Observatório *Evoluta*

Notícias e análises da administração pública

Edição nº 14 · Ano 1 segunda-feira, 2 de novembro de 2026

VENDER PARA O GOVERNO

Reequilíbrio econômico-financeiro de contrato público: como pedir

O pedido de reequilíbrio econômico-financeiro exige enquadramento legal, prova de um fato posterior à proposta, nexo com o custo e cálculo verificável, apresentados durante a vigência do contrato e antes de eventual prorrogação. Este guia mostra os passos, o papel…



Imagem ilustrativa

NESTA EDIÇÃO

Reequilíbrio econômico-financeiro de contrato público: como pedir 2

Análise e guias: 4 artigos 3

Prazos e expediente 9

GOVTECH E IA

Inteligência artificial no RH público: o que fazer com segurança

No setor de pessoal, a inteligência artificial ajuda a redigir, resumir e organizar informações, mas não deve calcular verbas, decidir direitos nem receber dados individuais de servidores. O texto separa tarefas de baixo e de alto…

GUIAS PRÁTICOS

Plano plurianual (PPA): como traduzir o plano de governo em programas

Traduzir o plano de governo em plano plurianual exige partir do problema público e seguir sete passos: diagnóstico, prioridades, programas com objetivos e metas, ações com produto, indicadores com fonte, teste de capacidade fiscal e projeto…

GUIAS PRÁTICOS

Verificar certificado de curso: como conferir a autenticidade

Verificar um certificado de curso exige confirmar quem o emitiu, localizar o registro na página pública de consulta e comparar os dados com o documento. O guia explica o código de verificação e o QR Code,…

VENDER PARA O GOVERNO

Reequilíbrio econômico-financeiro de contrato público: como pedir

O pedido de reequilíbrio econômico-financeiro exige enquadramento legal, prova de um fato posterior à proposta, nexo com o custo e cálculo verificável, apresentados durante a vigência do contrato e antes de eventual prorrogação. Este guia mostra os passos, o papel…

O reequilíbrio econômico-financeiro de contrato público é o pedido pelo qual a empresa contratada solicita que a administração restabeleça a relação inicial entre encargos e remuneração. A base é um fato posterior à proposta que desfez essa relação.

Para ser aceito, o pedido precisa de enquadramento legal, prova do fato, nexo com o custo e cálculo verificável, tudo dentro da vigência do contrato.

Quem executa no prejuízo sem formalizar nada costuma descobrir tarde que o direito dependia de um pedido bem instruído. Por isso, a gestão e o acompanhamento do contrato começam antes do pedido. Eles passam pelo que a lei admite, pelo que o contrato já decidiu e pela prova que a empresa guarda.

Quando a lei admite o pedido de reequilíbrio

O art. 124, inciso II, alínea “d”, da Lei 14.133 permite alterar o contrato por acordo para restabelecer o equilíbrio inicial. O texto está na versão comentada pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP). As hipóteses são força maior, caso fortuito, fato do príncipe e fatos imprevisíveis, ou previsíveis de consequências incalculáveis, que inviabilizem a execução como foi pactuada.

A própria alínea impõe uma condição: respeitar a repartição objetiva de riscos estabelecida no contrato. O manual de licitações do Tribunal de Contas da União (TCU) organiza o tema em quatro grupos. São eles força maior ou caso fortuito, fato do príncipe, fato da administração e outros fatos de consequências incalculáveis.

O art. 134 trata de hipótese próxima do fato do príncipe: a criação, a alteração ou a extinção de tributos ou encargos legais, ou disposições legais supervenientes, com repercussão comprovada nos preços contratados. O fato da administração aparece, por exemplo, quando a obra para por atraso em desapropriação, desocupação, servidão ou licenciamento ambiental alheio ao contratado.

Dois requisitos se repetem no manual do TCU: o fato precisa ser posterior à proposta, e o efeito precisa fugir da normalidade. Segundo o manual, a simples variação de preços de mercado, o descolamento do índice de reajuste ou a variação cambial não bastam isoladamente. É preciso demonstrar imprevisibilidade, ou consequências incalculáveis, com impacto acentuado.

O que está na matriz de riscos e o que ficou fora

A matriz de riscos é a cláusula que define riscos e responsabilidades entre as partes. Ela também registra o equilíbrio econômico-financeiro inicial, nos termos do art. 6º, inciso XXVII, da Lei 14.133. O art. 103 diz que o contrato poderá identificar os riscos previstos e presumíveis e prever essa matriz.

Os comentários do TCE-SP trazem exemplos de alocação. Desastres e mudanças extraordinárias de mercado são suportados por ambas as partes. Alterações de projeto por interesse público ficam com a administração, e atrasos, falhas de execução e variações ordinárias de custo, com o contratado.

A consequência prática vem do manual do TCU. Se o evento está alocado ao contratado, ele arca com o prejuízo e, em regra, não pode pleitear reequilíbrio. As exceções registradas, segundo o manual e o art. 103, são as alterações unilaterais determinadas pela administração e o aumento ou a redução de tributos por lei posterior à contratação.

Por isso, o primeiro ato é ler a matriz com o evento ao lado. Três perguntas bastam: o evento está listado, quem o assume e o contrato prevê gatilho, índice ou procedimento próprio? Cada contrato tem cláusulas próprias, então confira edital, contrato e regulamento do órgão.

Passo a passo para elaborar e protocolar o pedido

1. **Enquadre o fato.** Indique a hipótese legal aplicável e explique por que o evento não está alocado à empresa na matriz de riscos.
2. **Reúna a prova.** Separe proposta original, planilha de custos, edital, contrato, notas fiscais e cotações do período, índices oficiais, atos normativos e a correspondência com o órgão.
3. **Monte a memória de cálculo.** Parta da planilha da proposta, mantenha a metodologia, isole o efeito do fato e examine o contrato como um todo.
4. **Redija o pedido.** Identifique contrato, fato, fundamento legal, efeito financeiro e valor pleiteado. Anexe um índice dos documentos e use tom técnico.
5. **Protocole com comprovante.** Faça o pedido no processo do contrato, dentro da vigência e antes de eventual prorrogação.
6. **Acompanhe a instrução.** Responda a diligências com rapidez e ofereça as planilhas em formato editável para conferência.

O terceiro passo merece cuidado. O manual do TCU registra, a partir de precedentes do Tribunal, que o desequilíbrio não se verifica pela variação de um único insumo. Registra também que notas fiscais de fornecedores, sozinhas, não bastam, porque é preciso quantificar o efeito sobre o equilíbrio global do contrato.

Que documentos entram no dossiê

- Edital, anexos, proposta vencedora e planilha de custos e formação de preços, em formato editável.
- Contrato, aditivos, apostilas e a matriz de riscos, se houver.

- Atos normativos, tabelas oficiais ou comunicados que comprovem o fato alegado.
- Notas fiscais, cotações e contratos de fornecimento que mostrem a variação de custo no período.
- Memória de cálculo, com fórmulas visíveis e a fonte de cada índice.
- Ofícios, e-mails e atas de reunião em que a empresa comunicou o problema ao órgão.

Um dossiê assim permite que o fiscal, o gestor e o jurídico do órgão refaçam a conta sem depender de explicações verbais. Quanto mais verificável o cálculo, mais objetiva a análise.

O curso de aditivos, prorrogações e reequilíbrio, voltado ao órgão contratante, trabalha a mesma lógica de instrução do lado da administração.

Prazos, resposta do órgão e recursos

O parágrafo único do art. 131 fixa o limite de tempo: o pedido deve ser formulado durante a vigência do contrato e antes de eventual prorrogação. O caput acrescenta que a extinção do contrato não impede o reconhecimento do desequilíbrio, que então se indeniza por termo indenizatório.

Depois do protocolo, entra o dever de decidir. O art. 123 obriga a administração a emitir decisão explícita sobre solicitações e reclamações. Salvo prazo próprio em lei ou no contrato, são um mês contado da conclusão da instrução, prorrogável por igual período, com motivação.

Se o pedido for negado, leia a motivação. O cabimento e os prazos de recurso dependem do contrato, do regulamento do órgão e da lei local; consulte o jurídico da empresa. Ela mostra se faltou prova, se houve discordância sobre a matriz de riscos ou se o prazo foi o problema. Em seguida, complemente o pedido ou use o recurso previsto, observando os prazos de cada um.

A via judicial fica para o fim e exige advogado.

Enquanto a decisão não sai, mantenha a execução e registre por escrito a ressalva do direito. Suspender a execução por conta própria expõe a empresa a sanções, porque a lei só autoriza a suspensão ou a extinção por iniciativa do contratado em hipóteses específicas, como atraso prolongado de pagamentos, e com ritos próprios.

Quando o órgão reconhece o desequilíbrio, a alteração é formalizada em termo aditivo e divulgada no Portal Nacional de Contratações Públicas, segundo o manual do TCU. Guarde o termo assinado junto ao dossiê: ele será a referência dos próximos cálculos.

Quando buscar apoio no pedido

Fontes:
Lei 14.133 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos) — Presidência da República (Planalto) (planalto.gov.br)
Lei 14.133, art. 124 (legislação comentada) — Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (tce.sp.gov.br)
Lei 14.133, art. 103 (legislação comentada) — Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (tce.sp.gov.br)
Lei 14.133, art. 131 (legislação comentada) — Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (tce.sp.gov.br)
Lei 14.133, art. 123 (legislação comentada) — Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (tce.sp.gov.br)
Lei 14.133, art. 134 (legislação comentada) — Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (tce.sp.gov.br)
Licitações e Contratos: reequilíbrio econômico-financeiro (recomposição ou revisão) — Tribunal de Contas da União (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)

Análise e guias

GOVTECH E IA

Inteligência artificial no RH público: o que fazer com segurança

No setor de pessoal, a inteligência artificial ajuda a redigir, resumir e organizar informações, mas não deve calcular verbas, decidir direitos nem receber dados individuais de servidores. O texto separa tarefas de baixo e de alto risco, explica por que…



Imagem ilustrativa

Inteligência artificial no RH público serve bem para redigir, resumir e organizar informação; serve mal para calcular verbas, decidir direitos e tratar dados individuais de servidores. A fronteira entre esses dois grupos de tarefas define o que o setor de pessoal pode fazer com segurança. Do outro lado dela, a folha continua dependendo de lei, de conferência humana e de quem assina o pagamento.

Em quais tarefas de RH a IA ajuda com baixo risco

As tarefas de baixo risco têm uma característica em comum: o resultado é um rascunho, não uma decisão, e a ferramenta não precisa de nenhum dado pessoal para produzi-lo. Entram nesse grupo:

- modelos de comunicado geral, como aviso de recadastramento ou orientação sobre entrega de documentos;
- resumo de portaria, instrução ou norma interna para uso da equipe de atendimento;
- organização de informações já públicas em roteiros, tabelas ou perguntas e respostas;
- sugestão de estrutura para manual de rotina do setor;
- reescrita, em linguagem simples, de textos que a própria equipe já redigiu.

Em todas, o servidor responsável confere o conteúdo contra a lei local antes de circular. A ferramenta propõe; a equipe confirma.

Modelos aprovados pelo órgão evitam que cada servidor invente o próprio texto. Um resumo de norma, por exemplo, deve indicar o dispositivo de onde saiu cada afirmação e ser revisado sempre que a lei local mudar. Sem essa rotina, o rascunho

de hoje vira informação desatualizada amanhã.

O Guia Orientativo da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) sobre o poder público é a leitura de referência sobre o tema. A própria Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) exige que o tratamento por órgãos públicos atenda à finalidade pública e execute competências legais (art. 23, caput) e se limite ao mínimo necessário (art. 6º, III). Um comunicado genérico dispensa dado pessoal, o que o torna o ponto de partida natural.

Quais tarefas pedem cautela máxima

Em outro grupo, o erro tem preço. Pertencem a ele:

- cálculo ou conferência de vantagens, adicionais, descontos e verbas pagas na exoneração;
- análise de requerimento que reconhece ou nega direito, como licença, progressão ou gratificação;
- uso de ficha funcional, atestado, laudo, dados bancários ou contracheque individual;
- classificação ou ranqueamento de servidores.

Duas razões separam esses casos dos anteriores. A primeira: o resultado depende da lei do município, e a ferramenta não conhece o estatuto local nem a redação vigente de cada artigo. Ela produz texto plausível, e plausível não é o mesmo que correto.

Imagine um pedido de reconhecimento de adicional por tempo de serviço. A ferramenta pode redigir uma resposta bem escrita, com artigo e percentual que parecem verossímeis. Se o estatuto do município prevê regra diferente, o texto elegante leva a um pagamento errado, e o erro se repete em todos os casos semelhantes.

A segunda: os dados são pessoais e muitos são sensíveis. A LGPD (Lei 13.709/2018) define como sensível o dado sobre saúde, convicção religiosa, filiação sindical ou dado biométrico, entre outros (art. 5º, II). Também restringe as hipóteses em que esses dados podem ser tratados (art. 11).

A folha segue a lei, não a sugestão da IA

A Constituição, em seu art. 37, submete a administração pública direta e indireta de todos os Poderes e entes, municípios inclusive, aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Na folha, a legalidade tem tradução simples: todo pagamento precisa de base na lei ou no ato que a executa.

A responsabilidade acompanha essa regra. Se uma verba é paga porque a ferramenta sugeriu e não tem base legal, a apuração de responsabilidade cabe, conforme a lei local, a quem autorizou o pagamento; "a IA indicou" não fundamenta nada. Raciocínio parecido vale para a decisão que nega ou limita direito do servidor: a motivação é de quem decide.

A Lei 9.784/1999 regula o processo administrativo federal e serve de referência por analogia. Ela exige motivação, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, nos atos que neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses (art. 50, I). Cada município tem lei própria de processo administrativo; confira a sua.

Quando o ato causa dano a terceiros, o art. 37, § 6º, da Constituição prevê que a pessoa jurídica responde e tem direito de regresso contra o agente nos casos de dolo ou culpa. A responsabilização do agente, em cada caso, segue a lei local e a apuração própria. Por isso, o desenho do controle importa tanto quanto o ato: gestor e servidor precisam saber quem confere o quê antes do pagamento.

Como começar com segurança no seu município

1. **Liste** as rotinas do setor de pessoal e do departamento de folha.
2. **Classifique** cada rotina em risco baixo, médio ou alto, conforme o dado envolvido e o efeito sobre direitos.
3. **Escreva** uma política de uso de uma ou duas páginas, com o que é permitido e o que é proibido.
4. **Defina** as ferramentas que o órgão aprova e vete dados de servidores em todas as demais.
5. **Teste** com textos genéricos e dados fictícios antes de qualquer uso real.
6. **Treine** a equipe e as chefias, e registre quem revisa cada tipo de texto.

A política de uso não precisa ser longa. Ela deve dizer para que a ferramenta serve, quais dados jamais entram, quem confere o resultado e a quem recorrer em caso de dúvida. A LGPD pede que o órgão consiga demonstrar a adoção de medidas eficazes de proteção de dados (art. 6º, X), e um documento curto, divulgado e revisado periodicamente ajuda nisso.

Quem prefere estruturar esse caminho com a equipe pode recorrer a um curso sobre o tema, como o de inteligência artificial para recursos humanos e folha de pagamento. Para conferir se a própria folha está em conformidade com a lei local, existe a auditoria de folha de pagamento, feita por amostragem e com análise humana.

Quem decide continua sendo o gestor

Fontes:
Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais): texto oficial — Presidência da República / Planalto (planalto.gov.br)
Constituição Federal, art. 37 (edição do Senado Federal) — Senado Federal (cópia hospedada pelos Comitês PCJ) (comitespcj.org.br)
Lei nº 9.784/1999 (processo administrativo federal): texto compilado — Senado Federal / Legislação Federal (legis.senado.leg.br)
Guia Orientativo: Tratamento de dados pessoais pelo Poder Público — Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) (gov.br)

GUIAS PRÁTICOS

Plano plurianual (PPA): como traduzir o plano de governo em programas

Traduzir o plano de governo em plano plurianual exige partir do problema público e seguir sete passos: diagnóstico, prioridades, programas com objetivos e metas, ações com produto, indicadores com fonte, teste de capacidade fiscal e projeto de lei com acompanhamento.…



Imagem ilustrativa

Para traduzir o plano de governo em programas do plano plurianual (PPA), parta do problema público, e não da estrutura das secretarias. Cada meta vira um objetivo, cada objetivo se liga a um programa, e cada programa recebe ações, produtos e indicadores que possam ser medidos. O resultado é um PPA que a equipe executa e que o cidadão consegue acompanhar.

O que o PPA estabelece e de onde ele parte

O art. 165, §1º, da Constituição determina que a lei do plano plurianual estabeleça, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. O texto constitucional trata do âmbito federal; os municípios adotam o modelo conforme suas Leis Orgânicas. O guia de elaboração de PPAs municipais da Secretaria do Planejamento do Rio Grande do Sul trata desse dispositivo e explica o método que decorre dele.

Segundo o guia, a base estratégica do PPA parte das diretrizes do plano de governo e de um diagnóstico do município: demografia, economia, finanças, saúde, educação, infraestrutura e meio ambiente. Só depois vêm os programas, cada um com objetivos, indicadores, ações, produtos e metas.

Plano de governo e PPA, portanto, não são a mesma coisa. O primeiro é o compromisso político apresentado ao eleitor. O segundo é a lei que transforma esse compromisso em planejamento executável, com recursos e responsáveis. A tradução entre os dois é trabalho técnico, e é nela que muitos planos se perdem.

A LRF acrescenta uma exigência de método: no art. 4º, ao tratar da lei de diretrizes orçamentárias, ela prevê normas de controle de custos e de avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos do orçamento. Programa sem resultado definido não tem como ser avaliado depois.

Sete passos para traduzir metas em programas

1. **Faça o diagnóstico e ouça a população.** Reúna dados do município por área e, quando houver, por região ou bairro. Use também as contribuições de conselhos e fóruns já existentes. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), em seu art. 48, §1º, inciso I, prevê o incentivo à participação popular e a realização de audiências públicas durante a elaboração e a discussão dos planos, da lei de diretrizes orçamentárias e dos orçamentos.
2. **Extraia as diretrizes e as prioridades do plano de governo.** Liste cada compromisso e reescreva-o como um problema a resolver. “Ampliar o acesso a consultas especializadas” orienta melhor o planejamento do que “comprar equipamentos”. Compromissos escritos como obra ou compra escondem o resultado que a população espera.
3. **Estruture programas, objetivos e metas.** O guia gaúcho define programa como instrumento que articula um conjunto de ações para enfrentar um problema ou aproveitar uma oportunidade, com desempenho aferido por indicadores. Um manual municipal de elaboração do PPA recomenda que o objetivo comece com verbo no infinitivo, o que obriga a dizer o que se pretende mudar. As metas, por sua vez, devem ser quantificadas em termos físicos e financeiros.
4. **Defina ações e produtos mensuráveis.** A ação é o que será produzido ou prestado. O produto responde à pergunta “o que será entregue?”, e a unidade de medida diz como ele será contado. Sem essa dupla, a ficha descreve intenção, não entrega.
5. **Escolha indicadores e fontes de dados.** O indicador responde a “como será medido?”. O manual municipal citado pede, para cada um, nome, fonte, unidade de medida, índice de referência, data de apuração, periodicidade e responsável. Antes de aprovar um indicador, confirme que a fonte existe e será atualizada.
6. **Confira a capacidade fiscal.** A LRF exige, no art. 5º, que o projeto de lei orçamentária seja compatível com o PPA e com a lei de diretrizes orçamentárias. O §5º veda dotação para investimento que dure mais de um exercício sem previsão no PPA ou em lei que o autorize. Compare as metas com a projeção de receitas e ordene as prioridades.
7. **Redija o projeto de lei e planeje o acompanhamento.** Prazos e rito de tramitação dependem da Lei Orgânica do município. O Estatuto da Cidade, em seu art. 44, inclui debates, audiências e consultas públicas sobre o PPA, a LDO e a LOA na gestão orçamentária participativa e os trata como condição obrigatória para a aprovação dessas leis pela Câmara. Defina desde já quem produzirá o relatório de indicadores e metas e com que frequência.

Em cada passo, envolva quem conhece o assunto. A equipe de planejamento coordena o método, as secretarias descrevem os problemas e as entregas, a contabilidade confere os valores e a

assessoria jurídica verifica a aderência à Lei Orgânica. Reuniões curtas, com um modelo de ficha comum a todos, evitam retrabalho na consolidação.

Registre também as escolhas feitas. Quando uma meta do plano de governo fica de fora do PPA por falta de recurso, anote o motivo. Essa memória protege a equipe e facilita a prestação de contas do mandato.

Como conferir se a tradução funcionou

Pegue cada compromisso do plano de governo e siga o caminho inverso, até o orçamento. Se você não encontra o programa, a meta ou o indicador correspondente, a tradução ficou incompleta.

- ☐ Toda meta de governo aparece em pelo menos um programa.
- ☐ Todo programa tem objetivo, público-alvo e indicador com fonte conhecida.
- ☐ Toda ação tem produto, unidade de medida e responsável.
- ☐ Os valores por exercício cabem na projeção de receitas.
- ☐ As audiências ocorreram e seus resultados foram registrados.

O preenchimento das fichas pelas secretarias costuma ser o gargalo desse processo. Quando cada equipe entende a lógica do planejamento, o trabalho de consolidação diminui e o texto final ganha coerência. É esse o foco do curso PPA: do plano de governo às fichas do orçamento, em formato in-company.

Leve o método para as suas secretarias

Fontes:
Elaboração de Planos Plurianuais Municipais (PPAs) — Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão do Rio Grande do Sul (planejamento.rs.gov.br)
Manual de orientações para elaboração do PPA e da LOA — Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Tecnologia de Londrina/PR (repositorio.londrina.pr.gov.br)
Lei Complementar 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 10.257/2001 (Estatuto da Cidade) — Câmara dos Deputados (www2.camara.leg.br)

GUIAS PRÁTICOS

Verificar certificado de curso: como conferir a autenticidade

Verificar um certificado de curso exige confirmar quem o emitiu, localizar o registro na página pública de consulta e comparar os dados com o documento. O guia explica o código de verificação e o QR Code, traz o passo a…



Imagem ilustrativa

Para verificar certificado de curso, confirme o emissor, o registro na página pública de consulta e a coincidência dos dados com o papel. Quando o certificado traz QR Code ou código de verificação, a conferência é direta. Sem esses elementos, ela exige contato com o emissor e leva mais tempo.

A conferência importa porque o certificado vira prova. Ele pontua em progressão, entra na análise de títulos e sustenta a prestação de contas de capacitações. A decisão tomada com base nele precisa ser motivada.

O que um certificado verificável deve conter

Não há, em regra, um modelo único de certificado exigido por lei para todo curso livre. O que vale como comprovação costuma estar no edital, no estatuto ou no plano de carreira de cada órgão. Mesmo assim, um certificado verificável reúne elementos que qualquer comissão reconhece:

- **Emissor identificado:** nome da instituição e meio oficial de contato.
- **Participante:** nome completo, como consta no cadastro do curso.
- **Curso:** título, carga horária e período de realização.
- **Emissão:** data e responsável pela emissão.
- **Código único:** identificador diferente para cada certificado.
- **QR Code ou endereço:** caminho até a página pública de consulta.

Cada município tem lei própria sobre o que aceita como comprovação de capacitação. Confira o estatuto e o regulamento local.

Código de verificação e QR Code: como funcionam

O código de verificação é um identificador único, atribuído ao certificado na emissão e guardado no registro do emissor. O QR Code é só uma forma de embutir, em imagem, o endereço da página de consulta, em geral já com esse código.

Ao apontar a câmera do celular, o leitor abre a página, e ela mostra o registro. Quem prova a autenticidade é o registro mantido pelo emissor, não o desenho do QR Code.

Por isso, confira o endereço antes de confiar na página. Um QR Code pode levar a qualquer site, inclusive a um que apenas imite um registro.

No modelo de credenciais verificáveis do W3C, o consórcio internacional de padrões da web, verificar uma credencial confirma autoria e integridade. A escolha de quais emissores merecem confiança fica com quem verifica, segundo o Verifiable Credentials Data Model v2.0.

Passo a passo para conferir na página pública do emissor

Sistemas públicos de verificação exibem os dados do curso e do participante a partir do QR Code ou do código. É o caso do Sistema Público de Verificação de Certificados da Escola de Governo. O roteiro abaixo serve para esse e para qualquer emissor com consulta aberta.

1. Identifique o emissor impresso no certificado e confirme que ele existe e tem canal oficial de contato.
2. Localize o código de verificação e o QR Code no documento.
3. Acesse a página de consulta digitando o endereço do emissor ou lendo o QR Code. Nesse caso, confira o domínio exibido no navegador.

4. Informe o código, ou use o que o QR Code já preencheu.
5. Compare nome, curso, carga horária e datas do registro com o papel.
6. Registre o resultado com data, hora e captura da tela, e anexe ao processo.

Órgãos que oferecem cursos em ambiente virtual podem emitir certificados já com verificação digital, como prevê a Plataforma de Cursos Online da Escola de Governo.

Sinais de alerta e registro não encontrado

Sinais de alerta em certificados impressos

Sinais de alerta pedem conferência adicional. Sozinhos, eles não provam fraude.

- Ausência de código, de QR Code e de endereço de consulta.
- QR Code que leva a domínio diferente do emissor citado no documento.
- Nome do participante ou do curso com grafia divergente do cadastro.
- Carga horária desproporcional ao período ou ao conteúdo declarado.
- Emissor sem endereço, telefone ou canal oficial identificável.
- Diferenças de fonte, margens ou resolução dentro do mesmo documento.

O que fazer se o registro não for encontrado

Registro não encontrado não significa, de imediato, certificado falso. Pode haver erro de digitação, certificado ainda não registrado ou consulta feita na página de outro emissor.

- Reconfira o código, caractere por caractere, e repita a consulta.
- Tente outra vez, em outro momento e por outro aparelho.
- Peça ao emissor, por canal oficial, a confirmação por escrito.
- Solicite ao interessado cópia do certificado e do comprovante de inscrição.

Antes de decidir, ouça o interessado. A Lei 9.784/1999 rege o processo administrativo federal e pode servir de referência, por analogia, quando a lei do município for omissa. Ela prevê que cabe ao interessado provar os fatos que alegou (art. 36) e que ele pode apresentar documentos antes da decisão (art. 3º, III).

Se restarem indícios de falsificação, encaminhe o caso ao setor jurídico ou à corregedoria, conforme a rotina do órgão. O Código Penal trata da falsidade documental, e a apuração cabe às autoridades competentes, não à comissão que confere os certificados. A comissão não presume má-fé: apenas encaminha os indícios pelo canal que o órgão definir.

Quem na administração deve registrar a conferência

A conferência é ato do setor que decide sobre o certificado: gestão de pessoas, comissão de avaliação ou comissão do processo seletivo. O registro deve dizer quem consultou, quando, em que endereço e com que resultado.

Esse registro dá lastro à decisão. A Lei 9.784/1999 exige motivação, com a indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, nos atos que negam ou limitam direitos (art. 50).

Sua equipe de RH e suas comissões precisam de roteiro e de prática com casos reais? Conheça o curso de verificação de certificados e Levar este curso ao meu município.

Fontes:
Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999 (processo administrativo federal, publicação original; referência por analogia) — Câmara dos Deputados (www2.camara.leg.br)
Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), texto atualizado — Câmara dos Deputados (www2.camara.leg.br)
Verifiable Credentials Data Model v2.0 — World Wide Web Consortium (W3C) (w3.org)

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Kaizen no setor público: o que é e como funciona um evento

Kaizen no setor público é a melhoria de processos em pequenos passos, feita com quem executa o trabalho. No formato de evento, uma equipe multidisciplinar dedica alguns dias a um problema delimitado, testa mudanças e padroniza o resultado. Este texto…



Imagem ilustrativa

Kaizen no setor público é a prática de melhorar processos de trabalho em pequenos passos, com a participação de quem executa a rotina. No formato de evento, uma equipe multidisciplinar dedica alguns dias seguidos a um problema delimitado, testa mudanças e deixa o processo padronizado. Serve para tratar gargalos que todos conhecem e que nunca encontram espaço na agenda.

O que significa kaizen e de onde vem a ideia

Kaizen é um termo japonês que significa "melhoria contínua". O glossário do Lean Enterprise Institute (LEI), organização norte-americana dedicada ao método lean, descreve a ideia como mudanças pequenas em processos e sistemas. Somadas, elas geram benefícios relevantes no longo prazo.

O LEI credita a Masaaki Imai a difusão do conceito pelo mundo. Cita também Taiichi Ohno, criador do Sistema Toyota de Produção, para lembrar que não há kaizen sem padrão.

A página trata a prática como abordagem de longo prazo, e não como correção pontual. Associa o kaizen a eficiência, qualidade e equipes mais engajadas, mas não apresenta números para o setor público. A prática se apoia no ciclo PDCA, sigla para planejar, executar, verificar e agir.

Kaizen cotidiano e evento kaizen: qual é a diferença

No kaizen cotidiano, a equipe percebe um incômodo, propõe uma mudança pequena e confere se funcionou, dentro da rotina. No evento kaizen, esse esforço se concentra em poucos dias. O LEI também chama o formato de "kaizen blitz" ou oficina kaizen e diz que ele costuma durar cinco dias.

Nesse período, uma equipe implementa uma melhoria significativa em um único processo. O glossário descreve quatro passos: aprender os princípios de fluxo, ir ao local onde o trabalho acontece, testar mudanças e, por fim, padronizar e apresentar o resultado à direção.

Como se estrutura um evento de três a cinco dias

Os guias públicos de governo variam na duração. O guia de facilitação do programa Show Me Excellence, do estado do Missouri (EUA), fala em oficinas de dois a três dias. O Lean in Government Starter Kit, da agência ambiental dos EUA, descreve eventos estruturados de dois a cinco dias, com o kaizen frequentemente em cinco. Também cita eventos de um dia, voltados a um ponto específico.

No modelo de cinco dias da agência, a semana segue esta sequência:

- **Dia 1:** treinamento no método e início do mapeamento do processo;
- **Dia 2:** medição e análise da situação de partida;
- **Dia 3:** desenho do processo melhorado;
- **Dia 4:** teste, ajuste e documentação;
- **Dia 5:** apresentação dos resultados e reconhecimento da equipe.

Antes da semana, há uma reunião preparatória com o facilitador, o patrocinador, o responsável pela equipe e os responsáveis pelo processo. Escopo, metas e limites do que pode mudar ficam registrados em um termo de abertura. Depois do evento, as ações que não terminaram recebem responsável e prazo.

Essa estrutura é o centro do curso Kaizen no Setor Público: Eventos de Melhoria, que cobre preparação, condução e medição de resultados.

O que esperar de um evento e o que não esperar

O LEI afirma que eventos podem formar capacidade na equipe e produzir mudanças substanciais com rapidez. A mesma página lista os riscos. Os ganhos se perdem quando as pessoas voltam aos métodos antigos. A linha de frente fica de fora. O número de eventos realizados vira a meta, em lugar de medidas como qualidade, custo e prazo.

A EPA acrescenta que o foco é o processo, e não o desempenho de indivíduos. Por isso, o evento não substitui a rotina de melhoria. Também não elimina limites legais: uma ideia que exija alteração de lei ou decreto segue o caminho normativo próprio, e o evento pode, no máximo, fundamentá-la e encaminhá-la. Os resultados dependem do problema, da equipe e do apoio da chefia.

Quando usar e como aplicar no seu município

O evento funciona melhor para um problema delimitado, conhecido pelas equipes e que cabe no poder de decisão de quem está na sala. O LEI observa que o kaizen pressupõe condições estáveis de operação. Sem um padrão mínimo, a melhoria é aplicada sobre o caos e os ganhos desaparecem rápido.

Quando o problema atravessa várias secretarias, depende de sistema ou exige mudança legal, outros caminhos podem servir melhor. Um deles é o mapeamento do fluxo completo, outro é um projeto de Lean e melhoria contínua de duração maior. Para começar com um evento:

1. Escolha um problema que a equipe reconheça e que caiba na decisão de um patrocinador.
2. Reúna dados de partida, como tempo de atendimento ou número de retrabalhos.
3. Convide quem executa o processo e peça que a chefia libere o tempo dessas pessoas.
4. Combine, antes do primeiro dia, quem acompanhará as ações depois do evento.

Para preparar chefias e facilitadores internos a conduzir um evento no próprio órgão, conheça o curso Kaizen no Setor Público: Eventos de Melhoria e escolha **Levar este curso ao meu município**.

Fontes:
Kaizen (Lexicon) — Lean Enterprise Institute (lean.org)
Lean in Government Starter Kit, Chapter 3: Implementing Lean Events (cópia arquivada) — U.S. Environmental Protection Agency, via UNT Web Archive (webarchive.library.unt.edu)
Rapid Improvement Event Facilitators Guide — Show Me Excellence, governo do Missouri (EUA) (showmeexcellence.mo.gov)
Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 — Planalto (planalto.gov.br)

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299), EFD-Reinf e DCTFWeb)
20/11	Repasse do duodécimo à Câmara e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)
30/11	Envio bimestral ao SIOPS (dados de saúde) (5º bimestre de 2026 (set e out))

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

Observatório *Evoluta*

Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Redação	observatorio@evoluta.adm.br

Edição on-line