

Prefeitura de Vila Velha do Estado do Espírito Santo

VILA VELHA-ES

Comum aos Cargos de Nível Superior: Analista Ambiental, Analista de Desenvolvimento, Analista de Infraestrutura, Analista de Suporte, Analista Público de Gestão (Administração, Contabilidade, Direito, Economista e Estatístico), Arquiteto, Arquivista, Engenheiro Civil, Engenheiro Eletricista, Engenheiro Mecânico, Engenheiro Ambiental, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Geólogo, Museólogo, Técnico Educacional e Turismólogo

DZ076-N9

Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo sac@novaconcursos.com.br.

OBRA

Prefeitura de Vila Velha-ES

Comum aos Cargos de Nível Superior: Analista Ambiental, Analista de Desenvolvimento, Analista de Infraestrutura, Analista de Suporte, Analista Público de Gestão (Administração, Contabilidade, Direito, Economista e Estatístico), Arquiteto, Arquivista, Engenheiro Civil, Engenheiro Eletricista, Engenheiro Mecânico, Engenheiro Ambiental, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Geólogo, Museólogo, Técnico Educacional e Turismólogo

EDITAL DE CONCURSO PÚBLICO Nº003/2019, PMVV/ES DE 13 DE DEZEMBRO DE 2019.

AUTORES

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco
Raciocínio Lógico Quantitativo - Profº Bruno Chierigatti e João de Sá Brasil
Conhecimentos De Gestão De Qualidade E Administração Pública - Profº Fernando Zantedeschi
Informática Básica - Profº Ovidio Lopes da Cruz Netto
Atualidades - Profª Roberta Amorim

PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO

Leandro Filho
Robson Silva

DIAGRAMAÇÃO

Renato Vilela
Victor Andrade

CAPA

Joel Ferreira dos Santos



www.novaconcursos.com.br

sac@novaconcursos.com.br

APRESENTAÇÃO

PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

CURSO ONLINE



PASSO 1

Acesse:

www.novaconcursos.com.br/passaporte



PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

Ex: JN001-19



PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.



SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão de texto. Condições de leitura e produção textual: a enunciação. Coesão e coerência textuais.....	01
Intertextualidade.....	16
Tipologia textual.....	18
Semântica: sinonímia, antonímia, homonímia, paronímia, polissemia.....	19
Linguagem figurada.....	22
Sistema fonológico do português.....	26
Sistema ortográfico vigente.....	28
Morfossintaxe: classes de palavras e seu emprego. Formação de palavras. Morfologia nominal. Morfologia verbal. Morfologia pronominal.....	37
Processos sintáticos: subordinação e coordenação. Constituintes da oração e orações no período. Frase e discurso...	79
Valores semântico-sintáticos dos conectivos.....	88
Concordância nominal e verbal.....	88
Regência nominal e verbal.....	95
Classes de palavras.....	100
Verbos: conjugação, emprego dos tempos, modos e vozes verbais.....	100
Estrutura do período simples e do período composto. Funções sintáticas.....	100

RACIOCÍNIO LÓGICO QUANTITATIVO

Programa: Entendimento da estrutura lógica de relações arbitrárias entre as pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; dedução de novas relações em função de relações fornecidas e avaliação das condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Compreensão e análise da lógica de uma situação, utilizando as funções intelectuais; raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal, formação de conceitos e discriminação de elementos.....	01
Porcentagem.....	42
Razões e Proporções.....	45
Regra de três (simples e composta).....	48
Princípio fundamental da contagem, combinatória, permutações.....	50
Problemas utilizando as operações fundamentais.....	54
Probabilidade.....	62
Conjuntos.....	64
Progressões aritméticas, geométricas e matemática financeira.....	68

SUMÁRIO

CONHECIMENTOS DE GESTÃO DE QUALIDADE E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GESTÃO DA QUALIDADE: conceitos e princípios.....	01
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: princípios básicos na administração pública, estrutura, tipos de entidades e organização....	08
GESTÃO DE PROCESSOS: conceitos básicos do modelo de gestão baseado na qualidade total, ciclo PDCA.....	23
GESTÃO DE PESSOAS: conceitos, objetivos, funções, capacitação, espírito de equipe, relacionamento entre os membros e comportamento organizacional.....	28
NOÇÕES DE CONTABILIDADE PÚBLICA: conceitos e princípios.....	67
ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Respeito aos interesses da coletividade e sigilo profissional.....	84
CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988: artigos 1º, 2º, 3º, 4º e 5º.....	89
LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE VILA VELHA – Lei Municipal nº 01 de 25 de Outubro de 1990 e suas alterações...	90
ESTATUTO DO SERVIDOR MUNICIPAL - Lei Municipal nº 006/2002 e suas alterações.....	91
LEI DOS CRIMES DE RESPONSABILIDADE – Lei Federal nº 1.079 de 10 de abril de 1950 e suas alterações.....	97

INFORMÁTICA BÁSICA

Noções de informática: conceitos. Componentes dos sistemas de computação: Hardware e software. Software Básico, software utilitário e software aplicativo e software livre: conceitos.....	01
Rede de computadores (cabeadas e wireless) e equipamentos de conectividade: conceitos e aplicações. Conceitos, funções e aplicações de intranet e Internet. Tipos e características dos navegadores e dispositivos móveis. Conceitos sobre tecnologias e ferramentas de colaboração, computação na nuvem, correio eletrônico e webmail, grupos de discussão, fóruns, wikis e redes sociais.....	07
Sistema Operacional Windows 10 (Português), Linux e LibreOffice (Português): Conceitos, interface, comandos, funções, recursos e usabilidade.....	29
Editor de texto MS Word 2013/2016 (Português): conceitos, comandos, recursos e usabilidade. Planilha eletrônica MS Excel 2013/2016 (português): conceitos, comandos, recursos e usabilidade: interface, bancos de dados, criação de planilhas, referências a células, cópia lógica, uso de fórmulas e funções, modelos, geração de gráficos, formatação de células e impressão.....	42
Redes de computadores e Internet: Conceitos, tecnologias, ferramentas, aplicativos e serviços.....	78
Segurança da Informação: Conceitos, princípios, problemas, ameaças, ataques. Backup e antivírus.....	78

ATUALIDADES

Temas atuais em discussão: Questões nacionais e internacionais relacionadas a fatos políticos, econômicos, sociais e culturais, ocorridos até a data da publicação desse Edital. Fakenews; o Marco Civil da internet; violência e segurança pública. Tópicos relevantes e atuais de diversas áreas, especialmente sobre o Brasil, o Estado do Espírito Santo e sobre o município de Vila Velha. Notícias e análise sobre educação, saúde, segurança, ecologia e desenvolvimento sustentável, relações internacionais, suas interrelações e suas vinculações histórico-geográficas.....	01
--	----

ÍNDICE

CONHECIMENTOS DE GESTÃO DE QUALIDADE E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GESTÃO DA QUALIDADE: conceitos e princípios.....	01
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: princípios básicos na administração pública, estrutura, tipos de entidades e organização....	08
GESTÃO DE PROCESSOS: conceitos básicos do modelo de gestão baseado na qualidade total, ciclo PDCA.....	23
GESTÃO DE PESSOAS: conceitos, objetivos, funções, capacitação, espírito de equipe, relacionamento entre os membros e comportamento organizacional.....	28
NOÇÕES DE CONTABILIDADE PÚBLICA: conceitos e princípios.....	67
ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Respeito aos interesses da coletividade e sigilo profissional.....	84
CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988: artigos 1º, 2º, 3º, 4º e 5º.....	89
LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE VILA VELHA – Lei Municipal nº 01 de 25 de Outubro de 1990 e suas alterações...	90
ESTATUTO DO SERVIDOR MUNICIPAL - Lei Municipal nº 006/2002 e suas alterações.....	91
LEI DOS CRIMES DE RESPONSABILIDADE – Lei Federal nº 1.079 de 10 de abril de 1950 e suas alterações.....	97

GESTÃO DA QUALIDADE: CONCEITOS E PRINCÍPIOS

Pode-se definir a gestão da qualidade como qualquer atividade coordenada de direção e controle dos processos, que possui como principal objetivo a melhoria de produtos e serviços, visando ainda a garantir a satisfação total dos clientes. A primeira abordagem da qualidade surgiu durante a Segunda Guerra Mundial e tinha como única finalidade a correção de erros nos produtos bélicos dos exércitos. Com a expansão da indústria no início do século XX, surgiu o controle da qualidade, que visava à uniformidade dos processos, sem haver uma preocupação explícita com a qualidade em si, mas sim com a atividade da empresa em geral.

Após o término da Segunda Guerra, ocorreram novos avanços nos estudos da qualidade (muito devido ao sucesso da produção em massa de Ford). Com isso, foi desenvolvido o conceito do controle estatístico da qualidade, o que posteriormente abriria as portas para pesquisas mais aprofundadas sobre o assunto. Já dentro do contexto mundial, a qualidade é visualizada como uma forma de gerenciamento que tem por finalidade melhorar de modo contínuo (Kaizen) o desempenho organizacional. De acordo com os estudos sobre **gestão da qualidade**, existem seis elementos nos quais a mesma se baseia, sendo eles: excelência, valor, especificações, conformidade, regularidade e adequação ao uso.

1. Elementos da Gestão da Qualidade

- **Excelência:** Significa fazer o melhor que se consegue fazer. A excelência é considerada um valor por muitas organizações, sendo também um objetivo a ser seguido. Em termos simples, quando falamos de gestão da qualidade, utilizamos a palavra como sinônimo de um desempenho de alto nível, ou seja, trata-se basicamente do "fazer bem feito", que é o ideal da própria excelência (boas práticas que conduzem à inovação e melhoram o resultado).
- **Regularidade:** Significa a redução da variação que ocorre em qualquer processo de trabalho, seja fabricar um produto ou prestar um serviço. Qualidade, em seu conceito, também é sinônimo de regularidade e confiabilidade. Dessa maneira, quanto menor for a variação de um produto (suas características ou desconformidades), mais qualidade ele conseguirá ter e vice-versa. Trata-se de um dos principais pontos na gestão da qualidade.
- **Valor:** O valor é a apreciação feita pelo indivíduo da importância de um bem, tendo como base sua utilidade, aspecto e características. Num primeiro momento, significa produto de luxo ou de alto desempenho. Quanto mais alta a qualidade do produto, conseqüentemente mais alto será o seu preço, uma vez que mais qualidade implica em custos maiores.
- **Conformidade:** É a contrapartida da qualidade planejada, ou seja, é a qualidade real que o produto oferece (àquela que o cliente recebe). Dependem-

do da taxa de sucesso do planejamento, ela pode ser próxima ou distante da qualidade planejada. Se, ao final, houver baixa conformidade, significa também que o produto é de baixa qualidade, pois um produto ou serviço bem feito é aquele que está dentro das especificações que foram planejadas.

- **Especificações:** O elemento de especificação se refere à descrição do produto, ou de sua determinação circunstancial. São as características do produto. As especificações descrevem o produto ou serviço em termos de sua utilidade, desempenho e atributos. Com isso, nós temos a "qualidade planejada" que estabelece como o produto ou serviço devem ser.
- **Adequação ao uso:** A adequação dependerá da perspectiva do cliente. Essa perspectiva abrange dois aspectos distintos: a qualidade de projeto e a ausência de deficiências. O primeiro compreende as características do produto que atendem às necessidades do cliente. Quanto mais o produto atender à sua finalidade, maior será a qualidade do projeto. A ausência de deficiências compreende as falhas no cumprimento das especificações, ou seja, quanto menor o número de falhas, mais alta será a qualidade do produto ou serviço.

A gestão de qualidade é uma estratégia empresarial, bastante difundida, que visa a associar qualidade a todas as etapas e processos de uma empresa ou organização. A gestão de qualidade não só apenas afeta a gestão da empresa, mas também os fornecedores e todos aqueles que trabalharão junto à empresa.

O conceito da gestão de qualidade vem do toyotismo, que é um modo de produção japonês, do qual a Toyota foi a precursora. O toyotismo foi a solução encontrada para a produção no Japão pós-segunda guerra. A situação que eles tinham era bem diferente da americana, por isso o fordismo não pode ser usado no Japão. O método japonês era um sistema flexível. A mão de obra não era extremamente segmentada como a de Henry Ford, e era multifuncional, dando flexibilidade para a produção japonesa da época, que era pequena e tinha recursos escassos. O modelo de Toyota valorizava a capacitação dos profissionais e a eficiência. Esta é a sua semelhança com a gestão de qualidade.

A gestão de qualidade objetiva aumentar a satisfação dos clientes com o produto, ter uma melhor eficiência de produção, reduzir os custos, formar um sistema que facilite buscar novos mercados e novas parcerias com outras empresas.

1.1 A implementação da gestão de qualidade

Muitos empresários se inibem na hora de implantar a gestão de qualidade em suas empresas, estas sendo normalmente de pequeno e médio porte. Isso acontece porque muita gente pensa que são necessários processos caros e trabalhosos para implantar a gestão de qualidade, mas não é verdade.

Claro que em grandes empresas o processo acaba sendo feito de maneira mais complexa e com investimentos maiores. Porém, a gestão de qualidade pode ser levada para dentro das empresas sem grandes gastos. A

gestão de qualidade é uma série de conceitos que precisam ser absorvidos por cada um dos profissionais que trabalham dentro da empresa. E para isso não são de gastos financeiros que precisamos, e sim de liderança e motivação para fazer com que todos mudem a sua maneira de pensar para a empresa, como um todo, poder melhorar.

2. Princípios da Gestão de Qualidade

A gestão de qualidade total, como às vezes é chamada, tem alguns princípios básicos, listados a seguir:

- Qualidade é algo que pode e deve ser gerenciada;
- Problemas devem ser prevenidos, não remediados;
- Processos são os frutos dos problemas, não pessoas;
- Todo mundo tem um fornecedor e um cliente;
- Cada empregado da empresa é responsável por manter a qualidade;
- A qualidade precisa ser medida;
- A melhora da qualidade precisa ser contínua;
- Objetivos são baseados em necessidades, não são negociados;
- O padrão de qualidade é livre de defeitos;
- Para melhorar a qualidade é preciso planejar e organizar;
- O gerenciamento deve liderar e estar envolvido diariamente no processo.

A gestão de qualidade é uma filosofia empresarial.

Uma empresa que trabalha efetivamente com ela tem as suas fundações baseadas na busca pelo melhor a cada dia que passa. Uma placa dourada, pendurada na parede, com os princípios da empresa em baixo relevo é bonito, mas se cada um dentro da organização não acreditar e viver aquilo, de nada adianta.

A **gestão da qualidade** pode ser definida como sendo qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está sendo oferecido, ou ainda, à superação de suas expectativas.

Desta forma, a gestão da qualidade não precisa, necessariamente, implicar na adoção de alguma certificação, embora este seja o meio mais comum e o mais difundido, porém, sempre envolve a observância de alguns conceitos básicos, ou princípios de gestão da qualidade, que podem e devem ser observados por qualquer organização. A saber:

- Focalização no cliente: qualquer organização tem como motivo de sua existência a satisfação de determinada necessidade de seu cliente, seja com o oferecimento de um produto ou serviço. Portanto, o foco no cliente é um princípio fundamental da gestão da qualidade que deve sempre buscar o atendimento pleno das necessidades do cliente, sejam elas atuais, futuras ou mesmo a superação das expectativas deste.
- Liderança: cabe aos líderes em uma organização criar e manter um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas ati-

dades de forma adequada e que se sintam motivadas e comprometidas a atingir os objetivos da organização.

- Envolvimento das pessoas: toda organização é formada por pessoas que, em conjunto, constituem a essência da organização. Portanto, a gestão da qualidade deve compreender o envolvimento de todos, o que possibilitará o uso de suas habilidades para o benefício da organização.
- Abordagem por processos: a abordagem por processos permite uma visão sistêmica do funcionamento da empresa como um todo, possibilitando o alcance mais eficiente dos resultados desejados.
- Abordagem sistêmica: a abordagem sistêmica na gestão da qualidade permite que os processos inter-relacionados sejam identificados, entendidos e gerenciados de forma a melhorar o desempenho da organização como um todo.
- Melhoria contínua: para que a organização consiga manter a qualidade de seus produtos atendendo suas necessidades atuais e futuras e encantando-o (excedendo suas expectativas), é necessário que ela tenha seu foco voltado sempre para a melhoria contínua do seu processo e produto/serviço.
- Abordagem factual para a tomada de decisão: todas as decisões dentro de um sistema de gestão de qualidade devem ser tomadas com base em fatos, dados concretos e análise de informações, o que implica na implementação e manutenção de um sistema eficiente de monitoramento.
- Benefícios mútuos nas relações com fornecedores: a organização deve buscar o relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo, pois o trabalho em conjunto de ambos facilitará a criação de valor.

3. Administração da qualidade

Todas as pessoas convivem sob a sombra da palavra qualidade. Não é para menos, a qualidade tornou-se ali-cerce fundamental para as organizações, o qual ganhou destaque a cerca de 30 anos. Porém, a sua abordagem é bem mais antiga, vindo de filósofos gregos e chineses.

A primeira abordagem de qualidade dentro das organizações visava à uniformidade dos processos e não havia uma preocupação explícita com a qualidade. A produção em massa abriu as portas para a pesquisa da qualidade.

Como qualidade era sinônimo de uniformidade e o controle de todas as peças produzidas era muito demorado, surgiu o controle estatístico da qualidade.

4. Como definir qualidade?

Não há uma definição universal para qualidade, mas podemos abordá-la segundo alguns pontos de vista.

4.1 Excelência

Nesta definição, elaborada pelos pensadores gregos, excelência é o que diferencia as coisas superiores das inferiores. Refere-se ao mais alto nível possível sob um aspecto. Esta linha é exemplificada por frases como:

1. Qualidade significa a aplicação dos melhores talentos e recursos para produzir os resultados mais elevados.
 2. Ou se faz bem feito ou mal feito.
- A ideia é obter a qualidade máxima desde o primeiro momento.

4.2 Valor

Esta definição está bastante ligada ao *status* que o produto ou serviço proporciona para o comprador. Ela surgiu na ascensão da produção massificada de bens de consumo que tinham baixo preço. Ela faz a diferenciação entre produtos que podem ser adquiridos a baixos preços pela grande maioria da população e produtos que são adquiridos somente por pouquíssimas pessoas a custos muito altos. Essa definição segue uma frase de Freud: "Se quiser qualidade, pague por ela".

4.3 Especificações

Do ponto de vista dos profissionais da área de exatas, qualidade está relacionada com as especificações técnicas de um produto ou serviço. Se o produto ou serviço está de acordo com as suas especificações técnicas, ele tem qualidade. Este conceito está relacionado com a qualidade planejada para o produto ou serviço.

4.4 Conformidade com Especificações

A qualidade planejada é apenas um ponto, é preciso verificar se as especificações foram bem definidas e alcançadas. Ou seja, é preciso analisar a qualidade recebida pelo cliente.

4.5 Regularidade

Qualidade também significa a uniformidade sugerida por Taylor e Ford. A uniformidade sugere confiabilidade do produto ou serviço.

4.6 Adequação ao uso

Como não poderia deixar de haver, existe uma definição exclusiva para o cliente. Neste contexto, há dois significados:

- Qualidade do Projeto – este conceito compreende as características do produto que atendem às necessidades dos clientes. Quanto mais o produto atender a esta finalidade, maior será a sua qualidade. Em outras palavras significa:
 - Clientes satisfeitos com o produto;
 - Produtos e serviços mais competitivos;
 - Melhor desempenho da empresa.
- Ausência de Deficiências – esta parte compreende as falhas de cumprimento das especificações. Essas falhas de um modo ou de outro podem ser evitadas pela organização. Quanto menor o número de falhas, maior a qualidade. Isto se reflete em:
 - Maior eficiência dos recursos produtivos;
 - Maior satisfação do cliente com o desempenho dos produtos e serviços;
 - Custos menores de inspeção e controle;
 - Tempo menor de colocação e consolidação de produtos no mercado.

4.7 Custos da qualidade

De forma geral, Freud não está errado quando diz: "Se quer qualidade, pague por ela". A qualidade tem custo e requer investimentos por parte da organização. Esses custos são repassados para o preço final do serviço ou produto. Existem, basicamente, duas categorias de custos da qualidade, que estão descritas na tabela a seguir.

Tabela – Categoria de Custos da Qualidade

<u>CUSTOS DE PREVENÇÃO</u> Custos para evitar a ocorrência de erros e defeitos	<u>CUSTOS DE AVALIAÇÃO</u> Custos de aferição da qualidade do sistema de produção de bens e serviços
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planejamento do processo do controle de qualidade; <input type="checkbox"/> Treinamento para a qualidade; <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de fornecedores; <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produtos com qualidade; <input type="checkbox"/> Desenvolvimento do Sistema de Produção; <input type="checkbox"/> Manutenção preventiva; <input type="checkbox"/> Implantação e manutenção de componentes auxiliares do sistema de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mensuração e teste de matérias-primas e insumos de produção; <input type="checkbox"/> Aquisição de equipamentos para avaliação de produtos; <input type="checkbox"/> Realização de atividades de controle estatístico de produtos; <input type="checkbox"/> Inspeção; <input type="checkbox"/> Elaboração de Relatórios.

4.9 Custos da não qualidade

A falta de qualidade do produto, ou seja, a inadequação do produto ou serviço para os clientes gera custos para a organização que também são agrupados em duas categorias, conforme a tabela a seguir:

<u>CUSTOS INTERNOS DOS DEFEITOS</u> Custos dos defeitos que são identificados antes dos serviços e produtos serem expedidos para os clientes	<u>CUSTOS EXTERNOS DOS DEFEITOS</u> Custos dos defeitos que ocorrem depois que o produto ou serviço chega ao cliente
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Matérias-primas e produtos refugados; <input type="checkbox"/> Produtos que precisam ser retrabalhados; <input type="checkbox"/> Modificações nos processos produtivos; <input type="checkbox"/> Perda de receitas; <input type="checkbox"/> Tempo de espera dos equipamentos parados para correção; <input type="checkbox"/> Pressa e tensão para entrega dos produtos corrigidos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cumprimento das garantias oferecidas ao cliente; <input type="checkbox"/> Perda de encomendas; <input type="checkbox"/> Processamento de devoluções; <input type="checkbox"/> Custos de processos nos organismos de defesa do consumidor; <input type="checkbox"/> Comprometimento da imagem; <input type="checkbox"/> Perda de mercado.

4.10 O cliente em primeiro lugar

Dentro dos conceitos modernos de administração, a qualidade é definida com base nas necessidades e no interesse do cliente. A ausência de deficiências permite oferecer produtos que satisfaçam os clientes e evitar os indesejáveis custos da não qualidade.

Para transformar desejos, interesses e necessidades do cliente em especificações, é aplicada uma técnica chamada *Quality Function Deployment* (QFD).

Ela consiste de quatro etapas:

1. Os atributos que o produto deve ter, segundo o cliente, são transformados em características e especificações técnicas;
2. As especificações técnicas são transformadas em características ou especificações de componentes ou matérias primas;
3. As especificações técnicas dos componentes são transformadas em características ou especificações do processo produtivo;

4. As informações de especificação do processo produtivo são aplicadas na montagem de um sistema de produção.

Dentro da visão moderna, o cliente é o ponto de partida para a definição de qualidade. Ao contrário dos enfoques da Administração Científica, o cliente é o elemento chave.

1. Qualidade total

1.1 Eras da História da Qualidade

A história da qualidade do ponto de vista administrativo pode ser dividida em nas eras a seguir:

a) Era da inspeção

A ênfase está em separar os bons produtos dos defeituosos por meio da observação direta. Esta abordagem vem desde os primórdios da Revolução Industrial, quando o próprio artesão fazia a inspeção da sua produção que tinha que estar de acordo com as especificações técnicas que ele mesmo estipulou. No início do século XX, as empresas começaram a ver os supervisores de produção como agentes da qualidade.

b) Era do controle estatístico

Com a ascensão da produção massificada, a inspeção tornou-se impraticável. Este novo ambiente era propício a outras técnicas de controle de qualidade. Uma delas era o controle estatístico. Ele se baseia na amostragem, ou seja, são tomadas algumas amostras da produção ao invés de todos os produtos.

Sua primeira aplicação veio com Walter A. Shewhart, que definiu a carta de controle, que desenvolveu técnicas de amostragem.

Até a Segunda Grande Guerra, o seu modelo não era muito utilizado, entretanto, as forças armadas precisavam de grandes quantidades de insumos com altíssima qualidade. As forças armadas influenciaram muito, pois adotaram técnicas refinadas de amostragem.

Após a guerra, a estatística ganhou força dentro das organizações como forma de controlar e obter a qualidade. Nesta mesma época, veio à tona a ideia do departamento de qualidade dentro das organizações, pois até então era considerado um trabalho geral, porém ocorria o seguinte:

A qualidade era um trabalho de todos, mas acabava sendo de ninguém.

O departamento de qualidade deveria ocupar-se, segundo o seu fundador Armand V. Feigenbaum, com:

- Estabelecer padrões: definir os padrões de custo e desempenho do produto;
- Avaliar o desempenho: comparar o desempenho dos produtos com os padrões;
- Agir quando necessário: tomar providências corretivas quando os padrões forem violados;
- Planejar aprimoramentos.

1.2 Qualidade Total

Prosseguindo as suas pesquisas, Feigenbaum apresentou uma evolução de suas propostas, chamado Controle da Qualidade Total (TQC – *Total Quality Control*). O seu foco continua no cliente, ou seja, a pedra fundamental para a definição de qualidade é o ponto de vista dos clientes.

A qualidade quem estabelece é o cliente e não os engenheiros, nem o pessoal de marketing ou a alta administração. A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem às expectativas do cliente.

Consequentemente, a qualidade não é somente a conformidade com as especificações, como era pregado na inspeção. A qualidade vem desde a concepção do produto ou serviço a partir dos desejos dos clientes. Depois dessa análise, viriam outras características, como, por exemplo, confiabilidade e a manutenibilidade.

Feigenbaum enumerou oito estágios da qualidade no ciclo industrial:

1. Marketing – avalia no nível de qualidade desejado pelo cliente e o custo que ele está disposto a pagar;
2. Engenharia – transforma as expectativas e os desejos do cliente em especificações;
3. Suprimentos – escolhe, compra e retém fornecedores de peças e materiais;
4. Engenharia de Processo – escolhe máquinas, ferramentas e métodos de produção;
5. Produção – a supervisão e os operadores têm uma responsabilidade importante pela qualidade durante a fabricação;
6. Inspeção e testes – verificam a conformidade do produto com as especificações;
7. Expedição – é responsável pela embalagem e transporte;
8. Instalação e assistência técnica.

Com esta nova visão a qualidade deixa de ser atribuído do produto ou serviço. Deixa de ser responsabilidade de apenas um departamento, mas de todos os componentes da organização. A qualidade exige visão sistêmica para integrar as ações das pessoas, máquinas informações e todos os recursos envolvidos na administração da qualidade.

A qualidade de administração começa na administração superior, de onde vem toda a coordenação do sistema de qualidade. Nesse novo contexto, o departamento de qualidade deve ter poderes para garantir a qualidade dos produtos e serviços com o custo aceitável. A qualidade total envolve os clientes e os interesses das empresas.

1.3 A escola japonesa da qualidade total

O Japão é um país sem recursos naturais, consequentemente a sua sobrevivência viria das exportações. Diante dessa realidade, a qualidade tornou-se uma verdadei-

ra obsessão. Foram iniciadas pesquisas e visitas a países onde a qualidade do processo industrial era mais apurada.

1.3.1 Deming

Em 1947, a JUSE (Associação Japonesa de Cientistas e Engenheiros) tornou-se o centro das atividades de qualidade do país. Essa entidade convidou Willaim Edwards Deming para visitar o país e ministrar alguns cursos de estatística.

Ele percebeu que a alta administração não se empenhava de forma minimamente adequada com a qualidade. Ele presumiu que, em pouco tempo, a qualidade iria se restringir a separar os produtos com defeitos dos sem defeitos.

Com o apoio da JUSE, Deming conseguiu chegar à alta administração, em que dirigiu todos os seus esforços para sensibilizá-la da necessidade da consciência na qualidade. Ele dizia que a qualidade era o caminho natural para a prosperidade por meio do aumento de produtividade, redução de custos, conquista de mercados e da expansão do emprego. Para ele, havia quatorze pontos a serem trabalhados:

Princípios de Deming:

	Estabelecer a constância do propósito de melhorar o produto e o serviço, com a finalidade de tornar a empresa competitiva, permanente no mercado e criar novos empregos;
	Adotar a nova filosofia. Numa nova era econômica, a administração deve despertar para o desafio, assumir as responsabilidades e assumir a liderança da mudança;
	Acabar com a dependência da inspeção em massa. Elimina-se a necessidade da inspeção em massa construindo a qualidade junto com o produto desde o começo;
	Cessar a prática da compra baseada exclusivamente no preço. Deve-se avaliar a relação custo/benefício;
	Melhorar constantemente o sistema de produção e serviços;
	Instituir o treinamento de serviço;
	Instituir a liderança;
	Afastar o medo para que todos possam trabalhar de forma eficaz;
	Eliminar as barreiras entre as organizações para prever erros e tratá-los;
	Cuidado com slogans que estimulam a competição interna e prejudicial dentro da organização;
	Eliminar as cotas numéricas do chão da fábrica;
	Remover as barreiras que impedem o operário de sentir orgulho de suas funções;
	Instituir um sólido programa de treinamento e educação;
	Agir para concretizar a mudança.

Era preciso conhecer as necessidades dos clientes. Ele montou três alicerces para a prosperidade com a qualidade:

- Predominância do Cliente;
- Importância da mentalidade preventiva;
- Necessidade de envolvimento da alta administração.

1.3.2 Juran

Com Joseph M. Juran, a JUSE conscientizou que o controle de qualidade não se resumia à inspeção, mas a todas as áreas funcionais e todas as operações das organizações. Ele criou o curso de controle de qualidade do gerente médio.

1.3.3 Ishikawa e a Qualidade Total

Os japoneses criaram a própria filosofia de qualidade total. Diferente de Feigerbaum, que pregava a participação de todos, mas com a centralização em um departamento altamente especializado. A cultura da indústria japonesa prega a qualidade a todos os setores sem a necessidade de um departamento que centraliza as atividades. Os treinamentos são direcionados a todos os membros da organização.

1.4 Maturidade da era da qualidade total

1.4.1 Garantia da qualidade e auditoria do sistema

No ambiente da qualidade total, a qualidade não é preocupação somente com os serviços ou produtos. Muito menos é responsabilidade exclusiva de um grupo. Para a filosofia da qualidade total, todos os membros e setores da organização são responsáveis pela qualidade, sendo tratada de forma sistêmica.

As organizações passaram a exigir de seus fornecedores que eles entregassem as matérias-primas com alta qualidade. Elas passaram a fazer auditoria no sistema de qualidade de seus fornecedores. Dessa maneira, forma-se um ciclo de controle de qualidade e o sistema torna-se bastante completo.

1.5 Normas ISO 9000

A *International Organization for Standardization (ISO)* é uma organização privada que publicou normas para avaliação de um Sistema de Qualidade, chamada Série 9000. Existem mais de 11.000 padrões introduzidos pela ISO. Um ponto importante a ser considerado é que a ISO não faz auditorias para verificar se seguem as suas recomendações. A adesão às suas recomendações é voluntária.

Entretanto, devido a sua grande aceitação, ela tornou-se referência em auditorias de sistemas de qualidade, surgindo empresas especializadas nesse tipo de auditoria, mas é importante ter conhecimento que não há uma certificação ISO.

A tabela a seguir ilustra alguns exemplos de categorias ISSO:

Tabela - Exemplos das categorias ISO 9000

ISO 9000:2000 – Sistema de Administração da Qualidade	
Fundamentos e vocabulários	Fornece um ponto de partida para a compreensão dos padrões e define os termos e conceitos fundamentais usados na família ISO 9000.
Requisitos	Padrão de Requisitos usados para avaliar a capacidade de atender requisitos estabelecidos pelo cliente e pela legislação. Ele é amplamente usado para certificação de empresas.
Diretrizes para Aprimoramento do Desempenho	É um conjunto de diretrizes para o aprimoramento contínuo de seu sistema de administração da qualidade, de forma a atender a todas as partes interessadas por meio da satisfação permanente do consumidor.
Diretrizes sobre a Auditoria de Sistemas de Administração da qualidade no Ambiente	Diretrizes para conferir a capacidade de o Sistema alcançar os objetivos da qualidade.

1.6 Prêmios de qualidade

A sociedade mundial criou uma série de prêmios para as organizações que se preocupam com a qualidade, como, por exemplo, Deming, Baldrige e Europeu.

Enfim, temos, resumidamente, que a qualidade tem existido desde os tempos em que os chefes tribais, reis e faraós governavam. Desde a antiguidade, a qualidade possuía diferentes formas, que variavam de acordo com o tipo de negócio que era realizado. Nesses tempos, já existiam inspetores que aceitavam ou rejeitavam os produtos se estes não cumpriam com as especificações solicitadas. Por outro lado, nos dias atuais, a gestão da qualidade nos traz pensamentos estratégicos que antecedem o agir e o produzir. Esse modelo mudou a postura e a forma que as empresas veem a qualidade, tornando-a um valioso item de *vantagem competitiva* empresarial.

No Brasil, a gestão da qualidade começou a ser implantada a partir de 1990. Esse modelo foi um dos principais propulsores que as organizações brasileiras tiveram para começarem a adquirir novas competências e maiores patamares. Com a **gestão da qualidade**, foi possível adquirir o aprendizado de novos procedimentos, a melhora na interação com o público interno e externo e a aceleração do desenvolvimento econômico e industrial. Essa "nova era" também trouxe consigo uma nova filosofia, baseada na elaboração e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas à nova realidade corporativa em que vivemos.

A gestão da qualidade marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema integrado de qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e passou a ser um problema da empresa, abrangendo todos os pontos de sua operação. Esse modelo pode ajudar a alavancar o melhor da organização ao lhe permitir entender seus processos de entrega de seus produtos e serviços a seus clientes. Suas diretrizes são desenvolvidas para serem usadas por toda organização como uma estrutura para guiar a companhia em direção à melhoria contínua, levando em conta as necessidades de todas as partes interessadas (*stakeholders*), não somente dos clientes.

EXERCÍCIOS COMENTADOS

1. (TRT 7ª REGIÃO-CE – CESPE – 2017) Na gestão da qualidade, conformidade se refere ao nível de correspondência entre determinado produto ou serviço e a sua:

- qualidade do projeto, que corresponde ao uso adequado do produto ou serviço.
- categoria de excelência, que corresponde ao padrão de qualidade estabelecido para o produto ou serviço.
- especificação, que corresponde à qualidade planejada para esse produto ou serviço.
- regularidade, que corresponde à uniformidade entre produtos ou serviços de mesma categoria.

RESPOSTA: Letra C. Temos aqui dois conceitos a considerar: QUALIDADE e CONFORMIDADE

Qualidade é um conceito subjetivo, que está relacionado à expectativa do consumidor, e essa percepção pode ser diferente de uma pessoa para outra. Conforme defende Crosby, a **qualidade** da organização está muito além da qualidade de seus produtos puramente falando. Ele defende que a organização atinge um nível de qualidade quando se percebe um cenário positivo de todos os processos e setores da organização, dentro de um planejamento específico para cada um.

Conformidade é quando algo está de acordo com o que foi planejado, que depois de pronto corresponde ao que deveria ser, que pode ou não ter qualidade, pode acontecer de algo ser produzido exatamente como o previsto e nem por isso corresponder ao nível de qualidade para uma determinada pessoa ou organização.

Instrução: Na questão a seguir, preencha o campo designado com o código **C**, caso julgue o item CERTO; ou o campo designado com o código **E**, caso julgue o item ERRADO.

2. (POLÍCIA FEDERAL – CESPE – 2014) As ferramentas empregadas na gestão da qualidade fundamentam-se em abordagem qualitativa, razão pela qual não existem modelos estatísticos para auxiliar no controle da qualidade.

() CERTO () ERRADO

RESPOSTA: Errado. A gestão da qualidade atua considerando uma série de variáveis, e essas, por sua vez, representam tudo que pode ser medido por instrumento de medição, e um dos principais benefícios que a gestão da qualidade proporciona são os controles estatísticos, portanto, a gestão da qualidade faz sim uso de abordagem quantitativa.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS BÁSICOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ESTRUTURA, TIPOS DE ENTIDADES E ORGANIZAÇÃO

Administração Pública é uma expressão que pode comportar pelo menos dois sentidos: na sua acepção subjetiva e formal, a Administração Pública confunde-se com a pessoa de seus agentes, órgãos, e entidades públicas que exercem a função administrativa. Já na acepção objetiva e material da palavra, podemos definir a administração pública (alguns doutrinadores preferem colocar a palavra em letras minúsculas para distinguir melhor suas concepções), como a atividade estatal de promover concretamente o interesse público.

Também podemos dividir, na acepção material, em administração pública lato sensu e stricto sensu. Em sentido amplo, abrange não somente a função administrativa, como também a função política, incluindo-se nela os órgãos governamentais. Em sentido estrito, administração pública envolve apenas a função administrativa em si.

EXERCÍCIO COMENTADO

1. (CÂMARA DE BELO HORIZONTE-MG – CONSULTOR LEGISLATIVO – CONSULPLAN – 2018)

Quanto aos fundamentos do direito administrativo, assinale a afirmativa correta.

- Dentre as prerrogativas advindas do regime jurídico-administrativo, destaca-se o dever de prestar contas ao cidadão.
- As prerrogativas públicas decorrem do princípio da indisponibilidade, enquanto as sujeições decorrem da supremacia do interesse público.
- Dentre as sujeições advindas do regime jurídico-administrativo, destacam-se o poder de polícia e a intervenção do estado na propriedade.
- O regime jurídico-administrativo sustenta-se nos pilares da supremacia do interesse público e da indisponibilidade dos interesses e bens públicos.

Resposta: Letra D. A supremacia do interesse público e a indisponibilidade dos bens públicos são muitas vezes denominadas “pedras de toque” do Direito Administrativo pelos doutrinadores, pois são basilares para fundamentá-lo. A supremacia do interesse público gera as prerrogativas públicas, enquanto a indisponibilidade gera as sujeições. Lembre-se que o poder

de polícia e a intervenção do Estado na propriedade são prerrogativas da Administração Pública, e não sujeições.

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

1. Princípios constitucionais

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

“A administração pública (observe que o texto legal não fez questão de colocar a expressão em letras maiúsculas, embora esteja claramente dissertando sobre a entidade que exerce a função administrativa) direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”

Assim, esquematicamente, temos os princípios constitucionais da:

- a) **Legalidade:** fruto da própria noção de Estado de Direito, as atividades do gestor público estão submissas a forma da lei. A legalidade promove maior segurança jurídica para os administrados, na medida em que proíbe que a Administração Pública pratique atos abusivos. Ao contrário dos particulares, que podem fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, a Administração só pode realizar o que lhe é expressamente autorizado por lei.
- b) **Impessoalidade:** a atividade da Administração Pública deve ser imparcial, de modo que é vedado haver qualquer forma de tratamento diferenciado entre os administrados. Há uma forte relação entre a impessoalidade e a finalidade pública, pois quem age por interesse próprio não condiz com a finalidade do interesse público.
- c) **Moralidade:** a Administração impõe a seus agentes o dever de zelar por uma “boa-administração”, buscando atuar com base nos valores da moral comum, isso é, pela ética, decoro, boa-fé e lealdade. A moralidade não é somente um princípio, mas também requisito de validade dos atos administrativos.
- d) **Publicidade:** a publicação dos atos da Administração promove maior transparência e garante eficácia *erga omnes*. Além disso, também diz respeito ao direito fundamental que toda pessoa tem de obter acesso a informações de seu interesse pelos órgãos estatais, salvo as hipóteses em que esse direito ponha em risco a vida dos particulares ou o próprio Estado, ou ainda que ponha em risco a vida íntima dos envolvidos.

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

2. Princípios infraconstitucionais

Os princípios administrativos não se esgotam no âmbito constitucional. Existem outros princípios cuja previsão não está disposta na Carta Magna, e sim na legislação infraconstitucional. É o caso do disposto no *caput* do artigo 2º da Lei nº 9.784/1999: “A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência”.

Convém, então, detalhar esses princípios de origem legal.

2.1 Princípio da autotutela

Alguns concursos utilizam também o nome “princípio da sindicabilidade” para designar a autotutela, que diz respeito ao controle interno que a Administração Pública exerce sobre os seus próprios atos. Isso significa que, havendo algum ato administrativo ilícito ou que seja inconveniente e contrário ao interesse público, não é necessária a intervenção judicial para que a própria Administração anule ou revogue esses atos.



#FicaDica

Anulação é o procedimento que tem por objetivo retirar um ato ilícito, por ser considerado uma afronta a lei. A anulação possui efeito retroativo, ataca a validade do ato até o momento da sua concepção (eficácia *ex tunc*). A revogação, por sua vez, é a forma de desfazer um ato válido, perfeito e legítimo, mas que por trazer certa inconveniência, não é mais útil ou oportuno. Não tem efeito retroativo, não podendo atingir as situações advindas antes da revogação (eficácia *ex nunc*).

Não havendo necessidade de recorrer ao Poder Judiciário, quis o legislador que a Administração possa, dessa forma, promover maior celeridade na recomposição da ordem jurídica afetada pelo ato ilícito, e garantir maior proteção ao interesse público contra os atos inconvenientes.

Segundo o disposto no art. 53 da Lei nº 9.784/1999: "A Administração deve anular seus próprios atos, quando eivados de vício de legalidade, e pode revogá-los por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos". A distinção feita pelo legislador é bastante oportuna: ele enfatiza a natureza vinculada do ato anulatório, e a discricionariedade do ato revogatório. A Administração pode revogar os atos inconvenientes, mas tem o dever de anular os atos ilegais.

A autotutela também tem previsão em duas súmulas do Supremo Tribunal Federal. Súmula nº 346:

"A Administração Pública pode declarar a nulidade de seus próprios atos".

Súmula nº 473:

"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".

A utilização do verbo "poder" nas duas súmulas está incorreta: o certo seria dizer que a Administração deve anular os seus próprios atos.

2.2 Princípio da supremacia do interesse público

Esse princípio advém da própria autotutela administrativa. Diz respeito a atuação estatal que, quando age em vista de algum interesse imediato, o seu fim último deve ser sempre almejar o interesse público, que é a vontade de toda população brasileira, no seu coletivo. Para atingir os seus objetivos, a supremacia do interesse público garante diversas prerrogativas à Administração, de modo a facilitar a sua atuação, sobrepondo-se ao interesse dos particulares.

O interesse privado, por mais que seja protegido e tenha garantias jurídicas (sobretudo os direitos fundamentais individuais, dispostos nos incisos do art. 5º da CF/1988), deve se submeter ao interesse coletivo. Exemplificando: por mais que o direito à propriedade privada (interesse privado) deva ser protegido e amparado pela legislação, isso não impede que o Poder Público possa proibir a construção projetada em terreno onde se situa um prédio tombado. A preservação daquele local, como patrimônio histórico, é de interesse público.

2.3 Princípio da motivação

Também pode constar em outras obras como "princípio da obrigatoria motivação". Trata-se de uma técnica de controle dos atos administrativos, o qual impõe à Administração o dever de indicar os pressupostos de fato e de direito que justificam a prática daquele ato. A fundamentação da prática dos atos administrativos será sempre por escrito. Possui previsão no art. 50 da Lei nº 9.784/1999: "Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando (...)"; e também no art. 2º, par. único,

VII, da mesma Lei: "Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de: VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão". A motivação é uma decorrência natural do princípio da legalidade, pois a prática de um ato administrativo fundamentado, mas que não esteja previsto em lei, seria algo ilógico.

Convém estabelecer a diferença entre motivo e motivação. Motivo é o ato que autoriza a prática da medida administrativa, portanto, antecede o ato administrativo. A motivação, por sua vez, é o fundamento escrito, de fato ou de direito, que justifica a prática da referida medida. Exemplo: na hipótese de alguém sofrer uma multa por ultrapassar limite de velocidade, a infração é o motivo (ultrapassagem do limite máximo de velocidade); já o documento de notificação da multa é a motivação. A multa seria, então, o ato administrativo em questão.

Quanto ao momento correto para sua apresentação, entende-se que a motivação pode ocorrer simultaneamente, ou em um instante posterior a prática do ato (em respeito ao princípio da eficiência). A motivação intempestiva, isso é, aquela dada em um momento demasiadamente posterior, é causa de nulidade do ato administrativo.

2.4 Princípio da finalidade

Sua previsão encontra-se no art. 2º, par. único, II, da Lei nº 9.784/1999. "Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de: II - atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei". O princípio da finalidade muito se assemelha ao da primazia do interesse público. O primeiro impõe que o Administrador sempre aja em prol de uma finalidade específica, prevista em lei. Já o princípio da supremacia do interesse público diz respeito à sobreposição do interesse da coletividade em relação ao interesse privado. A finalidade disposta em lei pode, por exemplo, ser justamente a proteção ao interesse público.

Com isso, fica bastante clara a ideia de que todo ato, além de ser devidamente motivado, possui um fim específico, com a devida previsão legal. O desvio de finalidade, ou desvio de poder, são defeitos que tornam nulo o ato praticado pelo Poder Público.

2.5 Princípio da razoabilidade

Agir com razoabilidade é decorrência da própria noção de competência. Todo poder tem suas correspondentes limitações. O Estado deve realizar suas funções com coerência, equilíbrio e bom senso. Não basta apenas atender à finalidade prevista na lei, mas é de igual importância o como ela será atingida. É uma decorrência lógica do princípio da legalidade.

Dessa forma, os atos imoderados, abusivos, irracionais e incoerentes, são incompatíveis com o interesse público, podendo ser anulados pelo Poder Judiciário ou pela própria entidade administrativa que praticou tal medida. Em termos práticos, a razoabilidade (ou falta dela) é mais aparente quando tenta coibir o excesso pelo exercício do poder disciplinar ou poder de polícia. Poder