



**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO - CRA-SP
CONCURSO PÚBLICO PARA CARGOS DE NÍVEL MÉDIO, NÍVEL TÉCNICO E NÍVEL SUPERIOR**

**PADRÃO PRELIMINAR
RESPOSTA DA PROVA DISCURSIVA**
(Data de aplicação: 14 de dezembro de 2025)

O padrão de resposta apresenta sugestões de abordagens, entre outras possíveis, que devem ser avaliadas segundo os princípios da adequação e da pertinência ao tema proposto, da ordem de desenvolvimento e da qualidade e da força dos argumentos. Em linhas gerais, é esperado que o candidato aborde, de forma correta e coerente, os tópicos apresentados na questão.

1 ASSISTENTE DE ATENDIMENTO-ATENDIMENTO E COBRANÇA (CÓDIGO 200) / ASSISTENTE II-TÉCNICA EM MANUTENÇÃO (CÓDIGO 300)

O avanço tecnológico ampliou o acesso a dispositivos eletrônicos e modificou profundamente os hábitos da nova geração, favorecendo um padrão de lazer predominantemente sedentário. A atração por telas, somada à facilidade de acesso a conteúdos digitais, reduz o tempo dedicado a atividades físicas e altera rotinas antes marcadas por brincadeiras ao ar livre e maior mobilidade corporal.

Essa mudança comportamental repercute negativamente na saúde dos jovens. A permanência prolongada em posição sentada contribui para quadros de sobrepeso, redução das capacidades motoras básicas e maior vulnerabilidade a doenças como hipertensão e diabetes. No âmbito emocional, o uso excessivo de telas está associado à irritabilidade, ansiedade, prejuízos no sono e isolamento social, fatores que potencializam o risco de sofrimento psicológico na vida adulta. A diminuição de interações presenciais também afeta habilidades socioemocionais importantes para o desenvolvimento saudável.

Para reverter esse quadro, são necessárias intervenções que conciliem o uso responsável da tecnologia com práticas que favoreçam a qualidade de vida. A adoção de limites de tempo de tela, aliada ao incentivo a atividades físicas escolares e comunitárias, amplia oportunidades de movimento e convivência. Além disso, a participação ativa da família e da escola, orientando e monitorando os hábitos digitais, fortalece a construção de rotinas equilibradas. Ao promover ambientes que valorizem a interação social e o exercício físico, torna-se possível mitigar os efeitos nocivos do sedentarismo e favorecer o bem-estar integral da nova geração.

2 ANALISTA I-ATENDIMENTO E COBRANÇA (CÓDIGO 400)

A correta atuação dos servidores públicos, especialmente nas rotinas de atendimento e cobrança, sustenta a eficiência dos serviços, a confiança social e a legitimidade da Administração. Para isso, impõe-se observar os princípios que regem a atividade administrativa, resguardar os direitos do administrado no processo e adotar critérios técnicos na recuperação de créditos.

No plano principiológico, a supremacia do interesse público exprime a prevalência do interesse coletivo sobre pretensões individuais em situações de conflito, orientando decisões que busquem o proveito comum. Já o princípio da finalidade vincula cada ato ao objetivo público definido em lei, exigindo que a atuação administrativa se direcione ao resultado adequado ao interesse público, e não a propósitos estranhos.

No processo administrativo, a Lei nº 9.784/1999 assegura, entre outros, direitos que concretizam participação e transparência: ser tratado com respeito, com facilitação do exercício de direitos e deveres; ter ciência da tramitação, vista dos autos, cópias de documentos e conhecimento das decisões; apresentar alegações e documentos antes da decisão, com consideração pelo órgão competente; além de poder fazer-se assistir, facultativamente, por advogado, salvo quando a lei impuser representação.

Na recuperação de crédito por via judicial, a análise prévia de viabilidade, consoante a RN CFA nº 656/2024 (art. 28, § 2º), deve considerar, ao menos, o valor da causa, as custas e despesas judiciais, a probabilidade de êxito e os custos com pessoal. Com base nesses elementos, o servidor decide de forma fundamentada sobre a adoção da cobrança judicial, alinhando a atuação ao interesse público e à entrega de resultados efetivos.

Em síntese, a atuação correta do servidor conjuga observância de princípios, garantia de direitos processuais e decisões pautadas em critérios objetivos na cobrança, reforçando a eficiência, a confiança do administrado e a legitimidade da Administração.

3 ANALISTA I-COMPRAS E CONTRATOS (CÓDIGO 401)

A Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) redefine a gestão das compras públicas ao integrar governança, planejamento e gestão de riscos, com foco em eficiência, transparência e controle social. Seus impactos traduzem-se em processos mais racionais, padronizados e orientados a resultados.

No plano das inovações, a lei substitui e unifica o regime anterior (Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002 e parte do RDC – Lei nº 12.462/2011) e fortalece instrumentos estruturantes: torna obrigatório o Plano Anual de Contratações (PAC), adota a gestão por competências, centraliza cadastros no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e aprimora os procedimentos auxiliares, como credenciamento, pré-qualificação, registro de preços e catálogo eletrônico. Com isso, amplia-se a padronização, melhora-se a publicidade e racionalizam-se etapas.

A implementação, contudo, desafia os gestores: exige capacitação continuada dos agentes públicos, adaptação de sistemas eletrônicos e mudança cultural nas rotinas, além da transição normativa até o término do prazo de convivência com o regime anterior (março de 2023). Em órgãos acostumados a modelos burocráticos tradicionais, a incorporação de práticas inovadoras demanda esforço de alinhamento institucional e disciplinamento procedural.

O êxito da lei depende de planejamento e governança efetivos. A gestão estratégica das contratações impõe análise de riscos desde a fase preparatória, transparência ativa, incorporação de critérios de sustentabilidade e busca permanente da economicidade. Boas práticas de governança e compliance reforçam integridade, credibilidade e rastreabilidade, orientando decisões fundamentadas e controle social qualificado.

Em síntese, a Lei nº 14.133/2021 moderniza o ciclo de contratações, mas requer capacidade institucional para implementá-la. Onde planejamento e governança se consolidam, os resultados se convertem em compras mais eficientes, íntegras e alinhadas ao interesse público.

4 ANALISTA I-CONTABILIDADE (CÓDIGO 402)

A contabilidade pública, ao registrar, controlar e evidenciar os atos e fatos da gestão estatal, converte dados em informação útil e confiável, sustentando a governança, a integridade e o controle social na Administração Pública contemporânea. Nessa perspectiva, viabiliza decisões baseadas em evidências e reforça a responsabilidade no uso do patrimônio coletivo.

Para a transparência e o controle social, a contabilidade pública materializa o dever de prestar contas ao revelar, de forma tempestiva e compreensível, como os recursos são arrecadados e aplicados. Ao traduzir números em demonstrações claras e comparáveis, permite acompanhar a execução orçamentária, compreender prioridades de governo e fortalecer a confiança cidadã nas instituições, elevando a qualidade do escrutínio público.

O contador público é agente estratégico dessa engrenagem. Como guardião da integridade informacional, assegura a fidedignidade dos registros, orienta gestores com base em dados e promove práticas de governança que reforçam a credibilidade institucional. Sua atuação, alinhada às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP) e às diretrizes do Tesouro Nacional, previne riscos, identifica falhas e sustenta decisões regulares, eficientes e aderentes ao interesse público.

A transformação digital amplia desafios e oportunidades. A adoção de sistemas integrados, como eSocial, DCTFWeb, SICONFI e Compras.gov.br, trouxe agilidade, padronização e rastreabilidade, exigindo do profissional domínio tecnológico, pensamento analítico e visão estratégica para interpretar dados e comunicar resultados. Longe de substituir o contador, a tecnologia potencializa seu papel como analista e agente de governança, capaz de transformar informação em decisão qualificada.

Em síntese, a contabilidade pública é pilar da boa administração: garante transparência efetiva, sustenta o controle social e orienta a gestão por evidências. Seu futuro é digital e, sobretudo, humano, dependente de profissionais éticos, competentes e comprometidos com o uso responsável dos recursos públicos.

5 ANALISTA I-FINANCEIRO (CÓDIGO 403)

A transformação digital reconfigura a execução orçamentária e financeira ao substituir rotinas manuais por plataformas integradas, com dados tempestivos, rastreabilidade e padronização de procedimentos. Nesse cenário, a eficiência fiscal passa a decorrer de processos automatizados, da redução de erros e retrabalhos e do suporte analítico para decisões baseadas em evidências.

No plano operacional, a automação e os sistemas integrados de gestão financeira consolidam informações antes dispersas, permitem acompanhamento quase em tempo real de receitas e despesas, qualificam o planejamento e aceleram conciliações, liquidações e pagamentos. Com isso, diminuem inconsistências, encurtam ciclos de execução e elevam a confiabilidade dos registros, desde que acompanhados de capacitação e revisão de rotinas.

No campo do controle interno e da transparência, a digitalização amplia trilhas de auditoria, facilita a geração de relatórios comprehensíveis e fortalece o controle social sobre o gasto público. Em contrapartida, impõe cuidados permanentes com proteção de dados, integridade informacional e resiliência a incidentes cibernéticos, o que requer políticas de governança, segurança e qualificação contínua para garantir publicidade sem vulnerabilidades.

Nesse contexto, o analista financeiro assume papel central na adaptação tecnológica: interpreta indicadores, transforma dados em informação útil, parametriza e valida rotinas automatizadas, identifica riscos e sugere correções que alinhem execução, conformidade e resultados. Sua atuação, técnica e ética, conecta inovação a boa gestão, assegurando que a automação produza economicidade com responsabilidade.

À vista do exposto, a transformação digital oferece ganhos concretos de eficiência fiscal quando combinada a governança, controle e capacitação. Compete ao analista financeiro converter potencial tecnológico em desempenho mensurável, preservando a transparência e a integridade como eixos da gestão orçamentária e financeira.

6 ANALISTA I-MARKETING (CÓDIGO 404)

A COP30 eleva o patamar de exigência sobre a comunicação institucional digital ao posicionar o Brasil no centro da agenda climática e ampliar a expectativa por transparência, responsabilidade e alinhamento às metas globais. Nesse contexto, comunicar sustentabilidade implica traduzir compromissos técnicos em narrativas claras, consistentes e verificáveis, capazes de informar, engajar e mobilizar públicos diversos.

Como desdobramento, a comunicação estratégica orienta-se pelo composto de marketing e pela segmentação: definir públicos prioritários, adequar linguagem e canais, e posicionar a organização em coerência com sua missão e valores socioambientais. O marketing institucional reforça reputação e propósito, reduz assimetria informacional e consolida a imagem de compromisso ambiental, condição para credibilidade e licença social para operar.

Nas campanhas climáticas, a jornada do cliente digital estrutura o relacionamento desde a descoberta até a decisão de engajamento, mapeando pontos de contato e necessidades informacionais. O marketing de conteúdo e o inbound marketing educam o público, oferecem material relevante e mantêm mobilização contínua. Em paralelo, métricas e KPIs — como alcance, interação, conversão e percepção de marca — viabilizam monitoramento constante e ajustes baseados em dados, indispensáveis em um evento de alta visibilidade como a COP30.

A marca institucional e a comunicação visual, por sua vez, funcionam como vetores de confiança e diferenciação: identidade e posicionamento coerentes com valores socioambientais reforçam autenticidade, constroem vínculos emocionais e aumentam lembrança. O design responsável assegura presença consistente em múltiplas plataformas e amplia acessibilidade, potencializando o impacto de mensagens sustentáveis ao longo da jornada.

Feitas essas considerações, a comunicação digital, ancorada em segmentação, conteúdo de qualidade, mensuração contínua e identidade visual consistente, torna-se alavanca para engajamento e reputação. No ambiente da COP30, quem integra estratégia e dados fortalece a imagem sustentável e mobiliza públicos para comportamentos alinhados à transição ecológica.

7 ANALISTA I-RECURSOS HUMANOS (CÓDIGO 405)

Na Administração Pública, o analista de recursos humanos assume papel estratégico ao alinhar políticas de pessoal aos objetivos institucionais. Para isso, indicadores de RH — medidas objetivas e sistemáticas sobre processos e resultados de gestão de pessoas — são indispensáveis, pois transformam atividades em evidências auditáveis que respaldam eficiência e transparência.

Entre os principais indicadores, destacam-se o índice de rotatividade (turnover), que evidencia fluxos de entrada e saída e a capacidade de retenção; a taxa de absenteísmo, que revela padrões de ausência e possíveis disfunções de clima e saúde; o custo de pessoal, que mensura o impacto orçamentário da força de trabalho; e o índice de capacitação, que monitora investimentos em desenvolvimento e aderência das competências às necessidades institucionais. Considerados de forma integrada, esses dados oferecem visão sistêmica do desempenho da área.

Compete ao analista planejar a coleta, tratar e interpretar dados, consolidando-os em relatórios e painéis que sustentem decisões sobre dimensionamento de equipes, alocação de recursos, prioridades de treinamento e estratégias de reconhecimento. Amparadas em séries históricas e correlações entre indicadores, as decisões tornam-se mais tempestivas e assertivas, reduzindo desperdícios e impulsionando a melhoria contínua dos processos de gestão de pessoas.

O uso sistemático desses instrumentos permite identificar causas de problemas recorrentes, orientar ações corretivas — como revisão de critérios de seleção, ajustes de incentivos e reestruturação de programas de capacitação — e mensurar seus efeitos. Ao ancorar a gestão em métricas claras e comunicáveis, o analista contribui para a otimização do gasto público, o alinhamento estratégico da força de trabalho e a prestação de contas à sociedade, fortalecendo simultaneamente a eficiência administrativa e a transparência.

8 ANALISTA I-REGISTRO (CÓDIGO 406)

Os servidores dos Conselhos Regionais de Administração exercem função essencial nos processos de registro profissional ao garantir conformidade normativa, segurança jurídica e qualidade cadastral. Nesse contexto, os principais desafios enfrentados pelos profissionais incluem a complexidade procedural e documental, os custos de anuidades e taxas, dificuldades operacionais para cancelamento ou licenciamento, controvérsias sobre a obrigatoriedade do registro em determinados campos de atuação, lacunas de conhecimento acerca da legislação e do alcance da fiscalização e a necessidade permanente de atualização profissional após a inscrição.

Na análise de alterações contratuais de pessoas jurídicas registradas, cabe verificar a consistência dos dados cadastrais e a conformidade societária, abrangendo denominação e nome fantasia, objeto social, endereço da sede, tipo jurídico e regularidade dos atos de registro e arquivamento. Devem ser conferidos o capital social e a participação dos sócios, inclusive transferências de quotas

e eventuais mudanças no quadro societário. Compete ainda examinar a estrutura de administração e poderes, com identificação de administradores ou diretores, quóruns de deliberação e procurações vigentes, bem como avaliar cláusulas específicas e possíveis riscos, como regras de distribuição de lucros e prejuízos, previsão de eventos futuros e aderência legal. Por fim, é indispensável cotejar o histórico de alterações, assegurando consolidação e coerência com atos anteriores.

O parecer técnico que instrui a decisão superior deve conter identificação do documento, com título, referência, data e local; qualificação do interessado; definição do assunto, com indicação do setor ou processo solicitante e descrição clara do objeto; ementa; relatório ou histórico; análise técnica; fundamentação técnica e, quando aplicável, legal; conclusão; recomendação; encaminhamento para decisão; assinatura e identificação do responsável; além do campo de aprovação da autoridade superior. Ao observar tais requisitos e controles, os servidores conferem celeridade, padronização e transparência ao trâmite, fortalecendo a confiança social no registro profissional e a efetividade da atuação fiscalizatória do CRA.

9 ANALISTA I-RELACIONES ACADÉMICAS (CÓDIGO 407)

A expansão da educação superior em Administração ampliou o acesso, mas expôs desafios de manutenção da qualidade acadêmica, coerência curricular e efetiva articulação entre teoria e prática, além da formação ética e socialmente responsável. A perspectiva que se impõe é consolidar modelos centrados em competências analíticas, estratégicas e comportamentais, ancorados em evidências de aprendizagem e experiências aplicadas que aproximem sala de aula e realidade organizacional.

Nesse contexto, as IES devem alinhar seus projetos pedagógicos ao perfil profissiográfico do administrador, atualizando conteúdos, metodologias e formas de avaliação. Por seu turno, o CRA atua como elo entre academia e campo profissional, valorizando a categoria, incentivando a observância às diretrizes do CFA, promovendo ações de orientação e contribuindo para que a formação atenda a exigências legais e às demandas sociais contemporâneas.

A cooperação IES–CRA, estruturada por interlocução técnica contínua, favorece a avaliação de cursos, a adequação curricular e a promoção de iniciativas que reduzam assimetrias de qualidade e reforcem a empregabilidade, sempre sob princípios éticos. Esse arranjo institucional fortalece a pertinência social dos cursos e a confiança pública na profissão.

Nessa engrenagem, o analista de relações acadêmicas desempenha papel estratégico: analisa cursos e projetos pedagógicos, coleta e interpreta indicadores de desempenho educacional, elabora relatórios que subsidiam decisões do CRA e promove o diálogo entre universidades, estudantes e Conselho. Ao integrar ensino, ética e prática profissional, orienta ações de melhoria contínua e contribui para uma formação de excelência, comprometida com a inovação e a geração de valor para organizações e sociedade.

10 ANALISTA I-RELACIONES EXTERNAS (CÓDIGO 408)

Na administração pública, o setor de relações públicas e comunicação organizacional é decisivo para assegurar transparência, fortalecer a confiança social e dar efetividade às políticas institucionais. Nesse âmbito, despontam desafios recorrentes: garantir a transparência com linguagem acessível; superar entraves burocráticos e normativos que retardam fluxos de informação; estimular engajamento e participação social em cenário de apatia e ceticismo; mitigar desigualdades de acesso por meio de estratégias multicanais; enfrentar resistências culturais e políticas à adoção de novas ferramentas; e gerir desinformação e crises, reduzindo danos reputacionais.

Para sustentar a execução de iniciativas comunicacionais, a etapa de monitoramento e controle — concomitante à execução — requer rotinas estruturadas: reuniões periódicas de acompanhamento; aferição do progresso frente às linhas de base do plano (escopo, cronograma, custo e qualidade); identificação de desvios e de suas causas; reavaliação de riscos e atualização do registro de problemas; e deliberação sobre ações corretivas e preventivas, com comunicação tempestiva aos públicos de interesse. Esse ciclo de controle orienta ajustes, preserva objetivos e racionaliza recursos.

Já a preparação de roteiros para apresentações institucionais deve obedecer a sequência lógica: definição do objetivo central e dos resultados esperados; análise do público-alvo e do tempo disponível; planejamento do conteúdo, com escolha do formato e do meio de apresentação; estruturação em introdução, desenvolvimento e conclusão; elaboração de mensagens claras e hierarquizadas; criação de recursos audiovisuais aderentes; revisão para coerência e precisão; e ensaio para calibrar tempo e ênfase. Um roteiro assim concebido potencializa a compreensão e a adesão dos públicos.

Ao combinar enfrentamento dos desafios comunicacionais, controle rigoroso de projetos e roteiros bem estruturados, os CRAs elevam a qualidade da interlocução pública, minimizam riscos e reforçam a legitimidade de sua atuação.

11 ANALISTA II-COMPRAIS E CONTRATOS (CÓDIGO 409)

A gestão de riscos na execução contratual é pilar da governança, pois reduz incertezas e orienta decisões para assegurar resultados e proteger o erário. Entendida como processo sistemático de identificar, analisar, avaliar e tratar riscos, conforme o Guia de Gestão de Riscos da CGU (2020) e o Decreto nº 9.203/2017, visa fortalecer a governança, elevar a eficiência e prevenir falhas e irregularidades ao longo do ciclo de contratações.

Seus objetivos concretizam-se por meio de instrumentos e rotinas de monitoramento e mitigação que dão previsibilidade à execução: matriz de riscos (com identificação, análise de probabilidade/impacto e priorização), planos de tratamento (com responsáveis, prazos e ações de mitigação, aceitação, transferência ou eliminação), indicadores de desempenho, checklists de conformidade e relatórios de

acompanhamento contínuo. Em consonância com o art. 11, §1º, da Lei nº 14.133/2021, a gestão de riscos deve ser adotada desde o planejamento até a execução, com revisões periódicas e documentação das evidências.

Nesse arranjo, gestor e fiscal de contratos assumem papel preventivo e de vigilância permanente. Compete-lhes acompanhar o cumprimento de obrigações, comparar resultados às linhas de base, registrar ocorrências e não conformidades, recomendar e implementar ações corretivas e preventivas, além de propor e aplicar sanções de forma tempestiva quando cabível. Devem, ainda, comunicar irregularidades aos órgãos de controle, manter registros e relatórios fidedignos e zelar pela integridade, transparência e accountability, assegurando segregação de funções e rastreabilidade dos atos.

Quando integrados, processos de gestão de riscos, instrumentos de controle e atuação diligente de gestor e fiscal reduzem desvios, antecipam crises e contribuem para entregas contratuais com qualidade, economicidade e conformidade, fortalecendo a governança pública.

12 ANALISTA II-COMUNICAÇÃO (CÓDIGO 410)

A implementação da inteligência artificial (IA) impõe uma reconfiguração estrutural nos processos comunicacionais, comparável ao advento da imprensa, transmutando modelos lineares clássicos em fluxos interativos mediados por algoritmos. Essa mudança de paradigma exige do profissional de comunicação uma adaptação técnica e crítica frente às novas dinâmicas de produção e interação.

No que tange aos fundamentos da área e à prática jornalística, a IA altera a rotina produtiva ao automatizar da apuração à edição, redefinindo critérios de noticiabilidade e a temporalidade da informação. Nos veículos digitais, a capacidade de processamento de dados viabiliza uma personalização extrema e segmentação de audiências. Contudo, essa velocidade e precisão algorítmica demandam rigor redobrado na curadoria e na verificação de fontes, visto que a mediação tecnológica não isenta o comunicador da responsabilidade editorial sobre a veracidade dos fatos.

Simultaneamente, emergem desafios éticos e jurídicos complexos. A possibilidade de vieses algorítmicos e a geração de conteúdos descontextualizados afrontam princípios de veracidade e responsabilidade social, basilares ao Código de Ética dos Jornalistas. No campo legal, o debate sobre direitos autorais de obras geradas por máquina e a utilização de bancos de dados de terceiros cria insegurança jurídica, tornando a transparência algorítmica e a proteção de dados requisitos indispensáveis para a legitimidade da atuação profissional.

Por outro lado, a IA oferece oportunidades robustas para a comunicação institucional. Ferramentas de análise preditiva e monitoramento de sentimento qualificam a mensuração de resultados, permitindo antecipar cenários e personalizar o relacionamento com *stakeholders*. A automação de tarefas operacionais libera o capital humano para funções analíticas e criativas, consolidando a tecnologia como instrumento complementar indispensável ao planejamento estratégico e ao fortalecimento da reputação organizacional.

13 ANALISTA II-DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS (CÓDIGO 411)

A evolução do desenvolvimento de *software*, impulsionada pela necessidade de entregas rápidas e frequentes, exigiu uma mudança paradigmática na forma como a segurança da informação é tratada. O modelo tradicional, que alocava a segurança como uma etapa final e isolada, mostrou-se incompatível com a agilidade demandada pelo mercado. Nesse contexto, surge o DevSecOps, integrando a segurança à cultura DevOps e automatizando verificações críticas através das esteiras de Integração e Entrega Contínuas (CI/CD).

Primeiramente, é fundamental compreender que o DevSecOps não se resume apenas a ferramentas, mas representa uma profunda mudança cultural. Diferente da abordagem tradicional, onde a segurança atuava como uma barreira final (*gatekeeper*) e responsabilidade exclusiva de um departamento isolado, o DevSecOps estabelece que a segurança é uma responsabilidade compartilhada. Desenvolvedores, equipes de operações e especialistas em segurança colaboram desde o início do projeto, eliminando os silos organizacionais e garantindo que os requisitos de proteção sejam contemplados em todas as etapas do ciclo de vida da aplicação.

Nesse cenário, o *pipeline* de CI/CD atua como o motor da automação de segurança. Durante a fase de Integração Contínua (CI), ferramentas de teste estático (SAST) são executadas automaticamente para analisar o código-fonte em busca de vulnerabilidades antes mesmo da compilação. Já na fase de entrega contínua (CD), testes dinâmicos (DAST) podem ser aplicados em ambientes de homologação para simular ataques e identificar falhas em tempo de execução. Essa automação garante que apenas códigos validados avancem na esteira, impedindo que vulnerabilidades cheguem ao ambiente de produção.

Por fim, essa estratégia materializa o conceito de Shift-Left Security, que consiste em mover as verificações de segurança para a "esquerda" do cronograma, ou seja, para o início do processo de desenvolvimento. A adoção dessa prática traz benefícios tangíveis: ao identificar falhas precocemente, o custo de correção é drasticamente reduzido, visto que corrigir erros na fase de design ou codificação é muito mais barato e rápido do que em produção. Consequentemente, o Shift-Left eleva a qualidade do *software* e reduz os riscos de incidentes de segurança, alinhando agilidade na entrega com a robustez necessária.

14 ANALISTA II-INFRAESTRUTURA COMPUTACIONAL (CÓDIGO 412)

A gestão de incidentes cibernéticos tornou-se um pilar fundamental para a resiliência organizacional diante de ameaças cada vez mais sofisticadas. Nesse cenário, a versão 2.0 do NIST Cybersecurity Framework (CSF) desempenha um papel estruturante, redefinindo a função Responder (RS) não apenas como uma reação técnica isolada, mas como um processo coordenado para executar ações apropriadas assim que um evento adverso é detectado, visando conter seus impactos e garantir a continuidade dos negócios.

Para operacionalizar essa resposta, o *framework* organiza a função em quatro categorias nucleares que cobrem todo o ciclo da gestão de crises. O gerenciamento de incidentes (RS.MA) assegura a coordenação e execução dos planos de resposta; a análise de incidentes (RS.AN) concentra-se na investigação forense para compreender o escopo e a causa raiz; a comunicação e relatórios (RS.CO) garante a notificação transparente às partes interessadas internas e externas; e a mitigação de Incidentes (RS.MI) consolida as ações técnicas necessárias para impedir a expansão do evento.

No âmbito tático da mitigação, é imprescindível distinguir tecnicamente as etapas de contenção e erradicação. A contenção atua como uma medida emergencial e provisória para limitar a propagação imediata do dano, por meio de ações como o isolamento de redes ou o bloqueio de tráfego. Já a erradicação consiste na etapa corretiva e definitiva, voltada para eliminar a causa raiz da ameaça removendo malwares ou corrigindo vulnerabilidades exploradas — a fim de preparar o ambiente para a recuperação, evitando que o atacante mantenha persistência na infraestrutura.

Por fim, o encerramento de um incidente deve transcender a solução técnica e gerar valor estratégico para a organização. No NIST CSF 2.0, o aprendizado obtido na fase pós-incidente ("Lições Aprendidas") alimenta diretamente a categoria de Melhoria (ID.IM), agora situada na função Identificar. Essa conexão demonstra que a análise crítica das falhas e êxitos durante a crise deve resultar na atualização formal de políticas e planos, transformando a experiência do incidente em um insumo para elevar a maturidade de segurança e prevenir futuras ocorrências.

15 ANALISTA II-RECURSOS HUMANOS (CÓDIGO 413)

A gestão estratégica de pessoas (GEP) consiste em um conjunto de políticas e práticas de Recursos Humanos integradas à estratégia organizacional, voltadas à obtenção de resultados sustentáveis por meio do desenvolvimento e da valorização das pessoas. Diferencia-se do modelo tradicional por adotar uma visão proativa e sistêmica, na qual o capital humano é reconhecido como fonte de vantagem competitiva e agente de inovação organizacional.

Entre seus fundamentos estão o alinhamento entre pessoas e estratégias, o planejamento de competências, a gestão do desempenho e a cultura organizacional orientada a resultados. A GEP exige que o RH atue não apenas na execução de rotinas administrativas, mas como parceiro estratégico, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.

Nesse contexto, o profissional de recursos humanos desempenha papel central na integração entre pessoas, processos e estratégias. Ele deve compreender o negócio, traduzir metas organizacionais em planos de desenvolvimento humano, promover a comunicação interna e incentivar a liderança participativa. Sua atuação requer domínio de ferramentas de análise de indicadores, capacidade de articulação intersetorial e visão de futuro voltada à inovação e à sustentabilidade institucional.

No âmbito da administração pública e dos Conselhos Regionais de Administração, a gestão estratégica de pessoas enfrenta desafios específicos, como a rigidez legal, a limitação orçamentária e a necessidade de conciliar meritocracia com princípios da impessoalidade e da transparência. Para consolidar uma gestão estratégica, é essencial investir em planejamento de pessoal, programas de capacitação e avaliação de desempenho, gestão por competências e políticas de engajamento e reconhecimento. Assim, o RH contribui para a modernização administrativa, o aumento da eficiência e a valorização dos servidores, fortalecendo a missão institucional do Conselho.

16 PROCURADOR I-JURÍDICA (CÓDIGO 414)

A possibilidade de alteração unilateral dos contratos administrativos expressa o regime jurídico diferenciado a que a Administração está submetida e decorre das chamadas cláusulas exorbitantes, prerrogativas que se justificam pela supremacia e pela indisponibilidade do interesse público. Tais poderes excepcionais permitem ao Estado ajustar a execução contratual às finalidades coletivas, desde que preservados os direitos do particular e observada a necessidade de motivação formal.

Nos termos da Lei nº 14.133/2021, a alteração unilateral somente é admitida em hipóteses legalmente delimitadas. A Administração pode modificar o contrato para adequá-lo a alterações de projeto ou de especificações técnicas, sempre com vistas à melhor consecução do interesse público. Também pode proceder a acréscimos ou supressões quantitativas do objeto, respeitados os limites legais. Em ambos os casos, a intervenção deve manter coerência com o objeto originalmente contratado e ser formalizada mediante termo aditivo devidamente justificável.

Essas modificações, contudo, enfrentam limites rígidos fixados pelo art. 126 da nova lei: os acréscimos ou supressões não podem ultrapassar 25% do valor inicial atualizado, admitindo-se, de modo excepcional, acréscimo de até 50% nos contratos de reforma de edifícios ou equipamentos. Além disso, a alteração não pode descharacterizar a essência do objeto, sob pena de violar a legalidade e a segurança jurídica.

Quanto aos direitos do contratado, assegura-se o pagamento dos materiais já adquiridos e incorporados ao canteiro quando houver supressão, devidamente comprovados e atualizados monetariamente. Havendo modificação que altere os encargos inicialmente assumidos, a Administração deve promover o restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro no mesmo termo aditivo, garantindo a justa remuneração e evitando que o particular suporte ônus indevido decorrente do exercício da prerrogativa estatal.

Brasília/DF, 15 de dezembro de 2025.
INSTITUTO QUADRIX