

DE ACORDO COM O EDITAL Nº 1/2026 CONCURSO PÚBLICO

DATA PREV

EMPRESA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÕES DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO E GOVERNANÇA

- ▶ Língua Portuguesa
- ▶ Língua Inglesa
- ▶ Raciocínio Lógico
- ▶ Atualidades e Inteligência Artificial
- ▶ Legislação Acerca de Segurança da Informação e Proteção de Dados
- ▶ Fundamentos de Estratégia e Planejamento
- ▶ Gestão de Pessoas
- ▶ Governança
- ▶ Aquisições
- ▶ Logística



BÔNUS
CURSO ON-LINE

- PORTUGUÊS
- INFORMÁTICA



DATAPREV

**EMPRESA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÕES DA
PREVIDÊNCIA SOCIAL**

**ANALISTA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO
(ADMINISTRAÇÃO E GOVERNANÇA)**

EDITAL Nº 1/2026 CONCURSO PÚBLICO

**CÓD: OP-055JL-26
7908403598113**

ÍNDICE

Lingua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	9
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais	9
3. Domínio da ortografia oficial	10
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual	11
5. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual	11
6. Emprego de tempos e modos verbais	12
7. Domínio da estrutura morfosintática do período: Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração; Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração; Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto	15
8. Emprego das classes de palavras	15
9. Emprego dos sinais de pontuação	23
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. Reescrita de frases e parágrafos do texto; Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade	28
15. Significação das palavras	34
16. Substituição de palavras ou de trechos de texto	35

Língua Inglesa

1. Compreensão de textos em língua inglesa e itens gramaticais relevantes para o entendimento dos sentidos dos textos.	41
---	----

Raciocínio Lógico

1. Estruturas lógicas	53
2. Lógica de argumentação: analogias, inferências, deduções e conclusões	56
3. Lógica sentencial (ou proposicional). Proposições simples e compostas. Tabelas-verdade. Equivalências	60
4. Diagramas lógicos	65
5. Lógica de primeira ordem	66
6. Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais	68

Atualidades e Inteligência Artificial

1. Tópicos relevantes e atuais de diversas áreas, tais como segurança, transportes, política, economia, sociedade, educação, saúde, cultura, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável e ecologia	75
2. Inteligência Artificial: fundamentos e aplicações: conceitos de inteligência artificial; aprendizado da máquina; introdução aos modelos generativos e modelos de linguagem; ética, governança e privacidade em IA	75

ÍNDICE

Legislação Acerca de Segurança da Informação e Proteção de Dados

1. Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação): capítulos I, II, III, IV e V; Dec. nº 7.724 e nº 7845	85
2. Lei nº 12.737/2012 (Lei de Delitos Informáticos): art. 2º	107
3. Lei nº 12.965/2014 (Marco Civil da Internet): capítulos II, Seção I, e III, Seções I e II.....	107
4. Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD): capítulos I, II, III, IV, VII, VIII e IX	113

Fundamentos de Estratégia e Planejamento

1. Estratégia organizacional	129
2. Processo administrativo; Processo de planejamento estratégico	133
3. Administração por objetivos	140
4. Gestão por resultados.....	140
5. Processo decisório	147
6. Sistemas de medição de desempenho organizacional e indicadores	149
7. Estrutura organizacional	152
8. Avaliação de desempenho institucional	156
9. Gestão da qualidade	157
10. Gestão de projetos.....	160
11. Benchmarking	161
12. Aspectos sociais, ambientais e de governança (ASG) na administração pública	162
13. Gestão por processos.....	166

Gestão de Pessoas

1. Recrutamento e seleção	173
2. Avaliação de desempenho	174
3. Sistemas de recompensas.....	174
4. Gestão por competências	176
5. Liderança e desenvolvimento gerencial.....	177
6. Clima e cultura Organizacional.....	182
7. Grupos e equipes de trabalho.....	187
8. Qualidade de vida no trabalho	193
9. Gestão de Programas de Saúde	193
10. Gestão da mudança	195
11. Aprendizagem organizacional e educação.....	197
12. People Analytics.....	199

ÍNDICE

Governança

1. Governança corporativa: conceitos fundamentais	205
2. Abordagem comportamental na governança	206
3. Principais órgãos da governança corporativa: assembleias, conselhos de administração, comitês técnicos e de assessoramento, conselho fiscal, diretoria executiva, secretaria de governança	208
4. Áreas de controle e a governança.....	211
5. Metodologia COSO I.....	213
6. Gestão de Riscos	216
7. Gestão de Processos de Negócio	218
8. Ética e Moral	220
9. Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação).....	223

Aquisições

1. Licitações e contratos administrativos.....	227
2. Lei nº 14.133/2021 e suas alterações	233
3. Lei das Estatais nº 13.303/2016 e suas alterações.....	278
4. Estudo Técnico Preliminar: conceito e responsabilidades pela elaboração	297
5. Termo de Referência: conceito e responsabilidade pela elaboração.....	300
6. Planilha de Custo e Formação de Preços	303
7. Gestão e fiscalização de contratos na administração pública	306
8. Revisão, reajuste e repactuação de contratos	309
9. Inexecução e rescisão contratual	311

Logística

1. Logística, armazenagem e movimentação de cargas	319
2. Logística reversa.....	321
3. Fundamentos de logística	324
4. Princípios de gestão integrada de operações e de logística de suprimento	326
5. Operações logísticas e modos de transporte; Classificação, características e escolhas dos modos de transporte	329
6. Logística 4.0 e transformação digital	332
7. Sistema Integrado de Gestão ERP	334
8. Sistemas eletrônicos de gestão documental.....	337

LINGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

Compreender e interpretar textos é essencial para que o objetivo de comunicação seja alcançado satisfatoriamente. Com isso, é importante saber diferenciar os dois conceitos. Vale lembrar que o texto pode ser verbal ou não-verbal, desde que tenha um sentido completo.

A **compreensão** se relaciona ao entendimento de um texto e de sua proposta comunicativa, decodificando a mensagem explícita. Só depois de compreender o texto que é possível fazer a sua interpretação.

A **interpretação** são as conclusões que chegamos a partir do conteúdo do texto, isto é, ela se encontra para além daquilo que está escrito ou mostrado. Assim, podemos dizer que a interpretação é subjetiva, contando com o conhecimento prévio e do repertório do leitor.

Dessa maneira, para compreender e interpretar bem um texto, é necessário fazer a decodificação de códigos linguísticos e/ou visuais, isto é, identificar figuras de linguagem, reconhecer o sentido de conjunções e preposições, por exemplo, bem como identificar expressões, gestos e cores quando se trata de imagens.

Dicas práticas

- Faça um resumo (pode ser uma palavra, uma frase, um conceito) sobre o assunto e os argumentos apresentados em cada parágrafo, tentando traçar a linha de raciocínio do texto. Se possível, adicione também pensamentos e inferências próprias às anotações.
- Tenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto, para poder procurar o significado de palavras desconhecidas.
- **Fique atento aos detalhes oferecidos pelo texto:** dados, fonte de referências e datas.
- 4. Sublinhe as informações importantes, separando fatos de opiniões.
- **Perceba o enunciado das questões. De um modo geral, questões que esperam compreensão do texto aparecem com as seguintes expressões:** o autor afirma/sugere que...; segundo o texto...; de acordo com o autor... Já as questões que esperam **interpretação do texto** aparecem com as seguintes expressões: conclui-se do texto que...; o texto permite deduzir que...; qual é a intenção do autor quando afirma que...

RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

A classificação de textos em tipos e gêneros é essencial para compreendermos sua estrutura linguística, função social e finalidade. Antes de tudo, é crucial discernir a distinção entre essas duas categorias.

► Tipos textuais

A tipologia textual se classifica a partir da estrutura e da finalidade do texto, ou seja, está relacionada ao modo como o texto se apresenta. A partir de sua função, é possível estabelecer um padrão específico para se fazer a enunciação.

Veja, no quadro abaixo, os principais tipos e suas características:

TEXTO NARRATIVO	Apresenta um enredo, com ações e relações entre personagens, que ocorre em determinados espaço e tempo. É contado por um narrador, e se estrutura da seguinte maneira: apresentação > desenvolvimento > clímax > desfecho
TEXTO DISSERTATIVO-ARGUMENTATIVO	Tem o objetivo de defender determinado ponto de vista, persuadindo o leitor a partir do uso de argumentos sólidos. Sua estrutura comum é: introdução > desenvolvimento > conclusão.
TEXTO EXPOSITIVO	Procura expor ideias, sem a necessidade de defender algum ponto de vista. Para isso, usa-se comparações, informações, definições, conceitualizações etc. A estrutura segue a do texto dissertativo-argumentativo.
TEXTO DESCRITIVO	Expõe acontecimentos, lugares, pessoas, de modo que sua finalidade é descrever, ou seja, caracterizar algo ou alguém. Com isso, é um texto rico em adjetivos e em verbos de ligação.
TEXTO INJUNTIVO	Oferece instruções, com o objetivo de orientar o leitor. Sua maior característica são os verbos no modo imperativo.

AMOSTRA

► Gêneros textuais

A classificação dos gêneros textuais se dá a partir do reconhecimento de certos padrões estruturais que se constituem a partir da função social do texto. No entanto, sua estrutura e seu estilo não são tão limitados e definidos como ocorre na tipologia textual, podendo se apresentar com uma grande diversidade. Além disso, o padrão também pode sofrer modificações ao longo do tempo, assim como a própria língua e a comunicação, no geral.

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo;
- Bilhete;
- Bula;
- Carta;
- Conto;
- Crônica;
- E-mail;
- Lista;
- Manual;
- Notícia;
- Poema;
- Propaganda;
- Receita culinária;
- Resenha;
- Seminário.

Vale lembrar que é comum enquadrar os gêneros textuais em determinados tipos textuais. No entanto, nada impede que um texto literário seja feito com a estruturação de uma receita culinária, por exemplo. Então, fique atento quanto às características, à finalidade e à função social de cada texto analisado.

DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL

A ortografia oficial diz respeito às regras gramaticais referentes à escrita correta das palavras. Para melhor entendê-las, é preciso analisar caso a caso. Lembre-se de que a melhor maneira de memorizar a ortografia correta de uma língua é por meio da leitura, que também faz aumentar o vocabulário do leitor.

Neste texto serão abordadas regras para dúvidas frequentes entre os falantes do português. No entanto, é importante ressaltar que existem inúmeras exceções para essas regras, portanto, fique atento!

► Alfabeto

O primeiro passo para compreender a ortografia oficial é conhecer o alfabeto (os sinais gráficos e seus sons). No português, o alfabeto se constitui 26 letras, divididas entre **vogais** (a, e, i, o, u) e **consoantes** (restante das letras).

Com o Novo Acordo Ortográfico, as consoantes **K**, **W** e **Y** foram reintroduzidas ao alfabeto oficial da língua portuguesa, de modo que elas são usadas apenas em duas ocorrências: **transcrição de nomes próprios** e **abreviaturas e símbolos de uso internacional**.

► Uso do “X”

Algumas dicas são relevantes para saber o momento de usar o X no lugar do CH:

- **Depois das sílabas iniciais “me” e “en”** (ex: mexerica; enxergar)
- **Depois de ditongos** (ex: caixa)
- **Palavras de origem indígena ou africana** (ex: abacaxi; orixá)

► Uso do “S” ou “Z”

Algumas regras do uso do “S” com som de “Z” podem ser observadas:

- **Depois de ditongos** (ex: coisa)
- **Em palavras derivadas cuja palavra primitiva já se usa o “S”** (ex: casa > casinha)
- **Nos sufixos “ês” e “esa”, ao indicarem nacionalidade, título ou origem.** (ex: portuguesa)
- **Nos sufixos formadores de adjetivos “ense”, “oso” e “osa”** (ex: populoso)

► Uso do “S”, “SS”, “Ç”

- **“S” costuma aparecer entre uma vogal e uma consoante** (ex: diversão)
- **“SS” costuma aparecer entre duas vogais** (ex: processo)
- **“Ç” costuma aparecer em palavras estrangeiras que passaram pelo processo de aportuguesamento** (ex: muçarela)

Os diferentes porquês

POR QUE	Usado para fazer perguntas. Pode ser substituído por “por qual motivo”
PORQUE	Usado em respostas e explicações. Pode ser substituído por “pois”
POR QUÊ	O “que” é acentuado quando aparece como a última palavra da frase, antes da pontuação final (interrogação, exclamação, ponto final)
PORQUÊ	É um substantivo, portanto costuma vir acompanhado de um artigo, numeral, adjetivo ou pronome

► Parônimos e homônimos

As palavras **parônimas** são aquelas que possuem grafia e pronúncia semelhantes, porém com significados distintos.

Ex.:

*Cumprimento (saudação) X comprimento (extensão);
Tráfego (trânsito) X tráfico (comércio ilegal).*

Já as palavras **homônimas** são aquelas que possuem a mesma grafia e pronúncia, porém têm significados diferentes.

Ex.:

*Rio (verbo “rir”) X rio (curso d’água);
Manga (blusX manga (fruta).*



LÍNGUA INGLESA

COMPREENSÃO DE TEXTOS EM LÍNGUA INGLESA E ITENS GRAMATICAIS RELEVANTES PARA O ENTENDIMENTO DOS SENTIDOS DOS TEXTOS

COMPREENSÃO GERAL DE TEXTO E ORGANIZAÇÃO SEMÂNTICA E DISCURSIVA

► A construção do sentido global na leitura em língua inglesa

A compreensão geral de um texto em língua inglesa resulta da capacidade do leitor de integrar informações dispersas ao longo de parágrafos distintos em uma representação mental coerente do conteúdo como um todo. Essa representação não depende do reconhecimento isolado de palavras, mas da articulação entre o título, a introdução, o desenvolvimento e a conclusão de cada unidade textual, de modo que o leitor consiga identificar o propósito comunicativo predominante: informar, argumentar, narrar, descrever ou instruir. O reconhecimento do gênero textual funciona como ponto de partida para essa construção de sentido, pois cada gênero impõe expectativas específicas quanto à organização das ideias e ao vocabulário empregado. Um artigo de opinião, por exemplo, tende a apresentar uma tese logo nos parágrafos iniciais, seguida de argumentos de sustentação e, eventualmente, de contra-argumentos que são refutados pelo autor. Já um relatório técnico costuma adotar estrutura mais linear, com apresentação de dados, análise e implicações práticas.

Leitura orientada ao propósito e identificação do tema central

A leitura eficiente em língua estrangeira exige que o leitor ajuste sua velocidade e seu nível de atenção conforme o objetivo da tarefa. Quando o objetivo é captar a ideia central de um texto extenso, a leitura rápida dos parágrafos de abertura e fechamento, associada à leitura da primeira frase de cada parágrafo intermediário, permite construir um esboço do argumento principal sem que seja necessário processar cada palavra isoladamente. Esse procedimento apoia-se no fato de que textos em inglês, especialmente os de natureza expositiva e argumentativa, costumam seguir uma lógica de tópico frasal, na qual a primeira sentença de cada parágrafo anuncia o assunto que será desenvolvido nas sentenças subsequentes. O reconhecimento dessa estrutura reduz a carga cognitiva do leitor e favorece decisões mais precisas sobre quais trechos merecem leitura mais detida e quais podem ser processados de forma mais superficial.

► Coesão e coerência na organização do discurso

A organização semântica e discursiva de um texto em inglês manifesta-se por meio de dois fenômenos complementares: a coesão, que corresponde aos mecanismos linguísticos explícitos de conexão entre as partes do texto, e a coerência, que diz respeito à continuidade lógica e conceitual do sentido, ainda que

nem sempre marcada por elementos gramaticais visíveis. Um texto pode apresentar coesão sem alcançar plena coerência, assim como pode ser coerente mesmo com número reduzido de conectivos explícitos, desde que o leitor consiga reconstruir as relações lógicas implícitas entre as ideias. Compreender essa distinção permite ao leitor de língua inglesa identificar, por exemplo, quando um pronome retoma um referente distante no texto ou quando uma oração se conecta à anterior por relação de causa, consequência, contraste ou adição, mesmo na ausência de conjunções explícitas.

Mecanismos de coesão referencial e sequencial

Entre os recursos coesivos mais recorrentes em textos de língua inglesa está a referência anafórica, na qual um pronome ou expressão retoma um elemento mencionado anteriormente, e a referência catafórica, na qual o elemento retomador precede o termo a que se refere. Também são frequentes a substituição lexical, que evita repetições desnecessárias por meio de sinônimos ou expressões equivalentes, e a elipse, que consiste na omissão de um termo já recuperável pelo contexto. Como esses mecanismos operam de maneira simultânea e frequentemente sutil, é útil sistematizar os principais tipos de conectivos sequenciais responsáveis por sinalizar a progressão lógica do discurso.

Para organizar a compreensão desses elementos de conexão textual, observam-se as seguintes categorias funcionais de conectivos discursivos em língua inglesa:

- Conectivos de adição, como “moreover”, “furthermore” e “in addition”, que introduzem informação complementar à ideia anterior
- Conectivos de contraste, como “however”, “nevertheless” e “on the other hand”, que sinalizam oposição ou ressalva em relação ao que foi dito
- Conectivos de causa e consequência, como “therefore”, “as a result” e “consequently”, que estabelecem relação lógica de efeito decorrente de uma condição anterior
- Conectivos de sequência temporal, como “subsequently”, “meanwhile” e “eventually”, que organizam a ordem cronológica dos eventos narrados ou descritos
- Conectivos de exemplificação, como “for instance” e “such as”, que introduzem casos particulares que ilustram uma afirmação geral

A identificação precisa da função de cada conectivo, e não apenas de sua tradução literal, é o que permite ao leitor reconstruir corretamente a arquitetura lógica do texto. Um mesmo conectivo pode assumir nuances distintas conforme o contexto sintático em que aparece, de modo que sua interpretação deve sempre ser cotejada com o conteúdo das orações que ele conecta, e não apenas com seu significado isolado em dicionário.

AMOSTRA

**RECONHECIMENTO DE INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS,
INFERÊNCIA E PREDIÇÃO****► Localização de dados pontuais no texto**

O reconhecimento de informações específicas constitui habilidade distinta da compreensão global, pois exige que o leitor localize, dentro de um texto extenso, dados pontuais como datas, nomes, valores numéricos, definições ou condições particulares mencionadas pelo autor. Essa habilidade mobiliza a técnica de leitura por varredura, na qual o olhar percorre o texto em busca de marcadores visuais e lexicais que sinalizem a presença da informação procurada, sem que seja necessário processar integralmente cada sentença. Palavras-chave relacionadas à pergunta orientadora, formas numéricas, nomes próprios grafados com letra maiúscula e datas em formatos convencionais funcionam como pontos de ancoragem visual que aceleram a localização da resposta. Essa estratégia é particularmente eficaz em textos informativos, técnicos e jornalísticos, nos quais dados objetivos costumam aparecer de forma isolada e claramente demarcada dentro dos parágrafos.

Diferenciação entre leitura extensiva e leitura seletiva

Enquanto a leitura extensiva busca captar o sentido geral de um texto, a leitura seletiva direciona-se a um objetivo de busca previamente definido, o que altera substancialmente o comportamento do leitor. Na leitura seletiva, o leitor formula mentalmente a pergunta que orienta sua busca antes de iniciar a varredura do texto, o que reduz a probabilidade de dispersão da atenção em informações irrelevantes para a tarefa. Essa diferenciação é relevante porque um mesmo texto pode ser explorado de maneiras distintas conforme o propósito de leitura, e um leitor competente alterna entre essas abordagens conforme a natureza da demanda que se apresenta a cada momento.

► Inferência e predição como processos ativos de leitura

A inferência consiste na capacidade de deduzir informações que não estão explicitamente formuladas no texto, mas que podem ser derivadas logicamente a partir de pistas linguísticas e contextuais oferecidas pelo autor. Esse processo é indispensável na leitura em língua inglesa porque nem todo conteúdo relevante é apresentado de forma direta, sobretudo em textos argumentativos e literários, nos quais o autor frequentemente pressupõe conhecimento compartilhado com o leitor ou constrói sentidos por meio de implicaturas. A predição, por sua vez, refere-se à capacidade de antecipar o desenvolvimento do texto a partir de elementos como título, subtítulos, imagens associadas e primeiras sentenças, permitindo que o leitor formule hipóteses sobre o conteúdo que serão confirmadas, ajustadas ou refutadas ao longo da leitura.

Pistas linguísticas para inferência lexical e proposicional

A inferência lexical ocorre quando o leitor deduz o significado de uma palavra desconhecida a partir do contexto sintático e semântico em que ela está inserida, sem recorrer a fontes externas de consulta. Elementos como a posição da palavra na oração, sua relação morfológica com termos já conhecidos e a presença de pistas explicativas na própria frase, como aposições ou reformulações, favorecem esse processo. Já a inferência proposicional envolve a dedução de relações lógicas entre ideias que não estão

conectadas por conjunções explícitas, exigindo do leitor a reconstrução mental do elo causal, condicional ou concessivo que o autor pressupõe como evidente. O desenvolvimento dessa habilidade depende do reconhecimento sistemático de padrões discursivos recorrentes na língua inglesa, os quais permitem prever com razoável precisão o tipo de informação que tende a suceder determinada construção sintática ou lexical.

**ANÁLISE, SÍNTESE E VOCABULÁRIO: FREQUÊNCIA,
SINONÍMIA E ANTONÍMIA****► Capacidade de análise e síntese na leitura de textos complexos**

A análise textual envolve a decomposição do texto em suas partes constitutivas, seguida da identificação das funções que cada uma dessas partes exerce dentro da estrutura argumentativa ou expositiva do todo. Um leitor analítico reconhece, por exemplo, quais parágrafos apresentam a tese central, quais introduzem evidências de sustentação, quais antecipam e refutam objeções e quais retomam elementos anteriores para reforçar a linha argumentativa. Essa decomposição não é um fim em si mesma, mas etapa preparatória para a síntese, processo pelo qual as informações analisadas são reorganizadas em uma representação condensada que preserva as relações lógicas essenciais entre as partes, descartando elementos redundantes ou meramente ilustrativos. A síntese eficaz exige discernimento sobre hierarquia de informações, distinguindo ideias centrais de exemplos, digressões e comentários acessórios que o autor insere ao longo do desenvolvimento textual.

Hierarquização de ideias e distinção entre informação principal e acessória

Textos em língua inglesa de natureza argumentativa costumam apresentar uma proposição central acompanhada de múltiplas camadas de sustentação, que incluem dados estatísticos, citações de autoridade, exemplos concretos e comparações. A habilidade de análise permite ao leitor identificar qual dessas camadas constitui o núcleo do argumento e quais funcionam apenas como reforço complementar. Essa distinção é particularmente relevante quando o texto apresenta múltiplos parágrafos de exemplificação, pois o leitor precisa reconhecer que tais exemplos, embora relevantes para a persuasão, não substituem a proposição central que eles ilustram.

► Vocabulário de alta frequência, sinonímia e antonímia como recursos de compreensão

O domínio das palavras de maior frequência na língua inglesa constitui base indispensável para a fluência leitora, uma vez que um número relativamente reduzido de itens lexicais é responsável pela cobertura da maior parte de qualquer texto corrido. Verbos auxiliares, preposições, conjunções, pronomes e um conjunto limitado de substantivos e adjetivos de uso corrente compõem esse núcleo de alta frequência, cujo reconhecimento automático libera recursos cognitivos para o processamento de elementos lexicais mais específicos e menos previsíveis. A ampliação vocabular, nesse sentido, deve priorizar não apenas a quantidade de palavras conhecidas, mas a capacidade de reconhecer famílias semânticas e relações de sinonímia e antonímia entre os termos.

AMOSTRA

RACIOCÍNIO LÓGICO

ESTRUTURAS LÓGICAS

ASSOCIAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Aqui veremos questões que envolvem correlação de elementos, pessoas e objetos fictícios, através de dados fornecidos. Vejamos o passo a passo:

01. Três homens, Luís, Carlos e Paulo, são casados com Lúcia, Patrícia e Maria, mas não sabemos quem é casado com quem. Eles trabalham com Engenharia, Advocacia e Medicina, mas também não sabemos quem faz o quê. Com base nas dicas abaixo, tente descobrir o nome de cada marido, a profissão de cada um e o nome de suas esposas.

- a) O médico é casado com Maria.
- b) Paulo é advogado.
- c) Patrícia não é casada com Paulo.
- d) Carlos não é médico.

Vamos montar o passo a passo para que você possa compreender como chegar a conclusão da questão.

▪ **1º passo – Construir a tabela dos dados.** Vamos montar uma tabela para facilitar a visualização da resolução, a mesma deve conter as informações prestadas no enunciado, nas quais podem ser divididas em três grupos: homens, esposas e profissões.

	Medicina	Engenharia	Advocacia	Lúcia	Patrícia	Maria
Carlos						
Luís						
Paulo						
Lúcia						
Patrícia						
Maria						

Também criamos abaixo do nome dos homens, o nome das esposas.

▪ **2º passo – Construir a tabela gabarito.** Essa tabela não servirá apenas como gabarito, mas em alguns casos ela é **fundamental** para que você enxergue informações que ficam meio escondidas na tabela principal. Uma tabela complementa a outra, podendo até mesmo que você chegue a conclusões acerca dos grupos e elementos.

HOMENS	PROFISSÕES	ESPOSAS
Carlos		
Luís		
Paulo		

AMOSTRA

▪ 3º passo preenchimento de nossa tabela, com as informações mais óbvias do problema, aquelas que não deixam margem a nenhuma dúvida. Em nosso exemplo:

O médico é casado com Maria: marque um “S” na tabela principal na célula comum a “Médico” e “Maria”, e um “N” nas demais células referentes a esse “S”.

	Medicina	Engenharia	Advocacia	Lúcia	Patrícia	Maria
Carlos						
Luís						
Paulo						
Lúcia	N					
Patrícia	N					
Maria	S	N	N			

ATENÇÃO: se o médico é casado com Maria, ele NÃO PODE ser casado com Lúcia e Patrícia, então colocamos “N” no cruzamento de Medicina e elas. E se Maria é casada com o médico, logo ela NÃO PODE ser casada com o engenheiro e nem com o advogado (logo colocamos “N” no cruzamento do nome de Maria com essas profissões).

Paulo é advogado: Vamos preencher as duas tabelas (tabela gabarito e tabela principal) agora.

Patrícia não é casada com Paulo: Vamos preencher com “N” na tabela principal

Carlos não é médico: preenchamos com um “N” na tabela principal a célula comum a Carlos e “médico”.

	Medicina	Engenharia	Advocacia	Lúcia	Patrícia	Maria
Carlos	N		N			
Luís	S	N	N			
Paulo	N	N	S		N	
Lúcia	N					
Patrícia	N					
Maria	S	N	N			

Notamos aqui que Luís então é o médico, pois foi a célula que ficou em branco. Podemos também completar a tabela gabarito.

Novamente observamos uma célula vazia no cruzamento de Carlos com Engenharia. Marcamos um “S” nesta célula. E preenchemos sua tabela gabarito.

	Medicina	Engenharia	Advocacia	Lúcia	Patrícia	Maria
Carlos	N	S	N			
Luís	S	N	N			
Paulo	N	N	S		N	
Lúcia	N					
Patrícia	N					
Maria	S	N	N			

HOMENS	PROFISSÕES	ESPOSAS
Carlos	Engenheiro	
Luís	Médico	
Paulo	Advogado	

ATUALIDADES E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

TÓPICOS RELEVANTES E ATUAIS DE DIVERSAS ÁREAS, TAIS COMO SEGURANÇA, TRANSPORTES, POLÍTICA, ECONOMIA, SOCIEDADE, EDUCAÇÃO, SAÚDE, CULTURA, TECNOLOGIA, ENERGIA, RELAÇÕES INTERNACIONAIS, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E ECOLOGIA

A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DE ATUALIDADES

Dentre todas as disciplinas com as quais concurseiros e estudantes de todo o país se preocupam, a de atualidades tem se tornado cada vez mais relevante. Quando pensamos em matemática, língua portuguesa, biologia, entre outras disciplinas, inevitavelmente as colocamos em um patamar mais elevado que outras que nos parecem menos importantes, pois de algum modo nos é ensinado a hierarquizar a relevância de certos conhecimentos desde os tempos de escola.

No, entanto, atualidades é o único tema que insere o indivíduo no estudo do momento presente, seus acontecimentos, eventos e transformações. O conhecimento do mundo em que se vive de modo algum deve ser visto como irrelevante no estudo para concursos, pois permite que o indivíduo vá além do conhecimento técnico e explore novas perspectivas quanto à conhecimento de mundo.

Em sua grande maioria, as questões de atualidades em concursos são sobre fatos e acontecimentos de interesse público, mas podem também apresentar conhecimentos específicos do meio político, social ou econômico, sejam eles sobre música, arte, política, economia, figuras públicas, leis etc. Seja qual for a área, as questões de atualidades auxiliam as bancas a peneirarem os candidatos e selecionarem os melhores preparados não apenas de modo técnico.

Sendo assim, estudar atualidades é o ato de se manter constantemente informado. Os temas de atualidades em concursos são sempre relevantes. É certo que nem todas as notícias que você vê na televisão ou ouve no rádio aparecem nas questões, manter-se informado, porém, sobre as principais notícias de relevância nacional e internacional em pauta é o caminho, pois são debates de extrema recorrência na mídia.

O grande desafio, nos tempos atuais, é separar o joio do trigo. Com o grande fluxo de informações que recebemos diariamente, é preciso filtrar com sabedoria o que de fato se está consumindo. Por diversas vezes, os meios de comunicação (TV, internet, rádio etc.) adaptam o formato jornalístico ou informativo para transmitirem outros tipos de informação, como fofocas, vidas de celebridades, futebol, acontecimentos de novelas, que não devem de modo algum serem inseridos como parte do estudo de atualidades. Os interesses pessoais em assuntos deste cunho não são condenáveis de modo algum, mas são triviais quanto ao estudo.

Ainda assim, mesmo que tentemos nos manter atualizados através de revistas e telejornais, o fluxo interminável e ininterrupto de informações veiculados impede que saibamos de fato como estudar. Apostilas e livros de concursos impressos também se tornam rapidamente desatualizados e obsoletos, pois atualidades é uma disciplina que se renova a cada instante.

O mundo da informação está cada vez mais virtual e tecnológico, as sociedades se informam pela internet e as compartilham em velocidades incalculáveis. Pensando nisso, a editora prepara mensalmente o material de atualidades de mais diversos campos do conhecimento (tecnologia, Brasil, política, ética, meio ambiente, jurisdição etc.) na “Área do Cliente”.

Lá, o concurseiro encontrará um material completo de aula preparado com muito carinho para seu melhor aproveitamento. Com o material disponibilizado online, você poderá conferir e checar os fatos e fontes de imediato através dos veículos de comunicação virtuais, tornando a ponte entre o estudo desta disciplina tão fluida e a veracidade das informações um caminho certo.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: FUNDAMENTOS E APLICAÇÕES: CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL; APRENDIZADO DA MÁQUINA; INTRODUÇÃO AOS MODELOS GENERATIVOS E MODELOS DE LINGUAGEM; ÉTICA, GOVERNANÇA E PRIVACIDADE EM IA

► Conceito técnico de inteligência artificial

A inteligência artificial corresponde ao campo de desenvolvimento de sistemas computacionais capazes de executar tarefas que, em contextos humanos, envolvem percepção, representação de conhecimento, raciocínio, aprendizagem, decisão, geração de linguagem, reconhecimento de padrões e interação com ambientes. O elemento central não é a imitação completa da mente humana, mas a construção de mecanismos capazes de produzir desempenho funcional em problemas complexos. Um sistema de IA pode classificar imagens, traduzir textos, recomendar conteúdos, detectar anomalias em transações, apoiar diagnósticos técnicos, organizar grandes volumes de informação ou gerar respostas em linguagem natural.

A noção de inteligência, nesse campo, é operacional. O sistema recebe dados, aplica procedimentos matemáticos e computacionais, identifica regularidades e produz saídas compatíveis com determinado objetivo. Essa inteligência não equivale a consciência, intenção própria ou compreensão humana integral. Modelos computacionais não possuem experiência subjetiva, valores autônomos ou percepção moral. O comportamento inteligente surge da combinação entre dados, algoritmos, parâmetros, objetivos de treinamento e regras de uso.

AMOSTRA

► Estrutura funcional de um sistema de IA

Um sistema de IA costuma ser organizado em camadas. A primeira envolve os dados, que representam fatos, exemplos, registros, sinais, textos, imagens, sons ou medições. A segunda envolve os algoritmos, responsáveis por processar esses dados segundo métodos definidos. A terceira envolve o modelo, que resulta do treinamento ou da configuração técnica aplicada. A quarta envolve a inferência, isto é, o momento em que o sistema recebe uma entrada nova e produz uma resposta, classificação, previsão ou recomendação.

Essa estrutura permite distinguir automação simples de inteligência artificial. Uma regra fixa, como “se o valor for maior que X, emitir alerta”, pode ser apenas automação determinística. Um sistema de IA, por sua vez, pode aprender padrões a partir de exemplos, ajustar pesos internos e reconhecer situações não explicitamente programadas uma a uma. A diferença prática está na capacidade de generalização: o sistema usa experiências anteriores codificadas nos dados para lidar com novas entradas.

IA fraca, IA geral e sistemas especializados

A maior parte das aplicações existentes pertence à chamada IA estreita ou especializada. São sistemas desenhados para tarefas específicas, como transcrever áudio, detectar fraudes, recomendar produtos, responder perguntas ou gerar imagens. A inteligência artificial geral seria uma capacidade ampla de resolver múltiplos problemas com flexibilidade comparável à cognição humana em diversos domínios, mas permanece como objetivo teórico e tecnológico, não como padrão operacional dos sistemas usados em larga escala.

A diferenciação entre categorias de IA ajuda a compreender limites técnicos relevantes:

- **IA baseada em regras:** utiliza instruções explícitas definidas por especialistas, com baixa capacidade de adaptação quando surgem situações não previstas.
- **IA baseada em aprendizado:** identifica padrões em dados e ajusta seu comportamento a partir de exemplos, probabilidades e relações estatísticas.
- **IA generativa:** produz novos conteúdos, como textos, imagens, códigos, sons ou estruturas sintéticas, a partir de padrões aprendidos durante o treinamento.
- **Sistemas híbridos:** combinam regras, aprendizado estatístico, validações humanas, bases de conhecimento e filtros de segurança.

► Aplicações gerais e limites conceituais

As aplicações de IA distribuem-se por setores administrativos, educacionais, industriais, científicos, financeiros, comunicacionais e governamentais. Em ambientes organizacionais, a IA pode automatizar triagem documental, classificar solicitações, apoiar análise de risco e melhorar atendimento. Em ambientes técnicos, pode monitorar equipamentos, prever falhas, otimizar rotas logísticas e reconhecer padrões em sensores. Em ambientes informacionais, pode resumir textos, extrair entidades, organizar bases documentais e produzir linguagem natural.

Os limites conceituais exigem atenção. Um sistema de IA pode apresentar desempenho elevado em uma tarefa e falhar gravemente em outra. A qualidade da saída depende do objetivo para o qual foi treinado, da adequação dos dados, da arquitetura utilizada, dos mecanismos de validação e do contexto de aplicação. Não há neutralidade automática: escolhas humanas aparecem na coleta de dados, na seleção de variáveis, nas métricas de desempenho, nos critérios de aceitação e nas formas de implantação. A IA é uma tecnologia sociotécnica, pois combina infraestrutura computacional, decisões institucionais, impactos sociais e responsabilidades humanas.

APRENDIZADO DE MÁQUINA E FORMAÇÃO DE MODELOS PREDITIVOS

► Definição e lógica do aprendizado de máquina

O aprendizado de máquina é uma subárea da inteligência artificial dedicada à criação de sistemas que melhoram seu desempenho em uma tarefa a partir de dados. Em vez de depender exclusivamente de instruções manuais para cada situação possível, o sistema ajusta parâmetros internos com base em exemplos. Esse ajuste permite identificar correlações, tendências, padrões recorrentes e relações probabilísticas. O resultado é um modelo capaz de realizar inferências sobre dados novos.

O funcionamento básico envolve um conjunto de treinamento, uma tarefa definida e uma métrica de avaliação. O conjunto de treinamento contém exemplos que orientam o aprendizado. A tarefa pode ser classificar, prever, agrupar, recomendar, detectar anomalias ou estimar valores. A métrica mede se a resposta produzida se aproxima do resultado esperado ou atende a determinado critério técnico. O aprendizado ocorre quando o modelo reduz erros, melhora a adequação das respostas ou aumenta a capacidade de generalização dentro do domínio previsto.



LEGISLAÇÃO ACERCA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS

LEI Nº 12.527/2011 (LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO): CAPÍTULOS I, II, III, IV E V; DEC. Nº 7.724 E Nº 7845

LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011.

Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; 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 os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei:

I - os órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluindo as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público;

II - as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 2º Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres.

Parágrafo único. A publicidade a que estão submetidas as entidades citadas no caput refere-se à parcela dos recursos públicos recebidos e à sua destinação, sem prejuízo das prestações de contas a que estejam legalmente obrigadas.

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;

II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;

III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;

IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;

V - desenvolvimento do controle social da administração pública.

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - informação: dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato;

II - documento: unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato;

III - informação sigilosa: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado;

IV - informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável;

V - tratamento da informação: conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação;

VI - disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados;

VII - autenticidade: qualidade da informação que tenha sido produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado indivíduo, equipamento ou sistema;

VIII - integridade: qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino;

IX - primariedade: qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações.

Art. 5º É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.

CAPÍTULO II DO ACESSO A INFORMAÇÕES E DA SUA DIVULGAÇÃO

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

II - proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade; e

III - proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso.

AMOSTRA

Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:

I - orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação almejada;

II - informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos;

III - informação produzida ou custodiada por pessoa física ou entidade privada decorrente de qualquer vínculo com seus órgãos ou entidades, mesmo que esse vínculo já tenha cessado;

IV - informação primária, íntegra, autêntica e atualizada;

V - informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços;

VI - informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; e

VII - informação relativa:

a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos;

b) ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas relativas a exercícios anteriores.

VIII – (VETADO). (Incluído pela Lei nº 14.345, de 2022)

§ 1º O acesso à informação previsto no caput não compreende as informações referentes a projetos de pesquisa e desenvolvimento científicos ou tecnológicos cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

§ 2º Quando não for autorizado acesso integral à informação por ser ela parcialmente sigilosa, é assegurado o acesso à parte não sigilosa por meio de certidão, extrato ou cópia com ocultação da parte sob sigilo.

§ 3º O direito de acesso aos documentos ou às informações neles contidas utilizados como fundamento da tomada de decisão e do ato administrativo será assegurado com a edição do ato decisório respectivo.

§ 4º A negativa de acesso às informações objeto de pedido formulado aos órgãos e entidades referidas no art. 1º, quando não fundamentada, sujeitará o responsável a medidas disciplinares, nos termos do art. 32 desta Lei.

§ 5º Informado do extravio da informação solicitada, poderá o interessado requerer à autoridade competente a imediata abertura de sindicância para apurar o desaparecimento da respectiva documentação.

§ 6º Verificada a hipótese prevista no § 5º deste artigo, o responsável pela guarda da informação extraviada deverá, no prazo de 10 (dez) dias, justificar o fato e indicar testemunhas que comprovem sua alegação.

Art. 8º É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 1º Na divulgação das informações a que se refere o caput, deverão constar, no mínimo:

I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;

II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;

III - registros das despesas;

IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.

§ 2º Para cumprimento do disposto no caput, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet).

§ 3º Os sítios de que trata o § 2º deverão, na forma de reglamento, atender, entre outros, aos seguintes requisitos:

I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;

II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações;

III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina;

IV - divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação;

V - garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso;

VI - manter atualizadas as informações disponíveis para acesso;

VII - indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio; e

VIII - adotar as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência, nos termos do art. 17 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, e do art. 9º da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada pelo Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008.

§ 4º Os Municípios com população de até 10.000 (dez mil) habitantes ficam dispensados da divulgação obrigatória na internet a que se refere o § 2º, mantida a obrigatoriedade de divulgação, em tempo real, de informações relativas à execução orçamentária e financeira, nos critérios e prazos previstos no art. 73-B da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal).

Art. 8º-A. As entidades com personalidade jurídica de direito privado, constituídas sob a forma de serviço social autônomo, que sejam destinatárias de contribuições ou de recursos públicos federais decorrentes de contrato de gestão deverão divulgar as seguintes informações relativas aos respectivos empregados: (Incluído pela Lei nº 15.141, de 2025)

I - o plano de cargos e salários, inclusive com a divulgação dos critérios para a evolução na carreira e para a fixação da política salarial; (Incluído pela Lei nº 15.141, de 2025)

II - o quantitativo total de empregados da entidade, discriminado por cargo e por faixas salariais, acompanhado do nome do empregado e do cargo por ele ocupado; (Incluído pela Lei nº 15.141, de 2025)

FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

FUNDAMENTOS DA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

► Missão, visão e valores como base da estratégia

A formulação estratégica começa pela definição da identidade organizacional, isto é, pela compreensão clara de quem a organização é, por que ela existe, para onde pretende ir e quais princípios devem orientar suas decisões. Nesse sentido, missão, visão e valores funcionam como elementos estruturantes da estratégia, pois oferecem direção, coerência e critérios para a escolha de objetivos e prioridades. Sem essa base, a estratégia pode se tornar apenas um conjunto disperso de metas, sem unidade interna e sem conexão com o propósito mais amplo da organização.

A missão expressa a razão de existência da organização. Ela responde, de forma objetiva, à pergunta: “para que a organização existe?”. Uma missão bem formulada indica o papel da organização, o público que ela atende, o tipo de valor que entrega e a contribuição que pretende oferecer ao seu ambiente de atuação. Quando a missão é clara, ela ajuda a orientar decisões cotidianas, pois permite avaliar se determinada ação está ou não alinhada ao propósito institucional.

A visão, por sua vez, representa uma imagem de futuro desejada. Ela indica onde a organização pretende chegar em determinado horizonte de tempo. Diferentemente da missão, que tende a ser mais estável, a visão possui caráter prospectivo e direcionador. Uma visão estratégica eficaz deve ser desafiadora, mas possível; inspiradora, mas conectada à realidade. Ela cria um ponto de chegada que ajuda a mobilizar pessoas, recursos e esforços em torno de objetivos comuns.

Os valores representam os princípios que orientam a conduta da organização. Eles indicam quais comportamentos são considerados adequados, quais critérios devem nortear escolhas e quais limites não devem ser ultrapassados, mesmo diante de oportunidades vantajosas. Valores como ética, transparência, responsabilidade, inovação, qualidade e respeito não devem ser apenas declarações formais; precisam aparecer nas práticas administrativas, nas relações internas, no atendimento ao público e na tomada de decisão.

Relação entre identidade organizacional e escolhas estratégicas

A identidade organizacional influencia diretamente a formulação da estratégia porque define o campo de possibilidades aceitáveis para a organização. Nem toda oportunidade deve ser aproveitada, assim como nem todo crescimento é necessariamente desejável. Uma estratégia coerente precisa respeitar a missão, aproximar a organização da visão e preservar os valores

assumidos. Quando esses elementos são ignorados, a organização pode até alcançar resultados pontuais, mas tende a perder consistência, credibilidade e capacidade de sustentação no longo prazo.

- **Missão:** define a razão de existir da organização.

- **Visão:** estabelece o futuro desejado e orienta os objetivos de longo prazo.

- **Valores:** indicam os princípios que devem orientar comportamentos e decisões.

- **Estratégia:** transforma essa identidade em escolhas, prioridades e ações organizadas.

► Análise do ambiente interno e externo

Depois de definir sua identidade, a organização precisa compreender o ambiente em que está inserida. A estratégia não é formulada no vazio; ela depende da leitura adequada das condições internas e externas que influenciam o desempenho organizacional. Essa análise permite identificar oportunidades, ameaças, forças e fragilidades, servindo como base para decisões mais realistas e bem fundamentadas.

O ambiente interno corresponde aos aspectos que estão sob maior controle da organização. Envolve recursos disponíveis, competências, estrutura administrativa, cultura organizacional, processos, tecnologia, qualidade da equipe, capacidade financeira, imagem institucional e eficiência operacional. Ao analisar o ambiente interno, a organização busca reconhecer aquilo que faz bem e aquilo que precisa melhorar. Essa avaliação é essencial porque nenhuma estratégia será viável se desconsiderar as capacidades reais de execução.

As forças internas são características que favorecem o desempenho organizacional. Podem estar relacionadas à experiência da equipe, à qualidade dos processos, à reputação positiva, à capacidade de inovação ou à boa gestão dos recursos. Já as fragilidades são limitações que dificultam o alcance dos objetivos. Podem envolver comunicação deficiente, baixa integração entre setores, falta de tecnologia adequada, processos lentos ou ausência de indicadores confiáveis.

O ambiente externo envolve fatores que influenciam a organização, mas que normalmente estão fora de seu controle direto. Inclui mudanças econômicas, sociais, tecnológicas, legais, culturais, ambientais e institucionais. A análise externa permite identificar oportunidades que podem ser aproveitadas e ameaças que precisam ser prevenidas ou reduzidas. Uma organização que acompanha o ambiente externo com atenção tende a se adaptar melhor às mudanças e a tomar decisões mais preventivas.

Importância do diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico é o processo de reunir, interpretar e organizar informações sobre a situação da organização. Ele evita que a estratégia seja construída apenas com base em percepções intuitivas ou desejos abstratos. Uma boa estratégia



AMOSTRA

precisa partir de evidências, dados e análises consistentes. Isso não significa eliminar completamente a incerteza, mas reduzir decisões improvisadas e aumentar a qualidade das escolhas.

Quando o diagnóstico é bem conduzido, a organização consegue responder a perguntas fundamentais: quais são suas principais capacidades? Quais limitações precisam ser enfrentadas? Que mudanças externas podem impactar seus resultados? Quais oportunidades são compatíveis com sua missão e seus recursos? Quais riscos exigem preparação? Essas respostas ajudam a definir prioridades e a evitar estratégias genéricas ou desconectadas da realidade.

- Forças: características internas que favorecem o desempenho.
- Fragilidades: limitações internas que dificultam os resultados.
- Oportunidades: condições externas que podem ser aproveitadas.
- Ameaças: fatores externos que podem prejudicar a organização.

► Definição de objetivos estratégicos e prioridades

Com base na identidade organizacional e no diagnóstico do ambiente, a organização deve definir seus objetivos estratégicos. Esses objetivos representam os resultados mais importantes que se pretende alcançar em determinado período. Eles funcionam como pontes entre a situação atual e a situação desejada, traduzindo a visão em metas mais concretas e orientando a alocação de recursos.

Objetivos estratégicos precisam ser claros, relevantes e coerentes. Um objetivo vago, como “melhorar a organização”, não oferece direção suficiente para a ação. Em vez disso, é necessário indicar que tipo de melhoria se pretende alcançar, em qual dimensão, com qual finalidade e dentro de qual horizonte. Por exemplo, uma organização pode estabelecer objetivos relacionados à melhoria da qualidade dos serviços, ao aumento da eficiência operacional, ao fortalecimento da comunicação interna, à inovação em processos ou ao desenvolvimento de competências da equipe.

A definição de prioridades é igualmente importante. Em geral, as organizações possuem recursos limitados, tempo limitado e capacidade limitada de execução. Por isso, tentar fazer tudo ao mesmo tempo pode comprometer a qualidade da estratégia. Priorizar significa escolher o que é mais importante, mais urgente ou mais capaz de gerar impacto significativo. Essa escolha exige análise, responsabilidade e alinhamento com a missão e a visão organizacional.

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

► Transformação da estratégia em ações práticas

A implementação da estratégia organizacional corresponde ao momento em que as decisões formuladas deixam de ser apenas intenções planejadas e passam a orientar ações concretas. Essa etapa é fundamental porque uma estratégia bem elaborada, mas mal executada, tende a produzir poucos resultados. A organização pode ter missão clara, visão bem definida, diagnóstico consistente e objetivos estratégicos relevantes; porém, se não conseguir transformar essas definições em práticas

administrativas, processos, responsabilidades e rotinas de acompanhamento, a estratégia permanecerá distante da realidade operacional.

Implementar a estratégia significa criar condições para que os objetivos sejam efetivamente alcançados. Para isso, é necessário traduzir as grandes diretrizes em planos de ação mais específicos. Esses planos devem indicar o que será feito, quem será responsável, quais recursos serão utilizados, em que prazo as atividades ocorrerão e quais resultados são esperados. Quanto mais clara for essa tradução, menor será o risco de interpretações equivocadas, esforços dispersos ou iniciativas desconectadas entre si.

Um ponto essencial é compreender que a implementação não acontece de maneira automática. Muitas organizações conseguem formular boas estratégias, mas enfrentam dificuldades ao colocá-las em prática porque não ajustam sua estrutura, seus processos e sua cultura ao que foi planejado. A estratégia exige coerência entre o que se pretende alcançar e a forma como a organização funciona. Se um objetivo estratégico envolve melhoria da qualidade, por exemplo, será necessário rever processos, treinar pessoas, estabelecer padrões, acompanhar indicadores e corrigir falhas de execução.

Plano de ação como instrumento de execução

O plano de ação é uma ferramenta importante para organizar a implementação da estratégia. Ele permite transformar objetivos amplos em atividades concretas, facilitando a coordenação entre pessoas e setores. Um bom plano de ação evita que a estratégia fique restrita ao nível discursivo, pois distribui responsabilidades e estabelece parâmetros para o acompanhamento do trabalho.

No entanto, o plano de ação não deve ser entendido como um documento rígido e isolado. Ele precisa ser acompanhado, revisado e ajustado conforme a execução avança. Em ambientes dinâmicos, imprevistos podem surgir, recursos podem se mostrar insuficientes e prioridades podem precisar de adaptação. Ainda assim, a existência de um plano estruturado aumenta a capacidade de resposta da organização, pois permite identificar rapidamente o que está funcionando, o que precisa ser corrigido e quais decisões precisam ser tomadas.

- Definir atividades concretas vinculadas aos objetivos estratégicos.
- Estabelecer responsáveis por cada ação planejada.
- Determinar prazos realistas para execução e acompanhamento.
- Identificar os recursos necessários para realizar cada iniciativa.
- Acompanhar o andamento das ações e corrigir desvios quando necessário.

► Alinhamento entre pessoas, processos e recursos

A execução da estratégia depende do alinhamento entre pessoas, processos e recursos. Esses três elementos precisam atuar de forma integrada, pois a estratégia não é realizada apenas por documentos, decisões superiores ou metas institucionais; ela se concretiza no trabalho diário das pessoas, na organização dos processos e na utilização adequada dos recursos disponíveis.



GESTÃO DE PESSOAS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: CONCEITO, TÉCNICAS E IMPORTÂNCIA NO PROCESSO ORGANIZACIONAL

O recrutamento e a seleção são processos essenciais na gestão de recursos humanos, fundamentais para garantir que as organizações atraem e escolhem os melhores profissionais para ocupar suas vagas.

Estes processos não se limitam apenas à escolha de candidatos qualificados, mas também à construção de equipes alinhadas com a cultura organizacional, objetivos estratégicos e valores da empresa. Neste artigo, exploraremos os conceitos e as principais técnicas envolvidas no recrutamento e seleção, além de discutir a importância dessas práticas para o sucesso organizacional.

► Conceito De Recrutamento E Seleção

Recrutamento é o processo de atrair candidatos qualificados para preencher uma vaga dentro de uma organização. Ele envolve diversas estratégias para gerar interesse em uma posição aberta, podendo ser feito de maneira interna ou externa.

O recrutamento interno é voltado para a busca de candidatos dentro da própria organização, como promoções ou transferências, enquanto o recrutamento externo busca atrair candidatos de fora da organização, por meio de anúncios, feiras de emprego, plataformas online, entre outros meios.

Seleção, por outro lado, é o processo de escolha do candidato mais adequado para uma vaga. A seleção envolve etapas como análise de currículos, entrevistas, testes e dinâmicas de grupo, com o objetivo de avaliar as competências técnicas e comportamentais dos candidatos, assim como sua aderência à cultura organizacional. Em suma, enquanto o recrutamento tem o foco em atrair candidatos, a seleção é voltada para avaliar e escolher o profissional mais capacitado.

A integração eficaz entre recrutamento e seleção garante que a organização consiga encontrar candidatos que não só atendam às exigências técnicas do cargo, mas que também se encaixem bem no ambiente e na filosofia da empresa.

► Técnicas De Recrutamento E Seleção

Existem diversas técnicas que podem ser aplicadas durante o recrutamento e seleção, cada uma com suas características e objetivos. As principais técnicas incluem:

Recrutamento Interno:

O recrutamento interno ocorre quando a organização busca preencher vagas a partir de sua própria força de trabalho. Ele é vantajoso porque os colaboradores já possuem conhecimento sobre a cultura e os processos da empresa. As principais técnicas incluem:

- **Promoções:** O funcionário atual é promovido para um cargo de maior responsabilidade, o que pode ser um estímulo para a motivação e retenção de talentos.

- **Transferências:** Quando um colaborador é transferido para uma função diferente dentro da empresa, o que pode ser benéfico tanto para o colaborador quanto para a organização, ajudando a preencher lacunas de competências em diferentes áreas.

Recrutamento Externo:

O recrutamento externo visa atrair talentos do mercado de trabalho para a organização. Algumas das técnicas de recrutamento externo incluem:

- **Anúncios de Vagas:** Publicação de anúncios em jornais, sites especializados, redes sociais e outras plataformas de emprego, visando atingir um público maior.

- **Feiras de Emprego:** Participação em eventos como feiras e congressos que reúnem profissionais em busca de novas oportunidades de trabalho.

- **Consultorias de Recrutamento:** A utilização de empresas especializadas que ajudam a buscar candidatos qualificados para cargos estratégicos ou difíceis de preencher.

- **Redes Sociais e Plataformas Online:** O uso de redes como LinkedIn, Facebook e outras plataformas de recrutamento, que se tornaram ferramentas poderosas para atrair talentos de diversas áreas.

► Seleção de Candidatos

A seleção é a etapa em que a organização avalia os candidatos recrutados para escolher o mais adequado para a vaga. As principais técnicas de seleção incluem:

- **Análise de Currículos:** A triagem inicial dos currículos ajuda a selecionar candidatos que atendem aos requisitos básicos do cargo. Durante essa análise, aspectos como experiência profissional, formação acadêmica e habilidades são avaliados.

- **Entrevistas:** As entrevistas podem ser presenciais ou virtuais e servem para avaliar a adequação do candidato à vaga, sua motivação, habilidades interpessoais, além de sua aderência à cultura da empresa. Existem diferentes tipos de entrevistas, como:

AMOSTRA

▫ **Entrevista Estruturada:** Onde as perguntas são padronizadas e seguem um roteiro, visando garantir que todos os candidatos sejam avaliados de maneira uniforme.

▫ **Entrevista Não Estruturada:** Mais flexível, permite que o entrevistador explore aspectos pessoais e profissionais do candidato com base em suas respostas.

▫ **Entrevista Comportamental:** Focada em entender como o candidato agiu em situações passadas, com base na ideia de que o comportamento passado é um bom indicativo de comportamento futuro.

▫ **Testes Psicométricos e de Habilidades:** São usados para avaliar características psicológicas do candidato, como personalidade, inteligência emocional, habilidades cognitivas, entre outras. Testes de habilidades técnicas também podem ser utilizados, dependendo da natureza da vaga.

▫ **Dinâmicas de Grupo:** Essa técnica avalia como os candidatos se comportam em situações de grupo, analisando suas habilidades de comunicação, liderança, trabalho em equipe, resolução de problemas e tomada de decisão.

► Seleção por Competências

A seleção por competências é uma técnica que foca em avaliar as competências essenciais para o sucesso na função. Ao invés de apenas avaliar a experiência anterior ou as habilidades técnicas, o foco é na análise de comportamentos e atitudes que o candidato pode demonstrar em diversas situações. A seleção por competências envolve perguntas e atividades práticas que buscam avaliar como o candidato pode contribuir para os objetivos da organização, considerando tanto aspectos técnicos quanto comportamentais.

▪ **Importância do Recrutamento e Seleção no Sucesso Organizacional**

O recrutamento e seleção eficazes são fundamentais para o crescimento e o sucesso de qualquer organização. Quando bem conduzidos, esses processos ajudam a garantir que os colaboradores sejam bem preparados para desempenhar suas funções e se integrem à cultura organizacional. A importância do recrutamento e seleção pode ser destacada por alguns pontos:

▪ **Qualidade e Eficiência:** Um processo de recrutamento bem conduzido resulta na atração de candidatos altamente qualificados, enquanto uma seleção eficiente assegura que a organização escolha os melhores para suas necessidades.

▪ **Redução de Custos:** A contratação de profissionais adequados desde o início pode minimizar custos com turnover e treinamento, além de evitar contratações inadequadas que podem prejudicar o desempenho organizacional.

▪ **Alinhamento Estratégico:** O recrutamento e seleção bem planejados ajudam a alinhar as habilidades e valores dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, contribuindo para o alcance das metas e o crescimento sustentável.

O recrutamento e a seleção são processos essenciais para o sucesso de qualquer organização. Através de técnicas bem estruturadas, é possível garantir que a empresa atraia e escolha

os melhores talentos disponíveis no mercado. Ao integrar essas práticas com a cultura organizacional, as empresas conseguem formar equipes mais coesas, motivadas e alinhadas com seus objetivos estratégicos, o que resulta em um desempenho superior e sustentável.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Prezado (a), o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Fundamentos de Estratégia e Planejamento.

Bons estudos!

SISTEMAS DE RECOMPENSAS

TIPOS DE RECOMPENSAS NAS ORGANIZAÇÕES

► Remuneração fixa

A remuneração fixa corresponde ao valor previamente definido que o trabalhador recebe de forma regular pelo exercício de suas atividades. Ela representa a base do sistema de recompensas, pois garante previsibilidade financeira ao empregado e permite à organização estabelecer uma estrutura salarial compatível com cargos, responsabilidades e níveis de complexidade. Normalmente, essa remuneração é definida a partir de critérios como função exercida, formação exigida, experiência profissional, responsabilidade do cargo e condições do mercado de trabalho.

Esse tipo de recompensa tem papel essencial na atração e manutenção de profissionais, especialmente quando está associado a uma política salarial clara e coerente. Quando a remuneração fixa é percebida como justa, tende a fortalecer a confiança dos trabalhadores na organização. Por outro lado, quando há diferenças salariais sem justificativa objetiva entre pessoas que exercem funções semelhantes, podem surgir insatisfação, queda de motivação e conflitos internos.

► Remuneração variável

A remuneração variável está relacionada ao alcance de determinados resultados, metas ou indicadores de desempenho. Diferentemente da remuneração fixa, ela não é necessariamente paga de forma constante, pois depende do cumprimento de critérios previamente definidos. Pode assumir a forma de bônus, comissões, participação nos lucros ou resultados, premiações por produtividade e gratificações por desempenho.

Esse modelo busca aproximar os interesses dos trabalhadores dos objetivos organizacionais. Quando bem planejada, a remuneração variável estimula o foco em resultados, a produtividade e o comprometimento com metas individuais ou coletivas. No entanto, para que seja eficaz, precisa ser baseada em critérios claros, alcançáveis e mensuráveis. Caso contrário, pode gerar competição excessiva, frustração ou sensação de injustiça.

GOVERNANÇA

GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITO E EVOLUÇÃO

A governança corporativa é um sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e o conselho fiscal. Ela surgiu como resposta à crescente complexidade das organizações e à separação entre propriedade e gestão, típica das grandes corporações, especialmente após a expansão do mercado de capitais.

Seu objetivo principal é reduzir os conflitos de agência, isto é, os conflitos de interesse entre os acionistas (proprietários) e os gestores (administradores), promovendo maior transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Historicamente, o conceito de governança corporativa evoluiu em resposta a crises empresariais e financeiras, que revelaram falhas graves nos sistemas de controle interno, na transparência das informações e na conduta dos dirigentes. Um marco importante foi a publicação dos princípios de governança pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 1999, posteriormente atualizados em 2004 e em 2015. Esses princípios servem de base para legislações e práticas no mundo todo, promovendo a confiança dos investidores e a integridade do mercado financeiro.

Nos Estados Unidos, escândalos corporativos como os da Enron e da WorldCom, no início dos anos 2000, impulsionaram a criação da Lei Sarbanes-Oxley, que fortaleceu os mecanismos de controle e exigiu maior responsabilidade dos executivos. No Brasil, a evolução da governança foi catalisada pela atuação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, e pelos segmentos diferenciados de listagem da B3, como o Novo Mercado, que exigem compromissos adicionais de transparência e estrutura de governança das empresas listadas.

É importante diferenciar governança corporativa de administração. Enquanto a administração está ligada à operação cotidiana da organização, a governança trata das diretrizes, da supervisão e do alinhamento entre os interesses dos diversos stakeholders. A governança atua no nível estratégico, definindo os rumos da empresa e garantindo que os administradores ajam no melhor interesse dos proprietários e da organização como um todo.

A evolução da governança corporativa também está relacionada à crescente valorização de aspectos intangíveis nas organizações, como reputação, ética, responsabilidade social e sustentabilidade. O conceito moderno de governança não se

limita à proteção dos acionistas, mas abrange a responsabilidade perante todos os públicos de interesse, incluindo empregados, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente.

Essa ampliação do escopo levou à incorporação de práticas mais maduras e à disseminação de códigos de boas práticas que, embora não sejam obrigatórios, funcionam como referência para empresas que buscam maior legitimidade no mercado. Além disso, a governança deixou de ser uma preocupação restrita às grandes companhias de capital aberto, passando a ser valorizada também por empresas familiares, cooperativas, startups e organizações do terceiro setor.

Portanto, a governança corporativa é um campo em constante desenvolvimento, que acompanha as transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Seu papel fundamental é criar um ambiente de confiança, que favoreça o investimento, a perenidade dos negócios e a geração de valor sustentável.

O entendimento da sua origem e evolução é essencial para a compreensão dos desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações em sua busca por eficiência, integridade e legitimidade.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Os princípios fundamentais da governança corporativa são pilares que orientam o comportamento ético, a tomada de decisões e a estrutura organizacional das empresas. Eles foram estabelecidos para garantir que a condução dos negócios ocorra de forma transparente, justa, responsável e sustentável, promovendo confiança entre os diversos públicos de interesse (stakeholders). No Brasil, esses princípios são amplamente divulgados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que os consolidou em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

O primeiro princípio é a transparência, que implica a disponibilização de informações relevantes, claras e tempestivas aos stakeholders, indo além do simples cumprimento de obrigações legais ou regulatórias. Significa permitir que os investidores, funcionários, fornecedores e a sociedade possam compreender a real situação da organização, inclusive em relação aos seus riscos, estratégias e políticas de governança. A transparência fortalece a credibilidade institucional e reduz assimetrias de informação, essenciais para uma gestão eficaz.

O segundo princípio é a equidade, entendida como o tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em conta seus direitos, deveres, necessidades e expectativas. Esse princípio exige que não haja favorecimento ou discriminação entre acionistas controladores e minoritários, entre colaboradores ou entre fornecedores, por exemplo. A equidade se expressa tanto na comunicação quanto na prática cotidiana da organização, promovendo justiça e respeito nas relações corporativas.

AMOSTRA

O terceiro princípio é a prestação de contas, também chamada de accountability. Esse princípio impõe que os administradores assumam plena responsabilidade pelos seus atos e decisões, estando sempre dispostos a prestar contas de sua atuação de forma clara e objetiva. A accountability é essencial para garantir que os gestores atuem em conformidade com os interesses da organização e com os valores estabelecidos pela governança, sendo avaliados por seus resultados e conduta.

O quarto princípio é a responsabilidade corporativa, que orienta a atuação da empresa de forma ética e responsável, considerando não apenas seus objetivos econômicos, mas também o impacto social e ambiental de suas atividades. Isso inclui o respeito às leis, à integridade dos processos internos e à busca pelo desenvolvimento sustentável. A responsabilidade corporativa amplia o escopo da governança, incorporando a noção de que as empresas têm um papel ativo na construção de uma sociedade mais justa, equilibrada e resiliente.

Além desses quatro princípios clássicos, em ambientes mais sofisticados de governança também se incluem conceitos complementares, como gestão de riscos e sustentabilidade. A gestão de riscos permite que a empresa identifique, avalie e responda adequadamente às ameaças que podem comprometer seus objetivos estratégicos e operacionais. Já a sustentabilidade reforça o compromisso de longo prazo com a criação de valor não apenas para os acionistas, mas para toda a sociedade.

Esses princípios atuam de forma integrada e devem ser internalizados em todos os níveis da organização, desde o conselho de administração até os colaboradores da linha de frente. A adoção consistente e efetiva desses fundamentos fortalece o ambiente institucional, reduz conflitos, melhora a reputação e aumenta a atratividade da empresa perante investidores, talentos e parceiros estratégicos.

Portanto, os princípios fundamentais da governança corporativa não são apenas diretrizes teóricas, mas práticas orientadoras que moldam a cultura organizacional e direcionam a atuação dos agentes corporativos em busca de legitimidade, eficiência e perenidade no mercado.

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL NA GOVERNANÇA

A governança corresponde ao conjunto de mecanismos de liderança, estratégia, controle e coordenação utilizados para direcionar e monitorar uma organização. Entretanto, regras, estruturas e procedimentos não produzem resultados automaticamente. Sua efetividade depende da forma como as pessoas interpretam normas, respondem a incentivos, compartilham informações e tomam decisões.

A abordagem comportamental amplia a compreensão da governança ao reconhecer que agentes públicos, gestores, usuários e demais participantes não atuam sempre de maneira plenamente racional. Suas escolhas podem ser influenciadas por hábitos, emoções, pressões sociais, experiências anteriores, percepções de risco e pela maneira como as alternativas são apresentadas.

► Racionalidade limitada

Decisões tomadas sob restrições

Na prática, as decisões são tomadas com tempo, informação e capacidade de análise limitados. Diante de situações complexas, as pessoas utilizam atalhos mentais para simplificar problemas e escolher com maior rapidez. Esses mecanismos podem ser úteis, mas também podem gerar erros sistemáticos de julgamento.

Assim, a governança não deve presumir que a simples existência de uma norma assegurará seu cumprimento. É necessário compreender como o ambiente institucional facilita ou dificulta o comportamento esperado.

► Comportamento individual e cultura organizacional

Influência do contexto sobre as condutas

O comportamento individual é influenciado pelas práticas coletivas da organização. Lideranças, grupos de trabalho, recompensas, sanções e exemplos cotidianos ajudam a definir o que é percebido como aceitável.

Quando desvios são tolerados, silenciados ou repetidos, podem tornar-se parte da rotina. Em sentido contrário, ambientes que valorizam transparência, cooperação e responsabilização tendem a fortalecer condutas alinhadas ao interesse institucional.

► Aplicação na Administração Pública

Governança orientada pela realidade das decisões

Na Administração Pública, a abordagem comportamental pode aperfeiçoar políticas, controles, serviços e programas de integridade. Ao identificar barreiras reais ao comportamento esperado, a organização pode redesenhar processos, simplificar comunicações e criar incentivos mais adequados.

Essa abordagem não substitui normas, controles ou mecanismos de responsabilização. Ela os complementa, permitindo que a governança considere não apenas como as pessoas deveriam agir, mas como efetivamente agem em situações concretas.

FATORES COMPORTAMENTAIS QUE INFLUENCIAM DECISÕES E CONTROLES

► Racionalidade limitada e atalhos mentais

Decisões sob pressão, incerteza e excesso de informação

Os agentes organizacionais frequentemente precisam decidir com informações incompletas, prazos reduzidos e problemas complexos. Nessas condições, utilizam atalhos mentais, também chamados de heurísticas, para simplificar a análise. Embora úteis, esses atalhos podem produzir vieses, isto é, tendências sistemáticas que afetam a percepção dos fatos e a qualidade das decisões.

O viés de confirmação leva o indivíduo a valorizar informações que sustentam sua opinião anterior e a desconsiderar evidências contrárias. O viés de disponibilidade faz com que eventos recentes ou marcantes pareçam mais frequentes ou relevantes. O excesso de confiança pode levar gestores a subestimar riscos, ignorar controles ou acreditar que dominam situações mais complexas do que realmente dominam.

AQUISIÇÕES

LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

LICITAÇÃO

Licitação é o procedimento administrativo utilizado pela Administração Pública para selecionar, de forma objetiva, isonômica e competitiva, a proposta mais vantajosa para uma contratação pública. Por meio dela, o Poder Público busca contratar obras, serviços, compras, alienações, locações e outras prestações necessárias ao atendimento do interesse público, evitando escolhas pessoais, favorecimentos indevidos e desperdício de recursos.

A licitação não deve ser vista apenas como uma sequência formal de atos. Ela é instrumento de planejamento, controle, transparência e eficiência administrativa. Sua finalidade não é simplesmente escolher o menor valor em qualquer situação, mas identificar a solução que melhor atenda à necessidade pública, considerando qualidade, preço, segurança, durabilidade, adequação técnica, sustentabilidade e economicidade.

► Finalidade do procedimento licitatório

Proposta vantajosa, isonomia e justa competição

A licitação busca assegurar que a contratação pública seja precedida de disputa legítima entre interessados aptos a executar o objeto. Com isso, protege-se a igualdade entre os licitantes e amplia-se a possibilidade de a Administração obter melhores condições contratuais. A competição, porém, deve ser real e útil: exigências excessivas, restrições injustificadas ou critérios subjetivos podem comprometer a validade do certame.

A proposta mais vantajosa não é necessariamente a de menor preço em sentido absoluto. Em muitos casos, a Administração precisa avaliar técnica, desempenho, ciclo de vida do objeto, manutenção, riscos, sustentabilidade e retorno econômico. O objetivo é contratar bem, e não apenas contratar barato. Uma contratação aparentemente econômica pode ser prejudicial se gerar baixa qualidade, atrasos, aditivos indevidos ou execução defeituosa.

► Princípios aplicáveis às licitações

Diretrizes de validade e controle do procedimento

As licitações são regidas por princípios que orientam todas as fases do procedimento. A legalidade exige atuação conforme a ordem jurídica. A impessoalidade impede favorecimentos. A moralidade exige conduta honesta e ética. A publicidade assegura transparência. A eficiência exige resultados adequados. A igualdade protege a competição justa entre os interessados.

Alguns princípios possuem especial relevância prática no processo licitatório:

- A vinculação ao edital obriga Administração e licitantes a respeitarem as regras previamente estabelecidas no instrumento convocatório.
- O julgamento objetivo exige critérios claros, verificáveis e previamente definidos, afastando escolhas baseadas em preferências pessoais.
- O planejamento impõe estudo prévio da necessidade administrativa, da solução adequada, dos riscos, dos custos e da viabilidade da contratação.
- A competitividade exige que o edital não contenha restrições indevidas capazes de reduzir injustificadamente a participação de interessados.
- A segregação de funções busca reduzir riscos de fraude e erro, evitando concentração excessiva de atribuições em um único agente.

► Competência legislativa em matéria de licitações

Normas gerais e atuação dos entes federativos

A competência para legislar sobre normas gerais de licitações e contratos administrativos pertence à União. Isso significa que cabe à legislação nacional estabelecer os fundamentos comuns aplicáveis à Administração Pública, garantindo uniformidade mínima em temas como modalidades, critérios de julgamento, contratação direta, fases procedimentais, habilitação, recursos, anulação, revogação e controle.

Estados, Distrito Federal e Municípios podem editar normas próprias para disciplinar aspectos específicos de suas contratações, desde que respeitem as normas gerais nacionais. Essa competência suplementar permite adaptação à realidade local, mas não autoriza contrariar os parâmetros gerais do regime licitatório. Assim, preserva-se equilíbrio entre uniformidade jurídica nacional e autonomia administrativa dos entes federativos.

CONTRATAÇÃO DIRETA: DISPENSA E INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO

► Regra geral da obrigatoriedade de licitar

Contratação direta como situação excepcional

A licitação é a regra para as contratações públicas, pois assegura competição, igualdade entre interessados, transparência e seleção da proposta mais vantajosa. Contudo, há situações em que a própria ordem jurídica admite a contratação direta, sem realização do procedimento licitatório completo. Essa possibilidade não significa liberdade absoluta para contratar qualquer pessoa ou empresa, pois a Administração continua obrigada a justificar

AMOSTRA

a necessidade, demonstrar a adequação do preço, comprovar a qualificação mínima do contratado e formalizar corretamente o processo.

A contratação direta deve ser compreendida como exceção juridicamente controlada. Mesmo sem disputa licitatória, permanecem exigíveis planejamento, motivação, publicidade, controle interno, respeito ao interesse público e prevenção de favorecimentos indevidos.

► **Dispensa de licitação**

Competição possível, mas afastada pela lei

A dispensa ocorre quando a competição seria possível, mas a lei autoriza a Administração a contratar diretamente em razão de circunstâncias específicas. Nesses casos, há viabilidade de disputa entre potenciais fornecedores, porém o legislador considera que a licitação pode ser inadequada, desnecessária, antieconômica ou incompatível com a urgência ou peculiaridade da situação.

Entre as hipóteses mais relevantes de dispensa, destacam-se aquelas em que o procedimento licitatório completo poderia comprometer a eficiência administrativa ou não trazer benefício proporcional ao custo de sua realização:

- A dispensa por valor ocorre em contratações de menor expressão econômica, nas quais o custo do procedimento pode ser desproporcional ao objeto pretendido.
- A dispensa por emergência ou calamidade permite contratação direta para enfrentar situação urgente que possa causar prejuízo, comprometer serviços públicos ou colocar pessoas e bens em risco.
- A dispensa em licitação deserta ou fracassada ocorre quando certame anterior não atrai interessados, não recebe propostas válidas ou apresenta preços incompatíveis com o mercado.
- Outras hipóteses específicas de dispensa atendem a situações legais próprias, como certas contratações relacionadas à pesquisa, segurança, saúde, abastecimento, inovação ou entidades sem fins lucrativos.

► **Inexigibilidade de licitação**

Inviabilidade de competição

A inexigibilidade ocorre quando a competição é inviável. Diferentemente da dispensa, não se trata de afastar uma disputa possível, mas de reconhecer que não há condições reais de comparação competitiva entre propostas. Isso acontece quando o objeto é singular, o fornecedor é exclusivo, o profissional possui notória especialização indispensável ou a contratação depende de característica pessoal ou técnica que impede competição objetiva.

São exemplos comuns a contratação de fornecedor exclusivo, profissional artístico consagrado, serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual com notória especialização, credenciamento e aquisição ou locação de imóvel com características específicas indispensáveis à Administração.

► **Formalização da contratação direta**

Justificativa, preço e escolha do contratado

A contratação direta exige processo administrativo formal. A Administração deve demonstrar a necessidade da contratação, a hipótese legal aplicável, a razão da escolha do contratado, a justificativa do preço, a compatibilidade orçamentária e a capacidade do contratado para executar o objeto. Também devem ser juntados pareceres técnicos ou jurídicos quando necessários.

A ausência de licitação não elimina o dever de controle. Pelo contrário, como não há competição ampla, a motivação deve ser especialmente cuidadosa. A contratação direta irregular pode gerar nulidade do ajuste, responsabilização dos agentes envolvidos e dever de reparação de eventual dano ao erário.

MODALIDADES E CRITÉRIOS DE JULGAMENTO

► **Modalidades de licitação**

Formas procedimentais previstas para selecionar a proposta

As modalidades de licitação são os modelos procedimentais utilizados pela Administração Pública para conduzir a disputa entre interessados. Na Lei 14.133/2021, as modalidades principais são concorrência, concurso, leilão, pregão e diálogo competitivo. A escolha da modalidade deve considerar a natureza do objeto, a complexidade da contratação, a forma de disputa e o critério de julgamento mais adequado para alcançar a proposta vantajosa.

A Administração não pode criar livremente novas modalidades nem combinar modalidades de forma indevida. Essa limitação preserva a segurança jurídica, evita improvisações procedimentais e assegura que os licitantes conheçam previamente a estrutura do certame.

► **Concorrência, pregão, concurso, leilão e diálogo competitivo**

Características centrais das modalidades

A concorrência é utilizada para contratações de maior complexidade ou de objetos especiais, incluindo bens e serviços especiais, obras e serviços de engenharia. O pregão é adotado para bens e serviços comuns, isto é, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade podem ser objetivamente definidos no edital. O concurso serve para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, com prêmio ou remuneração ao vencedor.

O leilão é utilizado para alienação de bens móveis inservíveis, bens legalmente apreendidos ou bens imóveis, vencendo quem oferecer o maior lance. O diálogo competitivo é modalidade voltada a contratações complexas, nas quais a Administração não consegue definir previamente, com precisão suficiente, a solução técnica, jurídica ou financeira mais adequada, realizando diálogo com licitantes previamente selecionados antes da apresentação das propostas finais.

LOGÍSTICA

LOGÍSTICA, ARMAZENAGEM E MOVIMENTAÇÃO DE CARGAS

A logística corresponde ao conjunto de atividades destinadas a planejar, executar e controlar o fluxo de materiais, produtos, informações e recursos desde a origem até o ponto de utilização. Seu objetivo é assegurar que o item correto esteja disponível no local adequado, na quantidade necessária, no momento oportuno e em condições compatíveis com a demanda.

Essa atividade não se limita ao transporte. Ela envolve aquisição, recebimento, armazenagem, controle de estoques, movimentação interna, separação, expedição e distribuição. A eficiência logística depende da integração entre essas etapas, pois falhas em um único ponto podem provocar atrasos, perdas, desperdícios ou interrupções no atendimento.

► Logística na Administração Pública

Continuidade dos serviços e uso eficiente dos recursos

Na Administração Pública, a logística possui papel essencial na continuidade das políticas e dos serviços públicos. Medicamentos, materiais escolares, equipamentos, peças de reposição, alimentos, documentos e insumos operacionais precisam ser recebidos, armazenados e distribuídos com segurança e regularidade.

O planejamento logístico deve considerar a demanda das unidades, os prazos de aquisição, a capacidade de armazenagem, a validade dos materiais e os riscos de desabastecimento. Estoques insuficientes podem interromper atividades essenciais, enquanto estoques excessivos aumentam custos, ocupam espaço e ampliam o risco de deterioração ou obsolescência.

► Armazenagem, estocagem e movimentação

Diferenças entre as atividades

A armazenagem compreende o conjunto de operações realizadas no espaço destinado à guarda e ao controle dos materiais, incluindo recebimento, endereçamento, conservação, separação e expedição. A estocagem refere-se mais especificamente à permanência dos itens no local de guarda.

A movimentação de cargas envolve o deslocamento dos materiais dentro ou fora da instalação, de forma manual ou mecanizada. Abrange atividades como descarga, transferência, elevação, empilhamento, separação e carregamento.

► Classificação das cargas

Características que influenciam o tratamento logístico

As cargas podem ser classificadas conforme peso, volume, formato, fragilidade, perecibilidade, periculosidade e valor. Essas características determinam o tipo de embalagem, o equipamento de movimentação, a estrutura de armazenagem e os controles necessários. Quanto maior o risco associado à carga, mais rigorosos devem ser os procedimentos de segurança, conservação e rastreabilidade.

PLANEJAMENTO E OPERAÇÃO DA ARMAZENAGEM

► Dimensionamento e organização do armazém

Capacidade, localização e layout

O planejamento da armazenagem deve considerar o volume movimentado, a variedade dos materiais, a frequência de entradas e saídas, as condições de conservação e a disponibilidade de espaço. A capacidade do armazém não deve ser avaliada apenas pela área física, mas também pelo aproveitamento vertical, pela largura dos corredores, pela resistência do piso e pela compatibilidade com os equipamentos utilizados.

O layout deve reduzir deslocamentos desnecessários e separar adequadamente as áreas de recebimento, inspeção, guarda, separação e expedição. Materiais de maior giro devem permanecer em posições de fácil acesso, enquanto itens pesados, volumosos ou perigosos exigem locais específicos e estruturas compatíveis.

► Recebimento e conferência

Verificação física e documental

O recebimento é uma etapa crítica, pois representa a entrada formal do material no sistema logístico. Devem ser conferidos documentos, quantidades, identificação, condições da embalagem, validade, integridade e conformidade com as especificações da aquisição.

Quando houver divergência, avaria ou suspeita de inadequação, o material não deve ser incorporado automaticamente ao estoque. A ocorrência precisa ser registrada e encaminhada para análise, preservando evidências e evitando que itens irregulares sejam distribuídos.

► Endereçamento e métodos de armazenagem

Localização e controle dos materiais

O endereçamento atribui uma posição identificável a cada item, facilitando sua localização, movimentação e inventário. Pode ser fixo, quando determinado material ocupa sempre o mesmo espaço, ou variável, quando a posição é definida conforme a disponibilidade.

AMOSTRA

A tabela apresenta critérios úteis para organizar a operação.

Critério	Aplicação
Giro	Posicionar itens mais movimentados próximos às áreas de separação
Peso	Manter cargas pesadas em níveis inferiores
Validade	Facilitar a saída dos itens com vencimento mais próximo
Compatibilidade	Separar materiais que possam reagir, contaminar ou danificar outros
Segurança	Restringir o acesso a itens perigosos ou de alto valor

► Separação, expedição e inventário

Controle da saída e da acuracidade

A separação deve seguir a requisição autorizada, com conferência do item, da quantidade, do lote e do destino. A expedição exige embalagem adequada, identificação e registro da saída.

Inventários periódicos permitem comparar o estoque físico com os registros do sistema. Diferenças devem ser investigadas, pois podem indicar falhas de movimentação, erros de lançamento, perdas, avarias ou extravios.

MOVIMENTAÇÃO, EQUIPAMENTOS E SEGURANÇA DAS CARGAS

► Princípios da movimentação eficiente

Redução de deslocamentos, riscos e desperdícios

A movimentação de cargas deve ser planejada para reduzir percursos, manipulações desnecessárias, tempo operacional e possibilidade de danos. Cada transferência aumenta o risco de queda, avaria, extravio, contaminação ou acidente, razão pela qual o fluxo interno deve ser simples, contínuo e compatível com o layout do armazém.

Sempre que possível, os materiais devem ser agrupados em unidades de carga, como paletes, contêineres, caixas padronizadas ou outros dispositivos que permitam transportar maior quantidade com menor número de operações. A unitização melhora a produtividade, facilita a conferência e reduz o contato direto com os itens.

► Seleção dos equipamentos

Compatibilidade com a carga e o ambiente

A escolha do equipamento depende do peso, volume, formato, fragilidade e frequência de movimentação da carga. Também devem ser considerados a altura de elevação, a largura dos corredores, a resistência do piso, o espaço para manobras e as condições ambientais.

A tabela demonstra aplicações comuns dos principais equipamentos.

Equipamento	Aplicação principal	Cuidado essencial
Paleteira manual	Deslocamento horizontal de cargas paletizadas	Respeitar capacidade e condição do piso
Empilhadeira	Transporte e elevação de cargas	Operação por pessoa capacitada
Transportador	Fluxo contínuo de volumes	Proteger pontos de contato e esmagamento
Talha ou guindaste	Elevação de cargas pesadas ou especiais	Verificar amarração e estabilidade
Carrinho manual	Movimentação de pequenos volumes	Evitar sobrecarga e esforço inadequado

► Segurança na operação

Prevenção de acidentes e avarias

Antes da movimentação, devem ser verificados o peso da carga, a estabilidade do empilhamento, a integridade das embalagens e a capacidade do equipamento. Cargas suspensas não devem circular sobre pessoas, e áreas de manobra precisam permanecer sinalizadas e desobstruídas.

A circulação de pedestres e equipamentos deve seguir rotas definidas. Operadores precisam utilizar os meios de proteção adequados, realizar inspeções antes do uso e comunicar imediatamente qualquer falha mecânica ou condição insegura.

► Tratamento de cargas especiais

Cuidados conforme a natureza do material

Cargas frágeis, perecíveis, perigosas ou de alto valor exigem identificação, acondicionamento e controle específicos. Materiais incompatíveis devem permanecer separados, produtos sensíveis precisam de condições ambientais controladas e itens perigosos devem seguir procedimentos próprios de manuseio, sinalização e resposta a emergências.

GESTÃO, CONTROLE E BOAS PRÁTICAS LOGÍSTICAS

► Sistemas de informação e rastreabilidade

Controle integrado das movimentações

A gestão logística depende de registros confiáveis sobre recebimentos, localizações, transferências, reservas, separações e saídas. Cada movimentação deve ser lançada no momento em que ocorrer, evitando diferenças entre o estoque físico e o saldo registrado.

Sistemas de gestão de estoques auxiliam no endereçamento, na rastreabilidade de lotes, no controle de validade e na identificação dos responsáveis por cada operação. Códigos de barras, etiquetas e outros mecanismos de identificação reduzem erros de digitação e permitem acompanhar o percurso do material desde o recebimento até sua destinação final.



GOSTOU DESSE MATERIAL?

Imagine o impacto da versão **COMPLETA** na sua preparação. É o passo que faltava para garantir aprovação e conquistar sua estabilidade. Ative já seu **DESCONTO ESPECIAL!**

EU QUERO SER APROVADO!

