



CÓD: OP-113AB-24
7908403552641

PRODABEL

**EMPRESA DE INFORMÁTICA E INFORMAÇÃO DO MUNICÍPIO
DE BELO HORIZONTE**

**Analista de Recursos Estratégicos – Gestão
Administrativa**

EDITAL Nº 1, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2024

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	5
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais	5
3. Domínio da ortografia oficial	6
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual	6
5. Emprego de tempos e modos verbais. Reescrita de frases e parágrafos do texto.....	7
6. Domínio da estrutura morfossintática do período	13
7. Emprego das classes de palavras	14
8. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.	20
9. Emprego dos sinais de pontuação.	20
10. Concordância verbal e nominal.	24
11. Regência verbal e nominal.	26
12. Emprego do sinal indicativo de crase.....	27
13. Colocação dos pronomes átonos.	27
14. Significação das palavras.....	28
15. Substituição de palavras ou de trechos de texto.	28
16. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.....	29
17. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	29

Raciocínio Lógico

1. Estruturas lógicas. Conectivos, tautologia e contradições, implicações e equivalências, afirmações e negações, argumento, silogismo, validade de argumento. Lógica sentencial (ou proposicional). Proposições simples e compostas. Lógica de argumentação: inferências, deduções e conclusões. Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas	37
2. Análise e interpretação de dados representados em tabelas e gráficos.....	60

Conhecimentos de Direito Administrativo

1. Administração Pública	65
2. Governo eletrônico	67
3. transparência da administração pública	68
4. controle social e cidadania; accountability	68
5. Lei de Acesso à Informação	70
6. Novos paradigmas e principais regramentos da nova cultura de acesso à informação pública	77
7. Regime jurídico administrativo	85
8. Princípios constitucionais e legais da Administração Pública; Princípios administrativos implícitos	86
9. Poderes da Administração Pública.....	90
10. Organização da Administração Direta e Indireta; Órgãos públicos; Entidades integrantes da Administração Indireta; Sociedades de Economia Mista; Conceito; Criação e extinção; Regime jurídico; Principais características.....	97

11. Ato administrativo; Conceito, características e atributos; Elementos e requisitos de validade; Formação e efeitos; Extinção, revogação, invalidação e convalidação; Cassação e caducidade.....	106
12. Planejamento estratégico	117
13. Governança corporativa nos termos da Lei 13.303/2016.....	118

Conhecimentos de Direito Constitucional

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: Princípios fundamentais.....	143
2. Aplicabilidade das normas constitucionais: Normas de eficácia plena, contida e limitada: Normas programáticas.....	144
3. Da ordem econômica - art. 173 da Constituição Federal.....	145
4. Organização político-administrativa do Estado: Estado federal brasileiro, União, estados, Distrito Federal, municípios e territórios.....	149

Orçamento Público

1. Orçamento Público: conceito, funções, técnicas e princípios.....	159
2. Responsabilidade fiscal.....	165
3. Instrumentos de planejamento orçamentário (PPA, LDO, LOA).....	180
4. Ciclo orçamentário.....	188
5. Receitas e despesas: conceito e classificação	192
6. Normas gerais de direito financeiro (Lei nº 4.320/1964 e suas alterações)	208

Legislações Aplicadas às Licitações e Contratos da PRODABEL

1. Lei 13.303/2016.....	219
2. Decreto nº 16.935/2018	237
3. Regulamento Interno de Licitações e Contratos da Prodabel.....	244

Noções de Administração e Gestão de Projetos

4. Logística e Suprimento Público. Material permanente. Material de consumo. Bens públicos	281
5. Gestão de Projetos. Etapas do Projeto. Iniciação Planejamento. Execução. Monitoramento. Encerramento	296
6. Gestão e Administração. Gestão Pública	297
7. Planejamento Estratégico	300
8. Análise SWOT	306

Termos acessórios da oração

Os termos acessórios não são necessários para dar sentido à oração, funcionando como complementação da informação. Desse modo, eles têm a função de caracterizar o sujeito, de determinar o substantivo ou de exprimir circunstância, podendo ser **adjunto adverbial** (modificam o verbo, adjetivo ou advérbio), **adjunto adnominal** (especifica o substantivo, com função de adjetivo) e **aposto** (caracteriza o sujeito, especificando-o).

Os irmãos brigam muito.

A brilhante aluna apresentou uma bela pesquisa à banca.

Pelé, o rei do futebol, começou sua carreira no Santos.

EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS

Para entender sobre a estrutura das funções sintáticas, é preciso conhecer as classes de palavras, também conhecidas por classes morfológicas. A gramática tradicional pressupõe 10 classes gramaticais de palavras, sendo elas: adjetivo, advérbio, artigo, conjunção, interjeição, numeral, pronome, preposição, substantivo e verbo.

Veja, a seguir, as características principais de cada uma delas.

CLASSE	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
ADJETIVO	Expressar características, qualidades ou estado dos seres Sofre variação em número, gênero e grau	Menina <i>inteligente</i> ... Roupa <i>azul-marinho</i> ... Brincadeira <i>de criança</i> ... Povo <i>brasileiro</i> ...
ADVÉRPIO	Indica circunstância em que ocorre o fato verbal Não sofre variação	A ajuda chegou <i>tarde</i> . A mulher trabalha <i>muito</i> . Ele dirigia <i>mal</i> .
ARTIGO	Determina os substantivos (de modo definido ou indefinido) Varia em gênero e número	A galinha botou <i>um</i> ovo. <i>Uma</i> menina deixou <i>a</i> mochila no ônibus.
CONJUNÇÃO	Liga ideias e sentenças (conhecida também como conectivos) Não sofre variação	Não gosto de refrigerante <i>nem</i> de pizza. Eu vou para a praia <i>ou</i> para a cachoeira?
INTERJEIÇÃO	Exprime reações emotivas e sentimentos Não sofre variação	<i>Ah!</i> Que calor... Escapei por pouco, <i>ufa!</i>
NUMERAL	Atribui quantidade e indica posição em alguma sequência Varia em gênero e número	Gostei muito do <i>primeiro</i> dia de aula. <i>Três</i> é a <i>metade</i> de seis.
PRONOME	Acompanha, substitui ou faz referência ao substantivo Varia em gênero e número	Posso <i>ajudar</i> , senhora? <i>Ela me</i> ajudou muito com o <i>meu</i> trabalho. <i>Esta</i> é a casa <i>onde</i> eu moro. <i>Que</i> dia é hoje?
PREPOSIÇÃO	Relaciona dois termos de uma mesma oração Não sofre variação	Espero <i>por</i> você essa noite. Lucas gosta <i>de</i> tocar violão.
SUBSTANTIVO	Nomeia objetos, pessoas, animais, alimentos, lugares etc. Flexionam em gênero, número e grau.	A <i>menina</i> jogou sua <i>boneca</i> no rio. A <i>matilha</i> tinha muita <i>coragem</i> .
VERBO	Indica ação, estado ou fenômenos da natureza Sofre variação de acordo com suas flexões de modo, tempo, número, pessoa e voz. Verbos não significativos são chamados verbos de ligação	Ana <i>se exercita</i> pela manhã. Todos <i>parecem</i> meio bobos. <i>Chove</i> muito em Manaus. A cidade <i>é</i> muito bonita quando vista do alto.

Substantivo**Tipos de substantivos**

Os substantivos podem ter diferentes classificações, de acordo com os conceitos apresentados abaixo:

- Comum: usado para nomear seres e objetos generalizados. *Ex: mulher; gato; cidade...*
- Próprio: geralmente escrito com letra maiúscula, serve para especificar e particularizar. *Ex: Maria; Garfield; Belo Horizonte...*
- Coletivo: é um nome no singular que expressa ideia de plural, para designar grupos e conjuntos de seres ou objetos de uma mesma espécie. *Ex: matilha; enxame; cardume...*
- Concreto: nomeia algo que existe de modo independente de outro ser (objetos, pessoas, animais, lugares etc.). *Ex: menina; cachorro; praça...*

• **Abstrato:** depende de um ser concreto para existir, designando sentimentos, estados, qualidades, ações etc. *Ex: saudade; sede; imaginação...*

• **Primitivo:** substantivo que dá origem a outras palavras. *Ex: livro; água; noite...*

• **Derivado:** formado a partir de outra(s) palavra(s). *Ex: pedreiro; livraria; noturno...*

• **Simples:** nomes formados por apenas uma palavra (um radical). *Ex: casa; pessoa; cheiro...*

• **Composto:** nomes formados por mais de uma palavra (mais de um radical). *Ex: passatempo; guarda-roupa; girassol...*

Flexão de gênero

Na língua portuguesa, todo substantivo é flexionado em um dos dois gêneros possíveis: **feminino** e **masculino**.

O **substantivo biforme** é aquele que flexiona entre masculino e feminino, mudando a desinência de gênero, isto é, geralmente o final da palavra sendo **-o** ou **-a**, respectivamente (*Ex: menino / menina*). Há, ainda, os que se diferenciam por meio da pronúncia / acentuação (*Ex: avô / avó*), e aqueles em que há ausência ou presença de desinência (*Ex: irmão / irmã; cantor / cantora*).

O **substantivo uniforme** é aquele que possui apenas uma forma, independente do gênero, podendo ser diferenciados quanto ao gênero a partir da flexão de gênero no artigo ou adjetivo que o acompanha (*Ex: a cadeira / o poste*). Pode ser classificado em **epiceno** (refere-se aos animais), **sobrecomum** (refere-se a pessoas) e **comum de dois gêneros** (identificado por meio do artigo).

É preciso ficar atento à **mudança semântica** que ocorre com alguns substantivos quando usados no masculino ou no feminino, trazendo alguma especificidade em relação a ele. No exemplo *o fruto X a fruta* temos significados diferentes: o primeiro diz respeito ao órgão que protege a semente dos alimentos, enquanto o segundo é o termo popular para um tipo específico de fruto.

Flexão de número

No português, é possível que o substantivo esteja no **singular**, usado para designar apenas uma única coisa, pessoa, lugar (*Ex: bola; escada; casa*) ou no **plural**, usado para designar maiores quantidades (*Ex: bolas; escadas; casas*) — sendo este último representado, geralmente, com o acréscimo da letra **S** ao final da palavra.

Há, também, casos em que o substantivo não se altera, de modo que o plural ou singular devem estar marcados a partir do contexto, pelo uso do artigo adequado (*Ex: o lápis / os lápis*).

Variação de grau

Usada para marcar diferença na grandeza de um determinado substantivo, a variação de grau pode ser classificada em **augmentativo** e **diminutivo**.

Quando acompanhados de um substantivo que indica grandeza ou pequenez, é considerado **analítico** (*Ex: menino grande / menino pequeno*).

Quando acrescentados sufixos indicadores de aumento ou diminuição, é considerado **sintético** (*Ex: meninão / menininho*).

Novo Acordo Ortográfico

De acordo com o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, as **letras maiúsculas** devem ser usadas em nomes próprios de pessoas, lugares (cidades, estados, países, rios), animais, acidentes

geográficos, instituições, entidades, nomes astronômicos, de festas e festividades, em títulos de periódicos e em siglas, símbolos ou abreviaturas.

Já as **letras minúsculas** podem ser usadas em dias de semana, meses, estações do ano e em pontos cardeais.

Existem, ainda, casos em que o **uso de maiúscula ou minúscula é facultativo**, como em título de livros, nomes de áreas do saber, disciplinas e matérias, palavras ligadas a alguma religião e em palavras de categorização.

Adjetivo

Os adjetivos podem ser simples (*vermelho*) ou compostos (*mal-educado*); primitivos (*alegre*) ou derivados (*tristonho*). Eles podem flexionar entre o feminino (*estudiosa*) e o masculino (*engraçado*), e o singular (*bonito*) e o plural (*bonitos*).

Há, também, os adjetivos pátrios ou gentílicos, sendo aqueles que indicam o local de origem de uma pessoa, ou seja, sua nacionalidade (*brasileiro; mineiro*).

É possível, ainda, que existam locuções adjetivas, isto é, conjunto de duas ou mais palavras usadas para caracterizar o substantivo. São formadas, em sua maioria, pela preposição **DE** + substantivo:

- *de criança* = infantil
- *de mãe* = maternal
- *de cabelo* = capilar

Variação de grau

Os adjetivos podem se encontrar em grau normal (sem ênfases), ou com intensidade, classificando-se entre comparativo e superlativo.

- Normal: A Bruna é inteligente.
- Comparativo de superioridade: A Bruna é *mais* inteligente *que* o Lucas.
- Comparativo de inferioridade: O Gustavo é *menos* inteligente *que* a Bruna.
- Comparativo de igualdade: A Bruna é *tão* inteligente *quanto* a Maria.
- Superlativo relativo de superioridade: A Bruna é *a mais* inteligente da turma.
- Superlativo relativo de inferioridade: O Gustavo é *o menos* inteligente da turma.
- Superlativo absoluto analítico: A Bruna é *muito* inteligente.
- Superlativo absoluto sintético: A Bruna é *inteligentíssima*.

Adjetivos de relação

São chamados adjetivos de relação aqueles que não podem sofrer variação de grau, uma vez que possui valor semântico objetivo, isto é, não depende de uma impressão pessoal (subjativa). Além disso, eles aparecem após o substantivo, sendo formados por sufixação de um substantivo (*Ex: vinho do Chile = vinho chileno*).

I - o instrumento convocatório deverá conter:

a) anteprojeto de engenharia, no caso de contratação integrada, com elementos técnicos que permitam a caracterização da obra ou do serviço e a elaboração e comparação, de forma isonômica, das propostas a serem ofertadas pelos particulares;

b) projeto básico, nos casos de empreitada por preço unitário, de empreitada por preço global, de empreitada integral e de contratação semi-integrada, nos termos definidos neste artigo;

c) documento técnico, com definição precisa das frações do empreendimento em que haverá liberdade de as contratadas inovarem em soluções metodológicas ou tecnológicas, seja em termos de modificação das soluções previamente delineadas no anteprojeto ou no projeto básico da licitação, seja em termos de detalhamento dos sistemas e procedimentos construtivos previstos nessas peças técnicas;

d) matriz de riscos;

II - o valor estimado do objeto a ser licitado será calculado com base em valores de mercado, em valores pagos pela administração pública em serviços e obras similares ou em avaliação do custo global da obra, aferido mediante orçamento sintético ou metodologia expedita ou paramétrica;

III - o critério de julgamento a ser adotado será o de menor preço ou de melhor combinação de técnica e preço, pontuando-se na avaliação técnica as vantagens e os benefícios que eventualmente forem oferecidos para cada produto ou solução;

IV - na contratação semi-integrada, o projeto básico poderá ser alterado, desde que demonstrada a superioridade das inovações em termos de redução de custos, de aumento da qualidade, de redução do prazo de execução e de facilidade de manutenção ou operação.

§ 2º No caso dos orçamentos das contratações integradas:

I - sempre que o anteprojeto da licitação, por seus elementos mínimos, assim o permitir, as estimativas de preço devem se basear em orçamento tão detalhado quanto possível, devendo a utilização de estimativas paramétricas e a avaliação aproximada baseada em outras obras similares ser realizadas somente nas frações do empreendimento não suficientemente detalhadas no anteprojeto da licitação, exigindo-se das contratadas, no mínimo, o mesmo nível de detalhamento em seus demonstrativos de formação de preços;

II - quando utilizada metodologia expedita ou paramétrica para abalizar o valor do empreendimento ou de fração dele, consideradas as disposições do inciso I, entre 2 (duas) ou mais técnicas estimativas possíveis, deve ser utilizada nas estimativas de preço-base a que viabilize a maior precisão orçamentária, exigindo-se das licitantes, no mínimo, o mesmo nível de detalhamento na motivação dos respectivos preços ofertados.

§ 3º Nas contratações integradas ou semi-integradas, os riscos decorrentes de fatos supervenientes à contratação associados à escolha da solução de projeto básico pela contratante deverão ser alocados como de sua responsabilidade na matriz de riscos.

§ 4º No caso de licitação de obras e serviços de engenharia, as empresas públicas e as sociedades de economia mista abrangidas por esta Lei deverão utilizar a contratação semi-integrada, prevista no inciso V do caput, cabendo a elas a elaboração ou a contratação do projeto básico antes da licitação de que trata este parágrafo, podendo ser utilizadas outras modalidades previstas nos incisos do caput deste artigo, desde que essa opção seja devidamente justificada.

§ 5º Para fins do previsto na parte final do § 4º, não será admitida, por parte da empresa pública ou da sociedade de economia mista, como justificativa para a adoção da modalidade de contratação integrada, a ausência de projeto básico.

Art. 43. Os contratos destinados à execução de obras e serviços de engenharia admitirão os seguintes regimes:

I - empreitada por preço unitário, nos casos em que os objetos, por sua natureza, possuam imprecisão inerente de quantitativos em seus itens orçamentários;

II - empreitada por preço global, quando for possível definir previamente no projeto básico, com boa margem de precisão, as quantidades dos serviços a serem posteriormente executados na fase contratual;

III - contratação por tarefa, em contratações de profissionais autônomos ou de pequenas empresas para realização de serviços técnicos comuns e de curta duração;

IV - empreitada integral, nos casos em que o contratante necessita receber o empreendimento, normalmente de alta complexidade, em condição de operação imediata;

V - contratação semi-integrada, quando for possível definir previamente no projeto básico as quantidades dos serviços a serem posteriormente executados na fase contratual, em obra ou serviço de engenharia que possa ser executado com diferentes metodologias ou tecnologias;

VI - contratação integrada, quando a obra ou o serviço de engenharia for de natureza predominantemente intelectual e de inovação tecnológica do objeto licitado ou puder ser executado com diferentes metodologias ou tecnologias de domínio restrito no mercado.

§ 1º Serão obrigatoriamente precedidas pela elaboração de projeto básico, disponível para exame de qualquer interessado, as licitações para a contratação de obras e serviços, com exceção daquelas em que for adotado o regime previsto no inciso VI do caput deste artigo.

§ 2º É vedada a execução, sem projeto executivo, de obras e serviços de engenharia.

Art. 44. É vedada a participação direta ou indireta nas licitações para obras e serviços de engenharia de que trata esta Lei:

I - de pessoa física ou jurídica que tenha elaborado o anteprojeto ou o projeto básico da licitação;

II - de pessoa jurídica que participar de consórcio responsável pela elaboração do anteprojeto ou do projeto básico da licitação;

III - de pessoa jurídica da qual o autor do anteprojeto ou do projeto básico da licitação seja administrador, controlador, gerente, responsável técnico, subcontratado ou sócio, neste último caso quando a participação superar 5% (cinco por cento) do capital votante.

§ 1º A elaboração do projeto executivo constituirá encargo do contratado, consoante preço previamente fixado pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista.

§ 2º É permitida a participação das pessoas jurídicas e da pessoa física de que tratam os incisos II e III do caput deste artigo em licitação ou em execução de contrato, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da empresa pública e da sociedade de economia mista interessadas.

§ 3º Para fins do disposto no caput, considera-se participação indireta a existência de vínculos de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto básico

co, pessoa física ou jurídica, e o licitante ou responsável pelos serviços, fornecimentos e obras, incluindo-se os fornecimentos de bens e serviços a estes necessários.

§ 4º O disposto no § 3º deste artigo aplica-se a empregados incumbidos de levar a efeito atos e procedimentos realizados pela empresa pública e pela sociedade de economia mista no curso da licitação.

Art. 45. Na contratação de obras e serviços, inclusive de engenharia, poderá ser estabelecida remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no instrumento convocatório e no contrato.

Parágrafo único. A utilização da remuneração variável respeitará o limite orçamentário fixado pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista para a respectiva contratação.

Art. 46. Mediante justificativa expressa e desde que não implique perda de economia de escala, poderá ser celebrado mais de um contrato para executar serviço de mesma natureza quando o objeto da contratação puder ser executado de forma concorrente e simultânea por mais de um contratado.

§ 1º Na hipótese prevista no caput deste artigo, será mantido controle individualizado da execução do objeto contratual relativamente a cada um dos contratados.

§ 2º (VETADO).

SEÇÃO IV

DAS NORMAS ESPECÍFICAS PARA AQUISIÇÃO DE BENS

Art. 47. A empresa pública e a sociedade de economia mista, na licitação para aquisição de bens, poderão:

I - indicar marca ou modelo, nas seguintes hipóteses:

a) em decorrência da necessidade de padronização do objeto;
b) quando determinada marca ou modelo comercializado por mais de um fornecedor constituir o único capaz de atender o objeto do contrato;

c) quando for necessária, para compreensão do objeto, a identificação de determinada marca ou modelo apto a servir como referência, situação em que será obrigatório o acréscimo da expressão "ou similar ou de melhor qualidade";

II - exigir amostra do bem no procedimento de pré-qualificação e na fase de julgamento das propostas ou de lances, desde que justificada a necessidade de sua apresentação;

III - solicitar a certificação da qualidade do produto ou do processo de fabricação, inclusive sob o aspecto ambiental, por instituição previamente credenciada.

Parágrafo único. O edital poderá exigir, como condição de aceitabilidade da proposta, a adequação às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) ou a certificação da qualidade do produto por instituição credenciada pelo Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro).

Art. 48. Será dada publicidade, com periodicidade mínima semestral, em sítio eletrônico oficial na internet de acesso irrestrito, à relação das aquisições de bens efetivadas pelas empresas públicas e pelas sociedades de economia mista, compreendidas as seguintes informações:

I - identificação do bem comprado, de seu preço unitário e da quantidade adquirida;

II - nome do fornecedor;

III - valor total de cada aquisição.

SEÇÃO V

DAS NORMAS ESPECÍFICAS PARA ALIENAÇÃO DE BENS

Art. 49. A alienação de bens por empresas públicas e por sociedades de economia mista será precedida de:

I - avaliação formal do bem contemplado, ressalvadas as hipóteses previstas nos incisos XVI a XVIII do art. 29;

II - licitação, ressalvado o previsto no § 3º do art. 28.

Art. 50. Estendem-se à atribuição de ônus real a bens integrantes do acervo patrimonial de empresas públicas e de sociedades de economia mista as normas desta Lei aplicáveis à sua alienação, inclusive em relação às hipóteses de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

SEÇÃO VI

DO PROCEDIMENTO DE LICITAÇÃO

Art. 51. As licitações de que trata esta Lei observarão a seguinte sequência de fases:

I - preparação;

II - divulgação;

III - apresentação de lances ou propostas, conforme o modo de disputa adotado;

IV - julgamento;

V - verificação de efetividade dos lances ou propostas;

VI - negociação;

VII - habilitação;

VIII - interposição de recursos;

IX - adjudicação do objeto;

X - homologação do resultado ou revogação do procedimento.

§ 1º A fase de que trata o inciso VII do caput poderá, excepcionalmente, anteceder as referidas nos incisos III a VI do caput, desde que expressamente previsto no instrumento convocatório.

§ 2º Os atos e procedimentos decorrentes das fases enumeradas no caput praticados por empresas públicas, por sociedades de economia mista e por licitantes serão efetivados preferencialmente por meio eletrônico, nos termos definidos pelo instrumento convocatório, devendo os avisos contendo os resumos dos editais das licitações e contratos abrangidos por esta Lei ser previamente publicados no Diário Oficial da União, do Estado ou do Município e na internet.

Art. 52. Poderão ser adotados os modos de disputa aberto ou fechado, ou, quando o objeto da licitação puder ser parcelado, a combinação de ambos, observado o disposto no inciso III do art. 32 desta Lei.

§ 1º No modo de disputa aberto, os licitantes apresentarão lances públicos e sucessivos, crescentes ou decrescentes, conforme o critério de julgamento adotado.

§ 2º No modo de disputa fechado, as propostas apresentadas pelos licitantes serão sigilosas até a data e a hora designadas para que sejam divulgadas.

Art. 53. Quando for adotado o modo de disputa aberto, poderão ser admitidos:

I - a apresentação de lances intermediários;

II - o reinício da disputa aberta, após a definição do melhor lance, para definição das demais colocações, quando existir diferença de pelo menos 10% (dez por cento) entre o melhor lance e o subsequente.

Parágrafo único. Consideram-se intermediários os lances:

Gestão racionalizada	Aplicação de gestão por objetivos, hierarquia planejada, gestão por projetos, remuneração de acordo com o desempenho e métodos modernos de liderança
Nova atitude nos serviços	Orientação de acordo com o cliente: satisfação como ponto central; mudança de comportamento
Novo sistema de controle	Atitudes definidas por metas claras, avaliação de resultados, transparência na aplicação de recursos
Descentralização	Tarefas, responsabilidade, competência
Gestão de qualidade	Garantia de serviços de qualidade de acordo com a formação, competência e pela transparência
Enfoque no produto	Descrição de todos os serviços administrativos como "produtos": recursos, custos, clareza no prazo de entrega

Características	Gestão pública burocrática	Gestão pública gerencial
Modelo de gestão	Rígido e ineficiente	Flexível e eficiente
Ideologia	Formalismo e rigor técnico	Maior confiança e flexibilidade de gestão
Atributos	Rigidez nos procedimentos, excesso de normas e regulamentos	Maior autonomia e responsabilidade
Foco	Poder do Estado	Cidadão / sociedade
Ênfase	Processos / procedimentos	Resultados
Indicadores	Produção	Efetividade, eficácia e eficiência
Decisão	Centralizada	Descentralizada
Servidor Público	Estabilidade	Valorização do servidor, investindo em capacitação
Controle	"A priori" nos processos	"A posteriori" nos resultados
Sociedade / ambiente	Racionalidade absoletada para ser impessoal	Campo de conflitos, cooperação e incertezas

Papel do Estado	Executor	Regulador, provedor ou promotor
-----------------	----------	---------------------------------

NOVA GESTÃO PÚBLICA

*Antecedentes:

- Estados grandes, caros e ineficientes (burocráticos);
- Crises Mundiais;
- Necessidade de reequilíbrio financeiro/fiscal;
- Desenvolvimento tecnológico e globalização - competição.

*Foco:

- Superar a Administração Burocrática
- Rompe com os princípios negativos, mantém os positivos.
- Melhorar a Administração Pública
- Eficiência, Redução de Custos, Aumento da Qualidade

*New Public Management: Modelo Pós-Burocrático - Modelo Gerencial

- Conjunto de doutrinas administrativas que orientaram as reformas da Adm. Pública em nível mundial.

- Incorporação, pelo serviço público, de **alguns pressupostos e inovações da administração gerencial - privada**

- Cuidado: não é exatamente igual à Adm. Privada.

- * Downsizing e Empowerment
- * Descentralização e autonomia
- * Redução do tamanho da máquina administrativa
- * Aumento da eficiência
- * Criação de mecanismos voltados à responsabilização dos

atores políticos

*Evolução:

- Início: Neoliberalismo - diminuir o Estado, reduzir custos
- Após: Qualidade dos serviços
- Foco no cidadão

* Três fases (não são independentes, não há um núcleo comum):

- **Generalismo puro:** fazer mais com menos - eificiência e redução de custos;
- **Consumerismo:** fazer melhor - foco no cliente e na qualidade;
- **Serviço orientado ao cidade:** fazer o que deve ser feito - efetividade, cidadania, equidade, Accountability.

GERENCIALISMO PURO

* Fazer mais com menos

- Foco no aumento da eficiência
- Redução de custos
- Melhoria da qualidade do gasto público
- Evitar o desperdício
- Aumentar a produtividade

*Cidadão = taxpayer = contribuinte = financiador

CONSUMERISMO

* Fazer melhor - melhoria da qualidade dos serviços

- Uso de estratégia - análise de stakeholders

- Descentralização administrativa e competição entre organizações
- Paradigma do Consumidor - dar ao cidadão atendimento semelhante ao que ele teria como cliente em uma empresa privada
- visão liberal

***Cidadão = cliente, consumidor, usuário dos serviços**

CRÍTICAS AO MODELO DE CONSUMIDOR

*Relação cliente-fornecedor		*Relação Cidadão-Servidor
- Mais simples	X	- Mais complexa
- Mais opções ao cliente (concorrência)		- Monopólio estatal
- Tratamentos diferenciados		- Serviços compulsórios
		- Equidade no tratamento

*** Conceito de consumidor deve ser substituído pelo de cidadão**

- Termo mais amplo
- Cidadania implica direitos e deveres
- Participação ativa na elaboração das políticas e na avaliação dos serviços públicos
- Accountability

SERVIÇO ORIENTADO AO CIDADÃO

***Public Service Orientation**

- Fazer o que deve ser feito
- Acrescenta conceitos ignorados até então pela visão gerencial: accountability, transparência, participação política, equidade e justiça;

***Cidadão é cidadão - mais que um consumidor, titular da coisa pública**

NOVA GESTÃO PÚBLICA: OBJETIVOS

***Objetivo da Nova gestão Pública**

- modernizar o aparelho do Estado, tornando a administração pública mais **eficiente, eficaz e efetiva e mais voltada para o cidadão**, buscando maior **governança, controle por resultados e accountability**.

- Estado ganha dinamismo e reduz seu papel de executor ou prestador direto de serviço, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador, provador ou promotor.

- Eficiência
- Eficácia
- Efetividade
- Governança
- Governabilidade
- Accountability
 - Horizontal
 - Vertical: Societal e Eleitoral

GOVERNANÇA

*** Pilares: participação cidadã, transparência e medição de resultados.**

- Participação de diversos atores (estado, terceiro setor, mercado etc.) no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços.

- Amplia de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais;
- Promove a adoção de modelos de gestão pós ou neoburocráticos: redes, modelos de gestão orgânicos, mecanismos amplos de accountability, controle e permeabilidade.

***É um processo complexo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa o governo.**

***Quatro princípios:**

- relações éticas;
- conformidade, em todas as suas dimensões;
- transparência;
- prestação responsável de contas - accountability

NOVA GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS

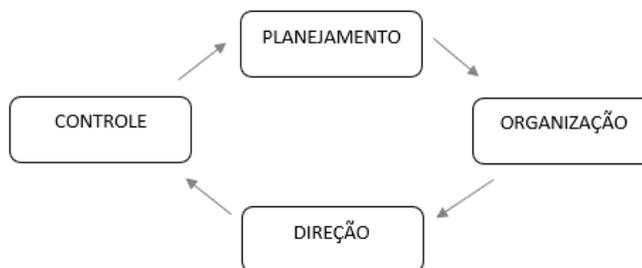
- Reorientação dos mecanismos de controle
- Foco na racionalização de recursos
- Focalização da ação do Estado no cidadão
- Flexibilidade administrativa
- Controle social - participação cidadã
- Valorização dos servidores
- Transparência

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Funções de administração

• **Planejamento, organização, direção e controle**

- Planejamento, organização, direção e controle



— Planejamento

Processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada. A organização estabelece num primeiro momento, através de um processo de definição de situação atual, de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que são os objetos do processo de planejamento. O planejamento não é uma tarefa isolada, é um processo, uma sequência encadeada de atividades que trará um plano.

- Ele é o passo inicial;
- **É uma maneira de ampliar as chances de sucesso;**
- Reduzir a incerteza, jamais eliminá-la;
- Lida com o futuro: Porém, não se trata de adivinhar o futuro;
- Reconhece como o presente pode influenciar o futuro, como as ações presentes podem desenhar o futuro;
- Organização ser PROATIVA e não REATIVA;