

DE ACORDO COM O EDITAL Nº 01/2026



ABGF

AGÊNCIA BRASILEIRA GESTORA DE FUNDOS GARANTIDORES E GARANTIAS

**ANALISTAS (ADMINISTRATIVO,
FINANCEIRO, COMPLIANCE, RH,
GOVERNANÇA, ETC.)**

- ▶ Língua Portuguesa
- ▶ Raciocínio Lógico, Matemático e Analítico
- ▶ Noções de Direito Constitucional e Administrativo
- ▶ Gestão e Governança Organizacional
- ▶ Gestão de Projetos e da Qualidade
- ▶ Análise Financeira e Métodos Quantitativos
- ▶ Tecnologia da Informação
- ▶ Business Intelligence e Análise de Dados
- ▶ Finanças Públicas e Contexto Orçamentário
- ▶ Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Conteúdo Digital

- ▶ Língua Inglesa
- ▶ Ética, Integridade, Governança, Compliance e Controles Internos
- ▶ Proteção de Dados, Segurança da Informação e Uso Responsável de Dados
- ▶ Noções de Economia, Finanças Públicas, Sistema Financeiro, Garantias e Crédito à Exportação
- ▶ Sustentabilidade, Aspectos Ambientais, Sociais e de Governança (ASG), Diversidade e Inclusão
- ▶ Noções de Análise de Dados, Informações e Indicadores
- ▶ Ética, Compliance e Legislação

BÔNUS
CURSO ON-LINE

- PORTUGUÊS
- INFORMÁTICA





AVISO IMPORTANTE: **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.

Aproveite a oportunidade de intensificar sua preparação com um material completo e focado na sua aprovação:
Acesse agora: www.apostilasopcao.com.br

Disponível nas versões impressa e digital, com envio imediato!

Estudar com o material certo faz toda a diferença na sua jornada até a APROVAÇÃO.





ABGF

**AGÊNCIA BRASILEIRA GESTORA DE FUNDOS
GARANTIDORES E GARANTIAS**

**ANALISTAS (ADMINISTRATIVO, FINANCEIRO,
COMPLIANCE, RH, GOVERNANÇA, ETC.)**

EDITAL Nº 01/2026

CÓD: OP-151JH-26
7908403597819

ÍNDICE

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	13
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais	13
3. Domínio da ortografia oficial	14
4. Significação das palavras: sinonímia, antonímia, polissemia, denotação e conotação.....	15
5. Domínio dos mecanismos de coesão textual.....	16
6. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição; conectores e elementos de sequenciação textual	17
7. Morfossintaxe: reorganização de orações e períodos; Coordenação e subordinação	17
8. Emprego das classes de palavras	19
9. Concordância verbal e nominal	26
10. Regência verbal e nominal.....	28
11. Emprego dos sinais de pontuação	29
12. Emprego do sinal indicativo de crase.....	30
13. Colocação dos pronomes átonos	31
14. Figuras de linguagem	32
15. Conectivos.....	36
16. Vozes do verbo; correlação de tempos e modos verbais; flexão nominal e verbal	39
17. Elementos estruturais e processos de formação de palavras	42
18. Discurso direto, discurso indireto e discurso indireto livre; intertextualidade	43
19. Reescrita de frases e parágrafos	45
20. Substituição de palavras ou trechos	51
21. Equivalência e transformação de estruturas.....	52
22. Redação institucional e correspondência oficial: estrutura, linguagem e normas de padronização	53

Raciocínio Lógico, Matemático e Analítico

1. Estrutura lógica de relações; dedução de novas informações e avaliação das condições de relações. Lógica sentencial (ou proposicional): proposições simples e compostas; conectivos; tautologia, contradição e contingência; tabelas-verdade; equivalências lógicas; leis de De Morgan; implicações; quantificadores; afirmações e negações. Lógica de argumentação: analogias, inferências, deduções, conclusões e silogismos. formação de conceitos; discriminação de elementos	71
2. Raciocínio verbal.....	82
3. Raciocínio matemático.....	87
4. Raciocínio sequencial; orientação espacial e temporal	100
5. Raciocínio quantitativo básico: operações numéricas.....	104
6. Razão e proporção	111
7. Porcentagem.....	113
8. Regra de três.....	114
9. Noções de probabilidade	116
10. Estatística descritiva: frequência; medidas de posição (média, moda, mediana); medidas de dispersão (variância e desvio padrão); leitura e interpretação de dados. interpretação de gráficos e tabelas.....	128

ÍNDICE

Noções de Direito Constitucional e Administrativo

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: princípios fundamentais.....	135
2. Direitos e garantias fundamentais (direitos e deveres individuais e coletivos; direitos sociais; direitos políticos)	136
3. Organização do Estado: organização político-administrativa; competências da União, estados, Distrito Federal e municípios.....	146
4. Organização dos Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário — atribuições e competências	154
5. Ordem econômica e financeira: princípios gerais da atividade econômica; atuação do Estado no domínio econômico; Sistema Financeiro Nacional (art. 192 da CF/1988)	186
6. Regime jurídico-administrativo: princípios expressos e implícitos da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e demais).....	194
7. Ato administrativo: conceito, requisitos, atributos e espécies; extinção — anulação, revogação e convalidação	204
8. Poderes da Administração Pública: hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia; uso e abuso do poder	217
9. Organização administrativa: centralização, descentralização; administração direta e indireta; autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista. Empresas públicas e sociedades de economia mista: regime jurídico híbrido; Estatuto Jurídico das Empresas Estatais (Lei nº 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016); governança, transparência, controles internos e fiscalização; pessoal celetista	224
10. Controle da administração pública: controle externo, interno, judicial e legislativo; Tribunal de Contas da União (TCU); Controladoria-Geral da União (CGU)	263
11. Improbidade administrativa: Lei nº 8.429/1992 e alterações (Lei nº 14.230/2021).....	269
12. Processo administrativo: Lei nº 9.784/1999 e suas alterações	278
13. Lei de Acesso à Informação: Lei nº 12.527/2011	284

Gestão e Governança Organizacional

1. Teoria das Organizações: evolução do pensamento administrativo; estruturas organizacionais; cultura organizacional; comportamento organizacional — motivação, liderança e comunicação	297
2. Planejamento Estratégico: análise de ambiente interno e externo (SWOT e PESTEL); formulação, implementação e controle de estratégias; Balanced Scorecard e mapa estratégico.....	299
3. Gestão por Processos: conceitos e abordagem por processos; mapeamento e modelagem (BPM/BPMN); melhoria contínua de processos	302
4. Gestão de Desempenho Organizacional: indicadores de desempenho (KPIs); gestão por resultados	304
5. Governança Corporativa: conceitos, princípios e boas práticas; estruturas — Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva; governança em empresas estatais (Lei nº 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016); transparência e relacionamento com stakeholders.....	307
6. Controles Internos e Gestão de Riscos: Framework COSO e COSO ERM; tipologia de riscos; ciclo de gestão de riscos (identificação, avaliação, resposta e monitoramento); três linhas de defesa	310
7. Auditoria interna: conceitos e objetivos; planejamento baseado em riscos; evidências e achados; relatórios e recomendações; monitoramento de planos de ação; relacionamento com auditoria independente, TCU e CGU	312

ÍNDICE

Gestão de Projetos e da Qualidade

1. Gestão de Projetos: grupos de processos e áreas de conhecimento do PMBOK; ciclo de vida do projeto; gerenciamento de escopo, tempo, custo, qualidade, riscos e stakeholders	321
2. Metodologias ágeis: Scrum — fundamentos, papéis, eventos e artefatos; Kanban — princípios, práticas e fluxo contínuo.....	326
3. Gestão da Qualidade: TQM; ISO 9001 e ciclo PDCA; ferramentas da qualidade (fluxograma, Ishikawa, Pareto, histograma, carta de controle, diagrama de dispersão e folha de verificação); benchmarking	331

Análise Financeira e Métodos Quantitativos

1. Análise de Demonstrações Financeiras: Balanço Patrimonial, DRE, DFC e notas explicativas; análise vertical e horizontal; índices financeiros	341
2. Análise de Risco de Crédito: probabilidade de default, LGD e exposição; análise do tomador; ratings (Fitch, Moody's e S&P; soberanos).....	344
3. Avaliação de Empresas e Projetos: valuation DCF; múltiplos; análise de sensibilidade.....	348
4. Estrutura e Custo de Capital: WACC; CAPM	352
5. Gestão de Risco Financeiro: hedging, colaterais e garantias; VaR	356
6. Matemática Financeira: juros simples e compostos; taxas; descontos; anuidades; sistemas de amortização (SAC, PRICE, SAM); VPL, TIR e payback.....	359
7. Noções de Economia: microeconomia (teoria do consumidor, elasticidades, estruturas de mercado, falhas de mercado, seleção adversa e risco moral).....	364
8. Macroeconomia (PIB, política fiscal e monetária, balanço de pagamentos, indicadores — IPCA, IGP, Selic, câmbio); risco soberano; classificação pela OCDE (categorias 0 a 7)	369

Tecnologia da Informação

1. Sistemas de Informação: ERP, CRM, SCM e sistemas transacionais; integração de sistemas (SOA/Web Services). Automação de Processos: RPA — conceito e aplicações; transformação digital	377
2. Banco de Dados: banco de dados relacional e não relacional (NoSQL); SQL — consultas básicas, junções e agregações..	379
3. Computação em Nuvem: modelos de serviço (IaaS, PaaS e SaaS); modelos de implantação (pública, privada e híbrida) .	387
4. Segurança da Informação: princípios CID; gestão de riscos — normas ISO/IEC 27001 e 27002; principais ameaças, vulnerabilidades e controles	388

Business Intelligence e Análise de Dados

1. Conceitos e Arquitetura de BI: Data Warehouse e Data Mart; ETL (extração, transformação e carga). Análise Multidimensional: modelo de dados dimensional (fatos, dimensões e granularidade); OLAP — slice, dice, drill-down, drill-up e pivot.....	397
2. Visualização e Relatórios: dashboards e painéis gerenciais; Power BI; KPIs.	401
3. BI aplicado à gestão: análise descritiva, diagnóstica, preditiva e prescritiva. Noções de análise de dados: ciclo CRISP-DM; qualidade de dados; estatística descritiva aplicada à gestão.....	403

ÍNDICE

Finanças Públicas e Contexto Orçamentário

1. Noções de orçamento público: PPA, LDO e LOA; ciclo orçamentário — perspectiva de contexto para empresa estatal	411
2. Programa de Dispêndios Globais (PDG) e supervisão da SEST: aplicação às empresas estatais	414
3. Lei de Responsabilidade Fiscal (LC nº 101/2000): noções de planejamento e transparência fiscal	417
4. Receita e despesa pública: noções gerais de contexto	434
5. Fundos da União: natureza e gestão — aplicados à missão da ABGF	436

Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

1. Contrato individual de trabalho (CLT): requisitos, tipos, alteração, suspensão, interrupção e rescisão	443
2. Remuneração e benefícios: salário; adicionais; FGTS; férias; 13º salário	447
3. Duração do trabalho: jornada; horas extras; intervalos; trabalho em turnos; teletrabalho	456
4. Segurança e saúde no trabalho: normas regulamentadoras aplicáveis; CIPA; PCMSO; PPRA	473
5. Proteção ao trabalho da mulher, da gestante e do adolescente.....	478
6. Direito coletivo: organização sindical; convenções e acordos coletivos de trabalho; negociação coletiva.....	485
7. Competência e organização da Justiça do Trabalho; súmulas relevantes do TST	492
8. Gestão estratégica de pessoas: recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; gestão por competências; diversidade e inclusão nas organizações	498

Conteúdo Digital Língua Inglesa

1. Compreensão e interpretação de textos técnicos em língua inglesa.....	6
2. Estratégias de leitura: identificação de informações específicas; inferência e predição; reconhecimento de organização semântica e discursiva	7
3. Itens gramaticais relevantes à compreensão de texto: artigos; tempos e modos verbais; preposições, conjunções, pronomes e modais; concordância nominal e verbal; formação e classe de palavras; voz passiva; discurso direto e indireto	10
4. Vocabulário técnico-financeiro em inglês.....	15
5. Mecanismos de coesão textual: referenciação e sequenciação	18
6. Semântica: sinonímia, antonímia, polissemia e expressões idiomáticas	20
7. Funções retóricas: argumentação, exemplificação, definição, descrição e conclusão	23

Ética, Integridade, Governança, Compliance e Controles Internos

1. Ética pública e privada: conceitos de ética, moral e valores; ética aplicada ao serviço público e às empresas estatais; código de conduta e integridade organizacional; conflito de interesses	34
2. Governança corporativa: conceitos, princípios e boas práticas (IBGC); estruturas de governança — Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitês, Diretoria Executiva e Auditoria Interna; governança em empresas estatais (Lei nº 13.303/2016).....	38

ÍNDICE

3. Compliance: conceito, objetivos e pilares do programa de integridade; estrutura do programa (tone at the top, políticas, treinamentos, canal de denúncias, due diligence, monitoramento e melhoria contínua). Controles internos: conceitos e objetivos; Framework COSO — componentes e princípios; COSO ERM — gestão de riscos corporativos; matriz de riscos; três linhas de defesa	45
4. Anticorrupção: Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e Decreto nº 11.129/2022; responsabilização de pessoas jurídicas; acordo de leniência; programas de integridade; Convenção da OCDE sobre Corrupção; FCPA (EUA); UK Bribery Act	49
5. Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo (PLD/FT): Lei nº 9.613/1998 e alterações; recomendações do GAFI/FATF; comunicação ao COAF; Conheça Seu Cliente (KYC) e Conheça Sua Operação (KYO); Pessoas Politicamente Expostas (PEP); listas restritivas nacionais e internacionais (OFAC, ONU e UE)	68
6. Auditoria interna: conceitos e objetivos; planejamento baseado em riscos; evidências e achados; relatórios e recomendações; monitoramento de planos de ação; relacionamento com auditoria independente, TCU e CGU	80
7. Transparência e prestação de contas: Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011); transparência ativa e passiva; dados aberto	87

Proteção de Dados, Segurança da Informação e Uso Responsável de Dados

1. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD — Lei nº 13.709/2018): princípios, bases legais para tratamento, direitos dos titulares, responsabilidades dos agentes (controlador e operador), incidentes de segurança, ANPD	96
2. Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014): princípios, direitos, deveres e responsabilidades	109
3. Uso responsável de dados: qualidade de dados; privacidade por design; governança de dados — conceitos e benefícios; ética no uso de dados e inteligência artificial; vies algorítmico e transparência	114
4. Noções de análise de dados e informações	116
5. Segurança da informação: princípios de confidencialidade, integridade e disponibilidade (CID); principais ameaças e ataques (phishing, ransomware, engenharia social, DDoS); controles e boas práticas defensivas. Gestão de riscos de segurança da informação: normas ISO/IEC 27001 e 27002 (visão geral); classificação da informação; controle de acesso; gestão de incidentes; continuidade.	117

Noções de Economia, Finanças Públicas, Sistema Financeiro, Garantias e Crédito à Exportação

1. Noções de microeconomia: oferta e demanda; elasticidades; estruturas de mercado; falhas de mercado; externalidades; assimetria de informação, seleção adversa e risco moral	126
2. Noções de macroeconomia: contas nacionais (PIB); política fiscal e monetária; taxa de juros (Selic); câmbio; inflação (IPCA e IGP); balanço de pagamentos; ciclos econômicos	132
3. Finanças públicas: receita e despesa pública; orçamento público (PPA, LDO e LOA) — noções de contexto aplicadas ao ambiente de empresa estatal; Programa de Dispendios Globais (PDG) e supervisão do SEST; Lei de Responsabilidade Fiscal (LC nº 101/2000) — noções	136
4. Sistema Financeiro Nacional: estrutura e composição — CMN, BCB e CVM; principais instrumentos financeiros (títulos públicos, crédito, câmbio, seguros); regulação e supervisão prudencial; Basileia III — noções	140
5. Garantias e fundos garantidores: conceito de garantia e suas modalidades; fundos garantidores públicos — natureza, finalidade e funcionamento; Fundo de Garantia à Exportação (FGE) como principal instrumento de apoio soberano às exportações brasileiras	143
6. Seguro de Crédito à Exportação (SCE): conceito, finalidade e estrutura; cobertura de riscos comerciais, políticos e extraordinários; Fundo de Garantia à Exportação (FGE — Lei nº 9.818/1999); papel da ABGF; risco país — noções	147

ÍNDICE

7. Mercado de seguros e resseguros: seguro, cosseguro, resseguro e retrocessão — conceitos, finalidades e princípios básicos; seguros facultativos e obrigatórios; elementos essenciais dos contratos de seguro (garantia, interesse, risco, prêmio); contratos de resseguro automáticos e facultativos; resseguro proporcional; resseguro não proporcional (excesso de danos, stop loss e catástrofe)	153
8. Políticas Públicas e Desenvolvimento: planejamento governamental, finanças e gestão pública; papel das instituições; noções sobre finanças públicas e ciclo orçamentário; controles interno e externo; noções básicas e estágios do ciclo político-administrativo da política pública; importância do monitoramento e da avaliação da efetividade das políticas públicas; modelos de análise de políticas públicas; formas de atuação (programas sociais e de garantia da renda; incentivos tributários, subsídios e taxaço); papel das compras públicas no adensamento produtivo e tecnológico; políticas fiscal e monetária verdes; estruturação e financiamento de projetos de infraestrutura; financiamento à exportação; financiamento às micro, pequenas e médias empresas; política industrial e de desenvolvimento econômico sustentável	156

Sustentabilidade, Aspectos Ambientais, Sociais e de Governança (ASG), Diversidade e Inclusão

1. Mudanças climáticas e sustentabilidade: conceitos, causas e impactos das mudanças climáticas; políticas públicas de mitigação e adaptação (Acordo de Paris; PNMC — Lei nº 12.187/2009; NDC do Brasil); instrumentos de desenvolvimento econômico sustentável	164
2. Bioeconomia: conceito, dimensões e oportunidades para o desenvolvimento sustentável; cadeias produtivas da bioeconomia	169
3. Biodiversidade e Soluções Baseadas na Natureza (SBN): conceito de biodiversidade; serviços ecossistêmicos; definição e tipologia das SBN; aplicações em adaptação e mitigação climática; restauração ecológica; infraestrutura verde e azul	174
4. Direitos Humanos, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) — Agenda 2030 e diversidade; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) — Agenda 2030: conceito, estrutura e relevância para o setor financeiro	178
5. Oportunidades e riscos sociais, ambientais e climáticos no Sistema Financeiro	182
6. Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) das instituições financeiras	186
7. Resoluções CMN nº 4.557/2017 e nº 4.945/2021, suas alterações e normativos associados	191
8. Divulgação de informações socioambientais e climáticas das instituições financeiras	192
9. Finanças Sustentáveis e Aspectos Ambientais, Sociais e de Governança (ASG) de investimentos: green bonds, títulos soberanos verdes, créditos de carbono, blended finance; taxonomia sustentável — conceito, finalidade e aplicações nas classificações de atividades econômicas e financiamentos	197
10. Papel do Estado brasileiro no combate à pobreza	202
11. Papel das organizações na redução de desigualdades econômicas, sociais e territoriais no Brasil	206
12. Interseccionalidade e suas interfaces com marcadores sociais de raça, cor e etnia, classe, idade, deficiência, localização geográfica, sexualidade, expressão e identidade de gênero; discriminação e exclusão social e digital	209
13. Desafios sociopolíticos da inclusão de grupos vulnerabilizados: crianças e adolescentes; idosos; LGBTQIA+; pessoas com deficiências; povos originários, comunidades quilombolas e demais minorias sociais	214
14. Desafios territoriais: a questão urbana e regional no Brasil — disparidades e segregação socioespacial	221

Noções de Análise de Dados, Informações e Indicadores

1. Os dados e as organizações: tipos de dados (estruturados e não estruturados; quantitativos e qualitativos); tipos de produtos de dados (bases de dados, relatórios, planilhas, análise exploratória, dashboards, modelos de aprendizado de máquina) e seus usos (explorar, alertar, descrever, explicar, prever, recomendar, otimizar); princípios de organizações orientadas a dados; governança de dados e seus benefícios	232
2. Etapas do ciclo de análise de dados (CRISP-DM): entendimento do negócio, dos dados, preparação, modelagem, avaliação e implantação	235

ÍNDICE

3. Coleta e preparação dos dados: problemas comuns (outliers, dados faltantes, erros de tipo e viés de seleção); técnicas básicas de limpeza e validação	236
4. Estatística descritiva aplicada: medidas de posição (média, mediana, moda, quartis); medidas de dispersão (variância, desvio padrão)	238
5. Correlação.....	242
6. Introdução à visualização de dados e storytelling: tipos de gráficos (barras, pizza, linha, dispersão, histograma); boas práticas para construção de gráficos; princípios de narrativa com dados; leitura e interpretação de gráficos e tabelas....	245
7. Fundamentos para criação de indicadores de desempenho (KPIs): conceito, finalidade e boas práticas	250
8. Técnicas de identificação de causa raiz (Diagrama de Ishikawa, Cinco Porquês, Análise de Pareto)	250
9. Uso responsável de dados: LGPD (Lei nº 13.709/2018) aplicada ao tratamento de dados, ética no uso de dados	252
10. Inteligência artificial.....	266

Ética, Compliance e Legislação

1. Ética nas Organizações: ética aplicada a empresas estatais; código de conduta; conflito de interesses	172
2. Compliance: conceito, objetivos e pilares do programa; due diligence; canal de denúncias	175
3. Anticorrupção: Lei nº 12.846/2013; Convenção da OCDE; FCPA (EUA); UK Bribery Act.....	175
4. Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo (PLD/FT): Lei nº 9.613/1998; GAFI/FATF; COAF; KYC e KYO; PEP.....	175
5. ESG e Sustentabilidade Corporativa: conceito e dimensões; riscos socioambientais em operações; relatórios GRI; listas restritivas (OFAC, ONU e UE).....	175
6. Improbidade administrativa: Lei nº 8.429/1992	178
7. Lei de Acesso à Informação: Lei nº 12.527/2011	178
8. LGPD: Lei nº 13.709/2018.....	179
9. Estatuto Jurídico das Empresas Estatais: Lei nº 13.303/2016.....	192
10. Decreto nº 8.945/2016	192
11. Legislação e Regulação da ABGF: Lei nº 12.712/2012	192
12. Decreto nº 7.976/2013	202
13. Normas aplicáveis a fundos garantidores (CMN/BCB); SUSEP; normas CVM	203
14. Decreto-Lei nº 73/1966	206
15. Lei nº 6.704/1979	225
16. Lei nº 9.818/1999	227

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

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

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

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

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

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

Dicas práticas

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

RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

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

► Tipos textuais

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

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

TEXTO NARRATIVO	Apresenta um enredo, com ações e relações entre personagens, que ocorre em determinados espaço e tempo. É contado por um narrador, e se estrutura da seguinte maneira: apresentação > desenvolvimento > clímax > desfecho
TEXTO DISSERTATIVO-ARGUMENTATIVO	Tem o objetivo de defender determinado ponto de vista, persuadindo o leitor a partir do uso de argumentos sólidos. Sua estrutura comum é: introdução > desenvolvimento > conclusão.
TEXTO EXPOSITIVO	Procura expor ideias, sem a necessidade de defender algum ponto de vista. Para isso, usa-se comparações, informações, definições, conceitualizações etc. A estrutura segue a do texto dissertativo-argumentativo.



AMOSTRA

TEXTO DESCRITIVO	Expõe acontecimentos, lugares, pessoas, de modo que sua finalidade é descrever, ou seja, caracterizar algo ou alguém. Com isso, é um texto rico em adjetivos e em verbos de ligação.
TEXTO INJUNTIVO	Oferece instruções, com o objetivo de orientar o leitor. Sua maior característica são os verbos no modo imperativo.

► **Gêneros textuais**

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

Alguns exemplos de gêneros textuais:

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

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

DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL

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

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

► **Alfabeto**

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

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

► **Uso do “X”**

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

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



RACIOCÍNIO LÓGICO, MATEMÁTICO E ANALÍTICO

ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES; DEDUÇÃO DE NOVAS INFORMAÇÕES E AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE RELAÇÕES. LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL): PROPOSIÇÕES SIMPLES E COMPOSTAS; CONECTIVOS; TAUTOLOGIA, CONTRADIÇÃO E CONTINGÊNCIA; TABELAS-VERDADE; EQUIVALÊNCIAS LÓGICAS; LEIS DE DE MORGAN; IMPLICAÇÕES; QUANTIFICADORES; AFIRMAÇÕES E NEGAÇÕES. LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO: ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, DEDUÇÕES, CONCLUSÕES E SILOGISMOS. FORMAÇÃO DE CONCEITOS; DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS

A capacidade de estabelecer e interpretar relações lógicas entre diferentes elementos é uma habilidade essencial para o desenvolvimento do pensamento analítico. Essa competência permite ao indivíduo organizar informações, identificar padrões e criar conexões relevantes, mesmo diante de conceitos abstratos ou situações hipotéticas. Ao dominar esse campo, é possível analisar premissas, avaliar sua consistência e extrair conclusões fundamentadas, promovendo uma compreensão mais profunda e decisões mais acertadas. Essa habilidade é indispensável na resolução de problemas complexos e no enfrentamento de desafios que exigem clareza e raciocínio estruturado.

A seguir, exploraremos os principais conteúdos que ajudam a aprimorar essa competência:

LÓGICA PROPOSICIONAL

Um predicado é uma sentença que contém um número limitado de variáveis e se torna uma proposição quando são dados valores às variáveis matemáticas e propriedades quaisquer a outros tipos.

Um predicado, de modo geral, indica uma relação entre objetos de uma afirmação ou contexto.

Considerando o que se conhece da língua portuguesa e, intuitivamente, predicados dão qualidade aos sujeitos, relacionam os sujeitos e relacionam os sujeitos aos objetos.

Para tal, são usados os conectivos lógicos $\neg, \Rightarrow, \rightarrow, \wedge, \vee$, mais objetos, predicados, variáveis e quantificadores.

Os objetos podem ser concretos, abstratos ou fictícios, únicos (atômicos) ou compostos.

Logo, é um tipo que pode ser desde uma peça sólida, um número complexo até uma afirmação criada para justificar um raciocínio e que não tenha existência real!

Os argumentos apresentam da lógica dos predicados dizem respeito, também, àqueles da lógica proposicional, mas adicionando as qualidades ao sujeito.

As palavras que relacionam os objetos são usadas como quantificadores, como um objeto está sobre outro, um é maior que o outro, a cor de um é diferente da cor do outro; e, com o uso dos conectivos, as sentenças ficam mais complexas.

Por exemplo, podemos escrever que um objeto é maior que outro e eles têm cores diferentes.

Somando as variáveis aos objetos com predicados, as variáveis definem e estabelecem fatos relativos aos objetos em um dado contexto.

Vamos examinar as características de argumentos e sentenças lógicas para adentrarmos no uso de quantificadores.

No livro Discurso do Método de René Descartes, encontramos a afirmação: "(1ª parte): "...a diversidade de nossas opiniões não provém do fato de serem uns mais racionais que outros, mas somente de conduzirmos nossos pensamentos por vias diversas e não considerarmos as mesmas coisas. Pois não é suficiente ter o espírito bom, o principal é aplicá-lo bem."

Cabe aqui, uma rápida revisão de conceitos, como o de argumento, que é a afirmação de que um grupo de proposições gera uma proposição final, que é consequência das primeiras. São ideias lógicas que se relacionam com o propósito de esclarecer pontos de pensamento, teorias, dúvidas.

Seguindo a ideia do princípio para o fim, a proposição é o início e o argumento o fim de uma explanação ou raciocínio, portanto essencial para um pensamento lógico.

A proposição ou sentença a é uma oração declarativa que poderá ser classificada somente em verdadeira ou falsa, com sentido completo, tem sujeito e predicado.

Por exemplo, e usando informações multidisciplinares, são proposições:

I – A água é uma molécula polar;

II – A membrana plasmática é lipoprotéica.

Observe que os exemplos acima seguem as condições essenciais que uma proposição deve seguir, i.e., dois axiomas fundamentais da lógica, [1] o princípio da não contradição e [2] o princípio do terceiro excluído, como já citado.

O princípio da não contradição afirma que uma proposição não ser verdadeira e falsa ao mesmo tempo.

O princípio do terceiro excluído afirma que toda proposição ou é verdadeira ou é falsa, jamais uma terceira opção.

Após essa pequena revisão de conceitos, que representaram os tipos de argumentos chamados válidos, vamos especificar os conceitos para construir argumento inválidos, falaciosos ou sofisma.

AMOSTRA

► **Proposições simples e compostas**

Para se construir as premissas ou hipóteses em um argumento válido logicamente, as premissas têm extensão maior que a conclusão. A primeira premissa é chamada de maior e a mais abrangente, e a menor, a segunda, possui o sujeito da conclusão para o silogismo; e das conclusões, temos que:

- De duas premissas negativas, nada se conclui;
- De duas premissas afirmativas não pode haver conclusão negativa;
- A conclusão segue sempre a premissa mais fraca;
- De duas premissas particulares, nada se conclui.

As premissas funcionam como proposições e podem ser do tipo simples ou composta. As compostas são formadas por duas ou mais proposições simples interligadas por um “conectivo”.

Uma proposição/premissa é toda oração declarativa que pode ser classificada em verdadeira ou falsa ou ainda, um conjunto de palavras ou símbolos que exprimem um pensamento de sentido completo.

Características de uma proposição

- Tem sujeito e predicado;
- É declarativa (não é exclamativa nem interrogativa);
- Tem um, e somente um, dos dois valores lógicos: ou é verdadeira ou é falsa.

É regida por princípios ou axiomas:

- **Princípio da não contradição:** uma proposição não pode ser verdadeira e falsa ao mesmo tempo.
- **Princípio do terceiro excluído:** toda proposição ou é verdadeira ou é falsa, isto é, verifica-se sempre um destes casos e nunca um terceiro.
- **Princípio da Identidade:** uma proposição é idêntica a si mesma. Em termos simples: $p \equiv p$

Exemplos:

- A água é uma substância polar.
- A membrana plasmática é lipoprotéica.
- As premissas podem ser unidas via conectivos mostrados na tabela abaixo e já mostrado acima

São eles:

Proposição	Forma	Símbolo
Negação	Não	$\neg$
Disjunção não exclusiva	ou	$\vee$
Conjunção	e	$\wedge$
Condicional	Se... então	$\rightarrow$
Bicondicional	Se e somente se	$\leftrightarrow$

► **Tabelas verdade**

As tabelas-verdade são ferramentas utilizadas para analisar as possíveis combinações de valores lógicos (verdadeiro ou falso) das proposições. Elas permitem compreender o comportamento lógico de operadores como negação, conjunção e disjunção, facilitando a verificação da validade de proposições compostas. Abaixo, apresentamos as tabelas-verdade para cada operador,

Negação

A partir de uma proposição p qualquer, pode-se construir outra, a negação de p , cujo símbolo é $\neg p$.

Exemplos:

- A água é uma substância não polar.
- A membrana plasmática é não lipoprotéica.

Tabela-verdade para p e $\neg p$.

p	$\neg p$
V	F
F	V

Os símbolos lógicos para construção de proposições compostas são: $\wedge$ (lê-se e) e $\vee$ (lê-se ou).

Conectivo e

Colocando o conectivo $\wedge$ entre duas proposições p e q , obtém-se uma nova proposição $p \wedge q$, denominada conjunção das sentenças.

Exemplos:

- p : substâncias apolares atravessam diretamente a bicamada lipídica.
- q : o aminoácido fenilalanina é apolar.
- $p \wedge q$: substâncias apolares atravessam diretamente a bicamada lipídica e o aminoácido fenilalanina é apolar.

Tabela-verdade para a conjunção

Axioma: a conjunção é verdadeira se, e somente se, ambas as proposições são verdadeiras; se ao menos uma delas for falsa, a conjunção é falsa.

p	q	$p \wedge q$
V	V	V
V	F	F
F	V	F
F	F	F

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL E ADMINISTRATIVO

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988: PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

► Forma, Sistema e Fundamentos da República

Papel dos Princípios e o Neoconstitucionalismo:

Os princípios abandonam sua função meramente subsidiária na aplicação do Direito, quando serviam tão somente de meio de integração da ordem jurídica (na hipótese de eventual lacuna) e vetor interpretativo, e passam a ser dotados de elevada e reconhecida normatividade.

Princípio Federativo:

Significa que a União, os Estados-membros, o Distrito Federal e os Municípios possuem autonomia, caracteriza por um determinado grau de liberdade referente à sua organização, à sua administração, à sua normatização e ao seu Governo, porém limitada por certos princípios consagrados pela Constituição Federal.

Princípio Republicano:

É uma forma de Governo fundada na igualdade formal entre as pessoas, em que os detentores do poder político exercem o comando do Estado em caráter eletivo, representativo, temporário e com responsabilidade.

Princípio do Estado Democrático de Direito:

O Estado de Direito é aquele que se submete ao império da lei. Por sua vez, o Estado democrático caracteriza-se pelo respeito ao princípio fundamental da soberania popular, vale dizer, funda-se na noção de Governo do povo, pelo povo e para o povo.

Princípio da Soberania Popular:

O parágrafo único do Artigo 1º da Constituição Federal revela a adoção da soberania popular como princípio fundamental ao prever que “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”.

Princípio da Separação dos Poderes:

A visão moderna da separação dos Poderes não impede que cada um deles exerça atipicamente (de forma secundária), além de sua função típica (preponderante), funções atribuídas a outro Poder.

Vejam os abaixo, os dispositivos constitucionais correspondentes ao tema supracitado:

TÍTULO I DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui - se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

- I - a soberania;
- II - a cidadania
- III - a dignidade da pessoa humana;
- IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; (Vide Lei nº 13.874, de 2019)
- V - o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

► Objetivos Fundamentais da República

Os Objetivos Fundamentais da República estão elencados no Artigo 3º da CF/88. Vejamos:

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

- I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II - garantir o desenvolvimento nacional;
- III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação..

► Princípios de Direito Constitucional Internacional

Os Princípios de Direito Constitucional Internacional estão elencados no Artigo 4º da CF/88. Vejamos:

Art. 4º A República Federativa do Brasil rege - se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios:

- I - independência nacional;
- II - prevalência dos direitos humanos;
- III - autodeterminação dos povos;
- IV - não - intervenção;
- V - igualdade entre os Estados;
- VI - defesa da paz;
- VII - solução pacífica dos conflitos;
- VIII - repúdio ao terrorismo e ao racismo;
- IX - cooperação entre os povos para o progresso da humanidade;
- X - concessão de asilo político.

AMOSTRA

Parágrafo único. A República Federativa do Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade latino-americana de nações.

DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS (DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS; DIREITOS SOCIAIS; DIREITOS POLÍTICOS)

DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS

Os direitos individuais estão elencados no caput do Artigo 5º da CF. São eles:

► **Direito à Vida**

O direito à vida deve ser observado por dois prismas: o direito de permanecer vivo e o direito de uma vida digna.

O direito de permanecer vivo pode ser observado, por exemplo, na vedação à pena de morte (salvo em caso de guerra declarada).

Já o direito à uma vida digna, garante as necessidades vitais básicas, proibindo qualquer tratamento desumano como a tortura, penas de caráter perpétuo, trabalhos forçados, cruéis, etc.

► **Direito à Liberdade**

O direito à liberdade consiste na afirmação de que ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa, senão em virtude de lei. Tal dispositivo representa a consagração da autonomia privada.

Trata-se a liberdade, de direito amplo, já que compreende, dentre outros, as liberdades: de opinião, de pensamento, de locomoção, de consciência, de crença, de reunião, de associação e de expressão.

► **Direito à Igualdade**

A igualdade, princípio fundamental proclamado pela Constituição Federal e base do princípio republicano e da democracia, deve ser encarada sob duas óticas, a igualdade material e a igualdade formal.

A igualdade formal é a identidade de direitos e deveres concedidos aos membros da coletividade por meio da norma.

Por sua vez, a igualdade material tem por finalidade a busca da equiparação dos cidadãos sob todos os aspectos, inclusive o jurídico. É a consagração da máxima de Aristóteles, para quem o princípio da igualdade consistia em tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais na medida em que eles se desigualem.

Sob o pálio da igualdade material, caberia ao Estado promover a igualdade de oportunidades por meio de políticas públicas e leis que, atentos às características dos grupos menos favorecidos, compensassem as desigualdades decorrentes do processo histórico da formação social.

► **Direito à Privacidade**

Para o estudo do Direito Constitucional, a privacidade é gênero, do qual são espécies a intimidade, a honra, a vida privada e a imagem. De maneira que, os mesmos são invioláveis e a eles assegura-se o direito à indenização pelo dano moral ou material decorrente de sua violação.

► **Direito à Honra**

O direito à honra almeja tutelar o conjunto de atributos pertinentes à reputação do cidadão sujeito de direitos, exatamente por tal motivo, são previstos no Código Penal.

► **Direito de Propriedade**

É assegurado o direito de propriedade, contudo, com restrições, como por exemplo, de que se atenda à função social da propriedade. Também se enquadram como espécies de restrição do direito de propriedade, a requisição, a desapropriação, o confisco e o usucapião.

Do mesmo modo, é no direito de propriedade que se asseguram a inviolabilidade do domicílio, os direitos autorais (propriedade intelectual) e os direitos reativos à herança.

Destes direitos, emanam todos os incisos do Art. 5º, da CF/88, conforme veremos abaixo:

TÍTULO II

DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS

CAPÍTULO I

DOS DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo - se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

II - ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei;

III - ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante;

IV - é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato;

V - é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;

VI - é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e a suas liturgias;

VII - é assegurada, nos termos da lei, a prestação de assistência religiosa nas entidades civis e militares de internação coletiva;

VIII - ninguém será privado de direitos por motivo de crença religiosa ou de convicção filosófica ou política, salvo se as invocar para eximir - se de obrigação legal a todos imposta e recusar - se a cumprir prestação alternativa, fixada em lei;

IX - é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença;

GESTÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES: EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO; ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS; CULTURA ORGANIZACIONAL; COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL — MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

► Administração como campo de organização racional do trabalho

A teoria das organizações reúne diferentes abordagens desenvolvidas para compreender como as organizações são estruturadas, coordenadas, dirigidas e adaptadas ao ambiente. A evolução do pensamento administrativo acompanha transformações econômicas, tecnológicas, sociais e institucionais que modificaram a forma de organizar o trabalho. As primeiras formulações sistemáticas enfatizaram racionalização, divisão do trabalho, autoridade, padronização e controle. Com o tempo, novas abordagens incorporaram fatores humanos, comportamento coletivo, ambiente externo, tecnologia, cultura, poder, aprendizagem e complexidade.

A administração científica concentrou-se na eficiência operacional, no estudo dos tempos e movimentos, na especialização das tarefas e na separação entre planejamento e execução. Sua contribuição principal foi tratar o trabalho como objeto de análise racional, buscando reduzir desperdícios e aumentar produtividade. A ênfase excessiva na tarefa, porém, limitava a compreensão de dimensões humanas, sociais e ambientais. O trabalhador era frequentemente analisado como executor de procedimentos definidos por instâncias superiores, o que restringia a percepção sobre motivação, autonomia, cooperação e aprendizagem.

A teoria clássica ampliou o foco para a estrutura formal da organização. Seus temas centrais envolveram divisão do trabalho, autoridade, responsabilidade, unidade de comando, hierarquia, coordenação, disciplina e centralização. A organização era compreendida como sistema formal que deveria funcionar de modo ordenado, com papéis definidos e relações de autoridade claras. Essa perspectiva contribuiu para a construção de estruturas administrativas estáveis, mas tendia a tratar a organização como mecanismo previsível, pouco sensível a conflitos, informalidade e mudanças ambientais.

► Perspectivas humanas, sistêmicas e contingenciais

As abordagens humanistas deslocaram a atenção para relações sociais, motivação, liderança, comunicação e grupos informais. A organização passou a ser vista como espaço de interação humana, no qual sentimentos, expectativas, reconhecimento, pertencimento e padrões de grupo influenciam desempenho. Essa mudança mostrou que a produtividade não depende apenas de regras, incentivos materiais ou controle

hierárquico. Relações interpessoais, clima de trabalho, participação e estilos de liderança também afetam o comportamento organizacional.

A perspectiva burocrática destacou a importância de regras formais, impessoalidade, hierarquia, competências definidas, documentação e previsibilidade. A burocracia permite continuidade administrativa e reduz arbitrariedades quando opera de forma racional. Contudo, seu funcionamento pode gerar rigidez, excesso de formalismo, lentidão decisória e deslocamento dos meios sobre os fins. A análise burocrática demonstra que a formalização é necessária para controle e isonomia, mas precisa ser equilibrada com eficiência, adaptação e foco em resultados.

As abordagens sistêmica e contingencial introduziram visão mais ampla. A organização passou a ser compreendida como sistema aberto, formado por partes interdependentes e influenciado pelo ambiente. Não existe uma única estrutura ideal para todas as situações. A adequação organizacional depende de tecnologia, estratégia, porte, ambiente, cultura, grau de incerteza, natureza das tarefas e capacidade de coordenação. A teoria contingencial substitui receitas universais por análise contextual. Estruturas mecanicistas podem ser adequadas a ambientes estáveis e atividades rotineiras. Estruturas orgânicas tendem a funcionar melhor em contextos dinâmicos, inovadores e incertos.

Integração das abordagens administrativas

A evolução do pensamento administrativo não deve ser lida como substituição completa de uma teoria por outra. Cada abordagem enfatiza dimensões relevantes. A racionalização de processos continua necessária. A estrutura formal permanece essencial. Relações humanas influenciam cooperação e desempenho. A burocracia protege previsibilidade e controle. A visão sistêmica revela interdependências. A contingência mostra que soluções precisam ser ajustadas ao contexto. A compreensão organizacional madura integra essas contribuições para analisar problemas concretos sem reduzir a organização a uma única variável.

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

► Estrutura como distribuição de autoridade, responsabilidades e coordenação

A estrutura organizacional corresponde ao arranjo formal que define como atividades, responsabilidades, autoridade, comunicação e coordenação são distribuídas. Ela indica quem decide, quem executa, quem controla, como as unidades se relacionam e como os fluxos de trabalho atravessam a organização. A estrutura não é apenas desenho hierárquico. Ela influencia velocidade decisória, integração entre áreas, capacidade de inovação, controle de riscos, especialização técnica e qualidade das entregas.



AMOSTRA

A estrutura funcional organiza a instituição por especialidades, como finanças, pessoas, tecnologia, planejamento, jurídico ou operações. Esse modelo favorece concentração de conhecimento técnico, padronização e eficiência dentro das áreas. Pode, porém, gerar barreiras entre unidades, priorização de objetivos departamentais e dificuldade de coordenação transversal. Quando as entregas dependem de várias áreas, a estrutura funcional precisa de mecanismos adicionais de integração, como comitês, gestores de processo, equipes interdepartamentais e sistemas de informação compartilhados.

A estrutura divisional organiza a instituição por produtos, serviços, regiões, públicos ou unidades de negócio. Ela favorece foco em resultados específicos, maior proximidade com destinatários e autonomia operacional. Sua limitação está no risco de duplicação de recursos, perda de padronização e conflitos entre divisões. A estrutura matricial combina dimensões funcionais e projetizadas, permitindo que pessoas respondam simultaneamente a gestores funcionais e de projetos. Esse arranjo amplia flexibilidade e integração, mas pode gerar ambiguidades de autoridade, disputas de prioridade e necessidade elevada de comunicação.

► Centralização, descentralização e mecanismos de coordenação

A centralização concentra decisões em níveis superiores da hierarquia. Ela favorece uniformidade, controle, coerência estratégica e redução de decisões divergentes. Pode, contudo, tornar a organização lenta, sobrecarregar níveis superiores e reduzir capacidade de resposta local. A descentralização distribui decisões para unidades, gestores ou equipes mais próximos da execução. Ela favorece agilidade, adaptação e responsabilização, mas exige critérios claros, controles adequados e alinhamento estratégico para evitar fragmentação.

Os mecanismos de coordenação conectam partes da organização. A supervisão direta coordena por autoridade hierárquica. A padronização de processos coordena por procedimentos e fluxos definidos. A padronização de resultados coordena por metas e indicadores. A padronização de competências coordena por formação, capacitação e critérios profissionais. O ajuste mútuo coordena por comunicação direta entre atores envolvidos. Organizações complexas normalmente combinam esses mecanismos, pois nenhum deles é suficiente isoladamente.

Estruturas mecanicistas e orgânicas

Estruturas mecanicistas são caracterizadas por hierarquia definida, formalização elevada, tarefas especializadas, comunicação vertical e centralização decisória. Elas tendem a funcionar bem em ambientes estáveis, com atividades repetitivas e baixa incerteza. Estruturas orgânicas apresentam maior flexibilidade, comunicação horizontal, descentralização, papéis menos rígidos e adaptação contínua. Elas tendem a ser mais adequadas a ambientes dinâmicos, tarefas complexas, inovação e necessidade de resposta rápida.

A escolha estrutural deve considerar a natureza do trabalho e o ambiente. Processos regulados, atividades críticas e controles sensíveis podem exigir formalização mais robusta. Atividades inovadoras, analíticas ou interdisciplinares podem exigir flexibilidade e colaboração. A estrutura adequada não é a mais simples

nem a mais moderna em aparência, mas aquela que permite coordenação, controle, comunicação e entrega de resultados em determinada realidade organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

► Cultura como sistema de significados compartilhados

A cultura organizacional corresponde ao conjunto de valores, crenças, pressupostos, normas informais, símbolos, práticas e padrões de comportamento compartilhados pelos membros de uma organização. Ela influencia a forma como as pessoas interpretam problemas, tomam decisões, lidam com autoridade, comunicam informações, tratam erros, respondem a mudanças e definem o que é considerado aceitável ou inadequado. A cultura atua como sistema de orientação coletiva, muitas vezes mais poderoso que normas formais.

A cultura manifesta-se em diferentes níveis. Artefatos são expressões visíveis, como linguagem, rituais, documentos, layout físico, cerimônias, padrões de reunião e formas de comunicação. Valores declarados indicam princípios que a organização afirma adotar. Pressupostos básicos são crenças profundas, frequentemente não explicitadas, que orientam comportamentos cotidianos. Pode haver distância entre valores declarados e práticas efetivas. Uma organização pode declarar inovação como valor, mas punir erros de forma severa; pode declarar transparência, mas reter informações críticas; pode afirmar foco em resultados, mas recompensar apenas conformidade formal.

► Funções e efeitos da cultura

A cultura contribui para identidade, coesão e previsibilidade comportamental. Ela ajuda os membros a compreenderem como agir, que prioridades reconhecer, como interpretar decisões e quais condutas recebem aprovação social. Uma cultura forte pode favorecer alinhamento, compromisso e consistência. Entretanto, força cultural não significa necessariamente qualidade. Culturas fortes podem sustentar práticas disfuncionais, resistência à mudança, silenciamento de conflitos, aversão a riscos ou tolerância a padrões inadequados.

A cultura também influencia a implementação de estratégias e processos. Mudanças formais podem fracassar quando entram em conflito com padrões culturais profundamente instalados. Uma reforma estrutural que exige colaboração pode não prosperar em ambiente marcado por competição interna. Uma política de gestão de riscos pode ser ineficaz se a cultura penaliza quem relata problemas. Um sistema de avaliação de desempenho pode produzir distorções se a organização valoriza aparência de cumprimento mais do que aprendizagem e correção de causas.

Cultura, clima e mudança organizacional

Cultura e clima organizacional são conceitos relacionados, mas distintos. A cultura envolve pressupostos e padrões compartilhados de longa duração. O clima refere-se à percepção atual dos membros sobre ambiente de trabalho, liderança, comunicação, reconhecimento, justiça, segurança psicológica e condições de atuação. O clima pode variar mais rapidamente e revelar efeitos imediatos de decisões gerenciais. A cultura muda de forma mais lenta, por meio de práticas consistentes, liderança, símbolos, sistemas de recompensa, critérios de promoção, comunicação e experiências repetidas.

GESTÃO DE PROJETOS E DA QUALIDADE

GESTÃO DE PROJETOS: GRUPOS DE PROCESSOS E ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBOK; CICLO DE VIDA DO PROJETO; GERENCIAMENTO DE ESCOPO, TEMPO, CUSTO, QUALIDADE, RISCOS E STAKEHOLDERS

A gestão de projetos é uma disciplina estruturada e metodológica, cujo objetivo é planejar, coordenar e controlar recursos para alcançar objetivos específicos em um determinado prazo, custo e qualidade.

O PMBOK (Project Management Body of Knowledge) é um guia abrangente para a gestão de projetos, publicado pelo Project Management Institute (PMI), uma das principais autoridades mundiais no assunto.

O PMBOK serve como uma referência para os profissionais de gestão de projetos e é amplamente usado para orientar a certificação de profissionais como Project Management Professionals (PMPs).

O que é o PMBOK?

O PMBOK é uma coleção de melhores práticas, processos e diretrizes para a gestão de projetos. Ele foi projetado para ser aplicável a projetos de todos os tamanhos e em várias indústrias, incluindo construção, TI, manufatura, saúde e muito mais. A última edição do guia oferece uma visão abrangente dos padrões internacionais para a prática da gestão de projetos, abrangendo diversas áreas de conhecimento.

Áreas de Conhecimento do PMBOK

O guia PMBOK divide a gestão de projetos em dez áreas de conhecimento fundamentais:

- **Gestão de Integração de Projetos:** concentra-se na coordenação de todos os elementos do projeto, garantindo que os diversos processos funcionem juntos para alcançar os objetivos do projeto.
- **Gestão do Escopo do Projeto:** trata da definição do que está e do que não está incluído no projeto, garantindo que o projeto tenha uma delimitação clara e objetivos específicos.
- **Gestão do Tempo do Projeto:** refere-se ao planejamento do cronograma do projeto, incluindo a definição de atividades, estimativas de tempo, sequenciamento e controle de prazos.
- **Gestão de Custos do Projeto:** inclui o planejamento, estimativas, orçamento e controle dos custos do projeto para garantir que permaneçam dentro do orçamento aprovado.
- **Gestão da Qualidade do Projeto:** foca em garantir que o projeto atenda aos padrões de qualidade esperados pelo cliente e demais partes interessadas.

▪ **Gestão de Recursos Humanos do Projeto:** refere-se ao gerenciamento das equipes envolvidas no projeto, incluindo a contratação, treinamento e coordenação do pessoal.

▪ **Gestão de Comunicações do Projeto:** aborda a comunicação eficaz entre todas as partes interessadas do projeto, garantindo que a informação seja compartilhada de maneira adequada.

▪ **Gestão de Riscos do Projeto:** envolve a identificação, análise, planejamento e resposta a riscos que podem afetar o projeto, além do monitoramento contínuo para mitigar riscos futuros.

▪ **Gestão de Aquisições do Projeto:** concentra-se no processo de compra ou aquisição de bens e serviços necessários para o projeto, bem como no gerenciamento de contratos e fornecedores.

▪ **Gestão das Partes Interessadas do Projeto:** refere-se à identificação e gerenciamento de todas as partes interessadas que podem afetar ou serem afetadas pelo projeto.

Ciclo de Vida do Projeto

O PMBOK descreve o ciclo de vida do projeto como uma série de fases que vão desde a iniciação até o encerramento. Essas fases são:

- **Iniciação:** esta fase envolve a definição do projeto, a identificação das partes interessadas e a elaboração do termo de abertura do projeto.
- **Planejamento:** a fase de planejamento inclui a elaboração do plano de projeto detalhado, definindo escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.
- **Execução:** durante esta fase, os planos são colocados em prática. As atividades do projeto são realizadas, e as entregas do projeto são criadas.
- **Monitoramento e Controle:** esta fase ocorre em paralelo com a execução e inclui o acompanhamento e controle do progresso do projeto para garantir que ele esteja no caminho certo em termos de escopo, tempo, custo e qualidade.
- **Encerramento:** a última fase do ciclo de vida do projeto inclui o fechamento formal do projeto, a entrega das entregas finais, a documentação de lições aprendidas e a liberação dos recursos.

Certificações Relacionadas ao PMBOK

O PMBOK é a base para várias certificações profissionais, incluindo:

- **Project Management Professional (PMP):** uma das certificações mais reconhecidas para gestores de projetos. Ela atesta que o profissional possui habilidades, experiência e conhecimento necessários para gerenciar projetos de forma eficaz.



AMOSTRA

- **Certified Associate in Project Management (CAPM):** voltada para quem está começando na área de gestão de projetos ou para quem deseja obter um entendimento básico do PMBOK.
- **Program Management Professional (PgMP):** destinada a profissionais que gerenciam programas ou vários projetos inter-relacionados.
- **Portfolio Management Professional (PfMP):** foca na gestão de portfólios de projetos, garantindo que eles estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Benefícios do PMBOK

O uso do PMBOK como guia para a gestão de projetos oferece vários benefícios, incluindo:

- **Consistência:** o PMBOK fornece uma abordagem padronizada para a gestão de projetos, permitindo consistência entre projetos e entre profissionais de gestão de projetos.
- **Melhores Práticas:** ele reúne melhores práticas de várias indústrias, fornecendo diretrizes testadas e comprovadas para uma gestão eficaz.
- **Flexibilidade:** embora o PMBOK forneça uma estrutura padronizada, ele também permite a flexibilidade para adaptar processos conforme as necessidades do projeto e da organização.
- **Certificação Profissional:** ele é a base para certificações como o PMP, que podem aumentar a credibilidade do profissional de gestão de projetos e melhorar suas oportunidades de carreira.

O PMBOK é um recurso inestimável para gestores de projetos, fornecendo uma estrutura robusta para a gestão eficaz de projetos em uma variedade de setores e indústrias. Ao aderir aos princípios e práticas do PMBOK, os profissionais podem aumentar suas chances de sucesso no gerenciamento de projetos.

GERENCIAMENTO DE ESCOPO E TEMPO

► Escopo como base de definição do projeto

O gerenciamento de escopo é uma das bases mais importantes da gestão de projetos, pois define com clareza aquilo que será entregue e, ao mesmo tempo, aquilo que não fará parte do projeto. Em termos práticos, o escopo funciona como uma fronteira organizada entre as expectativas existentes e as entregas efetivamente assumidas. Quando essa fronteira não é bem estabelecida, o projeto tende a sofrer alterações frequentes, aumento de custos, atrasos, conflitos entre as partes envolvidas e perda de qualidade nas entregas.

É importante compreender que o escopo pode ser analisado por duas perspectivas complementares: o escopo do produto e o escopo do projeto. O escopo do produto está relacionado às características, funcionalidades, requisitos e condições que a entrega final deverá apresentar. Já o escopo do projeto diz respeito ao trabalho necessário para produzir esse produto, serviço ou resultado. Assim, enquanto o escopo do produto responde à pergunta “o que será entregue?”, o escopo do projeto responde à pergunta “que trabalho será realizado para entregar isso?”.

A definição adequada do escopo começa pela coleta e organização dos requisitos. Requisitos são necessidades, expectativas, condições ou capacidades que devem ser atendidas pelo projeto. Eles podem envolver aspectos técnicos, funcionais, legais, operacionais, financeiros ou estratégicos. Um erro comum na gestão de projetos é iniciar a execução com requisitos genéricos, mal documentados ou interpretados de forma diferente pelas pessoas envolvidas. Quando isso ocorre, cada participante pode formar uma expectativa própria sobre o resultado final, dificultando o alinhamento e aumentando o risco de retrabalho.

Depois de levantar os requisitos, é necessário transformá-los em entregas objetivas. Uma entrega é um resultado verificável, isto é, algo que pode ser analisado, validado e aceito. Essa característica é essencial, pois evita que o projeto seja conduzido apenas com base em intenções abstratas. Em vez de afirmar genericamente que o projeto deve “melhorar um processo”, por exemplo, é mais adequado definir quais documentos, sistemas, treinamentos, relatórios, procedimentos ou produtos serão efetivamente entregues.

Detalhamento e controle do escopo

O detalhamento do escopo permite transformar uma ideia ampla em um conjunto organizado de entregas e atividades. Para isso, uma ferramenta amplamente utilizada é a Estrutura Analítica do Projeto, também conhecida como EAP. A EAP decompõe o projeto em partes menores, facilitando o planejamento, a distribuição de responsabilidades, a estimativa de prazos e custos, o acompanhamento da execução e o controle das entregas.

A lógica da EAP é simples, mas muito poderosa: quanto maior e mais complexo for um projeto, maior será a necessidade de dividi-lo em componentes gerenciáveis. Essa decomposição reduz a incerteza, melhora a comunicação e permite que o trabalho seja visualizado com mais precisão. Ao organizar o projeto em pacotes de trabalho, a equipe consegue compreender melhor o que precisa ser feito, quem será responsável, quais recursos serão necessários e quais critérios indicarão que a entrega foi concluída.

O controle do escopo é necessário porque projetos raramente permanecem exatamente iguais do início ao fim. Mudanças podem ocorrer por necessidades reais, novas informações, alterações de prioridade, restrições externas ou solicitações das partes interessadas. No entanto, toda mudança precisa ser analisada antes de ser aprovada. Alterar o escopo sem avaliar impactos pode comprometer o cronograma, o orçamento, a qualidade e até a viabilidade do projeto.

Uma prática importante é diferenciar mudança necessária de ampliação descontrolada do escopo. A ampliação descontrolada ocorre quando novas demandas são incorporadas sem análise formal, sem autorização adequada e sem atualização dos demais elementos do projeto. Esse fenômeno costuma gerar atraso, sobrecarga da equipe e perda de foco. Por isso, o escopo precisa ser gerenciado de modo disciplinado, com critérios claros para solicitação, avaliação, aprovação e registro de mudanças.

► Tempo e cronograma do projeto

O gerenciamento do tempo tem como objetivo organizar as atividades do projeto em uma sequência lógica, estimar suas durações e controlar o cumprimento dos prazos. Um projeto com escopo bem definido, mas sem cronograma adequado, tende a



ANÁLISE FINANCEIRA E MÉTODOS QUANTITATIVOS

ANÁLISE DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS: BALANÇO PATRIMONIAL, DRE, DFC E NOTAS EXPLICATIVAS; ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL; ÍNDICES FINANCEIROS

INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A análise de demonstrações financeiras é o processo de interpretação dos relatórios contábeis de uma entidade com o objetivo de compreender sua situação patrimonial, econômica e financeira. Em termos simples, ela procura responder a perguntas essenciais: a entidade possui recursos suficientes para pagar suas obrigações? Está gerando lucro? Consegue transformar vendas em caixa? Depende muito de capital de terceiros? Está crescendo de forma saudável ou apenas aumentando dívidas? Essas respostas não aparecem de maneira automática nos números contábeis. É necessário organizar, comparar e interpretar as informações.

As demonstrações financeiras são relatórios elaborados a partir da contabilidade. Elas registram os efeitos das operações realizadas pela entidade ao longo do tempo. Entre as principais demonstrações estão o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e as notas explicativas. Cada uma apresenta uma perspectiva diferente da realidade financeira. O Balanço Patrimonial mostra a posição dos bens, direitos, obrigações e patrimônio líquido em uma determinada data. A Demonstração do Resultado do Exercício apresenta receitas, custos, despesas e lucro ou prejuízo de um período. A Demonstração dos Fluxos de Caixa evidencia as entradas e saídas de dinheiro. As notas explicativas complementam as informações, detalhando critérios contábeis, riscos, obrigações, estimativas e eventos relevantes.

Um erro comum na análise financeira é observar apenas um número isolado. Por exemplo, uma empresa pode apresentar lucro elevado, mas ter dificuldade de caixa. Isso pode ocorrer quando vende muito a prazo, demora a receber seus clientes ou mantém estoques excessivos. Da mesma forma, uma empresa pode ter grande volume de caixa em determinado momento, mas estar fortemente endividada e com obrigações de curto prazo relevantes. Portanto, a análise deve ser integrada. Não basta perguntar quanto a empresa lucrou; também é necessário perguntar como ela lucrou, se o lucro virou caixa, qual foi o custo desse crescimento e se a estrutura financeira suporta a continuidade das operações.

A análise também deve considerar o tempo. Os números de um único período são úteis, mas ganham muito mais sentido quando comparados com períodos anteriores. Se a receita aumentou, é preciso verificar se os custos cresceram na mesma proporção. Se o lucro caiu, é necessário investigar se isso

decorreu de queda nas vendas, aumento de despesas, maiores encargos financeiros ou algum evento não recorrente. Essa comparação histórica permite identificar tendências, padrões e mudanças relevantes na gestão econômica e financeira.

Outro ponto importante é a comparação com parâmetros externos. Uma margem de lucro considerada baixa em um setor pode ser normal em outro. Uma empresa comercial, uma indústria e uma prestadora de serviços possuem estruturas de custos, estoques, investimentos e endividamento bastante diferentes. Por isso, os indicadores financeiros devem ser interpretados dentro do contexto da atividade econômica, do porte da entidade, do modelo de negócio e das condições do mercado.

A finalidade da análise de demonstrações financeiras não é apenas descrever números. Seu papel principal é apoiar decisões. Gestores podem utilizá-la para controlar custos, avaliar investimentos, renegociar dívidas e planejar o crescimento. Investidores podem avaliar rentabilidade, riscos e perspectivas de retorno. Credores podem verificar a capacidade de pagamento. Fornecedores podem analisar a segurança de vender a prazo. A própria administração pode identificar fragilidades antes que elas se transformem em problemas maiores.

Assim, a análise financeira deve ser vista como uma leitura crítica da realidade contábil. Ela transforma dados em informação e informação em diagnóstico. Para isso, utiliza técnicas como análise vertical, análise horizontal e cálculo de índices financeiros. Essas ferramentas ajudam a revelar relações importantes entre contas patrimoniais e de resultado. No entanto, nenhuma técnica substitui o julgamento analítico. O bom analista não se limita a calcular fórmulas; ele interpreta causas, consequências e relações entre os elementos das demonstrações.

Em resumo, analisar demonstrações financeiras significa compreender como uma entidade obtém recursos, aplica esses recursos, gera receitas, controla despesas, administra dívidas e produz caixa. É uma atividade que exige atenção aos detalhes, visão de conjunto e capacidade de relacionar números com decisões econômicas reais.

► Balanço Patrimonial: estrutura e interpretação

O Balanço Patrimonial é a demonstração que apresenta a posição financeira e patrimonial de uma entidade em uma data específica. Ele funciona como uma fotografia da situação contábil naquele momento, evidenciando o que a entidade possui, o que tem a receber, o que deve a terceiros e qual é a participação dos proprietários no financiamento dos recursos. Sua estrutura básica é formada por ativo, passivo e patrimônio líquido.

O ativo representa os recursos controlados pela entidade que podem gerar benefícios econômicos futuros. Em linguagem simples, corresponde aos bens e direitos. Entre os bens, podem aparecer caixa, estoques, máquinas, veículos, imóveis e equipamentos. Entre os direitos, estão contas a receber de clientes, aplicações financeiras e valores recuperáveis de tributos. O ativo costuma ser dividido em circulante e não circulante. O ativo

AMOSTRA

circulante reúne recursos que devem ser realizados, vendidos ou consumidos no curto prazo, como caixa, bancos, estoques e clientes. O ativo não circulante inclui itens de realização mais longa, como investimentos permanentes, imobilizado e intangível.

O passivo representa as obrigações da entidade com terceiros. Ele mostra as fontes de recursos provenientes de credores, fornecedores, instituições financeiras, empregados, governo e outros agentes. Assim como o ativo, o passivo é dividido em circulante e não circulante. O passivo circulante reúne obrigações exigíveis no curto prazo, como fornecedores, salários a pagar, tributos a recolher, empréstimos de curto prazo e parcelas de financiamentos vencíveis em até um ano. O passivo não circulante inclui obrigações de prazo mais longo, como financiamentos, debêntures, provisões e outras dívidas com vencimento superior ao curto prazo.

O patrimônio líquido representa a parcela residual dos ativos após a dedução dos passivos. Em termos práticos, é a participação dos proprietários ou acionistas na entidade. Ele pode ser formado por capital social, reservas, ajustes de avaliação patrimonial, lucros acumulados ou prejuízos acumulados, conforme a estrutura contábil aplicável. A equação fundamental do Balanço Patrimonial é: ativo igual a passivo mais patrimônio líquido. Essa relação demonstra que todos os recursos aplicados no ativo foram financiados por capitais de terceiros ou por capitais próprios.

A interpretação do Balanço Patrimonial começa pela análise da liquidez. Liquidez é a capacidade de transformar ativos em dinheiro para pagar obrigações. Uma entidade com alto volume de ativos circulantes em relação ao passivo circulante tende a apresentar maior capacidade de pagamento no curto prazo. No entanto, é preciso cuidado: nem todo ativo circulante tem a mesma qualidade. Caixa e aplicações financeiras de liquidez imediata são recursos prontamente disponíveis. Contas a receber dependem do pagamento dos clientes. Estoques precisam ser vendidos antes de gerar caixa. Portanto, dois balanços com o mesmo valor de ativo circulante podem representar situações financeiras diferentes.

Outro aspecto fundamental é o endividamento. O passivo mostra o grau de dependência da entidade em relação a recursos de terceiros. Dívidas não são necessariamente negativas. Em muitos casos, o uso de capital de terceiros permite financiar expansão, comprar máquinas, aumentar estoques ou antecipar investimentos. O problema surge quando o volume de obrigações se torna incompatível com a capacidade de geração de caixa. Além disso, é importante observar o prazo das dívidas. Uma empresa pode ter endividamento elevado, mas bem distribuído no longo prazo. Outra pode ter dívida menor, porém concentrada no curto prazo, gerando pressão imediata sobre o caixa.

A estrutura de capital também é analisada a partir do Balanço Patrimonial. Ela mostra a combinação entre capital próprio e capital de terceiros utilizada para financiar os ativos. Uma estrutura mais conservadora tende a apresentar maior participação do patrimônio líquido. Já uma estrutura mais alavancada apresenta maior participação de dívidas. A alavancagem pode aumentar a rentabilidade dos proprietários quando os investimentos financiados por dívida geram retorno superior ao custo dos empréstimos. Porém, também aumenta o risco financeiro, pois as obrigações precisam ser pagas mesmo em períodos de queda nas receitas.

O Balanço Patrimonial também permite avaliar a qualidade dos investimentos. Um ativo imobilizado muito elevado pode indicar capacidade produtiva, mas também pode significar baixa flexibilidade financeira, principalmente se os ativos forem difíceis de vender. Estoques excessivos podem revelar expectativa de crescimento, mas também risco de obsolescência, perdas ou capital parado. Contas a receber muito altas podem indicar crescimento das vendas a prazo, mas também risco de inadimplência.

► DRE, DFC e notas explicativas

A Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e as notas explicativas complementam a análise do Balanço Patrimonial. Enquanto o Balanço apresenta uma fotografia da situação patrimonial em uma data, a DRE e a DFC mostram movimentos ocorridos durante determinado período. As notas explicativas, por sua vez, ajudam a compreender detalhes que não aparecem de forma completa nos quadros principais.

A Demonstração do Resultado do Exercício, conhecida como DRE, apresenta a formação do lucro ou prejuízo. Ela parte das receitas e deduz custos, despesas, tributos, resultado financeiro e outros efeitos até chegar ao resultado líquido. Sua importância está em demonstrar se a entidade foi economicamente eficiente. Em outras palavras, a DRE mostra se as operações geraram resultado positivo depois de considerados os gastos necessários para produzir, vender, administrar e financiar as atividades.

A primeira informação relevante da DRE costuma ser a receita. O crescimento da receita pode indicar expansão comercial, aumento de preços, maior volume de vendas ou conquista de mercado. Porém, receita maior não significa necessariamente melhor desempenho. É necessário observar os custos e despesas associados. Uma empresa pode vender mais, mas com margens menores. Pode aumentar o faturamento por meio de descontos agressivos, prazos maiores ou maior esforço promocional, o que pode reduzir a rentabilidade. Por isso, a receita deve ser analisada em conjunto com o custo dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos.

Após a dedução dos custos, chega-se ao lucro bruto. Esse indicador mostra quanto sobra da receita depois dos custos diretamente relacionados à produção ou aquisição dos bens e serviços vendidos. Uma queda no lucro bruto pode indicar aumento de custos, redução de preços, perda de eficiência produtiva ou mudança no mix de vendas. Em seguida, são consideradas as despesas operacionais, como despesas administrativas, comerciais e gerais. Essas despesas indicam quanto a entidade gasta para manter sua estrutura de funcionamento.

O resultado operacional revela o desempenho da atividade principal, antes de alguns efeitos financeiros e extraordinários, conforme a forma de apresentação adotada. Ele é especialmente importante porque mostra se o negócio central é capaz de gerar resultado. Já o resultado financeiro considera receitas financeiras e despesas financeiras, como juros de empréstimos, rendimentos de aplicações e variações monetárias. Despesas financeiras elevadas podem consumir boa parte do lucro operacional, indicando que a estrutura de endividamento está pressionando a rentabilidade.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: ERP, CRM, SCM E SISTEMAS TRANSACIONAIS; INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS (SOA/WEB SERVICES). AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS: RPA — CONCEITO E APLICAÇÕES; TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

► Conceito de sistema de informação

Um sistema de informação é um conjunto organizado de pessoas, processos, dados, recursos tecnológicos e procedimentos utilizados para coletar, processar, armazenar e distribuir informações. Seu objetivo é apoiar atividades operacionais, administrativas, gerenciais e estratégicas de uma organização.

Em uma instituição, os sistemas de informação ajudam a registrar eventos, controlar rotinas, integrar áreas, gerar relatórios, acompanhar indicadores e apoiar decisões. Eles não se limitam ao software, pois dependem também de usuários, regras de negócio, fluxos de trabalho e qualidade dos dados inseridos.

► Dados, processos, pessoas e tecnologia

Um sistema de informação funciona pela integração entre dados, processos, pessoas e tecnologia. Os dados representam os registros utilizados pelo sistema. Os processos indicam como as atividades são executadas. As pessoas utilizam, alimentam e interpretam as informações. A tecnologia fornece os recursos para armazenamento, processamento e comunicação.

Essa integração pode ser resumida assim:

- Dados representam os fatos registrados
- Processos organizam o fluxo das atividades
- Pessoas executam, validam e utilizam as informações
- Tecnologia sustenta o funcionamento do sistema

► Sistemas operacionais, gerenciais e estratégicos

Os sistemas de informação podem apoiar diferentes níveis da organização. Sistemas operacionais auxiliam nas atividades rotineiras, como registros, cadastros e atendimentos. Sistemas gerenciais consolidam informações para acompanhamento e controle. Sistemas estratégicos apoiam decisões de maior impacto, fornecendo análises e indicadores.

Essa divisão mostra que a informação pode ser usada tanto para executar tarefas simples quanto para orientar decisões mais amplas.

► Integração entre áreas organizacionais

Uma das principais funções dos sistemas de informação modernos é integrar setores. Quando cada área utiliza sistemas isolados, há maior risco de retrabalho, inconsistência e demora na circulação de informações. Sistemas integrados reduzem duplicidade de registros e permitem que diferentes áreas trabalhem com dados mais consistentes.

SISTEMAS TRANSACIONAIS

► Conceito de sistema transacional

Sistemas transacionais são sistemas voltados ao registro e processamento das operações do dia a dia. Eles são usados para registrar eventos como vendas, pagamentos, solicitações, matrículas, atendimentos, movimentações de estoque, pedidos e lançamentos administrativos.

A principal característica desses sistemas é lidar com transações, isto é, operações que precisam ser registradas com precisão e confiabilidade.

► Registro das operações rotineiras

Em uma organização, muitas atividades dependem de registros constantes. Cada atendimento realizado, cada pedido cadastrado ou cada movimentação efetuada gera dados que precisam ser armazenados corretamente.

Os sistemas transacionais permitem que essas operações sejam realizadas de forma padronizada, reduzindo erros manuais e melhorando o controle.

Exemplos de uso incluem:

- Cadastro de clientes, usuários ou estudantes
- Registro de solicitações administrativas
- Controle de compras e pagamentos
- Movimentação de estoque
- Emissão de comprovantes e protocolos

► Entrada, processamento, armazenamento e saída

O funcionamento de um sistema transacional costuma seguir um fluxo simples. Primeiro, os dados são inseridos. Depois, o sistema processa as regras associadas à operação. Em seguida, armazena os resultados. Por fim, pode gerar uma saída, como relatório, comprovante, atualização de status ou mensagem ao usuário.

Esse fluxo precisa ser confiável, pois erros em sistemas transacionais podem comprometer informações importantes.

AMOSTRA

► **Confiabilidade e consistência**

Sistemas transacionais devem garantir que os dados sejam registrados corretamente. Isso envolve consistência, disponibilidade, controle de acesso e recuperação em caso de falhas.

Como esses sistemas sustentam operações essenciais, sua indisponibilidade pode afetar diretamente o funcionamento da organização.

ERP, CRM E SCM► **ERP**

O ERP, ou Enterprise Resource Planning, é um sistema integrado de gestão empresarial. Ele reúne informações de diferentes áreas da organização em uma única plataforma ou em módulos conectados.

Um ERP pode abranger áreas como finanças, compras, estoque, recursos humanos, produção, contratos, patrimônio e contabilidade. Sua principal vantagem é integrar dados e processos, evitando que cada setor trabalhe de forma isolada.

Entre os benefícios do ERP estão:

- Centralização das informações
- Redução de retrabalho
- Padronização de processos
- Melhor controle gerencial
- Maior consistência dos dados

► **CRM**

O CRM, ou Customer Relationship Management, é voltado à gestão do relacionamento com clientes, usuários ou cidadãos atendidos por uma organização. Seu objetivo é registrar interações, demandas, histórico de atendimento, preferências e informações relevantes para melhorar o relacionamento.

Em organizações públicas ou educacionais, a ideia de CRM pode ser adaptada para gestão do relacionamento com usuários de serviços, famílias, estudantes ou comunidade atendida.

► **SCM**

O SCM, ou Supply Chain Management, está relacionado à gestão da cadeia de suprimentos. Ele apoia o planejamento, controle e acompanhamento do fluxo de materiais, produtos, fornecedores, compras, estoques, transporte e distribuição.

Esse tipo de sistema é importante quando a organização depende de fornecimento contínuo de bens ou materiais.

► **Diferenças entre ERP, CRM e SCM**

Embora possam se integrar, esses sistemas possuem focos diferentes:

- ERP integra processos internos da organização
- CRM organiza o relacionamento com clientes ou usuários
- SCM gerencia a cadeia de suprimentos

Em ambientes mais maduros, esses sistemas podem trocar informações entre si, formando uma visão mais completa da organização.

INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS: SOA E WEB SERVICES► **Conceito de integração de sistemas**

Integração de sistemas é o processo de permitir que aplicações diferentes troquem dados e funcionem de maneira coordenada. Em muitas organizações, sistemas distintos foram criados em momentos diferentes, por equipes diferentes e com finalidades específicas. A integração evita que as informações fiquem isoladas.

Quando há integração, uma informação registrada em um sistema pode ser aproveitada por outro, reduzindo retrabalho e melhorando a consistência dos dados.

► **SOA**

SOA, ou Service-Oriented Architecture, é uma arquitetura orientada a serviços. Nessa abordagem, funcionalidades de sistemas são disponibilizadas como serviços reutilizáveis, que podem ser acessados por outras aplicações.

A ideia central é organizar sistemas em componentes capazes de oferecer serviços bem definidos. Isso favorece reaproveitamento, padronização e interoperabilidade.

► **Web Services**

Web Services são mecanismos que permitem comunicação entre aplicações por meio de padrões de rede. Eles possibilitam que sistemas diferentes troquem informações mesmo quando foram desenvolvidos em tecnologias distintas.

Na prática, um sistema pode solicitar dados ou acionar funcionalidades de outro sistema por meio de um serviço publicado.

► **Interoperabilidade e reaproveitamento**

A integração por serviços facilita a interoperabilidade, isto é, a capacidade de sistemas diferentes trabalharem juntos. Também permite reaproveitar funcionalidades já existentes, evitando recriar soluções do zero.

Entre os benefícios estão:

- Redução de duplicidade de dados
- Melhor comunicação entre sistemas
- Maior padronização de processos
- Facilidade de manutenção
- Apoio à transformação digital

AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM RPA► **Conceito de RPA**

RPA, ou Robotic Process Automation, significa automação robótica de processos. Trata-se do uso de robôs de software para executar tarefas repetitivas, baseadas em regras e realizadas em sistemas digitais.

O RPA não é um robô físico. É um programa que simula ações humanas em interfaces de sistemas, como preencher campos, copiar dados, consultar informações, baixar arquivos ou gerar relatórios.



BUSINESS INTELLIGENCE E ANÁLISE DE DADOS

CONCEITOS E ARQUITETURA DE BI: DATA WAREHOUSE E DATA MART; ETL (EXTRAÇÃO, TRANSFORMAÇÃO E CARGA). ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL: MODELO DE DADOS DIMENSIONAL (FATOS, DIMENSÕES E GRANULARIDADE); OLAP — SLICE, DICE, DRILL-DOWN, DRILL-UP E PIVOT.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE BUSINESS INTELLIGENCE

► Conceito de BI

Business Intelligence, ou BI, é o conjunto de métodos, processos, tecnologias e práticas utilizados para transformar dados em informações úteis para análise e tomada de decisão. Seu objetivo é permitir que uma organização compreenda melhor seus resultados, acompanhe indicadores, identifique tendências, compare períodos e avalie o desempenho de suas atividades.

O BI não se limita à geração de relatórios. Ele envolve todo o caminho percorrido pelos dados: coleta, integração, organização, tratamento, armazenamento, análise e apresentação. A finalidade é permitir que gestores e equipes tenham acesso a informações confiáveis, organizadas e compreensíveis.

Em uma organização, os dados podem estar espalhados em vários sistemas, planilhas, bancos de dados e arquivos. O BI busca reunir esses dados e apresentá-los de forma que possam responder perguntas como: quais setores têm maior demanda? Quais produtos ou serviços apresentam melhor desempenho? Houve crescimento ou queda em determinado período? Quais regiões concentram mais ocorrências? Quais indicadores exigem atenção?

► Dados operacionais e dados analíticos

Uma distinção importante em BI é a diferença entre dados operacionais e dados analíticos. Os dados operacionais são aqueles usados no funcionamento diário da organização. Eles registram transações, cadastros, atendimentos, vendas, pagamentos, solicitações e demais atividades rotineiras.

Já os dados analíticos são organizados para permitir análise, comparação e tomada de decisão. Eles normalmente são consolidados, históricos e preparados para consultas mais amplas.

Essa diferença pode ser resumida assim:

- Dados operacionais apoiam a execução das atividades diárias
- Dados analíticos apoiam análise, planejamento e decisão
- Sistemas operacionais priorizam registro e atualização rápida
- Ambientes analíticos priorizam consulta, comparação e histórico

► Relatórios, indicadores e painéis

O BI costuma se materializar para o usuário final por meio de relatórios, indicadores e painéis gerenciais. Relatórios apresentam informações organizadas em tabelas, listas ou resumos. Indicadores mostram medidas importantes de desempenho. Painéis, também chamados de dashboards, reúnem gráficos, números e visualizações para facilitar acompanhamento.

Um bom painel de BI deve ser claro, objetivo e orientado a decisões. Não basta exibir muitos gráficos. É necessário selecionar informações relevantes e apresentá-las de forma compreensível.

► Importância do BI

O BI contribui para reduzir decisões baseadas apenas em opinião ou percepção isolada. Ao organizar dados confiáveis, permite que a organização acompanhe resultados com maior precisão.

Entre os benefícios estão:

- Melhor acompanhamento de indicadores
- Identificação de tendências e padrões
- Comparação entre períodos, setores ou regiões
- Apoio ao planejamento estratégico
- Maior transparência na análise de resultados

Assim, BI é uma área essencial para transformar dados dispersos em informação útil.

ARQUITETURA DE BI

► Conceito de arquitetura de BI

A arquitetura de BI representa a estrutura que organiza o fluxo dos dados desde suas fontes originais até sua apresentação ao usuário final. Ela define como os dados serão coletados, tratados, armazenados, integrados, analisados e visualizados.

Essa arquitetura é importante porque os dados normalmente vêm de diferentes sistemas e formatos. Sem uma estrutura adequada, relatórios podem apresentar inconsistências, duplicidades, atrasos ou interpretações incorretas.

Uma arquitetura de BI bem planejada permite que a organização trabalhe com dados mais confiáveis, padronizados e disponíveis para análise.

► Fontes de dados

As fontes de dados são os locais de origem das informações utilizadas no BI. Elas podem ser internas ou externas. Fontes internas incluem sistemas administrativos, sistemas de atendimento, bancos de dados corporativos, planilhas institucionais e registros operacionais. Fontes externas podem incluir bases públicas, dados de parceiros, arquivos recebidos de outras instituições ou informações de mercado.



AMOSTRA

As fontes podem ter estruturas diferentes, nomes diferentes para campos semelhantes e níveis variados de qualidade. Por isso, antes de analisar os dados, é necessário integrá-los e padronizá-los.

► Camadas da arquitetura de BI

Uma arquitetura de BI geralmente possui camadas. Cada camada cumpre uma função no tratamento dos dados.

As principais camadas são:

- Camada de fontes de dados
- Camada de extração e integração
- Camada de transformação e qualidade
- Camada de armazenamento analítico
- Camada de consulta, visualização e apresentação

Essa divisão permite organizar melhor as responsabilidades do ambiente de BI.

► Separação entre ambiente operacional e ambiente analítico

Uma prática importante em BI é separar o ambiente operacional do ambiente analítico. Sistemas operacionais são projetados para registrar transações do dia a dia com rapidez e consistência. Já ambientes analíticos são preparados para consultas complexas, consolidações históricas e cruzamento de informações.

Se consultas analíticas pesadas forem feitas diretamente sobre sistemas operacionais, podem prejudicar seu desempenho. Por isso, é comum copiar e organizar os dados em um ambiente próprio para análise, como um Data Warehouse.

► Ferramentas de consulta e visualização

Na camada final da arquitetura, ferramentas de BI permitem criar relatórios, dashboards, consultas e visualizações. Essas ferramentas facilitam o acesso às informações por usuários que não precisam conhecer os detalhes técnicos do armazenamento dos dados.

O objetivo é aproximar os dados da tomada de decisão, permitindo análises por filtros, períodos, categorias, regiões, produtos, serviços ou outros critérios relevantes.

DATA WAREHOUSE E DATA MART

► Conceito de Data Warehouse

Data Warehouse é um repositório de dados voltado à análise. Ele reúne informações provenientes de diferentes fontes, organiza esses dados de forma integrada e mantém histórico para apoiar consultas, relatórios e decisões gerenciais.

Diferentemente de um banco operacional, que registra transações do dia a dia, o Data Warehouse é construído para análise. Ele permite observar dados ao longo do tempo, comparar períodos, consolidar informações e apoiar decisões estratégicas.

Um Data Warehouse pode integrar dados de vendas, atendimento, finanças, estoque, recursos humanos, produção, educação, saúde ou qualquer área relevante para a organização.

► Características do Data Warehouse

O Data Warehouse possui características clássicas que o diferenciam de bases operacionais.

Entre as principais estão:

- Orientação por assunto
- Integração de dados de diferentes fontes
- Registro histórico das informações
- Baixa volatilidade dos dados após carregamento
- Organização para consultas analíticas

A orientação por assunto significa que os dados são organizados em torno de temas importantes, como clientes, produtos, serviços, tempo, localização ou desempenho. A integração significa que os dados vindos de fontes diferentes são padronizados. O histórico permite analisar evolução ao longo do tempo.

► Conceito de Data Mart

Data Mart é um subconjunto de dados analíticos voltado a uma área, setor, departamento ou necessidade específica. Enquanto o Data Warehouse costuma ter abrangência corporativa, o Data Mart atende a um recorte menor.

Por exemplo, uma organização pode ter um Data Warehouse geral e Data Marts específicos para finanças, vendas, recursos humanos ou atendimento.

O Data Mart permite análises mais direcionadas, com menor complexidade e foco nas necessidades de um grupo específico de usuários.

► Data Warehouse corporativo e Data Mart departamental

A diferença entre Data Warehouse e Data Mart está principalmente no escopo. O Data Warehouse reúne dados amplos da organização. O Data Mart atende a uma área ou finalidade específica.

Essa diferença pode ser organizada assim:

- Data Warehouse possui visão corporativa
- Data Mart possui visão departamental ou temática
- Data Warehouse integra várias áreas
- Data Mart atende consultas mais específicas
- Data Warehouse costuma ser mais complexo
- Data Mart tende a ser mais simples e direcionado

► Uso em análises gerenciais

Data Warehouse e Data Mart permitem que usuários consultem informações consolidadas sem depender diretamente dos sistemas operacionais. Isso facilita análises históricas, acompanhamento de indicadores e cruzamento de dados.

Essas estruturas são fundamentais para BI porque fornecem uma base confiável para relatórios, dashboards e análises multidimensionais.

FINANÇAS PÚBLICAS E CONTEXTO ORÇAMENTÁRIO

NOÇÕES DE ORÇAMENTO PÚBLICO: PPA, LDO E LOA; CICLO ORÇAMENTÁRIO — PERSPECTIVA DE CONTEXTO PARA EMPRESA ESTATAL

FUNDAMENTOS DO ORÇAMENTO PÚBLICO E O PLANO PLURIANUAL

O orçamento público constitui o instrumento pelo qual o Estado organiza a previsão de receitas e a autorização de despesas para um determinado período, funcionando como elo entre o planejamento governamental e a execução das políticas públicas. Sua disciplina jurídica decorre diretamente da Constituição Federal, que estabelece um sistema integrado de instrumentos de planejamento orçamentário composto pelo Plano Plurianual, pela Lei de Diretrizes Orçamentárias e pela Lei Orçamentária Anual. Esses três instrumentos não operam de forma isolada; ao contrário, compõem um encadeamento lógico e temporal em que decisões tomadas em um nível condicionam e orientam o nível subsequente.

► Base constitucional e principiologia do orçamento público

A Constituição Federal de 1988 atribuiu ao orçamento público a natureza de lei formal, de iniciativa do Poder Executivo, submetida à apreciação do Poder Legislativo e sujeita a prazos, ritos e limitações materiais específicos. Essa disciplina busca assegurar que a alocação de recursos públicos reflita escolhas deliberadas, fundamentadas em prioridades de política econômica e social, e não decisões arbitrárias ou desprovidas de controle. Dentre os princípios que orientam a elaboração orçamentária, destacam-se a unidade, a universalidade, a anualidade, a exclusividade e a busca do equilíbrio, cada um deles conferindo previsibilidade, transparência e disciplina fiscal ao processo.

O princípio da unidade determina que o orçamento deve ser tratado como peça única, mesmo quando estruturado em orçamentos setoriais como o fiscal, o de investimento e o da seguridade social. O princípio da universalidade impõe que todas as receitas e despesas estejam contempladas na lei orçamentária, sem exclusões que comprometam a visão integral das finanças públicas. Já o princípio da anualidade fixa a vigência do orçamento ao exercício financeiro, coincidente com o ano civil, obrigando a repetição periódica do processo de planejamento e autorização. O princípio da exclusividade restringe o conteúdo da lei orçamentária à matéria financeira, evitando que dispositivos estranhos sejam inseridos sob o pretexto orçamentário. A busca pelo equilíbrio fiscal, por fim, orienta a compatibilização entre receitas previstas e despesas autorizadas, elemento especialmente relevante quando se analisa a situação financeira de entidades vinculadas à administração indireta.

Para empresas estatais, esses princípios adquirem contornos particulares. Embora sociedades de economia mista e empresas públicas exploradoras de atividade econômica não se submetam integralmente ao mesmo regime orçamentário dos órgãos da administração direta, seus orçamentos de investimento integram a Lei Orçamentária Anual, e sua programação financeira está sujeita à supervisão de órgãos centrais de controle, o que aproxima sua lógica de planejamento da lógica orçamentária pública tradicional, ainda que com adaptações operacionais próprias da atividade empresarial.

► O Plano Plurianual como instrumento de planejamento de médio prazo

O Plano Plurianual constitui o instrumento de maior alcance temporal dentre os três, estabelecendo diretrizes, objetivos e metas para um horizonte de quatro anos, com vigência que se estende do segundo ano de um mandato até o primeiro ano do mandato seguinte. Essa configuração temporal tem propósito deliberado: assegurar continuidade administrativa e evitar que a transição de governos interrompa programas estruturantes de médio e longo prazo. O PPA funciona como base referencial para todas as leis orçamentárias anuais editadas durante sua vigência, de modo que nenhuma despesa de capital pode ser realizada sem que esteja compatibilizada com as diretrizes nele fixadas.

Estrutura e conteúdo do PPA

O conteúdo do PPA organiza-se por meio de programas, que representam o elo entre o planejamento e a execução orçamentária ao articularem um conjunto de ações destinadas a enfrentar um problema ou atender a uma demanda específica da sociedade. Cada programa é dotado de objetivos que expressam o resultado pretendido, além de metas quantitativas e qualitativas que permitem a mensuração do progresso alcançado. Essa estrutura programática favorece a avaliação de desempenho e a responsabilização pela execução das políticas públicas, permitindo identificar com clareza quais iniciativas estão vinculadas a quais resultados esperados.

Vinculação do PPA aos demais instrumentos orçamentários

A eficácia do PPA depende diretamente de sua articulação com a Lei de Diretrizes Orçamentárias e com a Lei Orçamentária Anual. A LDO deve selecionar, entre os programas constantes do PPA, aqueles que serão priorizados no exercício subsequente, enquanto a LOA deve alocar dotações específicas para a execução das ações vinculadas a esses programas. Essa cadeia de compatibilização impede que o processo orçamentário anual se desvincule do planejamento de médio prazo, garantindo coerência entre o que foi planejado e o que efetivamente é executado. Para entidades da administração indireta, incluindo empresas estatais dependentes ou não dependentes do Tesouro, essa vinculação se manifesta na necessidade de que seus projetos de

AMOSTRA

investimento relevantes estejam contemplados nos programas do PPA, especialmente quando dependem de aportes de capital ou de subvenções originárias do orçamento fiscal.

A LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS E SUA FUNÇÃO DE ARTICULAÇÃO

A Lei de Diretrizes Orçamentárias ocupa posição intermediária dentro do sistema orçamentário, funcionando como elemento de conexão entre o planejamento de médio prazo consolidado no Plano Plurianual e o planejamento operacional anual materializado na Lei Orçamentária Anual. Sua função não se limita a repetir diretrizes já fixadas no PPA; ao contrário, a LDO desempenha papel ativo na definição de prioridades para o exercício financeiro seguinte, na fixação de parâmetros para a elaboração da proposta orçamentária e no estabelecimento de regras que condicionam a execução financeira ao longo do ano.

► Conteúdo material da LDO

O conteúdo da LDO é amplo e abrange, entre outras matérias, as metas e prioridades da administração pública, a estrutura e organização dos orçamentos, as disposições relativas às despesas com pessoal e encargos sociais, a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento e os critérios para a limitação de empenho quando a realização da receita comprometer o cumprimento das metas fiscais. Essa amplitude temática decorre da necessidade de a LDO funcionar como elo normativo capaz de antecipar, antes mesmo da elaboração da proposta orçamentária, as balizas fiscais e administrativas que deverão ser observadas.

Metas e prioridades da administração

A definição de metas e prioridades constitui núcleo essencial da LDO, pois é a partir dela que o Poder Executivo seleciona, entre a totalidade dos programas constantes do PPA, aqueles que receberão atenção destacada no exercício seguinte. Essa seleção decorre de critérios de relevância econômica, social e estratégica, e determina, em larga medida, a distribuição de recursos na proposta orçamentária a ser encaminhada ao Poder Legislativo. Sem essa etapa intermediária de priorização, o processo de elaboração orçamentária perderia parâmetros objetivos para a alocação de recursos escassos entre demandas concorrentes.

Disposições sobre alterações na legislação tributária

Além das metas e prioridades, a LDO também disciplina alterações na legislação tributária, estabelecendo a necessidade de que eventuais mudanças na arrecadação sejam compatibilizadas com a estimativa de receita que fundamenta a proposta orçamentária. Essa exigência decorre da preocupação em assegurar que o planejamento fiscal não seja surpreendido por modificações legislativas supervenientes que comprometam o equilíbrio entre receitas previstas e despesas autorizadas. A LDO ainda estabelece os critérios e a forma de utilização da reserva de contingência, destinada ao atendimento de passivos contingentes e de outros riscos e eventos fiscais imprevistos.

► A LDO como elo entre planejamento e execução orçamentária

A relevância da LDO para o contexto de empresas estatais manifesta-se sobretudo na definição dos parâmetros que orientarão a elaboração dos orçamentos de investimento dessas entidades. A LDO fixa, para as empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto, parâmetros de composição de seus orçamentos, exigências de transparência quanto a fontes e usos de recursos, e limites para determinadas categorias de despesas, como gastos com publicidade e patrocínios. Essa disciplina busca uniformizar o tratamento orçamentário dessas entidades, aproximando-as das exigências de controle aplicáveis à administração direta, sem desconsiderar sua natureza empresarial e sua submissão ao regime jurídico próprio das sociedades por ações.

A LDO também estabelece a obrigatoriedade de anexos de metas fiscais e de riscos fiscais, documentos que reúnem projeções de receitas, despesas, resultados primário e nominal, e montante da dívida pública para o exercício a que se refere e para os dois exercícios seguintes. Esses anexos permitem antever, ainda na fase de diretrizes, a margem fiscal disponível para novas despesas, o que impacta diretamente a capacidade de expansão dos investimentos das empresas estatais, uma vez que aportes de capital originários do Tesouro Nacional dependem da existência de espaço fiscal compatível com as metas estabelecidas. A LDO opera, assim, como filtro fiscal prévio, condicionando as possibilidades de expansão orçamentária que serão posteriormente detalhadas na Lei Orçamentária Anual.

A LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL E SUA ESTRUTURA

A Lei Orçamentária Anual representa a etapa final do ciclo de planejamento orçamentário, na qual as diretrizes fixadas na LDO e os programas estabelecidos no PPA são traduzidos em dotações específicas, discriminadas por órgão, unidade orçamentária, função, subfunção, programa e categoria econômica. Diferentemente do PPA e da LDO, que possuem caráter predominantemente indicativo e normativo geral, a LOA tem natureza executiva e operacional, autorizando efetivamente a realização de despesas e estimando as receitas que lhes darão suporte financeiro.

► Composição da LOA: orçamento fiscal, de investimento e da seguridade social

A LOA compreende três orçamentos distintos, ainda que consolidados em uma única peça legislativa. O orçamento fiscal abrange os poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, incluindo empresas públicas e sociedades de economia mista que recebem recursos do Tesouro Nacional para pagamento de despesas de pessoal, custeio ou capital. O orçamento de investimento, por sua vez, é específico das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto, contemplando exclusivamente as despesas de capital dessas entidades, ainda quando tais despesas sejam financiadas com recursos próprios

GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO (CLT): REQUISITOS, TIPOS, ALTERAÇÃO, SUSPENSÃO, INTERRUPÇÃO E RESCISÃO

DO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO

► Conceito, Classificação E Características¹

Contrato individual de trabalho é aquele firmado entre um trabalhador (empregado) e um tomador de serviços (empregador).

O art. 442 da CLT estabelece que contrato individual de trabalho é o acordo, tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego. Esse conceito contém aspectos mistos, da teoria contratualista e da teoria institucionalista.

A redação do citado dispositivo é proveniente de composição havida entre os membros que elaboraram a CLT e que tinham diferentes posições. Indica o referido preceito uma ideia contratual (acordo de vontades), combinada com a teoria institucionalista (relação de emprego).

Contrato de trabalho é o negócio jurídico entre empregado e empregador sobre condições de trabalho.

O contrato de trabalho é, por conseguinte, um pacto de atividade, pois não se contrata um resultado. Deve haver continuidade na prestação de serviços, que deverão ser remunerados e dirigidos por aquele que obtém a referida prestação. Nota-se a existência de um acordo de vontades, caracterizando a autonomia privada das partes.

O contrato plúrimo (ou por equipe), por sua vez, é o contrato caracterizado pela presença de um feixe de contratos individuais e independentes entre si, considerados sob alguns aspectos em conjunto devido às peculiaridades relativas à forma de prestação dos serviços.

São exemplos típicos de contratos plúrimos ou por equipe os contratos mantidos com bandas de música, orquestras ou equipes de segurança.

É pertinente mencionar a lição da professora Vólia Bomfim Cassar, no sentido de que “A reunião destes trabalhadores é espontânea, isto é, não foram selecionados pelo empregador um a um, já se apresentaram reunidos ao tomador dos serviços (a equipe já vem pronta, formada). Caracteriza-se em um feixe de contratos individuais e independentes entre si. A extinção de um contrato ou a justa causa praticada por um empregado, ou, ainda, o pedido de demissão de um membro da equipe, não atinge o contrato dos demais. Por serem independentes e autônomos, o empregador deve assinar a carteira de cada empregado isoladamente. Todos os membros do grupo serão empregados do tomador, aplicando-lhes todas as regras da CLT.”

1 [RESENDE, Ricardo. *Direito do Trabalho - 9ª Edição 2023*. 9th ed. Rio de Janeiro: Método, 2023. E-book. p.297]

Ainda que exista um líder, o qual sirva de interlocutor entre a equipe e o tomador dos serviços (por exemplo, o vocalista da banda), o empregador, para fins de aplicação da legislação trabalhista, será aquele que dirige a prestação pessoal dos serviços.

É importante salientar, ainda, que a doutrina majoritária distingue o contrato plúrimo (vários contratos individuais de trabalho em um único feixe) do contrato coletivo de trabalho, que, no ordenamento atual, corresponde à figura dos instrumentos coletivos de trabalho (acordo coletivo de trabalho e convenção coletiva de trabalho).

► Classificação¹

O contrato de trabalho pode ser classificado de várias formas. Quanto à duração pode ser de prazo determinado ou indeterminado (art. 443 da CLT). A regra seria o contrato de prazo indeterminado. A exceção seria o de prazo certo. No tocante à forma, o contrato de trabalho é informal, tanto que pode ser celebrado verbalmente.

Muitos contratos de trabalho têm certas regras especiais decorrentes da política legislativa ou de vantagens que foram asseguradas à categoria. É o que ocorre com os bancários, que conquistaram a jornada de trabalho de 6 horas; mas, retirada essa peculiaridade, as demais regras são as mesmas que em relação a outros empregados.

► Características

Tem o contrato de trabalho como características ser: bilateral, consensual, oneroso, comutativo e de trato sucessivo.

Não é o contrato de trabalho um pacto solene, pois independe de quaisquer formalidades, podendo ser ajustado verbalmente ou por escrito (art. 443 da CLT). Havendo consenso entre as partes, mesmo verbalmente, o contrato de trabalho estará acordado. É desnecessária a entrega de coisa para o aperfeiçoamento do contrato, como ocorre na venda e compra.

Para um dever do empregado corresponde um dever do empregador. O dever de prestar o trabalho corresponde ao dever do empregador de pagar salário, que se constitui num direito do empregado, daí sua comutatividade e bilateralidade.

O contrato de trabalho não é gratuito, mas oneroso, pois o serviço prestado pelo empregado deve ser remunerado. Se o empregado presta serviços gratuitamente por vários meses ou anos, não há contrato de trabalho. É o contrato de trabalho sinalagmático, pois as partes se obrigam entre si, com a satisfação de prestações recíprocas.

A continuidade na prestação de serviços é elemento fundamental, pois o pacto não se exaure numa única prestação, envolvendo trato sucessivo.

1 [MARTINS, Sergio P. *Manual de Direito do Trabalho - 15ª Edição 2024*. 15th ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2024. E-book. p.52.]

AMOSTRA

DA SUSPENSÃO E INTERRUPTÃO DO CONTRATO DE TRABALHO

► Caracterização E Distinção

- **Interrupção:** A interrupção do contrato de trabalho é a suspensão temporária da principal obrigação do empregado na relação de emprego, ou seja, a prestação de serviços.
- **Suspensão:** A suspensão do contrato de trabalho é a cessação provisória dos principais efeitos do contrato de trabalho.

► Características

▪ Interrupção:

O contrato de trabalho, com exceção da prestação de serviços por parte do empregado, permanece em plena vigência durante a interrupção do contrato de trabalho.

Portanto, podemos afirmar que durante a interrupção do contrato de trabalho o empregado não presta serviços, mas receberá salário e terá direito ao cômputo do tempo como de serviço prestado.

Cessado o motivo ensejador da interrupção, o empregado retornará ao serviço, de imediato, com a garantia de receber todas as vantagens que tenham sido atribuídas à sua categoria. Durante o período em que o contrato estiver interrompido, o empregador só poderá dispensar o empregado por justa causa, bastando que este pratique um ato faltoso.

De fato, durante o afastamento, muito embora a principal obrigação do trabalhador se mantenha paralisada (não presta serviços), outras obrigações existem tanto na suspensão como na interrupção, como é o caso da lealdade, boa-fé, urbanidade, confiança etc.

▪ Suspensão:

Durante a suspensão, praticamente todas as cláusulas contratuais perdem a eficácia, logo, não se prestam serviços, não se recebe salário, não se computa o tempo de serviço e não se efetuam os recolhimentos relacionados ao contrato.

Cessado o motivo ensejador da suspensão, o empregado deverá reapresentar-se ao empregador, sob pena de configurar abandono de emprego. Ao retornar, o empregado terá direito a todas as vantagens que tenham sido atribuídas à sua categoria.

Súmula nº 32 do TST – Abandono De Emprego (nova redação). Resolução nº 121/2003, DJ de 19, 20 e 21/11/2003. Presume-se o abandono de emprego se o trabalhador não retornar ao serviço no prazo de 30 (trinta) dias após a cessação do benefício previdenciário nem justificar o motivo de não o fazer.

Dissemos que a suspensão é a cessação provisória dos principais efeitos do contrato de trabalho. Sendo assim, temos que mencionar pelo menos alguns destes efeitos que, em geral, recebem a denominação de obrigações acessórias como, por exemplo, o dever de não violar segredo da empresa e de não praticar concorrência desleal.

Por fim, no período suspensivo é possível haver a incidência da dispensa do empregado por justa causa, bem como do pedido de demissão.

Importante: Durante a suspensão do contrato de trabalho poderá o empregador dispensar o empregado por justa causa, bastando para tanto que este pratique um ato que configure falta grave.

Para Gravar

Suspensão = Sem salário + Sem contagem de tempo.
Interrupção = Inclui salário e tempo.

► Hipóteses De Suspensão E De Interrupção Do Contrato De Trabalho¹

Suspensão

Consequências da suspensão do contrato de trabalho:

- O empregado não presta serviços, não havendo o que se falar em tempo à disposição do empregador.
- O empregador não tem a obrigação de pagar os salários para o período.
- O período de suspensão NÃO É computado como tempo de serviço.

Então é possível afirmar que todas as obrigações contratuais estão suspensas? NÃO, pois subsistem, mesmo durante a suspensão, as chamadas obrigações acessórias, normalmente caracterizadas por condutas omissivas das partes. Para você entender melhor, preste atenção nestes exemplos:

- dever de não praticar concorrência desleal;
- dever de respeito, pelo empregado, à integridade física e moral do seu empregador;
- dever de não violação de segredo da empresa;
- dever de respeito, pelo empregador, à integridade física e moral do empregado.

Assim, qualquer dessas obrigações, caso venham a ser violadas, ensejam ruptura motivada do vínculo (demissão por justa causa, se descumprida obrigação pelo empregado; rescisão indireta, se descumprida obrigação pelo empregador).

Serviço Militar Obrigatório ou outro encargo público – Art. 472 Da CLT e Leis 4.072/1964 e 4.375/1964

O encargo público aqui é o eletivo ou de designação. Já o serviço militar é necessariamente o serviço militar obrigatório.

O serviço militar facultativo é reputado como assunção de novo emprego, ou seja, nova profissão, motivo pelo qual não suspende o contrato, representando um pedido de demissão do empregado, que passará a assumir o novo trabalho por ele eleito.

Não se esqueça que é mantida a obrigação de recolhimento do FGTS, pelo empregador, no montante pago ao empregado na ativa e na mesma função, ou seja, no equivalente a 8% da remuneração que seria devida caso o empregado estivesse trabalhando (art. 28, I, do Decreto 99.684/1990).

Segundo as normas da CLT (art. 472), em regra, o serviço militar é hipótese de suspensão. Todavia, de maneira excepcional, poderá ser considerado interrupção quando o empregado

¹ [RENZETTI, Rogério. *Manual de Direito do Trabalho - 6ª Edição 2021*. 6th ed. Rio de Janeiro: Método, 2021. E-book. p.249.]



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!

