equação incompleta acabam sendo menos trabalhosos. A diferença entre a equação completa e a equação incompleta é que naquela todos os coeficientes são diferentes de 0, já nesta pelo menos um dos seus coeficientes é zero.

Como Resolver Equações do 2º Grau Incompletas

Para encontrar as soluções de uma equação do 2º grau, é bastante comum a utilização da fórmula de Bhaskara, porém existem métodos específicos para cada um dos casos de equações incompletas, a seguir veremos cada um deles.

Quando $c = 0$

Quando $c = 0$, a equação do 2º grau é incompleta e é uma equação do tipo $ax^2 + bx = 0$. Para encontrar seu conjunto de soluções, colocamos a variável x em evidência, reescrevendo essa equação como uma equação produto. Vejamos um exemplo a seguir.

Exemplo: Encontre as soluções da equação $2x^2 + 5x = 0$.

1º passo: colocar x em evidência.

Reescrevendo a equação colocando x em evidência, temos que:

$$2x^2 + 5x = 0$$

$$x \cdot (2x + 5) = 0$$

2º passo: separar a equação produto em dois casos.

Para que a multiplicação entre dois números seja igual a zero, um deles tem que ser igual a zero, no caso, temos que:

$$x \cdot (2x + 5) = 0$$

$$x = 0 \text{ ou } 2x + 5 = 0$$

v3º passo: encontrar as soluções.

Já encontramos a primeira solução, $x = 0$, agora falta encontrar o valor de x que faz com que $2x + 5$ seja igual a zero, então, temos que:

$$\begin{aligned} 2x + 5 &= 0 \\ 2x &= -5 \\ x &= -5/2 \end{aligned}$$

Então encontramos as duas soluções da equação, $x = 0$ ou $x = -5/2$.

Quando $b = 0$

Quando $b = 0$, encontramos uma equação incompleta do tipo $ax^2 + c = 0$. Nesse caso, vamos isolar a variável x até encontrar as possíveis soluções da equação. Vejamos um exemplo:

Exemplo: Encontre as soluções da equação $3x^2 - 12 = 0$.

Para encontrar as soluções, vamos isolar a variável.

$$\begin{aligned} 3x^2 - 12 &= 0 \\ 3x^2 &= 12 \\ x^2 &= 12 : 3 \\ x^2 &= 4 \end{aligned}$$

Ao extrair a raiz no segundo membro, é importante lembrar que existem sempre dois números e que, ao elevarmos ao quadrado, encontramos como solução o número 4 e, por isso, colocamos o símbolo de \pm .

$$\begin{aligned} x &= \pm\sqrt{4} \\ x &= \pm 2 \end{aligned}$$

Então as soluções possíveis são $x = 2$ e $x = -2$.

Quando $b = 0$ e $c = 0$

Quando tanto o coeficiente b quanto o coeficiente c são iguais a zero, a equação será do tipo $ax^2 = 0$ e terá sempre como única solução $x = 0$. Vejamos um exemplo a seguir.

Exemplo:

$$\begin{aligned} 3x^2 &= 0 \\ x^2 &= 0 : 3 \\ x^2 &= 0 \\ x &= \pm\sqrt{0} \\ x &= \pm 0 \\ x &= 0 \end{aligned}$$

SISTEMA DO 1º GRAU

Um sistema de equação de 1º grau com duas incógnitas é formado por: duas equações de 1º grau com duas incógnitas diferentes em cada equação. Veja um exemplo:

$$\begin{cases} x + y = 20 \\ 3x + 4y = 72 \end{cases}$$

• Resolução de sistemas

Existem dois métodos de resolução dos sistemas. Vejamos:

• Método da substituição

Consiste em escolher uma das duas equações, isolar uma das incógnitas e substituir na outra equação, veja como:

Dado o sistema $\begin{cases} x + y = 20 \\ 3x + 4y = 72 \end{cases}$, enumeramos as equações.

$$\begin{cases} x + y = 20 & \text{1} \\ 3x + 4y = 72 & \text{2} \end{cases}$$

Escolhemos a equação 1 (pelo valor da incógnita de x ser 1) e isolamos x . Teremos: $x = 20 - y$ e substituímos na equação 2.

$3(20 - y) + 4y = 72$, com isso teremos apenas 1 incógnita. Resolvendo:

$$60 - 3y + 4y = 72 \rightarrow -3y + 4y = 72 - 60 \rightarrow y = 12$$

Para descobrir o valor de x basta substituir 12 na equação $x = 20 - y$. Logo:

$$x = 20 - y \rightarrow x = 20 - 12 \rightarrow x = 8$$

Portanto, a solução do sistema é $S = (8, 12)$

Método da adição

Esse método consiste em adicionar as duas equações de tal forma que a soma de uma das incógnitas seja zero. Para que isso aconteça será preciso que multipliquemos algumas vezes as duas equações ou apenas uma equação por números inteiros para que a soma de uma das incógnitas seja zero.

Dado o sistema $\begin{cases} x + y = 20 \\ 3x + 4y = 72 \end{cases}$

Para adicionarmos as duas equações e a soma de uma das incógnitas de zero, teremos que multiplicar a primeira equação por -3 .

$$\begin{cases} x + y = 20 & (-3) \\ 3x + 4y = 72 \end{cases}$$

Teremos:

$$\begin{cases} -3x - 3y = -60 \\ 3x + 4y = 72 \end{cases}$$

Adicionando as duas equações:

$$\begin{aligned} -3x - 3y &= -60 \\ + \quad 3x + 4y &= 72 \\ \hline y &= 12 \end{aligned}$$

Para descobrirmos o valor de x basta escolher uma das duas equações e substituir o valor de y encontrado:

$$x + y = 20 \rightarrow x + 12 = 20 \rightarrow x = 20 - 12 \rightarrow x = 8$$

Portanto, a solução desse sistema é: $S = (8, 12)$.

LEGISLAÇÃO DE NITERÓI

LEI MUNICIPAL 3466/2020– POLÍTICA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE DE NITERÓI

LEI Nº 3.466, DE 09 DE JANEIRO DE 2020

(Regulamentada pelos Decretos nº 13518/2020 e nº 14.235/2021)

Institui a Política de Promoção de Integridade e Compliance do Município de Niterói.

A Câmara Municipal de Niterói Decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Fica instituída a Política de Promoção de Integridade e Compliance no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Município de Niterói.

§ 1º O estabelecimento da Política de Promoção de Integridade e Compliance da Administração Pública expressa o comprometimento do município de Niterói com o combate à corrupção em todas as formas e contextos, bem como com a integridade, a transparência pública e o controle social.

§ 2º A Política de Promoção de Integridade e Compliance da Administração Pública deve ser concebida e implementada de acordo com o perfil e os riscos específicos de cada órgão ou entidade pública municipal, assim como as medidas de proteção nela estabelecidas, sob a supervisão da Controladoria Geral do Município.

§ 3º O estabelecimento desta Política não abrange as disposições específicas de governança corporativa e compliance das sociedades de economia mista e empresas públicas do município de Niterói, que ficam sujeitas às regras contidas na Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

§ 4º Poderá ser estendida a Política de Promoção de Integridade e Compliance do Município de Niterói às pessoas jurídicas de direito privado, a ser regulamentado por ato do Chefe do Poder Executivo, que vierem a contratar com a Administração Pública Municipal, de modo a garantir a qualidade e a execução das contratações públicas, conforme a Lei Federal nº 12.846/2013 e o Decreto Federal nº 8.420/2015.

Art. 2º Para fins desta Lei, considera-se:

I - Política de Promoção de Integridade e Compliance: o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de prevenção, detecção e correção de práticas de corrupção, fraudes, subornos, irregularidades e desvios éticos e de conduta;

II - risco de integridade: a vulnerabilidade institucional que pode favorecer ou facilitar práticas de corrupção, fraudes, subornos, irregularidades e desvios éticos e de conduta;

III - plano de integridade: o documento que contém um conjunto organizado de medidas que devem ser efetivadas, em um período determinado de tempo, com a finalidade de prevenir, detectar e corrigir as ocorrências de quebra de integridade;

IV - fatores de risco: os motivos e as circunstâncias que podem incentivar, causar e/ou permitir condutas que afrontem a integridade da conduta; e

V - agente público: todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nos órgãos ou entidades da Administração Pública Direta e Indireta do Município de Niterói.

CAPÍTULO II DOS OBJETIVOS

Art. 3º São objetivos da Política de Promoção de Integridade e Compliance da Administração Pública:

I - instituir o Plano de Integridade e Compliance nos órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta;

II - proteger a administração pública municipal dos atos lesivos que resultem em prejuízos causados por irregularidades, desvios de ética e de conduta e fraudes contratuais;

III - assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis;

IV - reduzir os riscos inerentes à gestão, provendo maior segurança e transparência em sua execução;

V - fortalecer o Sistema de Controle Interno, por meio de aprimoramento dos instrumentos de accountability e compliance, princípios estes correlatos a todos os demais princípios insculpidos no art. 37, caput, da Constituição da República Federativa do Brasil;

VI - obter melhores desempenhos dos órgãos e entidades, aprimorando a qualidade dos gastos públicos;

VII - aperfeiçoar a estrutura de governança pública, riscos e controles da Administração Pública municipal;

VIII - fomentar a inovação e a adoção de boas práticas de gestão pública;

IX - estimular o comportamento íntegro e probo dos servidores públicos municipais; e

X - assegurar que sejam atendidos, pelas diversas áreas da organização, os requerimentos e as solicitações de órgãos reguladores de controle.

**CAPÍTULO III
DO PLANO DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE**

Art. 4º O Plano de Integridade e Compliance consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, e poderá considerar os seguintes eixos:

I - incorporação de padrões elevados de conduta pelos agentes públicos;

II - análise de maturidade e gerenciamento dos riscos e fortalecimento dos controles; e

III - estratégias de transparência, controles de efetividade das políticas públicas e participação social.

§ 1º A instituição, as etapas e as fases de implementação do Plano de Integridade e Compliance serão estruturadas por ato do Chefe do Poder Executivo e devem ser coordenadas com o objetivo de garantir uma atuação inteligente e harmônica da Administração Pública na condução das ações relacionadas ao Plano. (Vide Decreto nº 13877/2021)

§ 2º Os mecanismos estabelecidos nesta Lei visam proteger os órgãos e as entidades desta municipalidade, bem como impor aos agentes públicos o compromisso com a ética, o respeito, a integridade e a eficiência na prestação do serviço público.

Art. 5º As diretrizes do Plano de Integridade e Compliance serão estabelecidas pelo Núcleo de Integridade e Riscos, vinculado à Controladoria Geral do Município de Niterói.

Parágrafo único. A depender da complexidade de atribuições e dimensão da organização, deverá ser criada, nos órgãos e nas entidades, uma equipe de suporte ao Núcleo, previsto no caput deste artigo, e à Unidade de Controle Interno Setorial.

Art. 6º A Unidade de Controle Interno Setorial apoiará a alta administração na elaboração do respectivo Plano de Integridade, bem como será responsável pelo monitoramento contínuo da sua execução.

Art. 7º A execução ficará a cargo dos órgãos e das entidades desta municipalidade.

Art. 8º São partes integrantes do Plano de Integridade, no mínimo:

I - objetivos do Plano;

II - identificação e classificação dos riscos;

III - monitoramento, atualização e avaliação do Plano; e

IV - atribuições e responsabilidades.

Art. 9º VETADO

I - VETADO;

II - VETADO;

III - VETADO;

IV - VETADO;

V - VETADO;

VI - VETADO;

VII - VETADO;

VIII - VETADO;

IX - VETADO.

Parágrafo único. VETADO.

Art. 10. O Plano de Integridade deverá ser divulgado internamente, para ciência e cumprimento pelos agentes públicos envolvidos, no Portal da Transparência do Município e, se houver, nos respectivos sítios eletrônicos dos órgãos e das entidades.

§ 1º O Plano de Integridade poderá ser revisado a qualquer tempo visando ao seu aprimoramento e à melhoria dos resultados esperados.

§ 2º Os agentes públicos mencionados no caput deste artigo poderão apresentar sugestões para o aprimoramento das ações contidas no Plano de Integridade.

Art. 11. A partir da concepção do Plano de Integridade, deverão ser concebidos os requisitos, como medidas de mitigação dos riscos identificados, bem como a matriz de responsabilidade dos riscos.

Parágrafo único. Todo e qualquer procedimento de controle e de boas práticas deve ser documentado pela instituição.

**CAPÍTULO IV
DO COMITÊ DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE**

Art. 12. Para garantir a efetividade das ações de compliance, bem como garantir adequada linha de reporte, fica criado o Comitê de Integridade e Compliance do Município de Niterói, que será composto por autoridades do Poder Executivo.

§ 1º Os membros do Comitê referido no caput deste artigo não receberão qualquer remuneração, sendo considerados de relevante interesse público os serviços por eles prestados.

§ 2º A composição, estrutura, procedimentos e atribuições do Comitê referido no caput deste artigo serão disciplinados por ato do Chefe do Poder Executivo.

CAPÍTULO V - VETADO

Art. 13-VE TADO.

§ 1º VETADO.

§ 2º VETADO.

Art. 14. VETADO

I - VETADO;

II - VETADO;

III - VETADO;

IV - VETADO;

Art. 15-VE TADO. Parágrafo único. VETADO.

Art. 16. VETADO

I - VETADO;

II - VETADO;

III - VETADO;

IV - VETADO;

V - VETADO;

VI - VETADO;

VII - VETADO;

VIII - VETADO;

IX - VETADO;

X - VETADO;

XI - VETADO;

XII - VETADO;

XIII - VETADO;

XIV - VETADO;

XV - VETADO;

XVI - VETADO.

Art. 17-VE TADO. Parágrafo único. VETADO.

Art. 18-VE TADO.

§ 1º VETADO.

§ 2º VETADO.

Art. 19-VE TADO.

Art. 20-VE TADO.

§ 2º VETADO.

Art. 21-VE TADO.

Art. 22. VETADO;

II - VETADO;
 III - VETADO.
 § 1º VETADO.
 § 2º VETADO.
 Art. 23-VE TADO.
 Art. 24-VE TADO.
 Art. 25-VE TADO.

**CAPÍTULO VI
 DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 26. Todos os mecanismos estabelecidos na presente Lei, quando efetivamente implementados, trarão como consequência a proteção da instituição, bem como o reconhecimento de que os agentes envolvidos estão comprometidos com a ética, o respeito, a integridade, a transparência e a eficiência na prestação do serviço público.

Art. 27. No desempenho das atividades e procedimentos relacionados ao Plano de Integridade e Compliance, todos os agentes públicos e políticos devem engajar-se, disseminar e demonstrar efetivo alinhamento e compromisso com os princípios e valores do Plano, em todas as suas atitudes diárias.

Art. 28. Esta Lei entra em vigor 30 (trinta) dias após a data de sua publicação oficial.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NITERÓI, EM 09 DE JANEIRO DE 2020

LEI 12.846/2013 – LEI ANTICORRUPÇÃO

LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013.

Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I
 DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

Art. 3º A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.

§ 1º A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no caput .

§ 2º Os dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.

Art. 4º Subsiste a responsabilidade da pessoa jurídica na hipótese de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária.

§ 1º Nas hipóteses de fusão e incorporação, a responsabilidade da sucessora será restrita à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, não lhe sendo aplicáveis as demais sanções previstas nesta Lei decorrentes de atos e fatos ocorridos antes da data da fusão ou incorporação, exceto no caso de simulação ou evidente intuito de fraude, devidamente comprovados.

§ 2º As sociedades controladoras, controladas, coligadas ou, no âmbito do respectivo contrato, as consorciadas serão solidariamente responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei, restringindo-se tal responsabilidade à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado.

**CAPÍTULO II
 DOS ATOS LESIVOS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NACIONAL OU ESTRANGEIRA**

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º , que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

§ 1º Considera-se administração pública estrangeira os órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas de país estrangeiro, de qualquer nível ou esfera de governo, bem como as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro.

§ 2º Para os efeitos desta Lei, equiparam-se à administração pública estrangeira as organizações públicas internacionais.

§ 3º Considera-se agente público estrangeiro, para os fins desta Lei, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerça cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro, assim como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro ou em organizações públicas internacionais.

CAPÍTULO III DA RESPONSABILIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Art. 6º Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:

I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e

II - publicação extraordinária da decisão condenatória.

§ 1º As sanções serão aplicadas fundamentadamente, isolada ou cumulativamente, de acordo com as peculiaridades do caso concreto e com a gravidade e natureza das infrações.

§ 2º A aplicação das sanções previstas neste artigo será precevida da manifestação jurídica elaborada pela Advocacia Pública ou pelo órgão de assistência jurídica, ou equivalente, do ente público.

§ 3º A aplicação das sanções previstas neste artigo não exclui, em qualquer hipótese, a obrigação da reparação integral do dano causado.

§ 4º Na hipótese do inciso I do caput, caso não seja possível utilizar o critério do valor do faturamento bruto da pessoa jurídica, a multa será de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais).

§ 5º A publicação extraordinária da decisão condenatória ocorrerá na forma de extrato de sentença, a expensas da pessoa jurídica, em meios de comunicação de grande circulação na área da prática da infração e de atuação da pessoa jurídica ou, na sua falta, em publicação de circulação nacional, bem como por meio de afixação de edital, pelo prazo mínimo de 30 (trinta) dias, no próprio estabelecimento ou no local de exercício da atividade, de modo visível ao público, e no sítio eletrônico na rede mundial de computadores.

§ 6º (VETADO).

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

I - a gravidade da infração;

II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;

III - a consumação ou não da infração;

IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;

V - o efeito negativo produzido pela infração;

VI - a situação econômica do infrator;

VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e

X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal.

CAPÍTULO IV DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO

Art. 8º A instauração e o julgamento de processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica cabem à autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que agirá de ofício ou mediante provocação, observados o contraditório e a ampla defesa.

§ 1º A competência para a instauração e o julgamento do processo administrativo de apuração de responsabilidade da pessoa jurídica poderá ser delegada, vedada a subdelegação.

§ 2º No âmbito do Poder Executivo federal, a Controladoria-Geral da União - CGU terá competência concorrente para instaurar processos administrativos de responsabilização de pessoas jurídicas ou para avocar os processos instaurados com fundamento nesta Lei, para exame de sua regularidade ou para corrigir-lhes o andamento.

Art. 9º Competem à Controladoria-Geral da União - CGU a apuração, o processo e o julgamento dos atos ilícitos previstos nesta Lei, praticados contra a administração pública estrangeira, observado o disposto no Artigo 4 da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, promulgada pelo Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000.

Art. 10. O processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica será conduzido por comissão designada pela autoridade instauradora e composta por 2 (dois) ou mais servidores estáveis.

§ 1º O ente público, por meio do seu órgão de representação judicial, ou equivalente, a pedido da comissão a que se refere o caput, poderá requerer as medidas judiciais necessárias para a investigação e o processamento das infrações, inclusive de busca e apreensão.

§ 2º A comissão poderá, cautelarmente, propor à autoridade instauradora que suspenda os efeitos do ato ou processo objeto da investigação.

§ 3º A comissão deverá concluir o processo no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contados da data da publicação do ato que a instituir e, ao final, apresentar relatórios sobre os fatos apurados e eventual responsabilidade da pessoa jurídica, sugerindo de forma motivada as sanções a serem aplicadas.

§ 4º O prazo previsto no § 3º poderá ser prorrogado, mediante ato fundamentado da autoridade instauradora.

DIREITO ADMINISTRATIVO

ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS

— Estado

Conceito, Elementos e Princípios

Adentrando ao contexto histórico, o conceito de Estado veio a surgir por intermédio do antigo conceito de cidade, da *polis grega* e da *civitas* romana. Em meados do século XVI o vocábulo Estado passou a ser utilizado com o significado moderno de força, poder e direito.

O Estado pode ser conceituado como um ente, sujeito de direitos, que possui como elementos: o povo, o território e a soberania. Nos dizeres de Vicente Paulo e Marcelo Alexandrino (2010, p. 13), “Estado é pessoa jurídica territorial soberana, formada pelos elementos povo, território e governo soberano”.

O Estado como ente, é plenamente capacitado para adquirir direitos e obrigações. Ademais, possui personalidade jurídica própria, tanto no âmbito interno, perante os agentes públicos e os cidadãos, quanto no âmbito internacional, perante outros Estados.

Vejam alguns conceitos acerca dos três elementos que compõem o Estado:

— **Povo:** Elemento legítima a existência do Estado. Isso ocorre por que é do povo que origina todo o poder representado pelo Estado, conforme dispõe expressamente art. 1º, parágrafo único, da Constituição Federal:

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

O povo se refere ao conjunto de indivíduos que se vincula juridicamente ao Estado, de forma estabilizada.

Entretanto, isso não ocorre com estrangeiros e apátridas, diferentemente da população, que tem sentido demográfico e quantitativo, agregando, por sua vez, todos os que se encontram sob sua jurisdição territorial, sendo desnecessário haver quaisquer tipos de vínculo jurídico do indivíduo com o poder do Estado.

Com vários sentidos, o termo pode ser usado pela doutrina como sinônimo de nação e, ainda, no sentido de subordinação a uma mesma autoridade política.

No entanto, a titularidade dos direitos políticos é determinada pela nacionalidade, que nada mais é que o vínculo jurídico estabelecido pela Constituição entre os cidadãos e o Estado.

O Direito nos concede o conceito de povo como sendo o conjunto de pessoas que detém o poder, a soberania, conforme já foi explicitado por meio do art. 1º. Parágrafo único da CFB/88 dispondo que “Todo poder emana do povo, que exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”.

— **Território:** pode ser conceituado como a área na qual o Estado exerce sua soberania. Trata-se da base física ou geográfica de um determinado Estado, seu elemento constitutivo, base delimitada de autoridade, instrumento de poder com vistas a dirigir o grupo social, com tal delimitação que se pode assegurar à eficácia do poder e a estabilidade da ordem.

O território é delimitado pelas fronteiras, que por sua vez, podem ser naturais ou convencionais. O território como elemento do Estado, possui duas funções, sendo uma negativa limitante de fronteiras com a competência da autoridade política, e outra positiva, que fornece ao Estado a base correta de recursos materiais para ação.

Por traçar os limites do poder soberanamente exercido, o território é elemento essencial à existência do Estado, sendo, desta forma, pleno objeto de direitos do Estado, o qual se encontra a serviço do povo e pode usar e dispor dele com poder absoluto e exclusivo, desde que estejam presentes as características essenciais das relações de domínio. O território é formado pelo solo, subsolo, espaço aéreo, águas territoriais e plataforma continental, prolongamento do solo coberto pelo mar.

A Constituição Brasileira atribui ao Conselho de Defesa Nacional, órgão de consulta do presidente da República, competência para “propor os critérios e condições de utilização de áreas indispensáveis à segurança do território nacional e opinar sobre seu efetivo uso, especialmente na faixa de fronteira e nas relacionadas com a preservação e a exploração dos recursos naturais de qualquer tipo”. (Artigo 91, §1º, III, CFB/88). Os espaços sobre os quais se desenvolvem as relações sociais próprias da vida do Estado é uma porção da superfície terrestre, projetada desde o subsolo até o espaço aéreo. Para que essa porção territorial e suas projeções adquiram significado político e jurídico, é preciso considerá-las como um local de assentamento do grupo humano que integra o Estado, como campo de ação do poder político e como âmbito de validade das normas jurídicas.

— **Soberania:** Trata-se do poder do Estado de se auto administrar. Por meio da soberania, o Estado detém o poder de regular o seu funcionamento, as relações privadas dos cidadãos, bem como as funções econômicas e sociais do povo que o integra. Por meio desse elemento, o Estado edita leis aplicáveis ao seu território, sem estar sujeito a qualquer tipo de interferência ou dependência de outros Estados.

Em sua origem, no sentido de legitimação, a soberania está ligada à força e ao poder. Se antes, o direito era dado, agora é arquitetado, anteriormente era pensado na justiça robusta, agora é engendrado na adequação aos objetivos e na racionalidade técnica necessária. O poder do Estado é soberano, uno, indivisível e emana do povo. Além disso, todos os Poderes são partes de um todo que é a atividade do Estado.

Como fundamento do Estado Democrático de Direito, nos parâmetros do art. 1º, I, da CFB/88), a soberania é elemento essencial e fundamental à existência da República Federativa do Brasil.

A lei se tornou de forma essencial o principal instrumento de organização da sociedade. Isso, por que a exigência de justiça e de proteção aos direitos individuais, sempre se faz presente na vida do povo. Por conseguinte, por intermédio da Constituição escrita, desde a época da revolução democrática, foi colocada uma trava jurídica à soberania, proclamando, assim, os direitos invioláveis do cidadão.

O direito incorpora a teoria da soberania e tenta compatibilizá-la aos problemas de hoje, e remetem ao povo, aos cidadãos e à sua participação no exercício do poder, o direito sempre tende a preservar a vontade coletiva de seu povo, através de seu ordenamento, a soberania sempre existirá no campo jurídico, pois o termo designa igualmente o fenômeno político de decisão, de deliberação, sendo incorporada à soberania pela Constituição.

A Constituição Federal é documento jurídico hierarquicamente superior do nosso sistema, se ocupando com a organização do poder, a definição de direitos, dentre outros fatores. Nesse diapasão, a soberania ganha particular interesse junto ao Direito Constitucional. Nesse sentido, a soberania surge novamente em discussão, procurando resolver ou atribuir o poder originário e seus limites, entrando em voga o poder constituinte originário, o poder constituinte derivado, a soberania popular, do parlamento e do povo como um todo. Depreende-se que o fundo desta problemática está entranhado na discussão acerca da positivação do Direito em determinado Estado e seu respectivo exercício.

Assim sendo, em síntese, já verificados o conceito de Estado e os seus elementos. Temos, portanto:

ESTADO = POVO + TERRITÓRIO + SOBERANIA

Obs. Os elementos (povo + território + soberania) do Estado não devem ser confundidos com suas funções estatais que normalmente são denominadas “**Poderes do Estado**” e, por sua vez, são divididas em: **legislativa, executiva e judiciária**

Em relação aos princípios do Estado Brasileiro, é fácil encontrá-los no disposto no art. 1º, da CFB/88. Vejamos:

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:*

- I- a soberania;*
- II- a cidadania;*
- III- a dignidade da pessoa humana;*
- IV- os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;*
- V- o pluralismo político.*

Ressalta-se que os conceitos de soberania, cidadania e pluralismo político são os que mais são aceitos como princípios do Estado. No condizente à dignidade da pessoa humana e aos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, pondera-se que estes constituem as finalidades que o Estado busca alcançar. Já os conceitos de soberania, cidadania e pluralismo político, podem ser plenamente relacionados com o sentido de organização do Estado sob forma política, e, os conceitos de dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, implicam na ideia do alcance de objetivos morais e éticos.

— Governo

Conceito

Governo é a expressão política de comando, de iniciativa pública com a fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica contemporânea e atuante.

O Brasil adota a República como forma de Governo e o federalismo como forma de Estado. Em sua obra *Direito Administrativo da Série Advocacia Pública*, o renomado jurista Leandro Zannoni, assegura que governo é elemento do Estado e o explana como “a atividade política organizada do Estado, possuindo ampla discricionariedade, sob responsabilidade constitucional e política” (p. 71).

É possível complementar esse conceito de Zannoni com a afirmação de Meirelles (1998, p. 64-65) que aduz que “Governo é a expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente”. Entretanto, tanto o conceito de Estado como o de governo podem ser definidos sob diferentes perspectivas, sendo o primeiro, apresentado sob o critério sociológico, político, constitucional, dentre outros fatores. No condizente ao segundo, é subdividido em sentido formal sob um conjunto de órgãos, em sentido material nas funções que exerce e em sentido operacional sob a forma de condução política.

O objetivo final do Governo é a prestação dos serviços públicos com eficiência, visando de forma geral a satisfação das necessidades coletivas. O Governo pratica uma função política que implica uma atividade de ordem mediata e superior com referência à direção soberana e geral do Estado, com o fulcro de determinar os fins da ação do Estado, assinalando as diretrizes para as demais funções e buscando sempre a unidade da soberania estatal.

— Administração pública

Conceito

Administração Pública em sentido geral e objetivo, é a atividade que o Estado pratica sob regime público, para a realização dos interesses coletivos, por intermédio das pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos.

A Administração Pública pode ser definida em sentido amplo e estrito, além disso, é conceituada por Di Pietro (2009, p. 57), como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para a consecução dos interesses coletivos”.

Nos dizeres de Di Pietro (2009, p. 54), em sentido amplo, a Administração Pública é subdividida em órgãos governamentais e órgãos administrativos, o que a destaca em seu sentido subjetivo, sendo ainda subdividida pela sua função política e administrativa em sentido objetivo.

Já em sentido estrito, a Administração Pública se subdivide em órgãos, pessoas jurídicas e agentes públicos que praticam funções administrativas em sentido subjetivo, sendo subdividida também na atividade exercida por esses entes em sentido objetivo.

Em suma, temos:

SENTIDO SUBJETIVO	Sentido amplo {órgãos governamentais e órgãos administrativos}.
SENTIDO SUBJETIVO	Sentido estrito {pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos}.
SENTIDO OBJETIVO	Sentido amplo {função política e administrativa}.
SENTIDO OBJETIVO	Sentido estrito {atividade exercida por esses entes}.

Existem funções na Administração Pública que são exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes da Administração que são subdivididas em três grupos: fomento, polícia administrativa e serviço público.

Para melhor compreensão e conhecimento, detalharemos cada uma das funções. Vejamos:

a. Fomento: É a atividade administrativa incentivadora do desenvolvimento dos entes e pessoas que exercem funções de utilidade ou de interesse público.

b. Polícia administrativa: É a atividade de polícia administrativa. São os atos da Administração que limitam interesses individuais em prol do interesse coletivo.

c. Serviço público: resume-se em toda atividade que a Administração Pública executa, de forma direta ou indireta, para satisfazer os anseios e as necessidades coletivas do povo, sob o regime jurídico e com predominância pública. O serviço público também regula a atividade permanente de edição de atos normativos e concretos sobre atividades públicas e privadas, de forma implementativa de políticas de governo.

A finalidade de todas essas funções é executar as políticas de governo e desempenhar a função administrativa em favor do interesse público, dentre outros atributos essenciais ao bom andamento da Administração Pública como um todo com o incentivo das atividades privadas de interesse social, visando sempre o interesse público.

A Administração Pública também possui elementos que a compõe, são eles: as pessoas jurídicas de direito público e de direito privado por delegação, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa estatal.

— **Observação importante:** Pessoas jurídicas de direito público são entidades estatais acopladas ao **Estado**, exercendo finalidades de interesse imediato da coletividade. Em se tratando do direito público externo, possuem a personalidade jurídica de direito público cometida à diversas nações estrangeiras, como à Santa Sé, bem como a organismos internacionais como a ONU, OEA, UNESCO. (art. 42 do CC).

No direito público interno encontra-se, no âmbito da administração direta, que cuida-se da Nação brasileira: União, Estados, Distrito Federal, Territórios e Municípios (art. 41, incs. I, II e III, do CC).

No âmbito do direito público interno encontram-se, no campo da administração indireta, as autarquias e associações públicas (art. 41, inc. IV, do CC). Posto que as associações públicas, pessoas jurídicas de direito público interno dispostas no inc. IV do art. 41

do CC, pela Lei n.º 11.107/2005,7 foram sancionadas para auxiliar ao consórcio público a ser firmado entre entes públicos (União, Estados, Municípios e Distrito Federal).

Princípios da administração pública

De acordo com o administrativista Alexandre Mazza (2017), princípios são regras condensadoras dos valores fundamentais de um sistema. Sua função é informar e materializar o ordenamento jurídico bem como o modo de atuação dos aplicadores e intérpretes do direito, sendo que a atribuição de informar decorre do fato de que os princípios possuem um núcleo de valor essencial da ordem jurídica, ao passo que a atribuição de enformar é denotada pelos contornos que conferem à determinada seara jurídica.

Desta forma, o administrativista atribui dupla aplicabilidade aos princípios da **função hermenêutica** e da **função integrativa**.

Referente à função hermenêutica, os princípios são amplamente responsáveis por explicitar o conteúdo dos demais parâmetros legais, isso se os mesmos se apresentarem obscuros no ato de tutela dos casos concretos. Por meio da função integrativa, por sua vez, os princípios cumprem a tarefa de suprir eventuais lacunas legais observadas em matérias específicas ou diante das particularidades que permeiam a aplicação das normas aos casos existentes.

Os princípios colocam em prática as função hermenêuticas e integrativas, bem como cumprem o papel de esboçar os dispositivos legais disseminados que compõe a seara do Direito Administrativo, dando-lhe unicidade e coerência.

Além disso, os princípios do Direito Administrativo podem ser expressos e positivados escritos na lei, ou ainda, implícitos, não positivados e não escritos na lei de forma expressa.

— **Observação importante:** Não existe hierarquia entre os princípios expressos e implícitos. Comprova tal afirmação, o fato de que os dois princípios que dão forma o **Regime Jurídico Administrativo**, são meramente implícitos.

Regime Jurídico Administrativo: é composto por todos os princípios e demais dispositivos legais que formam o Direito Administrativo. As diretrizes desse regime são lançadas por dois princípios centrais, ou supraprincípios que são a Supremacia do Interesse Público e a Indisponibilidade do Interesse Público.

Supremacia do Interesse Público	Conclama a necessidade da sobreposição dos interesses da coletividade sobre os individuais.
Indisponibilidade do Interesse Público	Sua principal função é orientar a atuação dos agentes públicos para que atuem em nome e em prol dos interesses da Administração Pública.

Ademais, tendo o agente público usufruído das prerrogativas de atuação conferidas pela supremacia do interesse público, a indisponibilidade do interesse público, com o fito de impedir que tais prerrogativas sejam utilizadas para a consecução de interesses privados, termina por colocar limitações aos agentes públicos no campo de sua atuação, como por exemplo, a necessidade de aprovação em concurso público para o provimento dos cargos públicos.

Princípios Administrativos

Nos parâmetros do art. 37, *caput* da Constituição Federal, a Administração Pública deverá obedecer aos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Vejam os:

– **Princípio da Legalidade:** Esse princípio no Direito Administrativo, apresenta um significado diverso do que apresenta no Direito Privado. No Direito Privado, toda e qualquer conduta do indivíduo que não esteja proibida em lei e que não esteja contrária à lei, é considerada legal. O termo legalidade para o Direito Administrativo, significa subordinação à lei, o que faz com que o administrador deva atuar somente no instante e da forma que a lei permitir.

– **Observação importante:** O princípio da legalidade considera a lei em sentido amplo. Nesse diapasão, compreende-se como lei, toda e qualquer espécie normativa expressamente disposta pelo art. 59 da Constituição Federal.

– **Princípio da Impessoalidade:** Deve ser analisado sob duas óticas:

a) Sob a ótica da atuação da Administração Pública em relação aos administrados: Em sua atuação, deve o administrador pautar na não discriminação e na não concessão de privilégios àqueles que o ato atingirá. Sua atuação deverá estar baseada na neutralidade e na objetividade.

b) Em relação à sua própria atuação, administrador deve executar atos de forma impessoal, como dispõe e exige o parágrafo primeiro do art. 37 da CF/88 ao afirmar que: “A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.”

– **Princípio da Moralidade:** Dispõe que a atuação administrativa deve ser totalmente pautada nos princípios da ética, honestidade, probidade e boa-fé. Esse princípio está conexo à não corrupção na Administração Pública.

O princípio da moralidade exige que o administrador tenha conduta pautada de acordo com a ética, com o bom senso, bons costumes e com a honestidade. O ato administrativo terá que obedecer a Lei, bem como a ética da própria instituição em que o agente atua. Entretanto, não é suficiente que o ato seja praticado apenas nos parâmetros da Lei, devendo, ainda, obedecer à moralidade.

– **Princípio da Publicidade:** Trata-se de um mecanismo de controle dos atos administrativos por meio da sociedade. A publicidade está associada à prestação de satisfação e informação da atuação pública aos administrados. Via de regra é que a atuação da Administração seja pública, tornando assim, possível o controle da sociedade sobre os seus atos.

Ocorre que, no entanto, o princípio em estudo não é absoluto. Isso ocorre pelo fato deste acabar por admitir exceções previstas em lei. Assim, em situações nas quais, por exemplo, devam ser preservadas a segurança nacional, relevante interesse coletivo e intimidade, honra e vida privada, o princípio da publicidade deverá ser afastado.

Sendo a publicidade requisito de eficácia dos atos administrativos que se voltam para a sociedade, pondera-se que os mesmos não poderão produzir efeitos enquanto não forem publicados.

– **Princípio da Eficiência:** A atividade administrativa deverá ser exercida com presteza, perfeição, rendimento, qualidade e economicidade. Anteriormente era um princípio implícito, porém, hodiernamente, foi acrescentado, de forma expressa, na CFB/88, com a EC n. 19/1998.

São decorrentes do princípio da eficiência:

a. A possibilidade de ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira de órgãos, bem como de entidades administrativas, desde que haja a celebração de contrato de gestão.

b. A real exigência de avaliação por meio de comissão especial para a aquisição da estabilidade do servidor Efetivo, nos termos do art. 41, § 4º da CFB/88.

DIREITO ADMINISTRATIVO: CONCEITO, OBJETO, FONTES, PRINCÍPIOS EXPRESSOS E IMPLÍCITOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Breve Introdução

Podemos considerar o Direito Administrativo como um ramo autônomo do Direito que se encontra dependente de um acoplado de regras e princípios próprios. Todavia, ainda não existe uma norma codificada, não havendo, desta forma, um Código de Direito Administrativo.

Por esta razão, as regras que regem a atuação da Administração Pública em sua relação com os administrados, seus agentes públicos, organização interna e na prestação de seus serviços públicos, encontram-se esparsas no ordenamento jurídico pátrio, onde a principal fonte normativa é a Constituição Federal.

O regime jurídico brasileiro possui dois princípios justificadores das prerrogativas e restrições da Administração, sendo eles, o princípio da Supremacia do Interesse Público e o princípio da Indisponibilidade do Interesse Público.

Sobre o tema em estudo, a jurista Maria Sylvia Zanella Di Pietro ensina que há diferenças relevantes entre o regime jurídico da Administração Pública e o regime jurídico administrativo.

Vejam os:

REGIME JURÍDICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO
– É um regime mais abrangente – Consiste nas regras e princípios de direito público e privado por meio dos quais, a Administração Pública pode se submeter em sua atuação	– É um regime reservado para as relações jurídicas incidentes nas normas de direito público – O ente público assume uma posição privilegiada em relação ao particular

ORÇAMENTO PÚBLICO: CONCEITO, ABORDAGENS MODERNA E TRADICIONAL. TÉCNICAS E MODELOS ORÇAMENTÁRIOS. PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS

Orçamento é um dos mais antigos e tradicionais instrumentos utilizados na gestão dos negócios públicos, sendo concebido inicialmente como um mecanismo eficaz de controle parlamentar sobre o Executivo. Ao longo do tempo, sofreu mudanças no plano conceitual e técnico (aspectos jurídico, econômico, financeiro, de planejamento e programação, gerencial e controle administrativo, por exemplo) para acompanhar a própria evolução das funções do Estado.

Conceito

Os primeiros Orçamentos de que se têm notícia eram os chamados orçamentos tradicionais, que se importavam apenas com o gasto. Eram meros documentos de previsão de receita e autorização de despesas sem nenhum vínculo com um sistema de planejamento governamental. Simplesmente se fazia uma estimativa de quanto se ia arrecadar e decidia-se o que comprar, sem nenhuma prioridade ou senso distributivo na alocação dos recursos públicos.

Era compreendido como uma peça que continha apenas a previsão das receitas e a fixação das despesas para determinado período, sem preocupação com planos governamentais de desenvolvimento, tratando-se, assim, de mera peça contábil-financeira. Tal conceito se revela ultrapassado, pois a intervenção Estatal na vida da sociedade aumentou de forma acentuada e, com isso, o planejamento das ações do Estado é imprescindível.

A história divide a evolução conceitual do Orçamento Público em duas fases: o Orçamento tradicional e o Orçamento moderno. Até o século XIX, os doutrinadores consideram que perdurou o Orçamento Tradicional, que, é marcado pelo controle político (orçamento como instrumento de controle) cuja preocupação, seria controlar os gastos públicos. Os gastos públicos eram vistos como um mal necessário.

A partir dos primórdios do século XX, tendo como indutor os EUA, desenvolveu-se na Administração Pública a preocupação em ser mais eficiente, visando promover o desenvolvimento econômico e social. O orçamento, antes era considerado um mero demonstrativo de autorizações legislativas e que não atendia as necessidades, passou a ser visto como algo mais que uma simples previsão de receitas ou estimativa de despesa. Este passaria a ser considerado como um instrumento de administração visando cumprir os programas de governo.

Desta forma, o Orçamento evoluiu ao longo da história para um conceito de Orçamento-programa, segundo o qual o Orçamento não é apenas um mero documento de previsão da arrecadação e

autorização do gasto, que além de conter a previsão de receitas e a estimativa de despesas a serem realizadas por um governo, em um determinado exercício financeiro mas um documento legal, que contém programas e ações vinculados a um processo de planejamento público, com objetivos e metas a alcançar no exercício (a ênfase no Orçamento-programa é nas realizações do Governo).

O orçamento é utilizado hodiernamente como instrumento de planejamento da ação governamental, possuindo um aspecto dinâmico, ao contrário do orçamento tradicional já superado, que possuía caráter eminentemente estático.

Apesar de todas as divergências existentes na doutrina, considera-se o orçamento como uma lei formal, que apenas prevê as receitas públicas e autoriza os gastos, não criando direitos subjetivos nem modificando as leis tributárias e financeiras.

Sendo uma lei formal, a simples previsão de despesa na lei orçamentária anual não cria direito subjetivo, não sendo possível se exigir, por via judicial, que uma despesa específica fixada no orçamento seja realizada.

São listadas as seguintes características da lei orçamentária:

- **Lei Formal:** formalmente o orçamento é uma lei, mas, conforme vimos acima, em vários casos ela não obriga o Poder Público, que pode, por exemplo, deixar de realizar uma despesa autorizada pelo legislativo; embora lei, em sentido formal não possui coercibilidade.

- **Lei Temporária:** a lei orçamentária tem vigência limitada.

- **Lei Ordinária:** todas as leis orçamentárias (PPA, LDO e LOA) são leis ordinárias. Os créditos suplementares e especiais também são aprovados como leis ordinárias.

- **Lei Especial:** possui processo legislativo diferenciado e trata de matéria específica.

O orçamento compreende quatro aspectos fundamentais:

a) o jurídico, que envolve a natureza do ato orçamentário quanto aos direitos e obrigações que ele gera à Administração, aos agentes públicos e aos administrados.

b) o político, que indica para qual direção o poder político está atuando, isto é, qual necessidade coletiva entendeu ser de interesse público e usará, para sua satisfação, o serviço público mediante seu critério de gasto.

c) o econômico, quanto às diretrizes econômicas e políticas fiscais adotadas em sua elaboração e que se tornarão postulados a serem seguidos.

d) técnico-financeiro, estabelecendo metodologias e procedimentos administrativos e contábeis adotados à persecução dos fins do instrumento orçamentário.

Os objetivos da política orçamentária são corrigir as falhas de mercado e as distorções, visando manter a estabilidade, melhorar a distribuição de renda, e alocar os recursos com mais eficiência. O Orçamento tem a função de também regular o mercado e coibir abusos, reduzindo falhas de mercado e externalidades negativas (fatores adversos causados pela produção, como poluição, problemas urbanos, dentre outros).

O Estado intervém de várias formas no mercado, como através da política fiscal e da política monetária, com controle de preços, salários, inflação, dentre outros. São exemplos de instrumentos e recursos utilizados pelo Estado para intervir na economia:

- **Política Fiscal:** envolve a administração e a geração de receitas, além do cumprimento de metas e objetivos governamentais no orçamento, utilizado para a alocação, distribuição de recursos e estabilização da economia. É possível, com a política fiscal, aumentar a renda e o PIB e aquecer a economia, com uma melhor distribuição de renda.

- **Política Regulatória:** envolve o uso de medidas legais como decretos, leis, portarias, etc., expedidas como alternativa para se alocar, distribuir os recursos e estabilizar a economia. Com o uso das normas, diversas condutas podem ser banidas, como a criação de monopólios, cartéis, práticas abusivas, poluição, etc.

- **Política Monetária:** envolve o controle da oferta de moeda, da taxa de juros e do crédito em geral, para efeito de estabilização da economia e influência na decisão de produtores e consumidores. Com a política monetária, pode-se controlar a inflação, preços, restringir a demanda, etc.

O Orçamento Público funciona como um balizador na economia; existindo elevados investimentos governamentais no orçamento, provavelmente haverá reflexos na criação de empregos e aumento de renda; em contraposição, um orçamento restritivo em investimentos, provocará desemprego, desaceleração da economia e decréscimo no produto interno bruto.

Natureza Jurídica do Orçamento

O debate sobre a natureza jurídica do orçamento público não é pacífico e a controvérsia nesta matéria ainda é comum. Há entendimentos de que o orçamento público seria uma lei formal. Para outros seria uma lei material. Há quem afirme tratar-se de uma lei especial.

A posição que nos parece mais adequada ao atual ordenamento jurídico brasileiro, em que a arrecadação de receitas e a realização de despesas, no mais das vezes, decorrem de atos-regra (leis, contratos, convênios etc.) – sendo o orçamento um pré-requisito para a realização da despesa –, é a de Ricardo Lobo Torres. Para ele, *“a teoria de que o orçamento é lei formal, que apenas prevê as receitas públicas e autoriza os gastos, sem criar direitos subjetivos e sem modificar as leis tributárias e financeiras, é, a nosso ver, a que melhor se adapta ao direito constitucional brasileiro”*.¹

Deste modo, pode-se afirmar que, no Brasil, o orçamento é apenas AUTORIZATIVO. Os gestores só podem realizar as despesas que estejam previstas no orçamento, mas a efetivação das despesas não é obrigatória só pelo fato de estarem projetadas no orçamento.

Exemplo: o Governo incluiu no orçamento do próximo ano despesas

¹ J. Teixeira Machado Jr. e Heraldo da Costa Reis. *A Lei no 4.320 Comentada*. 30. ed., Rio de Janeiro: IBAM, 2000

referentes à construção de novas rodovias. Neste caso, trata-se tão somente de uma intenção. No curso do exercício financeiro, antes de assinar qualquer contrato, o Governo poderá desistir da obra.

Nesse contexto, tem sido o posicionamento do STF: *“o simples fato de ser incluída no orçamento uma verba de auxílio a esta ou àquela instituição não gera, de pronto, direito a esse auxílio; (...) a previsão de despesa, em lei orçamentária, não gera direito subjetivo a ser assegurado por via judicial”* (Recursos Extraordinários nº 34.581-DF e nº 75.908-PR).

Deixando as controvérsias doutrinárias atinentes à natureza jurídica do orçamento no seu lugar, cabe dizer que o ordenamento jurídico brasileiro trata o orçamento público como LEI (arts. 165 e 84, XXIII, da

CF/1988). Trata-se, contudo, de uma LEI:

- TEMPORÁRIA (vigência limitada);

- ESPECIAL (de conteúdo determinado e processo legislativo peculiar);

- LEI ORDINÁRIA (aprovada por maioria simples).

Funções

Dentre as funções consubstanciadas no Orçamento Público, destacamos:

a) A Função Alocativa: diz respeito a promover ajustamentos na alocação de recursos, justifica-se quando o funcionamento do mecanismo de mercado (sistema de ação privada) não garante a necessária eficiência na utilização desses recursos. Portanto, a utilização desse instrumento de atuação se efetiva em situações de “falha de mercado”, como, por exemplo, na presença de externalidades ou de bens públicos.

b) A Função Distributiva: por sua vez, diz respeito a promover ajustamentos na distribuição de renda. Justifica-se seu emprego nos casos em que o resultado distributivo do mecanismo de ação privada não for considerado socialmente justificável ou desejado. Mais uma vez a justificativa está ligada à correção das falhas de mercado.

c) A função Estabilizadora: por fim, está associada à manutenção da estabilidade econômica, justificada como meio de atenuar o impacto social e econômico na presença de inflação ou depressão. Portanto, seu emprego gera estabilidade dos níveis de preço (combate às pressões inflacionárias), diminui os potenciais efeitos da depressão e mantém o nível de emprego (combate ao desemprego), tendo à disposição dois instrumentos macroeconômicos: a política fiscal e a política monetária.

Tipos e Técnicas de Orçamento

As técnicas orçamentárias também conhecidas como espécies ou tipos de orçamento, podem ser classificadas da seguinte forma:

- **Orçamento Clássico ou Tradicional:** Era aquele onde constavam apenas a fixação da despesa e a previsão da receita, sem nenhuma espécie de planejamento das ações do governo. Era peça meramente contábil – financeira, um documento de previsão de receita e de autorização de despesas.

Neste tipo de orçamento não havia preocupação com a realização dos programas de trabalho do governo, preocupando-se apenas com as necessidades dos órgãos públicos para realização das suas tarefas, sem se questionar sobre objetivos e metas.

- Orçamento de Desempenho ou por Realizações: Uma evolução do orçamento clássico foi o chamado orçamento de desempenho em um contexto de Administração por Resultados. Neste tipo de orçamento, o gestor começa a se preocupar com o resultado dos gastos e não apenas com o gasto em si, ou seja, preocupa-se agora em saber “as coisas que o governo faz e não as coisas que o governo compra”. Apesar de ser um passo importante, o orçamento de desempenho ainda se encontra desvinculado de um planejamento central das ações do governo e, embora já ligado aos objetivos, não pode, ainda, ser considerado um orçamento-programa, visto que lhe falta uma característica essencial, que é a vinculação ao Sistema de Planejamento.²

Nesse tipo de orçamento, a ênfase era as coisas que o governo fazia, ou seja, o foco era, basicamente, nos resultados, com desvinculação entre planejamento e orçamento.

Como objetivos do orçamento de desempenho podem ser citados a melhoria da priorização das despesas e o aprimoramento da eficiência técnica. Como meio de alcançar os objetivos realiza-se a vinculação de dotações orçamentárias a resultados, utilizando Informações de Desempenho (ID). Pode abranger todo governo ou ser setorial.

Orçamento por desempenho leva tempo para ser realizado, uma vez que demanda um Sistema de Informações de Desempenho. Ressalta-se que este orçamento possui sua Contabilidade orientada por resultados. Outro ponto de destaque é que a capacitação é crucial, tanto para os ministros responsáveis pela gestão, como o Ministério da Fazenda e outras agências federais, sendo assim, requerendo grandes esforços de capacitação. Por fim, este orçamento de desempenho demanda reformas mais amplas, estas são cruciais e necessitam de muito compromisso político.

- Orçamento Programa: Esse tipo de orçamento foi introduzido no Brasil pela Lei 4320/64 e do Decreto-lei 200/67 e funciona como um plano de trabalho, um instrumento de planejamento da ação do governo, pela identificação dos seus programas de trabalho, projetos e atividades, além do estabelecimento de objetivos e metas a serem implementados, bem como a previsão dos custos relacionados.

A CF/88 implantou definitivamente o orçamento – programa no Brasil, ao estabelecer a normatização da matéria orçamentária pelo PPA, da LDO e da LOA, ficando evidente o extremo zelo do constituinte para com o planejamento das ações do governo.

Alguns autores têm destacado as seguintes vantagens do orçamento-programa em relação a métodos de elaboração orçamentária tradicionais:

- melhor planejamento de trabalho;
- maior precisão na elaboração dos orçamentos;
- melhor determinação das responsabilidades;
- maior oportunidade para redução dos custos;
- maior compreensão do conteúdo orçamentário por parte do Executivo, do Legislativo e da população em geral
- facilidade para identificação de duplicação de funções;
- melhor controle da execução do programa;

² ENAP. *Elaboração e Execução de Orçamento Público*.

h) identificação dos gastos e realizações por programa e sua comparação em termos absolutos e relativos;

i) apresentação dos objetivos e dos recursos da instituição e do inter-relacionamento entre custos e programas; e

j) ênfase no que a instituição realiza e não no que ela gasta.

Em sua elaboração, o Orçamento-Programa tem uma lógica que o distingue de outros modelos. Essa lógica pode ser traduzida em fases que, ao serem cumpridas, dão ao orçamento-programa toda a sua peculiaridade. São elas:

-Determinação da situação: identificação dos problemas existentes.

-Diagnóstico da situação: identificação das causas que concorrem para o aparecimento dos problemas.

-Apresentação das soluções: identificação das alternativas viáveis para solucionar os problemas. Estabelecimento das prioridades: ordenamento das soluções encontradas.

-Definição dos objetivos: estabelecimento do que se pretende fazer e o que se conseguirá com isso.

-Determinação das tarefas: identificação das ações necessárias para atingir os objetivos.

-Determinação dos recursos: arrolamento dos meios: recursos humanos, materiais, técnicos, institucionais e serviços de terceiros necessários.

-Determinação dos meios financeiros: expressão monetária dos recursos alocados.

Em síntese, o Orçamento-programa é aquele que apresenta os propósitos, objetivos e metas para os quais a administração solicita os recursos necessários, identifica os custos dos programas propostos para alcançar tais objetivos e os dados quantitativos que medem as realizações e o trabalho realizado dentro de cada programa. Foi introduzido no Brasil por meio da Lei no 4.320/64 e do Decreto-Lei no 200/67. A Constituição Federal de 1988 consolidou definitivamente a adoção do orçamento-programa, ao vincular o processo orçamentário ao PPA, à LDO e à LOA.

Orçamento de Base Zero ou por Estratégia

É um orçamento de baixo para cima, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez. Todos os gastos propostos devem ser revistos. A metodologia do OBZ não é adotada no Brasil, em nenhuma das unidades da Federação.

O orçamento de base zero é uma metodologia orçamentária a qual exige que todas as despesas dos órgãos ou das entidades públicas, programas ou projetos governamentais sejam detalhadamente justificadas a cada ano, como se cada item de despesa se tratasse de uma nova iniciativa do governo.

O foco principal do orçamento de base zero é o controle das despesas de capital (investimentos), ou seja, parte-se da premissa do que precisa ser feito e não o que seria bom ser feito. Assim sendo, o orçamento se torna o mais próximo possível da realidade.

Essa espécie de orçamento consiste basicamente em uma análise crítica de todos os recursos solicitados pelos órgãos governamentais. Neste tipo de abordagem, na fase de elaboração da proposta orçamentária, questionar-se-ão as reais necessidades de cada área, sem compromisso com nenhum montante inicial de dotação.

Os órgãos governamentais, por sua vez, deverão justificar anualmente, na fase de elaboração da sua proposta orçamentária, a totalidade de seus gastos, sem utilizar o ano anterior como valor inicial mínimo³.

³ ENAP. *Elaboração e Execução de Orçamento Público*.

Orçamento Participativo

Os orçamentos públicos nas democracias representativas são elaborados pelos poderes Executivo e Legislativo. Aliás, segundo os juristas especializados, a principal razão da existência do Legislativo na sua função precípua de representação popular, está na co-participação com o executivo na alocação dos recursos públicos por intermédio da elaboração dos orçamentos. O orçamento participativo incorpora a população ao processo decisório da elaboração orçamentária, seja por meio de lideranças da sociedade civil, seja por meio de audiências públicas ou por outras formas de consulta direta à sociedade. Trata-se de ouvir de forma direta as comunidades para a definição das ações do Governo para resolução dos problemas por elas considerados prioritários. É exercitado no Brasil em alguns estados da federação e em muitas Prefeituras. Na União, não tem sido aplicado, embora sejam feitas audiências públicas durante.

Tabela Resumida de Técnicas e Práticas Orçamentárias

A tabela abaixo objetiva dar uma visão agregada das técnicas orçamentárias vistas até aqui, bem como contempla outras práticas de elaboração orçamentária.

Denominação	Características	Observações
Orçamento Tradicional	Processo orçamentário em que é explicitado apenas o objeto de gasto.	Apresenta valores para as despesas com pessoal, material, serviços etc., sem relacionar os gastos a nenhuma finalidade (programa ou ação). Também é conhecido como Orçamento Clássico.
Orçamento de Desempenho	Processo orçamentário que apresenta duas dimensões do orçamento: - objeto de gasto; - um programa de trabalho, contendo as ações desenvolvidas. Enfatiza o desempenho organizacional	Também conhecido como orçamento funcional
Orçamento Programa	Orçamento que expressa, financeira e fisicamente, os programas de trabalho de governo, possibilitando: a) a integração do planejamento com o orçamento; b) a quantificação de objetivos e a fixação de metas; c) as relações insumo-produto; d) as alternativas programáticas; e) o acompanhamento físicofinanceiro; f) a avaliação de resultados; g) a gerência por objetivos	Originalmente, integrava o sistema de planejamento, programação e orçamentação introduzido nos Estados Unidos, no final da década de 1950, sob a denominação PPBS (Planning Programming Budgeting System)
Orçamento Participativo	Processo orçamentário que contempla a população no processo decisório, por meio de lideranças ou audiências públicas Existência de uma coparticipação do Executivo e Legislativo na elaboração dos orçamentos Transparência dos critérios e informações que nortearão a tomada de decisões	Necessidade de um maior discricionariedade do governo na alocação dos gastos, a fim de que possa atender os anseios da Sociedade. Requer auto grau de mobilização social. Deve haver disposição do poder público em descentralizar e repartir o poder.
Orçamento Base-Zero	Processo orçamentário que se apoia na necessidade de justificativa de todos os programas cada vez que se inicia um novo ciclo orçamentário. Analisa, revê e avalia todas as despesas propostas e não apenas as das solicitações que ultrapassam o nível de gasto já existente.	Abordagem orçamentária desenvolvida nos Estados Unidos, pela Texas Instruments Inc., durante o ano de 1969. Foi adotada pelo Estado da Geórgia (governo Jimmy Carter), com vistas ao ano fiscal de 1973.
Orçamento Incremental (ou inercial)	Orçamento elaborado através de ajustes marginais nos seus itens de receita e despesa.	Repetição do orçamento anterior acrescido da variação de preços ocorrida no período.
Orçamento Com Teto Fixo	Critério de alocação de recursos através do estabelecimento de um quantitativo financeiro fixo (teto), obtido mediante a aplicação de um percentual único sobre as despesas realizadas em determinado período	Esse percentual único serve de base para que os órgãos/unidades elaborem suas propostas orçamentárias parciais.

Fonte: ENAP. *Elaboração e Execução de Orçamento Público.*

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Breve Introdução

Podemos considerar o Direito Administrativo como um ramo autônomo do Direito que se encontra dependente de um acoplado de regras e princípios próprios. Todavia, ainda não existe uma norma codificada, não havendo, desta forma, um Código de Direito Administrativo.

Por esta razão, as regras que regem a atuação da Administração Pública em sua relação com os administrados, seus agentes públicos, organização interna e na prestação de seus serviços públicos, encontram-se esparsas no ordenamento jurídico pátrio, onde a principal fonte normativa é a Constituição Federal.

O regime jurídico brasileiro possui dois princípios justificadores das prerrogativas e restrições da Administração, sendo eles, o princípio da Supremacia do Interesse Público e o princípio da Indisponibilidade do Interesse Público.

Sobre o tema em estudo, a jurista Maria Sylvia Zanella Di Pietro ensina que há diferenças relevantes entre o regime jurídico da Administração Pública e o regime jurídico administrativo.

Vejam os:

REGIME JURÍDICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO
<ul style="list-style-type: none">– É um regime mais abrangente– Consiste nas regras e princípios de direito público e privado por meio dos quais, a Administração Pública pode se submeter em sua atuação	<ul style="list-style-type: none">– É um regime reservado para as relações jurídicas incidentes nas normas de direito público– O ente público assume uma posição privilegiada em relação ao particular

Princípios de Direito Administrativo

Os princípios de direito administrativo são regras que direcionam os atos da Administração Pública. Os princípios podem vir expressos na Constituição Federal, bem como também podem ser implícitos, ou seja, não estão listados na Constituição, porém, possuem a mesma forma normativa.

O artigo 37, *caput* da Constituição Federal de 1.988, predispõe acerca dos princípios administrativos dispondo que a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Entretanto, é importante ressaltar que o rol de princípios constitucionais do Direito Administrativo não se exaure no art. 37, *caput* da CFB/988, sendo estes, os já mencionados princípios implícitos.

Princípios Expressos

São os seguintes: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Vejam os em apartado, cada um deles:

Legalidade

Por meio do princípio da legalidade, a Administração Pública só pode atuar conforme a lei, tendo em vista que todas as suas atividades se encontram subordinadas à legislação.

Ressalta-se que de modo diverso da Legalidade na seara civil, onde o que não está proibido está permitido, nos termos do art.5º, II, CFB/88, na Legalidade Administrativa, o administrado poderá atuar somente com prévia autorização legal, haja vista que não havendo autorização legal, não poderá a Administração agir.

Desse modo, a Administração Pública só pode praticar condutas que são autorizadas por lei. Todavia, caso aja fora dos parâmetros legais, é necessário que o ato administrativo seja anulado.

Além disso, é dever da Administração rever seus próprios atos, e tal incumbência possui amparo no Princípio da autotutela. Desse modo, a revisão dos atos que pratica, não depende de autorização ou de controle externo, tendo em vista que a própria Administração poderá fazê-lo por meio de revogação ou anulação. Vejam os:

a) Revogação: trata-se de vício de mérito por conveniência e oportunidade e alcança apenas os atos discricionários.

b) Anulação: trata-se de vício de legalidade e alcança todos os atos, sendo estes vinculados ou discricionários.

Sobre o assunto, determina a Súmula 473 do STF:

– **Súmula 473- STF** - “A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial.”

Assim sendo, destaca-se que o Poder Judiciário só possui o condão de intervir em possíveis vícios de legalidade, mas não de mérito. Além disso, não existe na legislação administrativa, prazo para a revogação de atos. Todavia, de acordo com o art. 54 da Lei nº 9784/99, 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. Entretanto, caso o ato nulo tenha sido praticado mediante o uso de má-fé, não haverá prazo para sua anulação.

Impessoalidade

Por meio da impessoalidade, deverá a Administração Pública agir objetivamente em favor da coletividade.

Salienta-se que os atos de pessoalidade são vedados, pois, o exercício da atividade administrativa é atribuição da Administração, haja vista a ela serem atribuídas todas as condutas dos agentes públicos.

São importantes aspectos do Princípio da Impessoalidade:

a) Não Discriminação: não importa a pessoa que o ato administrativo irá alcançar, pois, a atuação do Estado deve ser de forma impessoal com a fixação de critérios objetivos.

b) Agente Público: o Estado age em nome do agente. Assim, não poderão constar nas publicidades os nomes de administradores ou gestores, sendo que as propagandas devem ser informativas e educativas, pois, o ato estará sendo praticado pela Administração Pública. Tal entendimento possui liame com a Teoria da Imputação Volitiva, por meio da qual, a vontade do agente público é imputada ao Estado.

– **OBS. Importante:** De acordo com a jurista Maria Sylvia Zanella di Pietro, o princípio da impessoalidade é fundamento para fins de reconhecimento de validade dos atos praticados por “funcionário de fato”, que se trata daquele que não foi investido no cargo ou função pública de modo regular, tendo em vista que a conduta desse agente, que se encontra laborando de modo irregular na Administração Pública, é atribuída à pessoa jurídica na qual ele está inserido e, por esse motivo, tal vício será convalidado/corrigido.

Moralidade

Além da necessidade de as atividades da Administração estarem de acordo com a lei, é preciso que tais atuações sejam conduzidas com lealdade, ética e probidade, sendo que nesse caso, estará a moralidade se preocupando com a moralidade jurídica, e não a social.

A moralidade jurídica é concretizada através de mecanismos que o Estado cria para fiscalizar de modo mais eficaz as atividades de seus servidores. São exemplos: a Lei de Improbidade Administrativa e a Lei de Ação Popular.

Ressalta-se que antes da edição da Súmula Vinculante nº13 do STF, o nepotismo, que se trata da nomeação de parente para ocupar cargo de confiança, já havia sofrido reprimenda da Resolução nº 7 do CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

Vejam os que determina a Súmula Vinculante nº 13 do STF:

– **Súmula Vinculante 13 STF:** *“A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal”.*

Sabendo-se que a prática do nepotismo é Contrária à moralidade, impessoalidade e eficiência administrativas, tal prática foi recentemente condenada pela Súmula que reforça o caráter imoral e ilegítimo da nomeação de parentes para cargos em comissão, incluindo nesses casos, a modalidade cruzada ou transversa. Como exemplo, podemos citar o parente de Marcela que foi nomeado no gabinete de João em troca da nomeação de um parente de João no gabinete de Marcela.

Todavia, a edição da Súmula Vinculante 13 do STF, teve seu impacto positivo enfraquecido por causa de duas ocorrências, sendo elas as seguintes:

a) Ao fazer referência explícita a parentes colaterais até o terceiro grau, a Súmula Vinculante acabou por legitimar a nomeação de primos; e

b) Foi afirmado pelo próprio STF que a proibição não se estende a agentes políticos do Poder Executivo, tais como os ministros de Estado e secretários estaduais, distritais e municipais, pois, no entendimento do STF, a súmula se aplica apenas a cargos comissionados.

Publicidade

É necessário que haja transparência no exercício das atividades exercidas pela Administração Pública. Via regra geral, os atos da Administração devem ser públicos. Contudo, há algumas exceções, como determinados interesses sociais, bem como as situações de foro íntimo.

Para que haja eficácia, é preciso que haja a publicidade dos atos administrativos, pois, com isso, haverá também, melhor controle das atividades administrativas pela própria sociedade.

Constitui exceção ao princípio da publicidade, o artigo 2º, Parágrafo Único, V da Lei nº 9784/99 que determina que a Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência, sendo que nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição.

Ademais, o artigo 5º, XXXIII da CFB/88 e o artigo 5º, X também da CFB, defendem que tais atos com caráter “sigiloso” devem ser compreendidos como exceções à regra geral do Princípio da Publicidade.

Vale ressaltar que de acordo com o artigo 5º, LXXII da CFB/88 e a Lei nº 9507/97, um dos principais remédios constitucionais que prevê a garantia do acesso às informações sobre a pessoa do impetrante, é o Habeas Data.

Por fim, é importante mencionar que a Súmula nº 6 do STF estabelece “desde que devidamente motivada e com amparo em investigação ou sindicância, é permitida a instauração de processo administrativo disciplinar com base em denúncia anônima, em face do poder-dever de autotutela imposto à Administração”. Logo, percebe-se que a intenção da Suprema Corte ao elaborar esta Súmula, foi a de preservar a intimidade.

Eficiência

O princípio da eficiência foi introduzido pela EC nº19/98, pois, antes, ele era considerado como princípio infraconstitucional.

Nesse sentido, deverá ser a atuação da Administração Pública pautada nos seguintes critérios:

- a) Rapidez;
- b) Dinamismo;
- c) Celeridade;
- d) Descongestionamento;
- e) Desburocratização;
- f) Perfeição;
- g) Completitude; e
- h) Satisfação;

i) Rentabilidade ótima, máxima e com menor custo.

Sobre o tema, o STF já se posicionou no sentido de reforçar que o princípio da eficiência não depende de Lei para que seja regulamentado, sendo por isso, considerado como uma norma de eficácia plena.

Além disso, destaca-se que a Emenda Constitucional nº19/98 consagrou a transição da Administração Pública Burocrática para a Administração Pública Gerencial, com o objetivo de criar aproximação entre o Poder Público e a iniciativa privada. Vejamos no quadro abaixo, as distinções entre esses dois tipos de Administração:

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> – É direcionada ao controle de procedimentos e preocupa-se com os resultados em segundo plano; – Seu foco encontra-se nos controles administrativos; – Centralização, concentração e controle dos órgãos e entidades públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> – É voltada para o controle de resultados e mantém as formalidades fundamentais à Administração Pública; – É focada no controle de resultados; – Reduz a atuação empresarial do Estado; – Trata de parcerias com entidades do terceiro setor para a prestação de atividades consideradas não essenciais; – Trata da capacitação de servidores e do controle de desempenho; – Cuida da descentralização, desconcentração e autonomia dos órgãos e entidades públicas.

— Outros Princípios Constitucionais Aplicáveis à Administração Pública

Princípio da Celeridade Processual

Previsto no artigo 5º LXXVIII da CFB/88, o princípio da celeridade processual assegura a toda a sociedade nas searas judicial e administrativa, a razoável duração do processo e os meios que garantam celeridade na sua tramitação.

Ressalta-se que o processo administrativo constitui uma sequência de atos que declinam-se à decisão final. Desta maneira, o rito deve sempre prosseguir com o objetivo de que haja conclusão célere de encerramento dos processos.

Salienta-se que a Lei Federal nº 9784/99 elenca importantes diretrizes que podem ser aplicadas aos processos administrativos federais em relação a celeridade. São elas:

a) É dever da Administração emitir de forma clara, decisão nos processos administrativos, bem como responder acerca de solicitações ou reclamações e sobre matérias que sejam de sua competência;

b) Após a conclusão da instrução de processo administrativo, o prazo para Administração decidir é de até 30 dias, exceto se houver prorrogação expressamente motivada, razão pela qual, acrescentar-se-á igual período;

c) Não fixando a lei prazo diferente, será o recurso administrativo decidido no prazo de 30 dias;

d) Salvo disposição legal diversa, o processo administrativo deverá tramitar por no máximo três instâncias administrativas.

Princípio do Contraditório e da Ampla Defesa

De acordo com os fundamentos contidos no artigo 5º, LV da CFB/88, em decorrência do princípio do contraditório, as decisões administrativas devem ser tomadas levando em consideração a manifestação das partes interessadas.

Para tal, é imprescindível que seja dada oportunidade para que as partes prejudicadas pela decisão sejam ouvidas antes do resultado final do processo.

Ressalta-se que o princípio da ampla defesa possibilita aos litigantes, tanto em processo judicial quanto administrativo, a utilização dos meios cabíveis de prova, dos recursos e dos instrumentos necessários para defesa de seus interesses diante do Judiciário e também da Administração Pública.

Acerca dos princípios do contraditório e da ampla defesa, dispõe a Súmula Vinculante 33 do Supremo Tribunal Federal:

– **Súmula 33 STF:** “Nos processos perante o Tribunal de Contas da União asseguram-se o contraditório e a ampla defesa quando da decisão puder resultar anulação ou revogação de ato administrativo que beneficie o interessado, excetuada a apreciação da legalidade do ato de concessão inicial de aposentadoria, reforma e pensão”.

Princípio de devido processo legal formal e material

Nos ditames do artigo 5º, LIV da CFB/88, a privação de liberdade ou de bens só poderá ser aplicada após o devido processo legal.

O devido processo legal pode ser classificado da seguinte forma:

a) Devido processo legal formal: trata-se do parâmetro que exige o cumprimento de um rito que já esteja definido por lei para que a decisão tenha validade;

b) Devido processo legal material ou substantivo: a decisão final deve ser justa, adequada e respeitar o rito. Desse modo, o devido processo legal material ou substantivo possui o mesmo conteúdo do princípio da proporcionalidade. Além disso, é importante destacar que nos processos administrativos, é buscada a verdade real dos fatos, não valendo desta forma, somente a verdade formal baseada na prova produzida nos autos.

Por fim, denota-se que são diferenças primordiais entre o processo administrativo e do processo judicial:

PROCESSO ADMINISTRATIVO	PROCESSO JUDICIAL
<ul style="list-style-type: none"> – Até 3 instâncias – Faz coisa julgada administrativa – Princípio da oficialidade – permissão da <i>reformatio in pejus</i> – Não há necessidade de atuação de advogado – É permissionário da prova emprestada (verdade real) 	<ul style="list-style-type: none"> – Em regra, são 3 graus de jurisdição – Faz coisa julgada judicial – Princípio da inércia da jurisdição – Há necessidade da atuação de advogado – É permissionário da prova emprestada (verdade formal)

— Princípios Implícitos

Princípio da Autotutela da Administração Pública

Possui o condão de controlar sua própria atuação, podendo, desta forma, corrigir seus próprios atos quando tais atos estiverem dotados de ilegalidade.

Sobre o assunto, dispõe a Súmula 346 do STF:

– **Súmula 346 - STF:** “A Administração Pública pode declarar a nulidade de seus próprios atos”.

Além disso, poderá a Administração invalidar seus próprios atos a partir do momento em que estes contenham ilegalidade, porque deles não se originam direitos, podendo também revogar atos por motivos de conveniência e oportunidade. É o determina a Súmula 473 do Supremo Tribunal Federal. Vejamos:

– **Súmula 473 - STF:** “A Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornem ilegais, porque deles não se originam direitos, ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial”.

Ademais, vale pontuar que de acordo com o art. 5 da Lei nº 9.784/1999, deverá a Administração anular seus próprios atos, quando estes se encontrarem eivados de vícios de legalidade, podendo revogá-los por motivos de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, sendo que nos parâmetros do princípio da legalidade, o prazo para a Administração Pública anular seus atos é de 05 anos.

Princípio da Continuidade

Esse princípio define que a atuação administrativa deve ser ininterrupta.

Aliado a esse importante princípio, o STF adotou por meio do Recurso Extraordinário nº 693.456, o entendimento de que o exercício do direito de greve por parte do servidor público pode realizar o corte do salário, que por sua vez, poderá ser substituído por compensação das horas paradas pelo servidor. Porém, em se tratando de greve provocada por ato ilícito da Administração Pública, tal corte de salário não poderá ocorrer e a Administração deverá ressarcir os prejuízos caso estes existam e sejam verificados.

– **OBS. Importante:** De acordo com o disposto no artigo 142, §3º, IV da Constituição Federal de 1.988, em hipótese alguma, poderá o servidor militar entrar em greve ou se sindicalizar.

Princípio da Razoabilidade ou da Proporcionalidade Ampla

Por meio desse princípio, as medidas adotadas pela Administração devem se apresentar das seguintes maneiras:

MEDIDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
ADEQUADAS	Seu dever é lograr com sucesso a realização da finalidade.
NECESSÁRIAS	A Administração deverá optar pela forma que restrinja menos ao direito do administrado.

PROPORCIONAIS	A Administração Pública deverá promover equilíbrio entre vantagens e desvantagens, entre o meio e o fim, fazendo com que haja mais vantagens que desvantagens, sob pena de ausência de proporcionalidade do ato.
----------------------	--

Princípio da Motivação Obrigatória

Esse princípio obriga a Administração Pública a indicar os pressupostos de fato e de direito que determinaram a prática do ato.

Desta maneira, infere-se que a validade do ato administrativo se encontra condicionada à apresentação de forma escrita dos fundamentos fáticos e jurídicos justificadores da decisão que foi adotada.

Tal fundamentação se refere a um mecanismo de controle sobre a legalidade e legitimidade das decisões tomadas pela Administração Pública.

A obrigação de motivação dos atos da Administração Pública possui fundamento em vários dispositivos normativos, dentre eles, podemos citar como exemplos, os insertos no artigo 93, X da Constituição Federal e no artigo 50 da Lei nº 9784/99.

Contudo, existem atos que dispensam a motivação escrita, como exemplo, podemos citar a motivação evidente nos atos de gesticulação executados por policial na disciplina do trânsito, bem como a motivação inviável demonstrada em sinais de trânsito emitidos por semáforos.

Ressalta-se que a motivação deve ser apresentada de modo concomitante, ou no instante seguinte à prática do ato.

Há ainda, a motivação aliunde, que se trata daquela indicada fora do ato, e que se constitui em concordância com fundamentos de pareceres anteriores, informações, decisões ou propostas. Como exemplo de motivação aliunde, podemos citar aquela realizada pelas infrações de trânsito, onde existe em padrão único de motivação para cada tipo de espécie de infração cometida e que nesse caso, não existe necessidade de motivação personalizada para cada agente que cometer o ato infracional.

Princípio da Presunção de Legitimidade

Por meio desse princípio, devido à prática exclusiva com a finalidade de aplicação da lei, os atos administrativos acabam por se beneficiar da legitimação democrática conferida pelo processo legislativo.

Desse modo, os atos administrativos recebem proteção de determinada presunção relativa de modo a demonstrar que sua prática ocorreu em conformidade com o ordenamento jurídico. Por esta razão, até que se prove o contrário, os atos administrativos são considerados válidos para o mundo jurídico, sendo cabível ao particular, o encargo de provar eventual ilegalidade na sua prática.

Assim, por conta da referida presunção, ainda que o ato administrativo esteja eivado de ilegalidade (ato nulo), a produção dos seus efeitos estará garantida até o instante de sua retirada através da invalidação.

GESTÃO GOVERNAMENTAL

ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE E GESTÃO POR PROCESSOS

Prezado Candidato, o tema supracitado, já foi abordado na matéria de Administração e Políticas Públicas

FUNDAMENTOS DA GESTÃO POR PROCESSO: CONCEITO

Toda organização desenvolve diversas atividades que levam à produção de resultados. Essas atividades em conjunto podem ser enquadradas como processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos principais do órgão, diretamente relacionados à sua missão institucional¹.

A Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo.

Fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações. O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas.

Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas. A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência.

As soluções de BPM são vistas como aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da empresa.

Tarefas da Gestão por Processos

Como forma de viabilizar a gestão por processos, visando contribuir para o aumento da performance, suas tarefas são divididas em três grupos, conforme demonstra as tabelas a seguir:

Tarefas da Gestão de Processos
PROJETAR PROCESSOS
Entender o ambiente interno e externo;
Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças;
Assegurar patrimônio para mudança;
Entender, selecionar e priorizar processos;
Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem;
Entender, selecionar e priorizar técnicas de MIASP ² ;
Formar equipe e time de diagnóstico de processos;
Entender e modelar processos de situação atual;
Definir e priorizar problemas atuais;
Definir e priorizar soluções para os problemas atuais;
Reprojetar práticas de gestão e execução de processos;
Entender e modelar processos na situação futura;
Definir mudanças nos processos.

Tarefas da Gestão de Processos
GERIR PROCESSOS
Implantar novos processos;
Implementar processos e mudanças;
Promover a realização dos processos;
Acompanhar execução dos processos;
Controlar execução dos processos;
Realizar mudanças de curto prazo;
Registrar o desempenho dos processos;
Comparar o desempenho com referências internas e externas.

Tarefas da Gestão de Processos
PROMOVER O APRENDIZADO
Registrar e controlar desvios dos processos;
Avaliar desempenho dos processos;
Registrar aprendizado sobre os processos.

¹ Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.

² MIASP é um Método para Identificação, Análise e Solução de Problemas, inclui em suas etapas as ações de planejamento, execução, verificação e ações propostas em um processo de abordagem de um dado problema apresentado.

Objetivos da Gestão de Processos

A gestão de processos organizacionais tem como principais objetivos:

- Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;
- Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados;
- Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

— Princípios para a Gestão de Processos Organizacionais

A gestão de processos organizacionais se baseia em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações e encontram-se representados a seguir:

Satisfação dos clientes: necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades;

Gerência participativa: conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e melhor desempenho do processo seja alcançado;

Desenvolvimento humano: para se chegar a melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas, de oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento depende o sucesso das pessoas;

Metodologia padronizada: para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada;

Melhoria contínua: o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho;

Informação e comunicação: é de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido;

Busca da excelência: para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

GESTÃO FUNCIONAL E GESTÃO POR PROCESSOS: VANTAGENS COMPARATIVAS

No campo da administração geral, a escolha do modelo de gestão pode ter um impacto significativo no desempenho e na eficácia de uma organização. Dois dos modelos mais amplamente discutidos são a gestão funcional e a gestão por processos, cada um com suas características próprias e vantagens específicas.

A gestão funcional, com sua ênfase na especialização e na estrutura hierárquica clara, oferece uma abordagem que valoriza o conhecimento profundo e a eficiência dentro de áreas específicas. Por outro lado, a gestão por processos busca integrar as atividades organizacionais, focando na otimização dos fluxos de trabalho e na entrega de valor ao cliente.

Entender as vantagens comparativas dessas duas abordagens é crucial para os gestores que desejam alavancar a performance organizacional, adaptando suas práticas à dinâmica e às necessidades específicas do ambiente de negócios.

— Gestão Funcional: Estrutura e Especialização

A gestão funcional é um modelo tradicional de organização amplamente adotado por empresas em todo o mundo. Neste modelo, a estrutura organizacional é dividida em departamentos ou funções, cada um responsável por uma área específica, como finanças, recursos humanos, marketing, produção, entre outras. Cada departamento é liderado por um gerente ou diretor especializado na respectiva área, garantindo que as atividades sejam executadas por profissionais com conhecimento profundo em suas funções.

Essa abordagem tem como base a premissa de que a especialização permite maior eficiência e qualidade na execução das tarefas. Ao agrupar atividades similares em um único departamento, a organização pode explorar ao máximo as habilidades técnicas dos seus colaboradores, garantindo que os processos sejam realizados com um alto nível de competência.

• Vantagens da Gestão Funcional:

• Especialização Profunda: Uma das principais vantagens da gestão funcional é a concentração de expertise dentro de cada departamento. Isso significa que os colaboradores se tornam especialistas em suas áreas de atuação, desenvolvendo habilidades e conhecimentos específicos que aumentam a qualidade do trabalho realizado. Em setores como engenharia, contabilidade e pesquisa e desenvolvimento, essa especialização pode ser crítica para o sucesso da organização.

• Clareza na Hierarquia: A estrutura hierárquica na gestão funcional é clara e bem definida, o que facilita a comunicação e a tomada de decisões. Cada colaborador sabe exatamente a quem reportar, o que minimiza conflitos de autoridade e permite que os fluxos de trabalho sejam mais organizados. Essa clareza também ajuda a manter o controle e a supervisão das atividades, assegurando que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficiente.

• Eficiência Operacional: Ao concentrar atividades semelhantes em um departamento, a gestão funcional permite a padronização de processos, o que pode resultar em maior eficiência operacional. Essa padronização é especialmente benéfica em ambientes de produção em massa ou em setores onde a repetição de tarefas é comum. A eficiência é potencializada pelo uso de técnicas e ferramentas especializadas que podem ser aplicadas em larga escala.

• Exemplos Práticos:

Imagine uma grande empresa de manufatura que adota a gestão funcional. Ela teria departamentos distintos para engenharia, produção, marketing e vendas. O departamento de produção, por exemplo, seria responsável por transformar matérias-primas em produtos acabados, utilizando métodos e técnicas padronizados que foram desenvolvidos e aperfeiçoados ao longo do tempo. A es-

pecialização dentro deste departamento garantiria que a produção fosse realizada de forma eficiente, com altos padrões de qualidade, minimizando erros e desperdícios.

• **Desafios Potenciais:**

Apesar das vantagens, a gestão funcional também apresenta alguns desafios. A alta especialização pode, em alguns casos, levar à formação de “silos” dentro da organização, onde os departamentos funcionam de forma isolada, com pouca interação entre si. Isso pode dificultar a comunicação interdepartamental e a colaboração, prejudicando a capacidade da organização de responder rapidamente a mudanças no ambiente externo.

Além disso, a ênfase na hierarquia pode, por vezes, criar um ambiente rígido, onde a inovação e a criatividade são limitadas. Os colaboradores podem se sentir presos às suas funções específicas, sem a flexibilidade necessária para explorar novas ideias ou para colaborar em projetos que transcendem as fronteiras departamentais.

A gestão funcional, com sua estrutura clara e ênfase na especialização, oferece várias vantagens para organizações que buscam eficiência e qualidade em áreas específicas. No entanto, para maximizar os benefícios desse modelo, é essencial que as organizações também implementem mecanismos para promover a comunicação e a colaboração entre os departamentos, evitando os riscos de isolamento e inflexibilidade.

— **Gestão por Processos: Integração e Foco nos Resultados**

A gestão por processos é uma abordagem organizacional que visa superar as limitações da estrutura funcional, oferecendo uma visão mais integrada e orientada para os resultados. Em vez de segmentar a organização em departamentos isolados, a gestão por processos foca na integração de atividades que cruzam fronteiras funcionais, garantindo que todas as partes da organização trabalhem em conjunto para alcançar objetivos comuns.

Essa abordagem é especialmente relevante em ambientes de negócios dinâmicos, onde a capacidade de adaptação rápida e a entrega de valor ao cliente são fundamentais para o sucesso.

Características da Gestão por Processos

A gestão por processos envolve a identificação, mapeamento e otimização de processos de negócios que atravessam múltiplas funções e departamentos. Um processo é visto como uma sequência de atividades inter-relacionadas que, ao serem executadas em conjunto, produzem um resultado específico, que é frequentemente orientado para o cliente final, seja ele interno ou externo.

Diferente da gestão funcional, onde o foco é a especialização dentro de áreas específicas, a gestão por processos concentra-se em como essas áreas interagem para criar valor. A ênfase está na eficiência e na eficácia do fluxo de trabalho, bem como na melhoria contínua dos processos para garantir que eles permaneçam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Vantagens da Gestão por Processos

• **Foco na Eficiência Global:** A principal vantagem da gestão por processos é a sua capacidade de otimizar a eficiência da organização como um todo, em vez de apenas em departamentos isolados. Ao mapear e analisar processos, as organizações podem identificar e eliminar atividades redundantes, reduzir desperdícios e minimi-

zar gargalos que possam atrasar a entrega de valor ao cliente. Essa abordagem permite uma visão holística da organização, onde todas as partes trabalham de maneira coordenada.

• **Melhoria Contínua:** A gestão por processos está intrinsecamente ligada ao conceito de melhoria contínua. Metodologias como o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e Kaizen são frequentemente empregadas para garantir que os processos sejam continuamente revisados e aprimorados. Essa mentalidade de constante aprimoramento é essencial para manter a competitividade em mercados dinâmicos, onde as necessidades dos clientes e as condições de mercado podem mudar rapidamente.

• **Orientação ao Cliente:** Uma das características distintivas da gestão por processos é o seu foco no cliente. Ao invés de otimizar apenas as funções internas, esta abordagem assegura que todos os processos estejam alinhados com a entrega de valor ao cliente. Isso pode resultar em maior satisfação do cliente, melhor qualidade dos produtos e serviços, e uma maior fidelidade ao longo do tempo.

• **Flexibilidade e Adaptabilidade:** A gestão por processos também proporciona maior flexibilidade organizacional. Como os processos são orientados para resultados específicos e frequentemente cruzam fronteiras funcionais, a organização pode responder mais rapidamente às mudanças do mercado ou às novas demandas dos clientes. Esta capacidade de adaptação é crucial em ambientes onde a inovação e a agilidade são fatores de sucesso.

Exemplo Prático: Aplicação da Gestão por Processos

Considere uma empresa de serviços financeiros que decide implementar a gestão por processos. Em vez de focar exclusivamente em funções como contabilidade, atendimento ao cliente e gestão de risco de forma isolada, a empresa mapeia os processos principais, como a concessão de crédito. Este processo inclui desde a análise do perfil do cliente até a aprovação e a liberação do crédito.

Ao adotar a gestão por processos, a empresa analisa cada etapa desse fluxo, identificando pontos de melhoria e integrando melhor as diferentes áreas envolvidas. Por exemplo, a colaboração entre o departamento de análise de risco e o de atendimento ao cliente pode ser aprimorada para acelerar a aprovação de crédito, aumentando a satisfação do cliente sem comprometer a segurança financeira da empresa.

Desafios Potenciais

Embora a gestão por processos ofereça muitas vantagens, sua implementação pode enfrentar desafios. A mudança de uma estrutura funcional para uma orientação por processos requer uma mudança significativa na cultura organizacional. Os colaboradores e gerentes precisam adotar uma nova forma de pensar, onde o foco deixa de ser apenas o sucesso de seu departamento e passa a ser o sucesso do processo como um todo.

Além disso, a gestão por processos exige uma análise detalhada e contínua dos fluxos de trabalho, o que pode ser um esforço intensivo em termos de tempo e recursos. Implementar melhorias em processos estabelecidos pode encontrar resistência dentro da organização, especialmente se essas mudanças envolverem a quebra de silos funcionais e a redistribuição de responsabilidades.

A gestão por processos oferece uma abordagem integrada e orientada para resultados, que pode trazer significativas vantagens competitivas para as organizações. Ao focar na eficiência global, na melhoria contínua e na orientação ao cliente, as empresas podem se tornar mais ágeis e melhor preparadas para atender às demandas de um mercado em constante mudança. No entanto, para que

essa abordagem seja eficaz, é crucial que as organizações estejam dispostas a adaptar sua cultura e a investir no mapeamento e na melhoria dos seus processos de negócios.

— **Comparação das Vantagens: Quando Utilizar Cada Modelo**

A decisão entre adotar a gestão funcional ou a gestão por processos depende de vários fatores, incluindo a natureza da organização, o ambiente de negócios em que ela opera e os objetivos estratégicos desejados.

Ambas as abordagens têm vantagens distintas que podem ser mais ou menos relevantes em diferentes contextos. Nesta seção, exploraremos os cenários ideais para a aplicação de cada modelo, destacando as vantagens comparativas de cada um.

Contextos de Alta Especialização: Vantagens da Gestão Funcional

A gestão funcional é particularmente vantajosa em organizações que valorizam a especialização técnica e a excelência operacional em áreas específicas. Esse modelo é comum em indústrias onde o conhecimento profundo e a expertise em disciplinas técnicas são cruciais para o sucesso.

• **Cenários Favoráveis para a Gestão Funcional:**

• **Indústrias de Manufatura:** Empresas que operam em setores como automotivo, aeroespacial ou eletrônicos frequentemente dependem de uma forte especialização técnica. A gestão funcional permite que cada departamento (como engenharia, produção, e qualidade) se concentre em sua área de especialização, garantindo que os produtos sejam desenvolvidos com precisão e qualidade.

• **Organizações de Saúde:** Em hospitais e outras instituições de saúde, a gestão funcional permite que médicos, enfermeiros, farmacêuticos e outros profissionais de saúde atuem em suas áreas específicas com um alto grau de competência. A especialização é crucial para garantir que os pacientes recebam cuidados de alta qualidade, com procedimentos realizados por profissionais altamente qualificados.

• **Setores Regulamentados:** Em indústrias onde o cumprimento de normas e regulamentos é rigoroso, como finanças e telecomunicações, a gestão funcional oferece uma estrutura que facilita o controle e a supervisão. A clareza hierárquica e a divisão de responsabilidades ajudam a garantir que as operações estejam em conformidade com as exigências legais e regulamentares.

• **Vantagens Comparativas da Gestão Funcional:**

• **Especialização Profunda:** Em ambientes onde o conhecimento técnico é fundamental, a gestão funcional oferece a vantagem de um desenvolvimento profundo de competências, o que pode resultar em maior inovação e qualidade técnica.

• **Controle e Supervisão:** A estrutura hierárquica facilita a supervisão e o controle das operações, reduzindo o risco de erros e garantindo conformidade com padrões e regulamentos.

• **Economia de Escala:** A concentração de atividades similares dentro de um departamento permite a padronização de processos e a economia de escala, reduzindo custos operacionais.

Cenários de Mudança e Inovação: Vantagens da Gestão por Processos

Por outro lado, a gestão por processos é mais adequada para organizações que operam em ambientes dinâmicos, onde a agilidade, a inovação e a capacidade de adaptação são essenciais para

manter a competitividade. Esse modelo é ideal para empresas que precisam alinhar suas atividades em torno da entrega de valor ao cliente, com foco na eficiência global e na flexibilidade.

Cenários Favoráveis para a Gestão por Processos:

• **Empresas de Tecnologia:** No setor de tecnologia, onde as inovações são rápidas e as demandas do mercado mudam constantemente, a gestão por processos permite que as organizações se adaptem rapidamente. Por exemplo, uma empresa de software pode utilizar a gestão por processos para integrar desenvolvimento, marketing e atendimento ao cliente, garantindo que novos produtos sejam lançados com rapidez e eficácia.

• **Setores de Serviços:** Empresas que operam em setores de serviços, como consultorias, bancos e seguradoras, podem se beneficiar da gestão por processos ao integrar suas operações para melhorar a experiência do cliente. Processos como o atendimento ao cliente, a gestão de contratos e a resolução de problemas podem ser otimizados para aumentar a satisfação do cliente e a eficiência operacional.

• **Ambientes Competitivos:** Em mercados altamente competitivos, onde a diferenciação e a resposta rápida às mudanças do mercado são cruciais, a gestão por processos oferece a flexibilidade necessária para se adaptar e inovar continuamente.

Vantagens Comparativas da Gestão por Processos:

• **Foco na Eficiência Global:** Ao integrar funções e processos, as organizações podem eliminar redundâncias, reduzir desperdícios e otimizar o fluxo de trabalho, resultando em maior eficiência global.

• **Orientação ao Cliente:** A gestão por processos alinha todas as atividades em torno da entrega de valor ao cliente, aumentando a satisfação e a lealdade do cliente.

• **Flexibilidade e Adaptação:** A capacidade de reconfigurar processos rapidamente em resposta a mudanças do mercado ou novas oportunidades permite que as organizações mantenham sua relevância e competitividade.

Integração das Abordagens: O Melhor dos Dois Mundos

Em muitas organizações, a melhor solução não é escolher entre gestão funcional e gestão por processos, mas sim integrá-las de maneira estratégica. Essa combinação permite que a organização aproveite as vantagens de ambos os modelos, adaptando-se às necessidades específicas de cada situação.

Exemplos de Integração:

• **Centros de Excelência:** Em empresas que adotam uma abordagem híbrida, os centros de excelência podem ser criados para reunir especialistas funcionais que apoiam os processos transversais da organização. Esses centros fornecem conhecimento técnico e suporte especializado enquanto os processos permanecem integrados e orientados para o cliente.

• **Gestão de Projetos:** A gestão de projetos é uma aplicação prática da integração das duas abordagens. Projetos específicos podem ser gerenciados por equipes multifuncionais, que combinam a expertise funcional com a visão de processos, garantindo que os objetivos do projeto sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

A escolha entre gestão funcional e gestão por processos depende do contexto organizacional e dos objetivos estratégicos. Enquanto a gestão funcional oferece vantagens em termos de especialização e controle, a gestão por processos proporciona maior integração, flexibilidade e foco nos resultados.