

DE ACORDO COM O EDITAL NORMATIVO Nº 5/2026 – PMC



CURITIBA-PR

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA - PARANÁ

ANALISTA ADMINISTRATIVO

- ▶ Língua Portuguesa
- ▶ Estatística, Raciocínio Lógico, Análise de Dados e Tecnologia
- ▶ Gestão de Projetos
- ▶ Gestão de Processos
- ▶ Gestão Estratégica de Pessoas
- ▶ Operações, Materiais, Logística e Patrimônio
- ▶ Orçamento Público e Responsabilidade Fiscal
- ▶ Governança, Riscos e Controles
- ▶ Comunicação Organizacional
- ▶ Administração Digital, Informação e Transparência

CONTEÚDO DIGITAL

- ▶ Legislação Municipal
- ▶ Noções de Informática
- ▶ Administração Pública e Gestão Estratégica
- ▶ Licitações e Contratos Administrativos



BÔNUS
CURSO ON-LINE

- PORTUGUÊS
- INFORMÁTICA



Este é um Material de Demonstração

Este arquivo representa uma prévia exclusiva da apostila.

Aqui, você poderá conferir algumas páginas selecionadas para conhecer de perto a qualidade, o formato e a proposta pedagógica do nosso conteúdo. Lembramos que este não é o material completo.

POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?



Conteúdo totalmente alinhado ao edital.



Teoria clara, objetiva e sempre atualizada.



Dicas práticas, quadros de resumo e linguagem descomplicada.



Questões gabaritadas.



Bônus especiais que otimizam seus estudos.



**Adquira aqui sua
apostila completa**



CURITIBA-PR

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA - PARANÁ

ANALISTA ADMINISTRATIVO

EDITAL NORMATIVO Nº 5/2026 – PMC

CÓD: OP-177ST-26
7901204403242

ÍNDICE

Língua Portuguesa

1. Análise e interpretação de texto (compreensão global; ponto de vista do autor; ideias centrais desenvolvidas em cada parágrafo, inferências)	1
2. Comunicação, linguagem e variações linguísticas.....	2
3. Gêneros e Tipologias textuais.....	6
4. Elementos de coesão e coerência textual.....	7
5. Ortografia Oficial (acentuação gráfica, letra e fonema, sílaba, encontros vocálicos e consonantais, dígrafos); Uso dos porquês.....	8
6. Emprego das classes de palavras	9
7. Semântica (sinônimos e antônimos, significação das palavras, sentido conotativo e denotativo).....	16
8. Funções sintáticas.....	17
9. Concordâncias nominal e verbal.....	21
10. Pontuação.....	23
11. Literatura Brasileira: prosa e poesia, autores e obras.....	24
12. Figuras de linguagem	33

Estatística, Raciocínio Lógico, Análise de Dados e Tecnologia

13. Estatística Descritiva E Análise De Dados: Descrição Visual Dos Dados; Tabelas E Gráficos; Distribuição De Frequência; Medidas De Tendência Central, Média, Mediana E Moda; Medidas De Dispersão, Amplitude, Variância, Desvio-Padrão E Coeficiente De Variação; Identificação De Valores Atípicos; Leitura, Interpretação E Apresentação De Dados; Correlação Linear E Interpretação De Relações Entre Variáveis.....	1
14. Raciocínio Lógico: Proposições, Conectivos, Negação, Equivalências E Implicações Lógicas; Argumentos; Validade; Tabelas-Verdade; Quantificadores; Conjuntos; Porcentagem; Razão E Proporção; Regra De Três; Sequências; Análise De Situações-Problema; Princípios De Contagem E Probabilidade Básica Aplicados À Tomada De Decisão	30
15. Tecnologia Da Informação E Transformação Digital: Conceitos Básicos De Tecnologia Da Informação; Sistemas De Informação Gerencial; Governo Digital; Transformação Digital; Automação De Processos; Computação Em Nuvem; Segurança Da Informação; Privacidade E Proteção De Dados Pessoais.....	64
16. Inteligência Artificial: Conceitos Fundamentais, Aplicações E Limitações; Inteligência Artificial Generativa; Aprendizado De Máquina; Modelos Preditivos; Automação E Apoio À Decisão; Uso Responsável E Ético Da Inteligência Artificial Na Administração Pública; Transparência, Explicabilidade, Supervisão Humana, Segurança, Proteção De Dados, Vieses Algorítmicos E Riscos De Discriminação.....	90

Gestão de Projetos

17. Conceitos De Projeto, Programa, Portfólio, Operações, Produtos, Entregas, Resultados E Benefícios. Gestão De Projetos Como Instrumento De Planejamento Estratégico, Implementação De Políticas Públicas E Geração De Valor Público	1
18. Ciclo De Vida Dos Projetos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento E Controle E Encerramento. Abordagens Preditiva, Adaptativa E Híbrida. Governança De Projetos. Escritório De Projetos, Pmo. Papéis E Responsabilidades Do Patrocinador, Gerente De Projeto, Equipe, Gestor, Fiscal E Demais Partes Interessadas.....	5
19. Fundamentos Do Guia Pmbok: Princípios De Gerenciamento De Projetos E Domínios De Desempenho Relacionados Às Partes Interessadas, Equipe, Abordagem De Desenvolvimento E Ciclo De Vida, Planejamento, Trabalho Do Projeto, Entrega, Medição E Incerteza	8

ÍNDICE

20. Termo De Abertura Do Projeto. Justificativa, Objetivos, Escopo, Requisitos, Premissas, Restrições, Produtos, Entregas, Marcos E Critérios De Aceitação. Estrutura Analítica Do Projeto, EAP/WBS, E Dicionário Da EAP	12
21. Gerenciamento Do Cronograma: Definição, Sequenciamento E Duração Das Atividades; Dependências; Marcos; Caminho Crítico; Métodos Pert E CPM; Linha De Base; Acompanhamento De Prazos E Controle De Alterações	15
22. Gerenciamento De Custos: Estimativas, Orçamento, Linha De Base De Custos, Acompanhamento Da Execução, Análise De Desvios E Controle De Recursos. Integração Entre Gestão De Projetos, Planejamento Orçamentário E Execução Financeira	17
23. Gerenciamento Da Qualidade: Planejamento, Garantia E Controle Da Qualidade; Requisitos; Padrões; Critérios De Aceitação; Melhoria Contínua E Registro De Lições Aprendidas	20
24. Gerenciamento De Recursos: Planejamento, Aquisição, Desenvolvimento E Gerenciamento Das Equipes. Matriz De Responsabilidades, Raci. Liderança, Negociação, Comunicação, Gestão De Conflitos E Alocação De Recursos	23
25. Gerenciamento Das Comunicações: Plano De Comunicação, Fluxos De Informação, Relatórios De Acompanhamento, Reuniões, Gestão Documental E Comunicação Com As Partes Interessadas	26
26. Gerenciamento De Riscos: Identificação, Análise Qualitativa E Quantitativa, Probabilidade, Impacto, Respostas Aos Riscos, Planos De Contingência, Riscos Residuais, Monitoramento E Registro De Riscos.....	29
27. Gerenciamento Das Partes Interessadas: Identificação, Análise De Influência E Interesse, Estratégias De Engajamento, Comunicação, Participação, Negociação E Gestão De Conflitos	33
28. Monitoramento E Controle De Projetos: Indicadores De Prazo, Custo, Escopo, Qualidade, Riscos E Benefícios; Relatórios De Situação; Controle Integrado De Mudanças; Análise De Desempenho; Ações Corretivas E Preventivas; Avaliação De Resultados.....	36
29. Encerramento De Projetos: Aceite Das Entregas, Encerramento Administrativo E Contratual, Transferência Dos Resultados Para A Operação, Avaliação De Resultados, Registro De Lições Aprendidas E Relatório Final	39
30. Gestão De Projetos No Setor Público: Projetos Estratégicos, Programas Governamentais, Portfólios, Entrega De Valor Público, Transparência, Prestação De Contas, Restrições Orçamentárias, Riscos Institucionais, Governança E Participação Das Partes Interessadas	42
31. Noções De Metodologias Ágeis: Princípios Do Manifesto Ágil, Scrum, Kanban, Backlog, Sprint, Priorização, Reuniões De Acompanhamento, Gestão Visual E Aplicação De Abordagens Híbridas	45

Gestão de Processos

32. Gestão De Processos: Conceitos, Normas E Padrões. Visão Funcional E Visão Por Processos. Cadeia De Valor. Mapeamento, Análise, Modelagem, Documentação, Padronização E Melhoria De Processos. Fluxogramas. Notação Bpmn.....	1
33. Identificação De Gargalos, Retrabalho, Riscos E Oportunidades De Melhoria	3
34. Gestão De Processos Interfuncionais. Indicadores De Processos. Automação E Transformação De Processos	5

Gestão Estratégica de Pessoas

35. Gestão Estratégica De Pessoas.....	1
36. Gestão Por Competências.....	5
37. Planejamento Da Força De Trabalho	6
38. Recrutamento, Seleção, Integração, Capacitação E Desenvolvimento	8
39. Gestão Do Conhecimento	14
40. Motivação E Liderança. Liderança Situacional	14
41. Cultura E Clima Organizacional	17
42. Trabalho Em Equipe	23
43. Gestão De Conflitos. Negociação	28

ÍNDICE

44. Comunicação Interpessoal.....	33
45. Avaliação E Gestão Do Desempenho	33
46. Saúde, Bem-Estar E Qualidade De Vida No Trabalho.....	34

Operações, Materiais, Logística e Patrimônio

47. Noções De Gestão De Operações, Materiais E Logística. Planejamento E Controle De Materiais. Compras, Recebimento, Armazenagem, Movimentação, Distribuição E Controle De Estoques. Gestão De Almoxarifado. Curva Abc. Inventário E Níveis De Estoque	1
48. Gestão Patrimonial E De Bens Públicos. Bens Móveis E Imóveis. Incorporação, Tombamento, Registro, Movimentação, Conservação, Inventário, Baixa, Alienação E Destinação De Bens	18
49. Responsabilidade Pela Guarda E Utilização Do Patrimônio Público. Sustentabilidade Nas Aquisições, No Consumo E Na Gestão De Recursos	24

Orçamento Público e Responsabilidade Fiscal

50. Orçamento Público. Princípios Orçamentários	1
51. Instrumentos De Planejamento E Orçamento: Plano Plurianual, Ppa; Lei De Diretrizes Orçamentárias, Ldo; E Lei Orçamentária Anual, Loa	6
52. Ciclo Orçamentário	7
53. Orçamento-Programa. Planejamento No Orçamento-Programa. Programas, Ações, Objetivos, Metas E Indicadores	10
54. Receita Pública: Conceitos, Classificações, Etapas E Espécies.....	13
55. Despesa Pública: Conceitos, Classificações, Etapas, Empenho, Liquidação E Pagamento. Créditos Adicionais. Restos A Pagar	17
56. Descentralização Orçamentária E Financeira	22
57. Execução E Acompanhamento Orçamentário.....	25
58. Lei Complementar Federal Nº 101, De 4 De Maio De 2000: Planejamento Fiscal, Transparência, Controle, Metas, Limites E Responsabilidade Na Gestão Fiscal	31
59. Relatórios Fiscais. Despesas Com Pessoal. Dívida Pública. Renúncia De Receita. Geração De Despesa. Controle E Fiscalização Da Gestão Fiscal	48

Governança, Riscos e Controles

60. Governança Pública. Gestão De Riscos. Controles Internos	1
61. Integridade, Ética E Compliance Na Administração Pública. Segregação De Funções. Prestação De Contas	5
62. Gestão De Riscos Institucionais, Operacionais, Legais, Financeiros E Reputacionais.....	8
63. Monitoramento, Auditoria, Avaliação E Aperfeiçoamento Dos Controles.....	11

ÍNDICE

Comunicação Organizacional

64. Processo De Comunicação Nas Organizações: Comunicação Formal E Informal, Fluxos Comunicacionais, Comunicação Vertical, Horizontal E Diagonal, Redes De Comunicação, Barreiras E Ruídos.....	1
65. Comunicação Eficiente; Comunicação Institucional; Comunicação Interpessoal	5
66. Técnicas De Redação, Reunião, Apresentação, Negociação E Elaboração De Relatórios Gerenciais	9

Administração Digital, Informação e Transparência

67. Governo Digital; Transformação Digital Na Administração Pública	1
68. Gestão Da Informação E Do Conhecimento. Dados Para Tomada De Decisão. Sistemas De Informação Gerencial.....	1
69. Segurança Da Informação; Privacidade E Proteção De Dados Pessoais	1
70. Lei Federal Nº 13.709, De 14 De Agosto De 2018, E Suas Alterações: Lei Geral De Proteção De Dados Pessoais (Lgpd)....	1
71. Lei Federal Nº 12.527, De 18 De Novembro De 2011, E Suas Alterações: Lei De Acesso À Informação (Lai); Transparência Ativa E Passiva	1
72. Dados Abertos E Ouvidoria	8

Conteúdo Digital Legislação Municipal

1. Lei Orgânica do Município de Curitiba, de 10 de abril de 1990, e suas alterações: organização político-administrativa do Município de Curitiba	4
2. Lei Municipal nº 1.656, de 21 de agosto de 1958, e suas alterações: Estatuto dos Funcionários Públicos Municipais de Curitiba	31
3. Lei Municipal nº 7.671, de 20 de junho de 1991, e suas alterações: organização administrativa do Poder Executivo do Município de Curitiba	47

Noções de Informática

1. Conceitos De Informática: Hardware De Entrada E Saída; Software.....	62
2. Gerenciamento De Arquivos	64
3. Segurança De Dados	67
4. Ambientes Operacionais: Windows 10 E 11 E Linux Ubuntu; Atalhos De Teclado.....	70
5. Processador De Texto (Word 2016); Planilhas Eletrônicas (Excel 2016)	79
6. Navegadores De Internet; Busca E Pesquisa Na Web	82
7. Armazenamento Externo E Ferramentas De Gerenciamento E Compartilhamento De Arquivos Em Nuvem (Google Drive)	89
8. E-Mails: Outlook, Gmail, Webmail (Zimbra)	103
9. Inteligência Artificial E Ferramentas Generativas De Texto (Chatgpt, Copilot, Gemini).....	105

ÍNDICE

Administração Pública e Gestão Estratégica

1. Fundamentos da Administração Pública, incluindo princípios constitucionais aplicáveis	112
2. Organização administrativa. Administração direta e indireta	114
3. Governança, governabilidade	118
4. Transparência, accountability, controle e participação social	120
5. Gestão de políticas públicas.....	122
6. Responsabilidade civil da Administração Pública	124
7. Funções da Administração: planejamento, organização, direção e controle	127
8. Níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional	135
9. Planejamento estratégico institucional: missão, visão, valores, objetivos, metas, iniciativas e planos de ação. Alinhamento entre planejamento estratégico, planejamento orçamentário, programas, projetos e atividades administrativas	137
10. Gestão da qualidade e melhoria contínua. Métodos e ferramentas de aprimoramento da eficiência organizacional	141
11. Gestão baseada em resultados	143
12. Análise e solução de problemas.....	146
13. Ciclo PDCA.....	148
14. Diagrama de causa e efeito. Análise de Pareto. 5W2H	150
15. Benchmarking	150
16. Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	151
17. Gestão e mensuração do desempenho	154
18. Indicadores de desempenho: conceitos, características, tipos, requisitos, construção, interpretação e acompanhamento. Indicadores de eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, produtividade, qualidade e resultado	156
19. Ferramentas de gerenciamento do desempenho organizacional. Metas, planos de ação, monitoramento, avaliação e correção de desvios	159
20. Elaboração, execução e acompanhamento de programas, projetos, estudos e diagnósticos organizacionais.....	161
21. Análise de problemas, identificação de necessidades, definição de objetivos, elaboração de planos de ação, cronogramas, recursos, metas, riscos e resultados esperados.....	162

Licitações e Contratos Administrativos

1. Lei Federal nº 14.133, de 1.º de abril de 2021, e suas alterações: licitações e contratos administrativos; conceitos, finalidades, princípios, agentes públicos, planejamento, governança e fases da contratação	170
2. Modalidades de licitação; Critérios de julgamento; Contratação direta: dispensa e inexigibilidade; Procedimentos auxiliares; Divulgação e publicidade dos atos.....	214
3. Governança nas contratações públicas; Plano de Contratações Anual, PCA; Documento de Formalização da Demanda, DFD; Estudo Técnico Preliminar, ETP; Gerenciamento de riscos; Pesquisa de preços; Termo de Referência, TR; Projeto básico; Projeto executivo; Matriz de responsabilidades e matriz de riscos; Sustentabilidade nas contratações públicas; Integridade e controle nas contratações	217

ÍNDICE

4. Contratos administrativos: conceitos, características, formalização, cláusulas necessárias, garantias, duração, alteração, reajuste, repactuação, revisão e execução contratual	220
5. Gestão e fiscalização de contratos; Deveres e responsabilidades do gestor e do fiscal do contrato; Medição, recebimento do objeto e pagamento.....	223
6. Inexecução contratual; Atraso; Alterações contratuais; Extinção dos contratos; Sanções administrativas	226
7. Responsabilidade civil, administrativa e demais consequências jurídicas nos contratos administrativos.....	229

Conteúdo Digital

▪ Para estudar o Conteúdo Digital acesse sua “Área do Cliente” em nosso site, ou siga os passos indicados na página 2 para acessar seu bônus.

<https://www.apostilasopcao.com.br/customer/account/login/>

LÍNGUA PORTUGUESA

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE TEXTO (COMPREENSÃO GLOBAL; PONTO DE VISTA DO AUTOR; IDEIAS CENTRAIS DESENVOLVIDAS EM CADA PARÁGRAFO, INFERÊNCIAS)

► Definição Geral

Embora correlacionados, compreensão e interpretação são processos distintos. A compreensão refere-se ao entendimento das informações explícitas do texto, enquanto a interpretação envolve a elaboração de conclusões fundamentadas a partir dessas informações.

Exemplificando, quando uma avaliação exige a compreensão de uma questão, a resposta encontra-se explicitamente no texto. Já a interpretação ocorre quando o leitor, a partir das informações textuais, elabora conclusões logicamente fundamentadas.

► Compreensão de Textos

A compreensão textual consiste na análise do que está explícito no texto, ou seja, na identificação da mensagem. Compreender um texto é assimilar intelectualmente sua mensagem, identificando com precisão as informações explícitas nele contidas.

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

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

► Interpretação de Textos

É o entendimento que resulta da associação entre as ideias do texto, permitindo ao leitor inferir sentidos implícitos, sem ultrapassar os limites estabelecidos pelo próprio texto. Resumidamente, interpretar é atribuir sentido ao texto por meio de inferências e da relação entre suas ideias, sempre com base nos elementos linguísticos e discursivos apresentados.

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

Grande parte da bagagem interpretativa do leitor é resultado da leitura, integrando um conhecimento que foi sendo assimilado ao longo da vida. Interpretação de texto é a habilidade de inferir informações implícitas, estabelecer relações entre ideias e compreender sentidos não expressos literalmente, sempre com base nos elementos linguísticos e discursivos do texto.

Exemplo de compreensão e interpretação de textos

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

FGV > SEDUC/PE > *Agente de Apoio ao Desenvolvimento Escolar Especial* > 2015

Português > Compreensão e interpretação de textos

A imagem a seguir ilustra uma campanha pela inclusão social.



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

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

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

Resolução:

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

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

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

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

Em “E” – Errado: a alternativa apenas retoma a ideia central do texto, sem apresentar qualquer informação incorreta, motivo pelo qual não atende ao comando da questão

Resposta: Letra B.

AMOSTRA

COMUNICAÇÃO, LINGUAGEM E VARIAÇÕES LINGUÍSTICAS

A linguagem é um dos traços mais marcantes do ser humano, sendo um instrumento fundamental para a interação social e a construção de significados. Trata-se de um sistema de signos que permite a expressão de pensamentos, emoções, ideias e intenções. Por meio dela, estabelecemos relações, compartilhamos conhecimentos e organizamos nossas atividades coletivas.

A comunicação, por sua vez, é o processo de troca de informações entre indivíduos, possibilitado pela linguagem. Ela pode ocorrer de diversas maneiras: pela fala, pela escrita, por gestos ou até por meios tecnológicos. Esse processo não se limita a transmitir informações; ele também envolve aspectos como persuasão, entretenimento e expressão cultural.

Na Língua Portuguesa, a comunicação é mediada por um sistema linguístico estruturado em níveis fonológicos, morfológicos, sintáticos e semânticos, que regulam a formação e a interpretação de mensagens. A língua também é dotada de variações e adaptações, que refletem a diversidade sociocultural e as especificidades contextuais.

A LINGUAGEM COMO FENÔMENO SOCIAL

Além de ser um meio de comunicação, a linguagem é um fenômeno social e cultural. Ela não existe isoladamente, mas sim em interação com as pessoas e o meio onde é utilizada. Dessa forma, a linguagem é influenciada por fatores históricos, geográficos, econômicos e políticos, que moldam seu uso e sua evolução.

Os diferentes modos de se comunicar, por exemplo, mostram como a linguagem é adaptável. A escolha do vocabulário, do tom e do nível de formalidade depende do contexto, dos interlocutores e do objetivo da interação. Isso demonstra o dinamismo da linguagem como um reflexo das necessidades e intenções humanas.

► Comunicação: mais que simples transmissão de informação

É importante destacar que a comunicação não é um ato mecânico de transferência de dados. Ela envolve processos de interpretação, negociação de sentidos e adaptação. Cada interlocutor contribui com suas experiências, conhecimentos prévios e percepções, tornando a comunicação um processo interativo e criativo.

Ao longo do tempo, a comunicação humana foi enriquecida por diferentes meios, como a invenção da escrita, o surgimento de novas tecnologias e o avanço dos sistemas de informação. Essas transformações ampliaram as possibilidades comunicativas, tornando-as mais ágeis e diversificadas.

Compreender os conceitos de linguagem e comunicação é essencial para o estudo da Língua Portuguesa, pois eles constituem a base para a análise das práticas discursivas e das interações humanas. A partir desse entendimento, é possível aprofundar a análise sobre os elementos que compõem a situação comunicativa e as variações linguísticas que caracterizam o uso da língua em diferentes contextos.

ELEMENTOS DA SITUAÇÃO COMUNICATIVA

A situação comunicativa é o contexto no qual ocorre a interação entre indivíduos, mediada pela linguagem. Para que a comunicação seja efetiva, é necessário que alguns elementos básicos estejam presentes, interagindo de forma harmônica. Esses elementos foram sistematizados por Roman Jakobson em seu modelo clássico, amplamente utilizado na análise da comunicação. Cada um desempenha um papel essencial para a transmissão e compreensão da mensagem.

► Emissor

O emissor é o ponto de origem da mensagem, o responsável por codificá-la e transmiti-la ao receptor. Ele escolhe as palavras, o tom, o canal e o código mais adequados ao contexto comunicativo. Por exemplo, em uma aula, o professor é o emissor da informação, organizando o discurso para que seja compreensível para os alunos.

Exemplo prático: Um palestrante ajusta seu discurso para uma plateia composta por especialistas na área, usando linguagem técnica.

► Receptor

O receptor é quem recebe, decodifica e interpreta a mensagem enviada pelo emissor. Sua compreensão depende não apenas da clareza da mensagem, mas também de sua competência linguística e de sua familiaridade com o contexto e o código utilizado.

Exemplo prático: Uma criança interpretará uma explicação científica de forma diferente de um adulto formado na área, devido às diferenças de conhecimento prévio.

Mensagem

A mensagem é o conteúdo transmitido, ou seja, aquilo que o emissor deseja comunicar. Ela pode ser uma ideia, um sentimento, uma informação ou uma ordem. Sua eficácia depende da clareza, da organização e da pertinência em relação ao contexto.

Exemplo prático: Uma mensagem pode ser direta, como "Abra a janela," ou indireta, como "Está calor aqui," sugerindo a mesma ação de forma menos explícita.

Código

O código é o conjunto de signos e regras utilizado para a construção da mensagem. Na maioria das interações humanas, o código é uma língua natural, como o português. Para que a comunicação ocorra, tanto o emissor quanto o receptor devem dominar o mesmo código.

Exemplo prático: Se um falante de português tenta se comunicar com alguém que só entende chinês, a ausência de um código comum torna a comunicação ineficaz.

Canal

O canal é o meio físico ou virtual pelo qual a mensagem é transmitida. Pode ser oral, escrito, visual ou até gestual. A escolha do canal influencia diretamente na forma de elaboração e recepção da mensagem.



ESTATÍSTICA, RACIOCÍNIO LÓGICO, ANÁLISE DE DADOS E TECNOLOGIA

ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE DE DADOS: DESCRIÇÃO VISUAL DOS DADOS; TABELAS E GRÁFICOS; DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA; MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL, MÉDIA, MEDIANA E MODA; MEDIDAS DE DISPERSÃO, AMPLITUDE, VARIÂNCIA, DESVIO-PADRÃO E COEFICIENTE DE VARIAÇÃO; IDENTIFICAÇÃO DE VALORES ATÍPICOS; LEITURA, INTERPRETAÇÃO E APRESENTAÇÃO DE DADOS; CORRELAÇÃO LINEAR E INTERPRETAÇÃO DE RELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS

► Estatística Descritiva

O objetivo estatístico descritivo é sintetizar as principais características de um conjunto de dados usando tabelas, gráficos e resumos numéricos.

As estatísticas estão se tornando uma importante ferramenta de apoio à decisão todos os dias. Resumindo: É um conjunto de métodos e técnicas que ajudam a tomar decisões em meio à incerteza.

Estatística descritiva (Dedutiva)

O objetivo da Estatística Descritiva é resumir as principais características de um conjunto de dados por meio de tabelas, gráficos e resumos numéricos. Fazemos uso de:

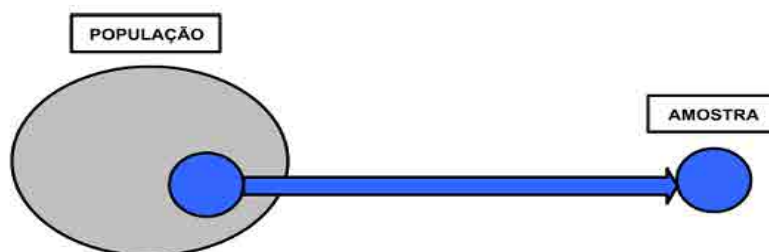
- **Tabelas de frequência:** ao dispor de uma lista volumosa de dados, as tabelas de frequência servem para agrupar informações de modo que estas possam ser analisadas. As tabelas podem ser de frequência simples ou de frequência em faixa de valores.
- **Gráficos:** o objetivo da representação gráfica é dirigir a atenção do analista para alguns aspectos de um conjunto de dados. Alguns exemplos de gráficos são: diagrama de barras, diagrama em setores, histograma, boxplot, ramo-e-folhas, diagrama de dispersão, gráfico sequencial.
- **Resumos numéricos:** por meio de medidas ou resumos numéricos podemos levantar importantes informações sobre o conjunto de dados tais como: a tendência central, variabilidade, simetria, valores extremos, valores discrepantes, etc.

Estatística inferencial (Indutiva)

Usar informações incompletas para tomar decisões e tirar conclusões satisfatórias. A base do método estatístico lógico é o cálculo de probabilidades. Usamos:

- **Estimação:** a técnica consiste em utilizar um conjunto de dados incompletos, ao qual iremos chamar de amostra, e nele calcular estimativas de quantidades de interesse. Estas estimativas podem ser pontuais (representadas por um único valor) ou intervalares.
- **Teste de Hipóteses:** o fundamento é levantar suposições acerca de uma quantidade não conhecida e utilizar, também, dados incompletos para criar uma regra de escolha.

População e amostra



- **População:** conjunto de todas as unidades sobre as quais há o interesse de investigar uma ou mais características.



AMOSTRA

Variáveis e suas classificações

- **Qualitativas:** quando seus valores são expressos por atributos: sexo (masculino ou feminino), cor da pele, entre outros. Dizemos que estamos qualificando.
- **Quantitativas:** quando seus valores são expressos em números (salários dos operários, idade dos alunos, etc). Uma variável quantitativa que pode assumir qualquer valor entre dois limites recebe o nome de **variável contínua**; e uma variável que só pode assumir valores pertencentes a um conjunto enumerável recebe o nome de **variável discreta**.

Fases do método estatístico

- **Coleta de dados:** A coleta pode ser direta e indireta.
- **Crítica dos dados:** Uma vez recebidos, os dados devem ser verificados cuidadosamente, procurando possíveis enganos e imperfeições, para não cometer enganos grosseiros ou grandes que possam afetar significativamente os resultados. A crítica pode ser externa e interna.
- **Apuração dos dados:** soma e processamento dos dados obtidos e a disposição mediante critérios de classificação, que pode ser manual, eletromecânica ou eletrônica.
- **Exposição ou apresentação de dados:** os dados devem ser apresentados sob forma adequada (tabelas ou gráficos), isso torna mais fácil o exame daquilo que está sendo objeto de tratamento estatístico.
- **Análise dos resultados:** realizadas anteriores (Estatística Descritiva), fazemos uma análise dos resultados obtidos, através dos métodos da Estatística Indutiva ou Inferencial, que tem por base a indução ou inferência, e tiramos desses resultados conclusões e previsões.

Censo

Avaliação direta de um parâmetro, utilizando-se todos os componentes da população.

Principais propriedades:

Admite erros processual zero e tem 100% de confiabilidade;

- É caro;
 - É lento;
 - É quase sempre desatualizado (visto que se realizam em períodos de anos 10 em 10 anos);
 - Nem sempre é viável.
- **Dados brutos:** é uma sequência de valores numéricos não organizados, obtidos diretamente da observação de um fenômeno coletivo.
 - **Rol:** é uma sequência ordenada dos dados brutos.

Tabelas de frequência

Podemos agrupar os valores de variáveis quantitativas ou qualitativas a partir de dados brutos e criar tabelas de frequências. As tabelas de frequência podem ser simples ou por faixas de valores, dependendo da classificação da variável.

- **Tabela de frequência simples**

São adequadas para resumir observações de uma variável qualitativa ou quantitativa discreta, desde que esta apresente um conjunto pequeno de diferentes valores.



GESTÃO DE PROJETOS

CONCEITOS DE PROJETO, PROGRAMA, PORTFÓLIO, OPERAÇÕES, PRODUTOS, ENTREGAS, RESULTADOS E BENEFÍCIOS. GESTÃO DE PROJETOS COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO

► Projeto como empreendimento temporário e singular

Definição e atributos distintivos do projeto

Um projeto corresponde a um esforço organizado, de duração limitada, conduzido com o propósito de criar um produto, serviço ou resultado singular. Essa definição carrega dois atributos que funcionam como testes de identificação: a temporariedade, que indica a existência de um início e de um fim claramente delimitados, e a singularidade, que indica que o objeto produzido, ainda que semelhante a outros já existentes, apresenta alguma característica que o distingue de entregas anteriores. A temporariedade não se confunde com curta duração: um projeto de infraestrutura pode se estender por vários anos e, ainda assim, manter sua natureza temporária, pois seu encerramento está vinculado ao alcance dos objetivos estabelecidos, e não à passagem de um intervalo de tempo arbitrário. Quando os objetivos são atingidos, quando se torna evidente que não poderão ou não deverão mais ser atingidos, ou quando a necessidade que originou o empreendimento deixa de existir, o projeto chega ao seu termo.

Temporariedade e exclusividade do empreendimento

A exclusividade de um projeto manifesta-se nas variações de escopo, nos recursos empregados, nas restrições de tempo e custo e no contexto organizacional em que ele se insere. Dois projetos de construção de uma mesma tipologia de edificação, por exemplo, diferem quanto ao terreno, à equipe envolvida, às condições de financiamento e às exigências regulatórias locais, o que torna cada iniciativa um empreendimento próprio, ainda que utilize métodos e processos recorrentes. Essa singularidade justifica a necessidade de um planejamento específico para cada projeto, pois soluções padronizadas aplicadas sem adaptação tendem a ignorar particularidades relevantes do contexto em que a entrega será produzida.

Elaboração progressiva e incerteza inerente

A elaboração progressiva descreve o processo pelo qual o entendimento sobre o projeto se aprofunda e se detalha à medida que mais informações se tornam disponíveis. No início de um empreendimento, o escopo costuma ser descrito em termos amplos, e o detalhamento de atividades, prazos e custos

distingue o projeto de um processo repetitivo, cujas etapas e resultados são previsíveis desde o começo. A incerteza inerente ao projeto decorre justamente dessa elaboração progressiva: quanto mais distante no tempo estiver uma atividade, menor tende a ser a precisão das estimativas associadas a ela, o que exige mecanismos de replanejamento e de controle ao longo de todo o ciclo de vida do empreendimento.

Projeto em contraposição às operações continuadas

As operações continuadas correspondem a atividades permanentes e repetitivas, conduzidas para sustentar o funcionamento regular de uma organização. Diferentemente do projeto, que se encerra ao atingir seu objetivo, a operação se renova ciclicamente: a produção de um bem de consumo, o atendimento ao público em uma repartição e a manutenção de um sistema de informação são exemplos de atividades operacionais que se repetem indefinidamente, seguindo padrões e procedimentos já consolidados. A operação busca eficiência pela repetição e pela padronização, ao passo que o projeto busca efetividade pela adaptação a um objetivo específico e não recorrente.

Natureza cíclica das operações

A natureza cíclica da operação implica que seus processos sejam objeto de aperfeiçoamento contínuo, e não de reinvenção a cada execução. Uma linha de produção industrial, por exemplo, mantém os mesmos insumos, os mesmos equipamentos e os mesmos procedimentos de controle de qualidade ao longo de extensos períodos, de modo que o conhecimento acumulado em cada ciclo retroalimenta o ciclo seguinte. Esse padrão de repetição permite que a operação seja medida por indicadores de desempenho estáveis, como produtividade por período ou taxa de conformidade, que perdem sentido quando aplicados isoladamente a um projeto, cujo objeto de comparação muda a cada novo empreendimento.

Pontos de interseção entre projeto e operação

Apesar da distinção conceitual, projeto e operação mantêm pontos de interseção relevantes. Um projeto frequentemente tem como finalidade alterar, criar ou extinguir uma capacidade operacional: a implantação de um novo sistema informatizado, por exemplo, é um projeto cujo produto final passa a integrar as operações continuadas da organização após o seu encerramento. Da mesma forma, uma operação pode gerar demandas que se transformam em projetos, como ocorre quando um problema recorrente identificado na rotina de atendimento justifica um



AMOSTRA

empreendimento específico de reestruturação de processos. Essa interdependência exige que a transição entre o encerramento do projeto e a absorção de seus resultados pela estrutura operacional seja planejada, sob pena de a entrega produzida não ser adequadamente incorporada à rotina da organização.

A tabela apresentada abaixo sintetiza, a partir de critérios estruturantes, as diferenças entre o empreendimento temporário e a atividade operacional continuada, de modo a consolidar a distinção conceitual apresentada neste bloco.

Critério	Projeto	Operação continuada
Duração	Delimitada, com início e fim definidos	Indeterminada, sustenta o funcionamento da organização
Objetivo	Produzir um resultado singular e não recorrente	Manter um padrão de funcionamento estável e repetitivo
Variabilidade	Alta, sujeita a elaboração progressiva	Baixa, baseada em procedimentos consolidados
Encerramento	Ocorre quando o objetivo é alcançado ou inviabilizado	Não possui encerramento natural, apenas descontinuação

A leitura da comparação acima evidencia que a escolha entre tratar uma iniciativa como projeto ou como rotina operacional não é meramente terminológica: ela determina o tipo de estrutura de governança, de alocação de recursos e de métricas de desempenho que serão aplicadas. Organizações que tratam como operação um esforço que, na verdade, possui as características de um projeto tendem a subestimar riscos de prazo e custo, justamente porque aplicam a esse esforço indicadores e rotinas de controle próprios de atividades repetitivas. Por outro lado, tratar uma rotina estável como se fosse um projeto pode gerar custos de gestão desnecessários, com planejamentos e encerramentos formais aplicados a atividades que deveriam ser simplesmente mantidas e aperfeiçoadas de forma contínua.

► Programas e portfólios como estruturas de agrupamento

Programa: gestão coordenada de projetos relacionados

Um programa reúne um conjunto de projetos e, eventualmente, de outras atividades correlatas, cuja gestão coordenada produz benefícios que não estariam disponíveis caso cada componente fosse conduzido de forma isolada. A existência de um programa se justifica quando os projetos que o compõem compartilham dependências relevantes entre si, seja porque uma entrega de um projeto é insumo para outro, seja porque a alocação de recursos escassos exige arbitragem conjunta entre as iniciativas. O programa, portanto, não é apenas um projeto de maior porte: é uma estrutura de gestão voltada a extrair sinergias entre componentes relacionados, algo que a condução isolada de cada projeto não conseguiria capturar.

Benefícios que só emergem da coordenação

Entre os benefícios típicos de um programa estão a redução de riscos compartilhados, o aproveitamento de economias de escala na aquisição de recursos, a padronização de práticas entre os projetos componentes e a possibilidade de redistribuir recursos entre iniciativas conforme as prioridades se alteram ao longo do tempo. Um programa de modernização de uma rede de unidades de atendimento, por exemplo, pode incluir projetos distintos de reforma predial, de capacitação de equipes e de implantação de sistemas, cuja gestão conjunta permite sequenciar entregas de modo que uma unidade já capacitada receba a infraestrutura reformada no momento adequado, evitando desperdício de recursos e descontinuidade no atendimento à população.

Gerenciamento de programas e governança intermediária

O gerenciamento de programas introduz um nível de governança intermediário entre a gestão de cada projeto individual e a gestão estratégica do portfólio da organização. Esse nível intermediário é responsável por monitorar o desempenho agregado dos projetos componentes, por harmonizar cronogramas e orçamentos entre eles e por garantir que os benefícios pretendidos pelo programa, que muitas vezes só se concretizam após o encerramento de múltiplos projetos, sejam efetivamente mensurados e reportados às instâncias superiores de decisão.

Portfólio: alinhamento estratégico de iniciativas

O portfólio corresponde ao conjunto de projetos, programas e outras iniciativas agrupados para facilitar o gerenciamento e viabilizar o alcance de objetivos estratégicos da organização. Diferentemente do programa, cujos componentes guardam relação de dependência operacional entre si, os componentes de um portfólio podem ser totalmente independentes uns dos outros em termos de execução, estando relacionados apenas pelo fato de competirem pelos mesmos recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis e de contribuírem, cada um a seu modo, para as mesmas diretrizes estratégicas.



GESTÃO DE PROCESSOS

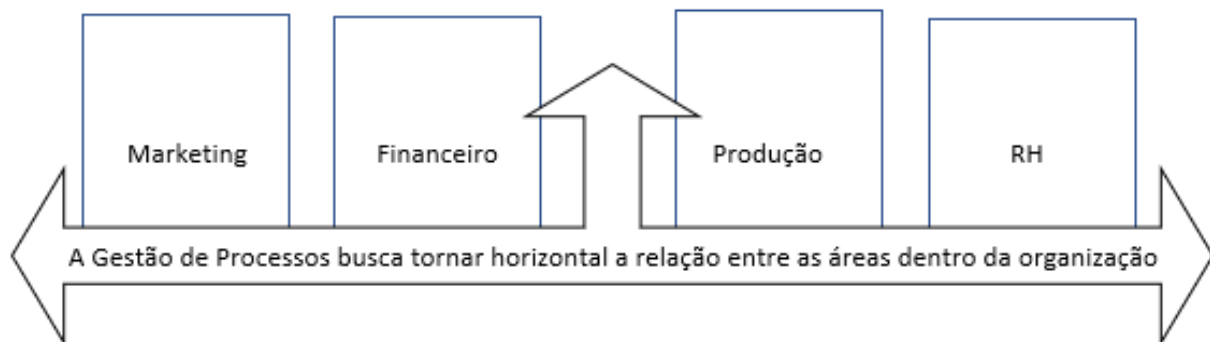
GESTÃO DE PROCESSOS: CONCEITOS, NORMAS E PADRÕES. VISÃO FUNCIONAL E VISÃO POR PROCESSOS. CADEIA DE VALOR. MAPEAMENTO, ANÁLISE, MODELAGEM, DOCUMENTAÇÃO, PADRONIZAÇÃO E MELHORIA DE PROCESSOS. FLUXOGRAMAS. NOTAÇÃO BPMN

Um processo é uma sequência de atividades rotineiras que, em conjunto com outros processos, compõe a forma pela qual a organização funcionará. É a abordagem pela qual esses processos serão desenhados, descritos, medidos, supervisionados e controlados.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, esse tipo de gestão necessita de visão sistêmica, pois sem ela é impossível perceber como o todo significa muito mais, do que a uma simples soma das partes. A abordagem sistêmica dentro de uma organização faz com que o foco de sua gestão esteja voltado não só para o seu ambiente interno, mas para o externo também, ou seja, que haja uma sinergia entre as partes para que os objetivos planejados sejam alcançados.

A gestão de processos realiza diversos papéis dentro da organização. Sendo o primeiro passo para organizar e entender como as áreas, bem como seus processos funcionam internamente. É por meio dela que os responsáveis compreenderão como melhorar o aproveitamento dos recursos disponíveis e quais ações necessitam ser tomadas para aperfeiçoar o fluxo de trabalho e otimizando e adequando a organização para o mercado vigente.

Gerenciamento de Processo ou Gestão de Processos é o entendimento de como funciona a organização. A série de atividades estruturadas para a produção do produto/serviço. Anteriormente à compreensão desses processos, setorizava-se os trabalhos com base na departamentalização, onde os procedimentos existentes dentro de cada setor da organização eram separados por departamentos e cada área pensava separadamente, sem sinergia umas com as outras. Focada em ciclos verticais separados.



Objetivos da Gestão de Processos

- Gerir sistemas de rotinas que envolve o cotidiano da organização e delegar responsabilidades;
- Administrar os processos com o objetivo de alcançar resultados perceptíveis (e não tarefas específicas);
- Ampliar e detectar melhorias contínuas na comunicação e relação entre participantes e áreas da organização;
- Facilitar o planejamento, padronizando-o com acompanhando de perto o que acontece no ambiente;
- Perceber oportunidades de otimização de processos através de gargalos encontrados;
- Ao invés de criar novos modelos; concentrar-se na melhoria de processos que já existem.
- Efetuar toda e qualquer correção que possam surgir nos processos antes de automatizá-los, para não acelerar o que está desorganizado.

AMOSTRA

Análise de Processos

Geralmente é nessa etapa que a empresa é mapeada. É preciso analisar com exatidão como acontece cada processo no negócio atualmente. Assim, os processos são listados e descritos pelo conjunto de atividades que os compõem.

É preciso conhecer realmente como funciona a empresa, para realizar esse mapeamento. Somente sim o gestor terá conhecimento dos pontos de melhoria na operação com clareza.

Nessa etapa verifica-se:

- A compreensão do negócio com os processos principais que o compõem;
- Plano estratégico com metas e indicadores;
- Senso comum dos processos;
- Entradas e saídas, incluindo clientes e fornecedores;
- Responsabilidades de diferentes áreas e equipes;
- Avaliação dos recursos disponíveis.

► Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos

▪ Execução

É importante estudar os recursos necessários, antes de institucionalizar as mudanças, como: remanejar equipe, ferramentas, mudanças no layout da organização, aquisição de programas (softwares), entre outras.

Existem duas vertentes para a implantação das novas estratégias:

- **Implantação sistêmica**, quando são utilizados softwares para isso
- **Implantação não sistêmica**, que não necessitam de ferramentas desse tipo.

A visão dessa execução deve ser positiva, pois irá auxiliar organização a estruturar melhor seus processos, não sendo que atrapalhará o ciclo de trabalho.

▪ Monitoramento

Através dos indicadores de desempenho pré-definidos, os novos processos devem ser constantemente acompanhados. Geralmente, algumas das métricas a constar em cada processo são: o tempo de duração, o custo, a capacidade (quanto cada processo realmente produz) e a qualidade (medida com indicadores próprios que variam de processo a processo).

▪ Melhoria de Processos

Nessa etapa, observa-se os indicadores previamente levantados, onde se torna possível identificar quais são os principais gargalos em todo processo e se os objetivos estão sendo conquistados. As melhorias podem ser concernentes a inclusão ou exclusão de atividades, realocação de responsabilidades, documentação, novas ferramentas de apoio e sequências diferentes, por exemplo.

Melhorar o desempenho para reduzir custos, aumentar a eficiência, aprimorar a qualidade do produto/serviço e melhorar o relacionamento com o cliente, devem ser o objetivo.

O processo todo em si é cíclico: finalizando essa fase, volta-se a analisar a situação no negócio, investigam se os processos estão sinérgicos ao objetivo da empresa, mapeia-se novas situações diante das melhorias apontadas. Executa-se as mudanças, monitorando-as e otimizando-as!

▪ Técnicas de Mapeamento

▪ Modelo AS-IS /

Levantar e documentar a atual situação dos processos, geralmente realizado pelos usuários diretamente envolvidos nos processos-chaves.

O levantamento das principais oportunidades de melhorias é realizado com as equipes através de entrevistas feitas com essas pessoas, que relatarão como são realizadas as atividades.

▪ TO-BE

Após, é realizado o mapeamento “To-Be”, que define a meta a ser alcançada e as mudanças que será necessário implementar para isso. Nesse processo é importante documentar pontos de melhorias e acréscimos esperados quantitativamente, realizar a definição dos recursos, ferramentas e responsabilidades de cada atividade.

▪ Tipos de Mapeamento

Fluxograma de processos: Desenho simplificado de um processo usando símbolos padronizados. Forma simples de representar visualmente a teia de atividades envolvidas na operação.

Fluxograma horizontal: Visando uma melhor representação dos processos, o fluxograma horizontal foi criado, possibilitando assim mais alternativas ao gestor.

Em uma matriz o fluxo de tarefas é detalhado, cujo o eixo horizontal indica quais processos estão em andamento e o eixo vertical mostra as etapas de produção ou os responsáveis por cada processo. Possibilitando assim, uma visão mais clara em relação ao fluxograma de processos.

Mapofluxograma: Principal mapeamento utilizado para linhas de produção, por exemplo.

É a união de um fluxograma dentro de um layout industrial. Aqui, o fluxograma é representado sobre o desenho da planta. Isso facilita a visão e compreensão da movimentação de materiais e pessoas.

BPMN: Tipo de modelagem de processos mais utilizado, atendendo inclusive às normas especiais.

Os símbolos são padronizados com formas e cores previamente definidas, facilita muito mais a compreensão e representação de um processo complexo. Como é de uma “linguagem universal”, se torna também possível apresentar o fluxo para clientes, possibilita que novos integrantes façam alterações agregando valor aos processos.



GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Gestão Estratégica de Pessoas é um modelo de administração de recursos humanos que visa alinhar as práticas de gestão de talentos com os objetivos estratégicos da organização. Ao contrário de abordagens tradicionais, onde o foco principal é apenas no gerenciamento das atividades de RH, a gestão estratégica de pessoas integra o desenvolvimento de colaboradores aos planos de crescimento e inovação da empresa. Esse modelo considera que o capital humano é um ativo estratégico, capaz de gerar vantagem competitiva e de impulsionar o sucesso corporativo em longo prazo.

A importância da gestão estratégica de pessoas se destaca no contexto atual, onde a complexidade do mercado e a competitividade crescente exigem das empresas uma abordagem mais alinhada e proativa para atrair, desenvolver e reter talentos. Ao adotar uma gestão que conecta os objetivos pessoais dos colaboradores às metas organizacionais, a empresa não só melhora o engajamento e o desempenho individual, mas também fortalece o comprometimento e a lealdade das equipes.

Nesse modelo, os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho são desenhados com uma perspectiva estratégica. Cada etapa da gestão de pessoas é planejada para garantir que as competências e habilidades dos colaboradores estejam em sintonia com os resultados esperados pela organização. Além disso, a gestão estratégica de pessoas utiliza métricas e indicadores de desempenho para monitorar e medir o impacto das práticas de RH nos resultados corporativos, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Nos pontos seguintes, exploraremos os conceitos e práticas da gestão estratégica de pessoas, entendendo como esse modelo contribui para a sustentabilidade e a competitividade organizacional. Compreender esse alinhamento é essencial para que as empresas consigam atrair e reter os melhores talentos, desenvolver uma cultura organizacional forte e, consequentemente, alcançar suas metas com eficácia e inovação.

DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Gestão Estratégica de Pessoas pode ser definida como uma abordagem que busca integrar o desenvolvimento de recursos humanos com os objetivos estratégicos da organização, transformando a área de gestão de pessoas em uma parceira central da liderança corporativa. Esse modelo reconhece que o sucesso e a sustentabilidade de uma empresa dependem diretamente do talento e do engajamento de seus colaboradores, tornando a gestão de pessoas um elemento essencial para a competitividade. A gestão estratégica, portanto, prioriza o desenvolvimento

de competências e habilidades que suportam o crescimento e a inovação da organização, alinhando as metas individuais aos objetivos de longo prazo da empresa.

Existem três princípios fundamentais que sustentam a gestão estratégica de pessoas:

Alinhamento com a Estratégia Organizacional: O principal princípio da gestão estratégica de pessoas é que todas as atividades de RH – como recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e retenção de talentos – estejam alinhadas à estratégia da empresa. Esse alinhamento permite que o capital humano trabalhe em prol das metas organizacionais, criando um ciclo de desenvolvimento mútuo onde tanto os colaboradores quanto a organização atingem seus objetivos. Dessa forma, cada colaborador entende como suas funções e habilidades contribuem para a visão estratégica da empresa, aumentando o engajamento e o comprometimento.

Visão de Longo Prazo: Ao contrário de modelos de gestão que focam em necessidades imediatas, a gestão estratégica de pessoas adota uma perspectiva de longo prazo, promovendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e antecipando as competências que serão necessárias para os desafios futuros da organização. Essa visão de longo prazo implica a criação de programas de desenvolvimento e sucessão, que asseguram que a empresa esteja preparada para o crescimento sustentável e para eventuais mudanças. Além disso, a gestão de pessoas estratégica prioriza a retenção de talentos, pois reconhece que a lealdade e o envolvimento dos colaboradores impactam diretamente a estabilidade e o sucesso da empresa ao longo dos anos.

Foco no Desenvolvimento Contínuo: O desenvolvimento contínuo dos colaboradores é uma característica essencial na gestão estratégica de pessoas. A ideia é que os profissionais estejam sempre aprimorando suas competências e adquirindo novas habilidades para se adaptarem às transformações do mercado e contribuírem de forma inovadora para a empresa. Esse princípio implica a criação de programas de capacitação, planos de carreira e feedbacks constantes que permitam aos colaboradores crescer e evoluir dentro da organização. Ao investir no desenvolvimento de seu capital humano, a empresa não apenas eleva o nível de competência de suas equipes, mas também melhora seu desempenho geral, pois colaboradores motivados e em constante aprendizado são mais produtivos e comprometidos com os resultados.

Esses princípios são aplicados de forma integrada, permitindo que a gestão de pessoas atue como uma parceira estratégica e não apenas como uma função administrativa. Ao adotar uma abordagem estratégica, a empresa consegue alavancar o potencial humano de maneira coordenada e eficaz, promovendo a inovação, a competitividade e o crescimento sustentado. Essa abordagem transforma o RH em uma área de valor estratégico,



AMOSTRA

onde as decisões de gestão de pessoas são guiadas por uma visão global da organização e por objetivos que fortalecem a cultura, o desempenho e a sustentabilidade da empresa.

PROCESSOS E PRÁTICAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas abrange uma série de processos e práticas integradas, que visam alinhar o desenvolvimento e a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Esses processos são essenciais para atrair, reter, capacitar e avaliar talentos de forma que contribuam diretamente para o sucesso e a competitividade da empresa. Diferente da gestão tradicional de RH, que se concentra em atividades administrativas e operacionais, a gestão estratégica de pessoas utiliza uma abordagem proativa e alinhada à visão e aos valores organizacionais.

Os principais processos e práticas da gestão estratégica de pessoas incluem:

- **Recrutamento e Seleção Estratégica:** O recrutamento estratégico é mais do que encontrar pessoas qualificadas – trata-se de identificar talentos que compartilhem dos valores e objetivos da organização e que possuam as competências técnicas e comportamentais necessárias para o crescimento da empresa. Nesse processo, são utilizados métodos que permitem avaliar não só o conhecimento técnico, mas também o alinhamento cultural e o potencial de desenvolvimento do candidato. Ferramentas como entrevistas baseadas em competências, testes de personalidade e simulações de problemas reais da empresa são comumente aplicadas para garantir uma contratação mais assertiva e que favoreça a integração do novo colaborador ao ambiente organizacional.
- **Treinamento e Desenvolvimento:** A prática de treinamento e desenvolvimento é um dos pilares fundamentais da gestão estratégica de pessoas, pois permite que a empresa mantenha suas equipes atualizadas e capacitadas para enfrentar novos desafios. Programas de treinamento técnico, capacitação em soft skills (habilidades comportamentais) e desenvolvimento de liderança são criados para aprimorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Além disso, o desenvolvimento contínuo cria um ambiente de aprendizado e inovação, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a evolução profissional. Planos de desenvolvimento individual (PDI) são ferramentas comuns nesse processo, oferecendo metas específicas e personalizadas para o crescimento de cada colaborador.
- **Retenção de Talentos:** Retenção é um aspecto estratégico da gestão de pessoas, pois colaboradores capacitados e engajados são essenciais para a continuidade e a competitividade da empresa. A retenção de talentos envolve ações que promovem a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, como programas de reconhecimento, remuneração competitiva, benefícios flexíveis, oportunidades de crescimento e políticas de qualidade de vida no trabalho. Além disso, o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores sentem-se valorizados e

▪ veem possibilidades de crescimento, contribui para reduzir a rotatividade e garantir que os profissionais permaneçam comprometidos com a organização. A retenção é estratégica porque a perda de talentos impacta negativamente a performance da empresa e implica custos significativos em processos de recrutamento e capacitação.

▪ **Gestão de Desempenho e Avaliação:** A avaliação de desempenho é um processo central para medir e orientar o desenvolvimento dos colaboradores de acordo com as metas e expectativas da organização. Na gestão estratégica de pessoas, a avaliação de desempenho vai além de uma análise pontual – ela é contínua e inclui feedbacks regulares, metas alinhadas aos objetivos estratégicos e planos de ação para melhorar o desempenho individual e coletivo. Indicadores de desempenho (KPIs) e metodologias como OKRs (Objectives and Key Results) são amplamente utilizados para monitorar e mensurar o impacto do trabalho dos colaboradores nas metas da empresa. O feedback regular, aliado a essas ferramentas, permite que os colaboradores conheçam suas fortalezas e áreas de melhoria, promovendo uma cultura de alta performance e engajamento.

▪ **Planejamento de Sucessão:** O planejamento de sucessão é uma prática que visa preparar a organização para transições futuras, identificando e desenvolvendo talentos internos que possam assumir posições estratégicas ou de liderança em longo prazo. Essa prática é essencial para garantir a continuidade dos negócios e para reduzir os riscos associados à saída de profissionais em cargos-chave. O planejamento de sucessão envolve a identificação de colaboradores com alto potencial, a criação de planos de desenvolvimento específicos para esses talentos e a preparação de uma base de liderança sólida e qualificada. A prática de sucessão estratégica não só garante que a organização esteja preparada para mudanças internas, mas também promove um ambiente onde o desenvolvimento de carreira é incentivado e valorizado.

Esses processos e práticas formam um ciclo integrado de gestão estratégica de pessoas, onde cada etapa é planejada para fortalecer o capital humano e maximizar o impacto dos colaboradores nos resultados da organização. Ferramentas como *people analytics* (análise de dados sobre pessoas) também são cada vez mais aplicadas para fornecer insights sobre o desempenho, o engajamento e as necessidades dos colaboradores, permitindo ajustes estratégicos mais rápidos e baseados em dados.

A gestão estratégica de pessoas busca, assim, criar um ambiente de aprendizado e engajamento, onde os colaboradores se sentem valorizados e onde suas competências são constantemente aprimoradas. Ao combinar processos estratégicos com práticas que promovam a satisfação e o desenvolvimento profissional, as organizações conseguem construir equipes mais comprometidas, inovadoras e preparadas para contribuir com os objetivos organizacionais.

ALINHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES COM OS OBJETIVOS CORPORATIVOS

Um dos aspectos fundamentais da gestão estratégica de pessoas é o alinhamento entre as competências dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. Esse alinhamento



OPERAÇÕES, MATERIAIS, LOGÍSTICA E PATRIMÔNIO

NOÇÕES DE GESTÃO DE OPERAÇÕES, MATERIAIS E LOGÍSTICA. PLANEJAMENTO E CONTROLE DE MATERIAIS. COMPRAS, RECEBIMENTO, ARMAZENAGEM, MOVIMENTAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E CONTROLE DE ESTOQUES. GESTÃO DE ALMOXARIFADO. CURVA ABC. INVENTÁRIO E NÍVEIS DE ESTOQUE

Recurso – Conceito = É aquele que gera, potencialmente ou de forma efetiva, riqueza.

Administração de Recursos - Conceitos - Atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos e comprar até a entrega do produto terminado para o cliente.

É um sistema integrado com a finalidade de prover à administração, de forma contínua, recursos, equipamentos e informações essenciais para a execução de todas as atividades da Organização.

Evolução da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

A evolução da Administração de Materiais processou-se em várias fases:

- A Atividade exercida diretamente pelo proprietário da empresa, pois comprar era a essência do negócio;
- Atividades de compras como apoio às atividades produtivas se, portanto, integradas à área de produção;
- Condenação dos serviços envolvendo materiais, começando com o planejamento das matérias-primas e a entrega de produtos acabados, em uma organização independente da área produtiva;
- Agregação à área logística das atividades de suporte à área de marketing.

Com a mecanização, racionalização e automação, o excedente de produção se torna cada vez menos necessário, e nesse caso a Administração de Materiais é uma ferramenta fundamental para manter o equilíbrio dos estoques, para que não falte a matéria-prima, porém não haja excedentes.

Essa evolução da Administração de Materiais ao longo dessas fases produtivas baseou-se principalmente, pela necessidade de produzir mais, com custos mais baixos. Atualmente a Administração de Materiais tem como função principal o controle de produção e estoque, como também a distribuição dos mesmos.

As Três Fases da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais:

- 1 – Aumentar a produtividade. Busca pela eficiência.
- 2 – Aumentar a qualidade sem preocupação em prejudicar outras áreas da Organização. Busca pela eficácia.
- 3 – Gerar a quantidade certa, no momento certo para atender bem o cliente, sem desperdício. Busca pela efetividade.

Visão Operacional e Visão Estratégica

Na visão operacional busca-se a melhoria relacionada a atividades específicas. Melhorar algo que já existe.

Na visão estratégica busca-se o diferencial. Fazer as coisas de um modo novo. Aqui se preocupa em garantir a alta performance de maneira sistêmica. Ou seja, envolvendo toda a organização de maneira interrelacional.

Com relação à Fábula de La Fontaine, a preocupação do autor era, conforme sua época, garantir a melhoria quantitativa das ações dos empregados. Aqueles que mantêm uma padronização de são recompensados pela Organização. Na moderna interpretação da Fábula a autora passa a idéia de que precisamos além de trabalhar investir no nosso talento de maneira diferencial. Assim, poderemos não só garantir a sustentabilidade da Organização para os diversos invernos como, também, fazê-los em Paris.

Historicamente, a administração de recursos materiais e patrimoniais tem seu foco na eficiência de processos – visão operacional. Hoje em dia, a administração de materiais passa a ser chamada de área de logística dentro das Organizações devido à ênfase na melhor maneira de facilitar o fluxo de produtos entre produtores e consumidores, de forma a obter o melhor nível de rentabilidade para a organização e maior satisfação dos clientes.

A Administração de Materiais possui hoje uma Visão Estratégica. Ou seja, foco em ser a melhor por meio da INOVAÇÃO e não baseado na melhor no que já existe. A partir da visão estratégica a Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais passa ser conhecida por LOGISTICA.

Sendo assim:

VISÃO OPERACIONAL	VISÃO ESTRATÉGICA
Eficiência	Efetividade
Específica	Sistêmica
Quantitativa	Quantitativa e qualitativa
Melhorar o que já existe	Inovação
Quanto	Quando



AMOSTRA

Princípios da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais:

- Qualidade do material;
- Quantidade necessária;
- Prazo de entrega
- Preço;
- Condições de pagamento.

Qualidade do Material

O material deverá apresentar qualidade tal que possibilite sua aceitação dentro e fora da empresa (mercado).

Quantidade

Deverá ser estritamente suficiente para suprir as necessidades da produção e estoque, evitando a falta de material para o abastecimento geral da empresa bem como o excesso em estoque.

Prazo de Entrega

Deverá ser o menor possível, a fim de levar um melhor atendimento aos consumidores e evitar falta do material.

Menor Preço

O preço do produto deverá ser tal que possa situá-lo em posição da concorrência no mercado, proporcionando à empresa um lucro maior.

Condições de pagamento

Deverão ser as melhores possíveis para que a empresa tenha maior flexibilidade na transformação ou venda do produto.

Diferença Básica entre Administração de Materiais e Administração Patrimonial

A diferença básica entre Administração de Materiais e Administração Patrimonial é que a primeira se tem por produto final a distribuição ao consumidor externo e a área patrimonial é responsável, apenas, pela parte interna da logística. Seu produto final é a conservação e manutenção de bens.

A Administração de Materiais é, portanto um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, de forma centralizada ou não, destinadas a suprir as diversas unidades, com os materiais necessários ao desempenho normal das respectivas atribuições. Tais atividades abrangem desde o circuito de reaprovisionamento, inclusive compras, o recebimento, a armazenagem dos materiais, o fornecimento dos mesmos aos órgãos requisitantes, até as operações gerais de controle de estoques etc.

A Administração de Materiais destina-se a dotar a administração dos meios necessários ao suprimento de materiais imprescindíveis ao funcionamento da organização, no tempo oportuno, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo menor custo.

A oportunidade, no momento certo para o suprimento de materiais, influi no tamanho dos estoques. Assim, suprir antes do momento oportuno acarretará, em regra, estoques altos, acima das necessidades imediatas da organização. Por outro lado,

a providência do suprimento após esse momento poderá levar a falta do material necessário ao atendimento de determinada necessidade da administração.

São tarefas da Administração de Materiais:

- Controle da produção;
- Controle de estoque;
- Compras;
- Recepção;
- Inspeção das entradas;
- Armazenamento;
- Movimentação;
- Inspeção de saída
- Distribuição.

Sem o estoque de certas quantidades de materiais que atendam regularmente às necessidades dos vários setores da organização, não se pode garantir um bom funcionamento e um padrão de atendimento desejável. Estes materiais, necessários à manutenção, aos serviços administrativos e à produção de bens e serviços, formam grupos ou classes que comumente constituem a classificação de materiais. Estes grupos recebem denominação de acordo com o serviço a que se destinam (manutenção, limpeza, etc.), ou à natureza dos materiais que neles são relacionados (tintas, ferragens, etc.), ou do tipo de demanda, estocagem, etc.

Classificação de Materiais

Classificar um material então é agrupá-lo segundo sua forma, dimensão, peso, tipo, uso etc. A classificação não deve gerar confusão, ou seja, um produto não poderá ser classificado de modo que seja confundido com outro, mesmo sendo semelhante. A classificação, ainda, deve ser feita de maneira que cada gênero de material ocupe seu respectivo local. Por exemplo: produtos químicos poderão estragar produtos alimentícios se estiverem próximos entre si. Classificar material, em outras palavras, significa ordená-lo segundo critérios adotados, agrupando-o de acordo com a semelhança, sem, contudo, causar confusão ou dispersão no espaço e alteração na qualidade.

O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa.

O sistema de classificação é primordial para qualquer Departamento de Materiais, pois sem ele não poderia existir um controle eficiente dos estoques, armazenagem adequada e funcionamento correto do almoxarifado.

O princípio da classificação de materiais está relacionado à:

Catalogação

A Catalogação é a primeira fase do processo de classificação de materiais e consiste em ordenar, de forma lógica, todo um conjunto de dados relativos aos itens identificados, codificados e cadastrados, de modo a facilitar a sua consulta pelas diversas áreas da empresa.

Simplificar material é, por exemplo, reduzir a grande diversidade de um item empregado para o mesmo fim. Assim, no caso de haver duas peças para uma finalidade qualquer, aconselha-se



ORÇAMENTO PÚBLICO E RESPONSABILIDADE FISCAL

ORÇAMENTO PÚBLICO. PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS

ORÇAMENTO PÚBLICO

O orçamento público consiste no planejamento detalhado de receitas e despesas que as entidades governamentais utilizam para a execução de suas políticas públicas. Trata-se de um instrumento fundamental para a gestão das finanças públicas, orientando a alocação de recursos de acordo com as prioridades definidas pelo governo em um período determinado, normalmente de um ano.

A elaboração do orçamento público visa garantir o equilíbrio entre as receitas arrecadadas, provenientes de impostos, contribuições e outras fontes, e as despesas necessárias para a manutenção dos serviços e investimentos públicos. Assim, o orçamento público não apenas reflete as escolhas políticas do governo, mas também funciona como um instrumento de planejamento, controle e transparência na aplicação dos recursos.

Além de assegurar a manutenção dos serviços essenciais, como saúde, educação e segurança, o orçamento público é crucial para o desenvolvimento econômico, pois permite que o governo invista em infraestrutura, programas sociais e outras áreas estratégicas. Ele também serve como ferramenta de controle fiscal, promovendo o equilíbrio entre arrecadação e gastos, evitando déficits que possam comprometer a sustentabilidade das finanças públicas.

No Brasil, a formulação e a execução do orçamento público seguem normas e diretrizes estabelecidas pela Constituição Federal e pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Esses marcos regulatórios visam garantir que a arrecadação e os gastos sejam realizados de forma eficiente e transparente, assegurando o uso adequado dos recursos públicos.

A estrutura do orçamento público é composta por três leis fundamentais:

- **Plano Plurianual (PPA):** Estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para um período de quatro anos.
- **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO):** Define as metas e prioridades do governo para o ano seguinte, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual.
- **Lei Orçamentária Anual (LOA):** Autoriza a realização das despesas e a arrecadação das receitas previstas para o exercício financeiro.

O orçamento público, além de ser um instrumento técnico de gestão financeira, possui um papel social, pois deve garantir que os recursos arrecadados da sociedade retornem em forma de serviços e investimentos que promovam o bem-estar coletivo. A participação da sociedade e o controle do Poder Legislativo

são essenciais para garantir que o orçamento seja executado de maneira justa e eficiente, atendendo às reais necessidades da população.

PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS

Os princípios orçamentários constituem diretrizes fundamentais que orientam a formulação, execução e controle do orçamento público, assegurando que as finanças do Estado sejam geridas com transparência, legalidade e eficiência. Eles são o alicerce que garante que o processo orçamentário atenda aos objetivos de planejamento, equilíbrio fiscal e responsabilidade com o uso dos recursos públicos.

Esses princípios têm como função principal disciplinar a administração financeira pública, garantindo que o orçamento seja elaborado de forma coerente com as necessidades do governo e com o interesse público, além de facilitar o controle e a fiscalização tanto pelo Poder Legislativo quanto pela sociedade.

► Princípio da Clareza

O princípio da clareza exige que o orçamento seja redigido de forma clara, objetiva e compreensível, facilitando a sua leitura e interpretação por todos os interessados, incluindo a população e os órgãos de controle. Esse princípio garante que as informações sobre receitas e despesas sejam apresentadas de modo a evitar ambiguidades, tornando o orçamento um instrumento acessível e transparente.

A aplicação deste princípio fortalece a participação cidadã, pois possibilita que qualquer pessoa compreenda a destinação dos recursos públicos, promovendo maior controle social e accountability.

► Princípio da Exclusividade

O princípio da exclusividade determina que a lei orçamentária deve conter exclusivamente a previsão de receitas e a fixação de despesas públicas, sem tratar de temas alheios ao orçamento. Esse princípio visa evitar que questões não relacionadas ao planejamento financeiro sejam inseridas na legislação orçamentária, o que poderia desviar seu foco e prejudicar a eficiência da gestão pública.

Há, contudo, exceções previstas por lei, como a inclusão de autorizações para a realização de operações de crédito e a transposição de recursos, quando necessário.

▪ Princípio da Universalidade

O princípio da universalidade estabelece que o orçamento deve abranger todas as receitas e despesas da administração pública, sem omissões. Isso significa que todas as fontes de recursos e todas as obrigações financeiras do governo precisam



AMOSTRA

estar previstas no orçamento, permitindo uma visão completa das finanças públicas e facilitando o controle e a fiscalização pelos órgãos competentes.

Esse princípio é fundamental para garantir a transparência do processo orçamentário, permitindo que o governo preveja todas as despesas necessárias para o cumprimento de suas funções e serviços.

► **Princípio da Anualidade (ou Periodicidade)**

O princípio da anualidade define que o orçamento público deve ser elaborado para um período determinado de tempo, geralmente correspondente ao ano civil. Esse princípio busca garantir a regularidade e o controle da execução orçamentária, ao exigir que o governo planeje suas receitas e despesas para um período de doze meses, o que facilita a adaptação às necessidades econômicas e sociais de curto prazo.

A temporalidade do orçamento permite que o governo ajuste suas políticas financeiras a cada exercício, adequando o planejamento às mudanças nas prioridades e nas condições econômicas.

► **Princípio do Equilíbrio**

O princípio do equilíbrio prevê que a soma das despesas previstas no orçamento deve ser equivalente à soma das receitas esperadas, ou seja, o governo deve manter um equilíbrio entre o que arrecada e o que gasta. Este princípio é essencial para assegurar a sustentabilidade das finanças públicas e evitar déficits que possam comprometer a saúde fiscal do Estado.

A aplicação do princípio do equilíbrio é especialmente importante para garantir o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que exige que o governo não gaste mais do que arrecada, promovendo uma gestão responsável e prudente dos recursos públicos.

► **Princípio da Publicidade**

O princípio da publicidade determina que o orçamento, assim como suas leis complementares e todos os atos de sua execução, deve ser amplamente divulgado, de modo a permitir o acesso público às informações sobre a gestão financeira do governo. A publicidade do orçamento assegura a transparência, permitindo que os cidadãos acompanhem e fiscalizem como os recursos públicos estão sendo alocados e utilizados.

Esse princípio é crucial para fortalecer a confiança da sociedade nas instituições e na gestão pública, promovendo um ambiente de controle social e participação cidadã.

► **Princípio da Legalidade**

O princípio da legalidade assegura que o orçamento público só pode ser elaborado, aprovado e executado conforme as normas estabelecidas pela Constituição e pelas leis orçamentárias específicas. Isso garante que o processo orçamentário respeite o ordenamento jurídico, impedindo a arbitrariedade e o abuso de poder na alocação e no uso dos recursos públicos.

IMPORTÂNCIA DOS PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS

Os princípios orçamentários desempenham um papel crucial na organização e no controle das finanças públicas. Eles asseguram que o orçamento público seja gerido de forma responsável, eficiente e transparente, respeitando o interesse público e garantindo a prestação de serviços essenciais à sociedade. A observância desses princípios é uma garantia de que o planejamento financeiro governamental será executado de maneira coerente com os objetivos de desenvolvimento econômico e social do país.

A correta aplicação dos princípios orçamentários também facilita o controle interno e externo, permitindo que órgãos como o Tribunal de Contas e o Poder Legislativo realizem uma fiscalização eficaz, prevenindo abusos e garantindo o uso adequado dos recursos públicos.

PRINCÍPIOS SECUNDÁRIOS DO ORÇAMENTO

Além dos princípios orçamentários tradicionais, que servem como base para a formulação e execução do orçamento público, existem os chamados princípios secundários. Estes complementam os principais, trazendo maior especificidade e detalhamento às regras que garantem a transparência, eficiência e legalidade na gestão dos recursos públicos. Eles não são menos importantes, pois desempenham um papel essencial na operacionalização do orçamento público, promovendo uma administração financeira mais organizada e justa.

► **Princípio da Legalidade**

O princípio da legalidade, aplicado também como princípio secundário, assegura que todas as ações orçamentárias devem ser realizadas em estrita conformidade com a legislação vigente. Isso significa que o planejamento, a execução e o controle do orçamento devem seguir as normas constitucionais, leis complementares e outras regulamentações orçamentárias. Qualquer despesa ou arrecadação fora dos limites legais é considerada ilegal e, portanto, passível de sanções.

A legalidade, assim, impede ações arbitrárias na alocação e execução dos recursos públicos, garantindo que todos os atos administrativos no âmbito do orçamento estejam baseados em regras claras e previamente definidas.

► **Princípio da Publicidade**

O princípio da publicidade reforça que todas as etapas do processo orçamentário devem ser amplamente divulgadas à sociedade. Isso inclui a publicação das leis orçamentárias, a divulgação das receitas e despesas previstas e realizadas, além de relatórios de execução fiscal e auditorias. A aplicação desse princípio é fundamental para assegurar a transparência da gestão pública, permitindo que a sociedade acompanhe, fiscalize e participe ativamente do controle dos gastos públicos.

A publicidade não se restringe apenas à apresentação dos números, mas também envolve o uso de linguagem acessível e clareza na divulgação, de modo que os dados possam ser compreendidos por qualquer cidadão interessado.

GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES

GOVERNANÇA PÚBLICA. GESTÃO DE RISCOS. CONTROLES INTERNOS

GOVERNANÇA PÚBLICA

Governança pública¹ é compreendida como um modelo de interação horizontal entre atores estatais e não estatais no processo de construção de políticas públicas. Consiste no conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle implementados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando à condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade.

A Comissão sobre Governança Global da ONU define a governança como a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, gerenciam seus problemas comuns. Desse modo, os arranjos institucionais abordam as estruturas, processos, mecanismos, princípios, regras e normas que influenciam a governança em políticas públicas. Esses arranjos podem ser formais ou informais e devem ser considerados sempre que exercerem influência na política.

Atualmente, a governança passou a representar “um novo modo de governar”, uma abordagem mais cooperativa, distinta e abrangente em relação ao tradicional modelo hierárquico, no qual as autoridades detinham um poder soberano sobre os grupos e cidadãos integrantes da sociedade civil.

Dentre os princípios da governança pública podem ser considerados:

- **Capacidade de resposta:** capacidade que a administração tem para manifestar-se de forma clara, eficiente e eficaz às demandas apresentadas pelas partes interessadas;
- **Integridade:** atuação focada na priorização do interesse público, pautando-se em valores morais e conduta ética;
- **Confiabilidade:** capacidade de minimizar incertezas, garantindo um grau de segurança e credibilidade ao cidadão;
- **Melhoria regulatória:** medidas sistemáticas para ampliar a qualidade da regulação com base em evidências e apoiadas em opiniões dos cidadãos e partes interessadas;
- **Prestação de contas e responsabilidade (accountability):** mecanismo para a prestação de contas, o controle social e a responsabilização pelo desempenho e resultados das ações na gestão pública;
- **Transparência:** garantia de acesso às informações legítimas e fidedignas aos cidadãos.

Já em relação aos mecanismos para o exercício da governança pública, podem ser mencionados:

- **Liderança:** conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações;
- **Estratégia:** definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido;
- **Controle:** processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no uso de recursos públicos.

A governança é um fenômeno mais amplo que o governo; engloba as instituições governamentais, mas também envolve mecanismos informais, de caráter não governamental, que influenciam a conduta das pessoas e organizações dentro de sua área de atuação, levando-as a ter uma conduta determinada, satisfazer suas necessidades e atender às suas demandas.

A governança pública também pode ser compreendida como o sistema que estabelece o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos em uma organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com o objetivo de permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos. À medida que a organização se desenvolve e atinge um melhor desempenho, alcança seus objetivos, resultando em satisfação para todos os atores envolvidos. Esse conjunto de requisitos para promover a boa governança é o que possibilita que uma organização se torne confiável para os cidadãos, legitimando-se junto à sociedade.

É um processo complexo de tomada de decisão que vai além e transcende o governo. Os aspectos frequentemente destacados nesta literatura sobre a governança estão relacionados:

- À legitimidade do espaço público em formação;
- À distribuição do poder entre aqueles que governam e aqueles que são governados; aos processos de negociação entre os atores sociais (os procedimentos e as práticas, a gestão das interações e das interdependências que resultam ou não em sistemas alternativos de regulação, o estabelecimento de redes e os mecanismos de coordenação); e
- À descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar.

A governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas, alinhadas às tarefas sugeridas pela ISO/IEC 38500:2008:

- a) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;

¹ Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/governanca>. Acesso em 14.01.2024.

AMOSTRA

- b) direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e
- c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

São funções da governança:

- a) definir o direcionamento estratégico;
- b) supervisionar a gestão;
- c) envolver as partes interessadas;
- d) gerenciar riscos estratégicos;
- e) gerenciar conflitos internos;
- f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e
- g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.

Governança, neste sentido, relaciona-se com processos de comunicação; de análise e avaliação; de liderança, tomada de decisão e direção; de controle, monitoramento e prestação de contas.

A governança também se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade. A gestão, por sua vez, parte da premissa de que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível em termos de eficiência.

Sistema de Governança¹

O sistema de governança reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e atuam para obter uma boa governança. Envolve, portanto, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc.), o fluxo de informações e o comportamento das pessoas envolvidas direta ou indiretamente na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização. De forma simplificada, esse sistema pode ser assim representado.

Na governança, a efetividade das instituições políticas depende da incorporação de diversos atores interessados nos processos de decisão. Nesse caso, a participação vai além da consulta, possibilitando uma relação de diálogo mais ativa com a sociedade (BEVIR, 2010). Assim, o sistema de governança propicia uma maior participação, indo além daquela associada à democracia representativa, permitindo uma gestão deliberativa dos processos decisórios. Não busca substituir a democracia representativa, mas sim incorporar valores a ela. O sistema de governança defende uma participação mais ampla, além daquela associada à democracia representativa, promovendo uma gestão deliberativa dos processos decisórios.

Nota-se, nesse sistema, que algumas instâncias foram destacadas: as instâncias externas de governança, as instâncias externas de apoio à governança, as instâncias internas de governança e as instâncias internas de apoio à governança.

a) As instâncias externas de governança são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando **importante papel para a promoção da governança das organizações**

públicas. São autônomas e independentes, não estando vinculadas apenas a uma organização. Exemplos típicos dessas estruturas são o Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União.

b) As instâncias externas de apoio à governança são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança. Exemplos típicos dessas estruturas são as auditorias independentes e o controle social organizado.

c) As instâncias internas de governança são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público, servindo de elo entre principal e agente. Exemplos típicos dessas estruturas são os conselhos de administração ou equivalentes e, na falta desses, a alta administração.

d) As instâncias internas de apoio à governança realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração.

Exemplos típicos dessas estruturas são a ouvidoria, a auditoria interna, o conselho fiscal, as comissões e os comitês.

Além dessas instâncias, existem outras estruturas que contribuem para a boa governança da organização: **a administração executiva, a gestão tática e a gestão operacional.**

a) A administração executiva tem a responsabilidade de avaliar, direcionar e monitorar internamente o órgão ou a entidade. A máxima autoridade da organização e os dirigentes superiores são os agentes públicos que, geralmente, desempenham funções nessa estrutura. Em termos gerais, enquanto a máxima autoridade é a principal responsável pela gestão da organização, os dirigentes superiores (gestores de nível estratégico e administradores executivos diretamente vinculados à máxima autoridade) têm a responsabilidade de estabelecer políticas e objetivos, fornecendo direcionamento para a organização.

b) A gestão tática coordena a gestão operacional em áreas específicas. Os dirigentes que compõem o nível tático da organização (por exemplo, secretários) são os agentes públicos que, normalmente, atuam nessa estrutura.

c) A gestão operacional é responsável pela execução de processos produtivos finalísticos e de apoio. Os gerentes, membros da organização que ocupam cargos ou funções a partir do nível operacional (por exemplo, diretores, gerentes, supervisores, chefes), são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura.

GESTÃO DE RISCOS

Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos¹.

¹ Disponível em: <https://www.egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/TCU-%E2%80%93-Governan%C3%A7a-P%C3%ABlica-%E2%80%93-2014-parte-1-de-2-1.pdf>. Acesso em 16.01.2024.

¹ Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (SEGECEX), 2018.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL, FLUXOS COMUNICACIONAIS, COMUNICAÇÃO VERTICAL, HORIZONTAL E DIAGONAL, REDES DE COMUNICAÇÃO, BARREIRAS E RUÍDOS

FUNDAMENTOS DO PROCESSO COMUNICACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

► Comunicação como processo de produção de sentido

A comunicação organizacional é um processo pelo qual pessoas e unidades transformam informações em significados capazes de orientar decisões, coordenar atividades e sustentar relações de trabalho. Ela não se limita ao envio de mensagens. Para que haja comunicação efetiva, uma informação precisa ser formulada por um emissor, transmitida por um canal, interpretada por um receptor e, em muitos casos, retornar ao emissor por meio de resposta ou comportamento observável. O contexto interfere em todas essas etapas: a mesma frase pode assumir sentidos diferentes conforme a posição hierárquica dos participantes, a urgência do assunto, o histórico da relação e o ambiente em que a interação ocorre. Em uma empresa de manutenção, por exemplo, a informação de que determinado equipamento apresenta falha precisa chegar à equipe técnica com dados suficientes para orientar a intervenção; se o aviso chega incompleto, a circulação da mensagem ocorreu, mas o processo comunicacional não cumpriu plenamente sua finalidade.

Emissor, mensagem, canal, receptor e retorno

Os componentes básicos do processo se articulam de modo dinâmico. O emissor seleciona o que considera relevante e codifica a mensagem em palavras, imagens, números, sinais ou combinações desses recursos. O canal é o meio utilizado, como conversa presencial, documento, sistema corporativo, telefone ou videoconferência. O receptor decodifica a mensagem a partir de seu repertório, de sua experiência e das condições concretas de recepção. O retorno permite ao emissor verificar se a compreensão pretendida ocorreu e ajustar a comunicação quando necessário. Em uma solicitação de compra, por exemplo, a clareza sobre especificação, quantidade, prazo e centro de custo reduz ambiguidades. Já uma resposta genérica como “providenciar o material” não demonstra necessariamente que todos os elementos foram compreendidos. O retorno qualificado funciona, portanto, como mecanismo de controle do próprio processo comunicacional.

► Comunicação formal e comunicação informal

Nas organizações, a circulação de informações combina mecanismos formalmente estabelecidos e interações espontâneas. A comunicação formal percorre canais reconhecidos pela estrutura, como memorandos, ordens de serviço, atas, relatórios, sistemas de chamados, comunicados e reuniões programadas. Seu valor está na possibilidade de registrar responsabilidades, padronizar procedimentos e dar rastreabilidade a decisões. A comunicação informal nasce das relações cotidianas e ocorre por conversas, contatos diretos, grupos espontâneos e trocas que não dependem de rito administrativo. Ela pode acelerar esclarecimentos e favorecer integração, mas também pode disseminar versões incompletas quando o assunto exige confirmação institucional.

Complementaridade e limites dos dois circuitos

Formal e informal não devem ser tratados como opostos absolutos. Uma equipe pode resolver rapidamente uma dúvida por conversa direta e, em seguida, registrar a decisão no canal adequado. O problema surge quando uma informação que produz efeitos administrativos permanece apenas no circuito informal ou quando a estrutura formal é tão lenta que as pessoas criam atalhos permanentes sem controle. Em uma mudança de escala de trabalho, por exemplo, o comentário entre colegas pode alertar sobre a alteração, mas a definição válida precisa ser comunicada por meio reconhecido pela organização. A gestão equilibrada usa a agilidade da interação informal sem abrir mão da precisão e da responsabilidade proporcionadas pelos registros formais.

A comparação ajuda a distinguir a função predominante de cada modalidade no cotidiano organizacional.

Critério	Comunicação formal	Comunicação informal
Origem	Estrutura e procedimentos reconhecidos	Relações espontâneas entre pessoas e grupos
Registro	Frequentemente documentado	Pode não deixar registro
Velocidade	Depende do rito e do canal adotado	Geralmente elevada
Controle	Maior possibilidade de rastreamento	Menor controle sobre circulação
Uso típico	Decisões, normas, responsabilidades e rotinas	Esclarecimentos rápidos, integração e troca cotidiana

AMOSTRA

A tabela evidencia que a escolha do circuito deve considerar a consequência da mensagem. Quanto maior o impacto sobre responsabilidades, prazos, recursos ou direitos internos, maior a necessidade de registro e identificação clara da origem. Interações informais continuam úteis para criar proximidade e agilizar coordenação, desde que não substituam os mecanismos formais quando estes são necessários.

Codificação e contexto organizacional

A codificação adequada depende do contexto em que a mensagem será usada. Uma orientação sobre segurança, por exemplo, precisa empregar termos padronizados e evitar construções que permitam interpretações alternativas. Já uma conversa de integração pode admitir linguagem mais flexível. Também importa a diferença entre informação e significado: dois setores podem receber o mesmo dado e atribuir consequências diferentes a ele porque trabalham com prioridades distintas. A gestão da comunicação deve antecipar essas diferenças e explicitar relações relevantes entre informação, decisão e responsabilidade. Quando o emissor conhece o contexto de uso da mensagem, consegue selecionar exemplos, nível de detalhe e registro compatíveis com a situação.

FLUXOS COMUNICACIONAIS E CIRCULAÇÃO ENTRE NÍVEIS E ÁREAS

► Fluxo vertical e relações hierárquicas

O fluxo vertical acompanha os níveis hierárquicos da organização. Quando ocorre de cima para baixo, transporta orientações, metas, políticas, procedimentos, prioridades e decisões. Uma diretoria pode definir um novo padrão de atendimento, a gerência trazer a decisão em procedimentos e a supervisão orientar a equipe responsável pela execução. O risco desse percurso é a perda de precisão em cada retransmissão, principalmente quando a mensagem original é extensa ou depende de interpretação. Já o fluxo de baixo para cima conduz informações operacionais, sugestões, indicadores, alertas, dúvidas e percepções das equipes para níveis responsáveis por decidir. Esse movimento é essencial para que gestores não dependam apenas de relatórios formais e tenham contato com problemas que surgem na execução.

Comunicação descendente e ascendente

A comunicação descendente é mais útil quando define direção e critérios de atuação; a ascendente ganha importância quando a organização precisa conhecer resultados, obstáculos e efeitos concretos de suas decisões. O equilíbrio entre as duas impede que a comunicação vertical se transforme em emissão unilateral. Em um centro de distribuição, a direção pode estabelecer um novo prazo de separação de pedidos, mas os operadores precisam comunicar se o desenho do processo permite cumprir a meta sem criar filas ou erros. Quando o retorno ascendente é desencorajado, decisões aparentemente claras podem permanecer desconectadas da realidade operacional. Quando ele é estruturado, a hierarquia continua existindo, mas passa a receber informação de qualidade para ajustar sua atuação.

► Fluxo horizontal e fluxo diagonal

O fluxo horizontal ocorre entre pessoas ou unidades situadas em níveis equivalentes, ainda que pertençam a áreas diferentes. Seu objetivo típico é coordenar tarefas interdependentes sem exigir que toda interação suba e desça pela cadeia hierárquica. Produção e logística, por exemplo, precisam alinhar disponibilidade de itens, capacidade de armazenagem e horários de expedição. O fluxo diagonal cruza simultaneamente fronteiras funcionais e hierárquicas, conectando participantes que não mantêm relação direta de subordinação. Um analista de segurança pode tratar diretamente com um gerente de operações sobre uma ocorrência específica, desde que as regras internas permitam esse contato.

Coordenação, agilidade e responsabilidade

Fluxos horizontal e diagonal tendem a reduzir tempo de resposta em atividades que atravessam departamentos. Essa agilidade, porém, exige definição de responsabilidades para evitar comandos contraditórios ou exclusão de quem precisa acompanhar a decisão. Em projetos multidisciplinares, é comum que especialistas dialoguem diretamente para resolver questões técnicas, enquanto decisões sobre prioridade, orçamento ou mudança de escopo continuam submetidas às instâncias responsáveis. A qualidade do fluxo depende, portanto, de duas condições simultâneas: acesso direto à informação necessária e respeito aos papéis decisórios. Comunicação rápida não significa ausência de governança; significa reduzir etapas que não agregam valor sem eliminar controles relevantes.



AMOSTRA

ADMINISTRAÇÃO DIGITAL, INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

GOVERNO DIGITAL; TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prezado Candidato, o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Estatística, Raciocínio Lógico, Análise de Dados e Tecnologia.

Bons estudos!

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO. DADOS PARA TOMADA DE DECISÃO. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Prezado Candidato, o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Estatística, Raciocínio Lógico, Análise de Dados e Tecnologia.

Bons estudos!

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO; PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

Prezado Candidato, o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Noções de Informática.

Bons estudos!

LEI FEDERAL Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018, E SUAS ALTERAÇÕES: LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (LGPD)

Prezado Candidato, o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Estatística, Raciocínio Lógico, Análise de Dados e Tecnologia.

Bons estudos!

LEI FEDERAL Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011, E SUAS ALTERAÇÕES: LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LAI); TRANSPARÊNCIA ATIVA E PASSIVA

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;



AMOSTRA

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.

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;





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!

