DE ACORDO COM O EDITAL Nº 01/2026

apostilas opção

CETESB-SP

COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO - SÃO PAULO

ANALISTA ADMINISTRATIVO
ADMINISTRAÇÃO



- Língua Portuguesa
- Raciocínio Lógico
- Informática
- Noções De Administração Pública
- Conhecimentos Específicos
- Contabilidade gerencial

CONTEÚDO DIGITAL

- Direito Administrativo e de Administração Pública

BÔNUS
CURSO ON-LINE

- PORTUGUÊS
- INFORMÁTICA

Este é um Material de Demonstração

Este arquivo representa uma prévia exclusiva da apostila.

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

POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?

- Conteúdo totalmente alinhado ao edital.
- Teoria clara, objetiva e sempre atualizada.
- Dicas práticas, quadros de resumo e linguagem descomplicada.
- Questões gabaritadas.
- Bônus especiais que otimizam seus estudos.

Adquira aqui sua apostila completa

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

CETESB

COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO - SÃO PAULO - SP

ANALISTA ADMINISTRATIVO – ADMINISTRAÇÃO

EDITAL Nº 01/2026

CÓD: OP-101NV-26
7901204406069

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Língua Portuguesa

1. Ortografia 11
2. Acentuação 11
3. Emprego do sinal indicativo de crase 13
4. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados; Relação do texto com seu contexto histórico 13
5. Denotação e conotação: Sinonímia e antonímia 14
6. Discurso direto, discurso indireto e discurso indireto livre 15
7. Intertextualidade 17
8. Figuras de linguagem 18
9. Morfossintaxe: Coordenação e subordinação 19
10. Elementos estruturais e processos de formação de palavras 23
11. Pontuação 24
12. Pronomes 26
13. Concordância nominal e concordância verbal 26
14. Flexão nominal e flexão verbal: Vozes do verbo; Correlação de tempos e modos verbais 28
15. Regência nominal e regência verbal 30
16. Conectivos 31
17. Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas; organização e reorganização de orações e períodos; equivalência e transformação de estruturas) 32

Raciocínio Lógico

1. Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; deduzir novas informações das relações fornecidas e avaliar as condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações 43
2. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal, formação de conceitos, discriminação de elementos 45
3. Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas 68

Informática

1. Conceitos básicos de informática, hardware, software, sistemas operacionais (microsoft windows 11) e gerenciamento de arquivos e pastas 75
2. Utilização de editores de texto (microsoft word 2024), planilhas eletrônicas (microsoft excel 2024) e apresentações (microsoft powerpoint 2024), incluindo criação, edição, formatação, fórmulas e funções básicas, tabelas e gráficos 84
3. Uso da internet (google chrome, microsoft edge e mozilla firefox), correio eletrônico (microsoft outlook 2024), armazenamento em nuvem (microsoft onedrive/microsoft 365 e google drive/google workspace) e ferramentas de comunicação e compartilhamento de arquivos (microsoft teams/microsoft 365 e google meet/google workspace) 118
4. Noções de segurança da informação, proteção de dados, senhas, autenticação, phishing, vírus, malware, engenharia social, backup, lgpd e boas práticas de segurança no ambiente de trabalho 141
5. Noções de inteligência artificial: conceitos básicos, aplicações no ambiente de trabalho (chatgpt, microsoft copilot e google gemini), uso responsável, privacidade, proteção de dados, verificação de informações e limitações das ferramentas de ia 162

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Noções de Administração Pública

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização; Evolução das Teorias das Organizações 169
2. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada 171
3. Princípios básicos da Administração Pública 172
4. Gestão de resultados na produção de serviços públicos 176
5. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais 177
6. Gestão e avaliação de desempenho: Modelos de Avaliação de Desempenho 180
7. Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação 181
8. Gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional 183
9. Gestão de pessoas do quadro próprio e terceirizadas 186
10. Gestão por Processos 187
11. Gestão por Projetos 189
12. Gestão de contratos 192
13. Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos 194
14. Motivação; Liderança 197
15. Tipos de decisão e processo decisório 201

Conhecimentos Específicos
Analista Administrativo – Administração

1. Administração Geral: Teoria Geral da Administração: principais abordagens e suas contribuições 209
2. Desenvolvimento Organizacional 216
3. Metáforas e Organizações 218
4. Estrutura e desenho organizacional: estruturas linear, funcional, linha-staff, matricial e em rede 222
5. Gestão Estratégica: Fundamentos de planejamento estratégico, abordagens básicas para formulação da estratégia, 5 P's da estratégia, escolas de planejamento estratégico, Estrutura-conduta-desempenho, 5 forças competitivas, Visão Baseada em Recursos, modelo VRIO, análise SWOT, análise de Cenários 226
6. Estratégias Genéricas, Cadeia de Valor, Matrizes: BCG, McKinsey, Ansoff, Balanced Scorecard 230
7. Indicadores-chave de desempenho: formulação e acompanhamento; gestão de stakeholders 234
8. Gerenciamento de Projetos: noções básicas de PMBOK (8ª edição): princípios, domínios de desempenho (governança, escopo, cronograma, finanças, partes interessadas, recursos e riscos), áreas de foco (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento) e processos, Ciclo de vida de Projeto; abordagens preditiva, ágil (Scrum e Kanban) e híbrida 237
9. Responsabilidade Social Corporativa: Aspectos econômicos da Gestão Ambiental, modelos e estratégia 241
10. Noções básicas de Governança Corporativa e ESG 244
11. Noções básicas de Administração Financeira: fundamentos de matemática financeira (juros simples e compostos, séries de pagamentos, sistemas de amortização, VPL, TIR e payback), fluxo de caixa, orçamento, planejamento, análise de demonstrações financeiras, risco 250
12. Administração Pública: Formação do Estado e da Administração Pública 258
13. Administração Direta e Indireta 260
14. Governança e Accountability 260
15. Modelos teóricos de Administração Pública: patrimonialista, burocrático e gerencial 265

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

ÍNDICE

16. Estruturação administrativa, Governança Corporativa na Administração Pública: gestão de riscos, controles internos e integridade 268
17. Constituição Federal de 1988: Do Sistema Tributário Nacional (com as alterações da Emenda Constitucional nº 132/2023), Das Limitações do Poder de Tributar, Dos Orçamentos 273
18. Noções de PPA, LDO e LOA 291
19. Noções da Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) 293
20. Gestão e Fiscalização de Contratos 310
21. Administração de Materiais e Logística: Principais conceitos e definições, dimensionamento e controle de estoques, políticas de estoque, tipos e métodos de análise, custos de estoque, níveis de estoque, tempo de pedido, estoque mínimo, Classificações de estoque, curva ABC, definições de prioridade, Sistemas de Informação Controle de estoques, Avaliação de estoques, PEPS, UEPS, custo médio ponderado e específico, Operações de Almoxarifado, Localização de SKU, Classificação, codificação, inventário, tipos de embalagem, formas de unitização, equipamentos de movimentação, acondicionamento e manuseio de SKU 310
22. Administração de compras, funções e objetivos, processo de aquisição de materiais, Seleção de Fornecedores, Condições de Compra e Negociação. Índices para controle e Avaliação de Desempenho na Gestão de Materiais. Planejamento de Demanda, Noções básicas de gestão de transportes: tipos, rotas, cronograma, trade-offs. Noções Básicas de Gestão da Cadeia de Suprimentos: coordenação, avaliação, tecnologia de informação, relacionamento e parcerias 315
23. Gestão de Pessoas: Conceitos fundamentais na Gestão de Pessoas, Fases da Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho, Sistemas de Gestão de Pessoas, Recrutamento e seleção, Treinamento e Capacitação: objetivos e processos . 318
24. Gestão de cargos e salários. Política salarial e de benefícios 322
25. Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei nº 5.452/1943), com as alterações da Lei nº 13.467/2017 e posteriores: Plano de Cargos e salários, jornada de trabalho, banco de horas, descanso durante a jornada de trabalho, férias, rescisão, acordos individuais, ponto eletrônico, tempo à disposição da empresa, transporte, trabalho remoto, terceirização, validade das convenções e acordos coletivos, contribuição sindical 325
26. Desenvolvimento gerencial: Noções de desempenho humano, métodos e sistemas de avaliação de desempenho, gestão e remuneração por competência; Higiene e Segurança no trabalho: Normas Regulamentadoras, com ênfase na NR-1 (gerenciamento de riscos ocupacionais, inclusive psicossociais). Principais diretrizes estratégicas da Gestão de Pessoas 341
27. Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Equipes e Squads 354
28. Conceitos básicos de liderança 362
29. Inteligência Emocional e Social 365
30. Gerenciamento de conflitos 369
31. Cultura Organizacional, principais definições e conceitos, Elementos da cultura organizacional, valores, cerimônia, rituais. Principais Modelos de Cultura Organizacional, Análise cultura 372
32. Constituição Federal: artigos 6 ao 11 375
33. Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa 377
34. Comunicação Empresarial: Modelos de Comunicação, Comunicações Organizacionais: definições e conceito da comunicação empresarial, eficiência e eficácia, comunicação interna e externa, identidade e imagem da organização, planejamento, processos de comunicação 381
35. Comunicação Interpessoal: barreiras, uso construtivo, comunicação formal e informal, trabalho em equipe 385
36. Comportamento Organizacional: conceitos e definições. Desenvolvimento e modelos de Comportamento Organizacional, Diversidade, Atitudes e satisfação, Emoções e sentimentos, Personalidade e Valores, Percepção e tomada de decisão, Mudança Organizacional 389
37. Motivação: conceitos e teorias 393
38. Clima Organizacional 397
39. Noções de Ética aplicada às organizações 399

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Contabilidade gerencial

1. Contabilidade Financeira e Gerencial 407
2. Classificação e comportamento de custos 410
3. Ponto de equilíbrio 413
4. Margem de contribuição 416
5. Orçamento empresarial 419
6. Noções de Controladoria 422
7. Gestão da Informação 425
8. Ecologia da informação 428
9. Gestão do Conhecimento 431
10. Competição Analítica 434

Conteúdo Digital
Direito Administrativo e de Administração Pública

1. Administração pública: Conceito, organização e modelos 3
2. Regime jurídico administrativo; Princípios constitucionais 5
3. Poderes da Administração Pública: Poderes e deveres dos administradores públicos; Uso e abuso do poder 8
4. Transparência e acesso à informação no Poder Público: Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e Decreto estadual nº 68.155/2023 10
5. Proteção de dados pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018 e alterações) 26
6. Organização da Administração direta e indireta: Órgãos públicos. Autarquias; Empresas públicas e sociedades de economia mista; Fundações públicas 39
7. Ato administrativo: Conceito, características e atributos; Elementos e requisitos de validade. Classificação e espécies; Extinção, revogação, invalidação e convalidação 43
8. Processo administrativo (Lei estadual nº 10.177/1998) 47
9. Controle da administração pública: Classificações relativas ao controle da Administração Pública. Controle externo e procedimentos de tomadas de contas 54
10. Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992 com redação dada pela Lei nº 14.230/2021) 57
11. Licitação (Lei nº 13.303/2016). Princípios básicos e correlatos; Modos de disputa e critérios de julgamento; pregão; Obrigatoriedade, dispensa e inexigibilidade; Procedimento licitatório; Anulação, revogação e recursos administrativos; Sanções e procedimentos sancionatórios; Lei nº 13.303/2016 e alterações (Estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias) 66
12. Crimes em licitações e contratos administrativos (Código Penal, arts. 337-E a 337-P) 88
13. Contrato administrativo: Conceito, principais características e espécies; Formalização, execução e inexecução; Duração, prorrogação, renovação e extinção; Revisão e rescisão; Convênios 93
14. Serviço Público: conceito, elementos; Concessão, permissão e autorização; Lei nº 8.987/1995 e alterações 97
15. SERVIÇOS PÚBLICOS 97
16. Parcerias Público-privadas (Lei nº 11.079/2004 e alterações) 107
17. Agentes públicos. Conceito e classificação. Organização e regime jurídico constitucional; Regime previdenciário (inclusive Emenda Constitucional nº 103/2019); Responsabilidade administrativa, civil e criminal 114
18. Responsabilidade extracontratual da Administração 132
19. Entidades integrantes do terceiro setor: Organizações Sociais – OS (Lei Complementar estadual nº 846/1998 e alterações) 135

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

20. Organizações da Sociedade Civil – OSC (Lei nº 13.019/2014 com Redação dada pela Lei nº 13.204/2015 e alterações)... 139

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/

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

LÍNGUA PORTUGUESA

ORTOGRAFIA

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

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

▸Alfabeto

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

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

▸Uso do "X"

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

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

▸Uso do "S" ou "Z"

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

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

▸Uso do "S", "SS", "Ç"

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

Os diferentes porquês

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

▸Parônimos e homônimos

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

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

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

Ex.:
Rio (verbo "rir") X rio (curso d'água);
Manga (blusX manga (fruta).

ACENTUAÇÃO

A acentuação gráfica consiste no emprego do acento nas palavras grafadas com a finalidade de estabelecer, com base nas regras da língua, a intensidade e/ou a sonoridade das palavras. Isso quer dizer que os acentos gráficos servem para indicar a sílaba tônica de uma palavra ou a pronúncia de uma vogal. De acordo com as regras gramaticais vigentes, são quatro os acentos existentes na língua portuguesa:

- **Acento agudo**: indica que a sílaba tônica da palavra tem som aberto.

Ex.: *área, relógio, pássaro.*

- **Acento circunflexo**: empregado acima das vogais "a" e "o"para indicar sílaba tônica em vogal fechada.

Ex.: *acadêmico, âncora, avô.*

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

- **Acento grave/crase**: indica a junção da preposição "a" com o artigo "a".

  Ex.: *"Chegamos à casa". Esse acento não indica sílaba tônica!*

- **Til**: Sobre as vogais "a" e "o", indica que a vogal de determinada palavra tem som nasal, e nem sempre recai sobre a sílaba tônica.

  Ex.: *a palavra órfã tem um acento agudo, que indica que a sílaba forte é "o" (ou seja, é acento tônico), e um til (˜), que indica que a pronúncia da vogal "a" é nasal, não oral. Outro exemplo semelhante é a palavra bênção.*

- **Monossílabas Tônicas e Átonas**: mesmo as palavras com apenas uma sílaba podem sofrer alteração de intensidade de voz na sua pronúncia.

  Ex.: *observe o substantivo masculino "dó" e a preposição "do" (contração da preposição "de" + artigo "o").*

Ao comparar esses termos, percebermos que o primeiro soa mais forte que o segundo, ou seja, temos uma monossílaba tônica e uma átona, respectivamente. Diante de palavras monossílabas, a dica para identificar se é tônica (forte) ou fraca átona (fraca) é pronunciá-las em uma frase, como abaixo:

"Sinto grande dó ao vê-la sofrer."

"Finalmente encontrei a chave do carro."

Recebem acento gráfico

As monossílabas tônicas terminadas em:

- a(s) → pá(s), má(s);
- e(s) → pé(s), vê(s);
- o(s) → só(s), pôs.

As monossílabas tônicas formados por ditongos abertos -éis, -éu, -ói.

Ex.: *réis, véu, dói.*

Não recebem acento gráfico:

- **As monossílabas tônicas**: par, nus, vez, tu, noz, quis.
- As formas verbais monossilábicas terminadas em "-ê", nas quais a 3a pessoa do plural termina em "-eem".

Importante: Antes do novo acordo ortográfico, esses verbos era acentuados.

Ex.: *Ele lê → Eles ~~lêem~~ leem.*

Exceção: o mesmo não ocorre com os verbos monossilábicos terminados em "-em", já que a terceira pessoa termina em "-êm". Nesses caso, a acentuação permanece acentuada.

Ex.: *Ele tem → Eles têm; Ele vem → Eles vêm.*

Acentuação das palavras Oxítonas

As palavras cuja última sílaba é tônica devem ser acentuadas as oxítonas com sílaba tônica terminada em vogal tônica -a, -e e -o, sucedidas ou não por -s. ***Ex.:*** aliás, após, crachá, mocotó, pajé, vocês. Logo, não se acentuam as oxítonas terminadas em "-i" e "-u".

Ex.: *caqui, urubu.*

Acentuação das palavras Paroxítonas

São classificadas dessa forma as palavras cuja penúltima sílaba é tônica. De acordo com a regra geral, não se acentuam as palavras paroxítonas, a não ser nos casos específicos relacionados abaixo.

Observe as exceções:

- **Terminadas em -ei e -eis.** ***Ex.:*** amásseis, cantásseis, fizésseis, hóquei, jóquei, pônei, saudáveis.
- **Terminadas em -r, -l, -n, -x e -ps.** ***Ex.:*** bíceps, caráter, córtex, esfíncter, fórceps, fóssil, líquen, lúmen, réptil, tórax.
- **Terminadas em -i e -is.** ***Ex.:*** beribéri, bílis, biquíni, cáqui, cútis, grátis, júri, lápis, oásis, táxi.
- **Terminadas em -us.** ***Ex.:*** bônus, húmus, ônus, Vênus, vírus, tônus.
- **Terminadas em -om e -ons.** ***Ex.:*** elétrons, nêutrons, prótons.
- **Terminadas em -um e -uns.** ***Ex.:*** álbum, álbuns, fórum, fóruns, quórum, quóruns.
- **Terminadas em -ã e -ão.** ***Ex.:*** bênção, bênçãos, ímã, ímãs, órfã, órfãs, órgão, órgãos, sótão, sótãos.

Acentuação das palavras Proparoxítonas

Classificam-se assim as palavras cuja antepenúltima sílaba é tônica, e todas recebem acento, sem exceções.

Ex.: *ácaro, árvore, bárbaro, cálida, exército, fétido, lâmpada, líquido, médico, pássaro, tática, trânsito.*

Ditongos e Hiatos:

Acentuam-se:

- Oxítonas com sílaba tônica terminada em abertos "_éu", "_éi" ou "_ói", sucedidos ou não por "_s".

  Ex.: *anéis, fiéis, herói, mausoléu, sóis, véus.*

- As letras "_i" e "_u" quando forem a segunda vogal tônica de um hiato e estejam isoladas ou sucedidas por "_s" na sílaba.

  Ex.: *caí (ca-í), país (pa-ís), baú (ba-ú).*

Não se acentuam:

- A letra "_i", sempre que for sucedida por de "_nh".

  Ex.: *moinho, rainha, bainha.*

- As letras "_i" e o "_u" sempre que aparecerem repetidas.

  Ex.: *juuna, xiita. xiita.*

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

RACIOCÍNIO LÓGICO

ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES, OBJETOS OU EVENTOS FICTÍCIOS; DEDUZIR NOVAS INFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES FORNECIDAS E AVALIAR AS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECER A ESTRUTURA DAQUELAS RELAÇÕES

ESTRUTURAS LÓGICAS

Antes de tudo, é essencial compreender o conceito de proposições. Uma proposição é definida como uma sentença declarativa à qual podemos atribuir um único valor lógico: verdadeiro ou falso, nunca ambos. Em outras palavras, trata-se de uma sentença que pode ser considerada fechada.

Existem diferentes tipos de proposições, sendo as principais:

- **Sentenças abertas:** São sentenças para as quais não é possível atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso, e, portanto, não são consideradas frases lógicas.

Exemplos incluem:

- **Frases interrogativas:** "Quando será a prova?" - "Estudou ontem?" - "Fez sol ontem?"
- **Frases exclamativas:** "Gol!" - "Que maravilhoso!"
- **Frases imperativas:** "Estude e leia com atenção." - "Desligue a televisão."
- **Frases sem sentido lógico (expressões vagas, paradoxais, ambíguas, etc.):** "Esta frase é falsa." (expressão paradoxal) - "O cachorro do meu vizinho morreu." (expressão ambígua) - "2 + 5 + 1".

- **Sentença fechada:** Uma sentença lógica é aquela que admite um ÚNICO valor lógico, seja ele verdadeiro ou falso.

▸Proposições simples e compostas

- **Proposições simples (ou atômicas):** aquelas que NÃO contêm nenhuma outra proposição como parte integrante de si mesma. São designadas pelas letras latinas minúsculas p, q, r, s..., chamadas letras proposicionais.

Exemplos:

p: Thiago é careca.
q: Pedro é professor.

- **Proposições compostas (ou moleculares ou estruturas lógicas):** aquelas formadas pela combinação de duas ou mais proposições simples. São designadas pelas letras latinas maiúsculas P, Q, R, S..., também chamadas letras proposicionais.

Exemplo:

P: Thiago é careca e Pedro é professor.

ATENÇÃO: TODAS as proposições compostas são formadas por duas ou mais proposições simples.

Exemplo:

- **1. (Cespe/UnB) Na lista de frases apresentadas a seguir:**
- "A frase dentro destas aspas é uma mentira."
- A expressão x + y é positiva.
- O valor de $\sqrt{4} + 3 = 7$.
- Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira.
- O que é isto?

Há exatamente:
(A) uma proposição;
(B) duas proposições;
(C) três proposições;
(D) quatro proposições;
(E) todas são proposições.

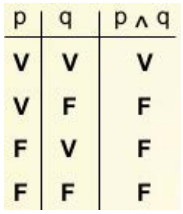
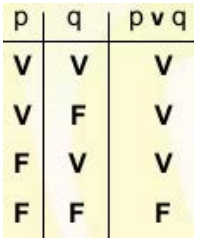
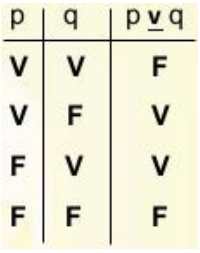
Resolução:
Analisemos cada alternativa:
(A) "A frase dentro destas aspas é uma mentira", não podemos atribuir valores lógicos a ela, logo não é uma sentença lógica.
(B) A expressão x + y é positiva, não temos como atribuir valores lógicos, logo não é sentença lógica.
(C) O valor de $\sqrt{4} + 3 = 7$; é uma sentença lógica pois podemos atribuir valores lógicos, independentemente do resultado que tenhamos
(D) Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira, também podemos atribuir valores lógicos (não estamos considerando a quantidade certa de gols, apenas se podemos atribuir um valor de V ou F à sentença).
(E) O que é isto? - como vemos não podemos atribuir valores lógicos por se tratar de uma frase interrogativa.

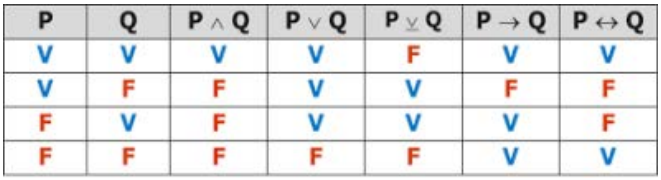
Alternativa correta: B

▸CONECTIVOS (CONECTORES LÓGICOS)

Os conectivos lógicos são ferramentas essenciais para ligar proposições simples e construir argumentos mais elaborados. Eles nos permitem estabelecer relações entre ideias, como "e", "ou", "se... então" e "se e somente se".

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Operação	Conectivo	Estrutura Lógica	TABELA-VERDADE
Negação	**~**	**Não p**	
Conjunção	**^**	**p e q**	
Disjunção Inclusiva	**v**	**p ou q**	
Disjunção Exclusiva	**v**	**Ou p ou q**	
Condicional	**→**	**Se p então q**	
Bicondicional	**↔**	**p se e somente se q**	



P	Q	P ∧ Q	P ∨ Q	P ⊻ Q	P → Q	P ↔ Q
V	V	V	V	F	V	V
V	F	F	V	V	F	F
F	V	F	V	V	V	F
F	F	F	F	F	V	V

▸CONCEITOS DE TAUTOLOGIA, CONTRADIÇÃO E CONTINGÊNCIA

- **Tautologia:** Uma proposição composta que resulta em verdade em todas as possíveis combinações de valores lógicos de suas proposições simples. O Princípio da Substituição garante que qualquer substituição das proposições simples por outras manterá a proposição composta como uma tautologia.
- **Contradição:** Uma proposição composta que resulta em falsidade em todas as possíveis combinações de valores lógicos de suas proposições simples. É o oposto da tautologia. O Princípio da Substituição também se aplica às contradições.
- **Contingência:** Uma proposição composta que pode ser verdadeira ou falsa, dependendo das atribuições de verdade a suas proposições simples. Não é nem sempre verdadeira nem sempre falsa.

▸Equivalência

Duas proposições são consideradas equivalentes quando, apesar de suas formas distintas, produzem os mesmos valores de verdade em todas as possíveis combinações de valores de suas proposições simples. Essa equivalência é evidente em tautologias e contradições, pois ambas apresentam, respectivamente, apenas valores verdadeiros ou falsos em suas tabelas-verdade.

Exemplo:

- **1. (VUNESP/TJSP) Uma negação lógica para a afirmação "João é rico, ou Maria é pobre" é:**

(A) Se João é rico, então Maria é pobre.
(B) João não é rico, e Maria não é pobre.
(C) João é rico, e Maria não é pobre.
(D) Se João não é rico, então Maria não é pobre.
(E) João não é rico, ou Maria não é pobre.

Resolução:

Nesta questão, a proposição a ser negada trata-se da disjunção de duas proposições lógicas simples. Para tal, trocamos o conectivo por "e" e negamos as proposições "João é rico" e "Maria é pobre". Veja como fica:

Alternativa correta: B.

TABELA-VERDADE

O valor lógico de uma proposição composta é definido unicamente pelos valores lógicos de suas proposições simples. O número de linhas em uma TABELA-VERDADE depende do número de proposições simples envolvidas.

Segundo o teorema temos: "A TABELA-VERDADE de uma proposição composta com n proposições simples componentes contém 2 linhas."

LEIS DE MORGAN

As Leis de Morgan nos mostram como a negação de proposições compostas se comporta. Ao negar uma afirmação de que duas proposições são simultaneamente verdadeiras (conjunção), estamos afirmando que pelo menos uma delas é falsa (disjunção das negações).

Analogamente, negar que pelo menos uma de duas proposições seja verdadeira (disjunção) equivale a afirmar que ambas são falsas (conjunção das negações).

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

INFORMÁTICA

CONCEITOS BÁSICOS DE INFORMÁTICA, HARDWARE, SOFTWARE, SISTEMAS OPERACIONAIS (MICROSOFT WINDOWS 11) E GERENCIAMENTO DE ARQUIVOS E PASTAS

A informática é a área relacionada ao tratamento automático da informação por meio de recursos computacionais. Ela envolve computadores, programas, redes, dispositivos digitais e sistemas capazes de receber dados, processá-los, armazená-los e apresentar resultados úteis ao usuário. Em sentido amplo, a informática não está presente apenas em computadores pessoais, mas também em celulares, caixas eletrônicos, sistemas bancários, plataformas educacionais, equipamentos hospitalares, veículos, indústrias e diversos serviços digitais.

Para compreender a informática, é essencial diferenciar dado e informação. Dados são elementos isolados, como números, letras, símbolos ou registros sem interpretação imediata. A informação surge quando esses dados são organizados, processados e analisados dentro de um contexto. Por exemplo, uma lista de notas escolares contém dados; quando o sistema calcula médias, gera relatórios e indica o desempenho dos alunos, esses dados se transformam em informação útil.

▸ Hardware e software

Partes física e lógica do sistema

Todo sistema computacional depende da integração entre hardware e software. O hardware corresponde à parte física do computador, isto é, aos componentes que podem ser tocados, conectados, substituídos ou reparados. Já o software corresponde à parte lógica, formada por programas, sistemas, aplicativos e instruções que orientam o funcionamento da máquina.

A tabela a seguir apresenta uma comparação didática entre esses dois elementos fundamentais.

Aspecto	Hardware	Software
Natureza	Parte física do computador	Parte lógica do computador
Forma de existência	Pode ser tocado e visto fisicamente	Existe como instruções, códigos e programas
Função	Executar operações físicas e permitir interação	Controlar, organizar e orientar o hardware
Exemplos	Monitor, teclado, mouse, processador, memória, HD, SSD e impressora	Sistema operacional, navegador, editor de texto, antivírus e aplicativos
Problemas comuns	Quebra, superaquecimento, mau contato ou desgaste	Travamentos, vírus, incompatibilidade ou erro de atualização

Funcionamento integrado

Hardware e software são complementares. Um computador sem software é apenas um conjunto de peças sem orientação funcional. Da mesma forma, um software sem hardware não possui meio físico para ser executado. Assim, o funcionamento do computador depende da ação conjunta entre componentes materiais e instruções lógicas.

HARDWARE: COMPONENTES FÍSICOS DO COMPUTADOR

▸ Conceito de hardware

Estrutura material do sistema computacional

Hardware é o conjunto de componentes físicos que formam um computador ou dispositivo digital. Ele inclui peças internas, periféricos, placas, cabos, conectores, unidades de armazenamento e equipamentos de comunicação. Diferentemente do software, que corresponde aos programas e instruções, o hardware representa a parte material do sistema, ou seja, aquilo que possui existência física e pode ser instalado, removido, substituído ou reparado.

O hardware é responsável por executar fisicamente as operações solicitadas pelo software. Quando o usuário abre um programa, digita um texto, move o mouse ou imprime um documento, diversos componentes físicos trabalham em conjunto para transformar comandos em resultados visíveis.

▸ Principais grupos de hardware

Classificação conforme a função

A tabela a seguir organiza os principais grupos de hardware, relacionando cada grupo à sua função no funcionamento do computador.

Grupo de hardware	Função principal	Exemplos
Processamento	Executa instruções, cálculos e operações lógicas	Processador e placa de vídeo

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Memória	Mantém dados temporários ou instruções essenciais	RAM, ROM e memória cache
Armazenamento	Guarda arquivos, programas e sistema operacional	HD, SSD, pen drive e cartão de memória
Entrada	Permite inserir dados e comandos no computador	Teclado, mouse, scanner, microfone e câmera
Saída	Apresenta resultados ao usuário	Monitor, impressora, caixas de som e projetor
Integração	Conecta e organiza a comunicação entre componentes	Placa-mãe, barramentos, portas e conectores

- **Componentes internos principais**

Processador, placa-mãe, memória e armazenamento

O processador, também chamado de CPU, interpreta e executa instruções. A placa-mãe conecta os componentes internos e permite a comunicação entre processador, memória, armazenamento e periféricos. A memória RAM guarda temporariamente os dados em uso, enquanto HD e SSD armazenam arquivos de forma permanente. O SSD, por não possuir partes mecânicas, costuma ser mais rápido que o HD.

O bom funcionamento do hardware depende de compatibilidade, conservação e refrigeração. Poeira, calor excessivo, quedas de energia e peças incompatíveis podem causar lentidão, travamentos, desligamentos inesperados ou danos físicos.

Software: Programas, Sistemas e Aplicações

- **Conceito de software**

Parte lógica do sistema computacional

Software é o conjunto de programas, comandos e instruções que orientam o funcionamento de um computador ou dispositivo digital. Ele não corresponde a uma peça física, mas à parte lógica responsável por indicar ao hardware o que deve ser feito. É por meio do software que o usuário consegue escrever textos, acessar a internet, editar imagens, assistir a vídeos, jogar, enviar mensagens, organizar arquivos e executar diversas atividades.

O software depende do hardware para ser instalado, armazenado e executado. Ao mesmo tempo, o hardware precisa do software para realizar tarefas úteis. Essa relação mostra que o computador funciona como um sistema integrado: as peças físicas executam as ações, enquanto os programas determinam a lógica dessas ações.

- **Tipos de software**

Classificação conforme a função

Os softwares podem ser classificados de acordo com o papel que desempenham no sistema. Essa classificação ajuda a entender que nem todos os programas têm a mesma finalidade.

Tipo de software	Função	Exemplos
Software de sistema	Controla o funcionamento geral do computador	Sistema operacional, drivers e utilitários
Software aplicativo	Permite ao usuário realizar tarefas específicas	Navegador, editor de texto, planilha, jogos e aplicativos de mensagem
Software de desenvolvimento	Auxilia na criação de outros programas	Linguagens de programação, editores de código e compiladores

- **Sistema operacional, drivers e utilitários**

Programas essenciais ao funcionamento

O sistema operacional é o principal software de sistema. Ele gerencia memória, processador, arquivos, dispositivos, programas e a interação com o usuário. Sem ele, o uso do computador seria limitado e pouco acessível.

Os drivers permitem a comunicação entre o sistema operacional e os componentes de hardware. Uma impressora, uma placa de vídeo ou uma placa de rede pode precisar de driver adequado para funcionar corretamente. Já os utilitários auxiliam na manutenção, proteção e organização do sistema, como antivírus, compactadores, ferramentas de backup e programas de limpeza.

O uso responsável de software exige atenção à origem dos programas, ao licenciamento, à compatibilidade e às atualizações. Programas desatualizados ou baixados de fontes duvidosas podem gerar falhas, vírus e riscos de segurança.

Integração entre Hardware e Software

- **Funcionamento conjunto do sistema**

Como o computador executa tarefas

O computador funciona por meio da integração entre hardware e software. O hardware fornece a estrutura física necessária para executar operações, enquanto o software envia instruções que organizam o uso desses componentes. Quando o usuário abre um navegador, por exemplo, o sistema operacional coordena o processador, a memória RAM, o armazenamento, a placa de rede, o teclado, o mouse e o monitor para que a página seja acessada e exibida corretamente.

Essa integração também ocorre em tarefas simples. Ao digitar uma palavra, o teclado envia sinais ao computador, o sistema operacional interpreta esses dados, o processador executa instruções, a memória mantém temporariamente

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO; EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES

As **organizações formais modernas** caracterizam-se como um sistema constituído de elementos interativos, que recebe entradas do ambiente, transformando-as e emite saídas para o ambiente externo. Nesse sentido, os elementos interativos da organização, pessoas e departamentos, dependem uns dos outros e devem trabalhar juntos.

As organizações podem ser formais e informais.

- **Formais**

A estrutura formal das organizações é composta pela estrutura instituída pela vontade humana para atingir determinado objetivo. Ela é representada por um organograma composto por órgãos, cargos e relações de autoridade e responsabilidade.

Elas são regidas por normas e regulamentos que estabelecem e especificam os padrões para atingir os objetivos organizacionais.

Características das Organizações Formais
São instituídas pela vontade humana;
São planejadas e deliberadamente estruturadas;
São tangíveis (visíveis);
Seus líderes se valem da autoridade e responsabilidade (líderes formais);
São regidas por normas e regulamentos definidos de forma racional (lógica);
São representadas por organogramas;
São flexíveis às modificações em sua estrutura e nos processos organizacionais, em face da hierarquia formal e impessoal.

- **Informais**

Visto que as organizações formais são compostas por redes de relacionamento no ambiente de trabalho, esse relacionamento dá origem à organização informal. As organizações informais definem-se como o conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas, sendo esta paralela à organização formal.

As organizações informais não possuem objetivos predeterminados, surgem de forma natural, estando presentes nos usos e costumes, e se manifestam por meio de sentimentos e necessidades de associação pelos membros da organização formal.

Características das Organizações Informais
São oriundas das relações pessoais e sociais desenvolvidas naturalmente entre os membros de determinada organização;
Sua relação é de coesão ou antagonismo;
As lideranças são informais, por meio da influência;
Possuem colaboração espontânea, independente da autoridade formal;
Têm possibilidade de oposição à organização formal;
Transcende a organização formal, não se limitando ao horário de trabalho, barreiras organizacionais ou hierarquias;
São intangíveis (não visíveis);
São resistentes às modificações nos processos, uma vez que as pessoas tendem a defender excessivamente os seus padrões.

- **Tipos de estrutura organizacional**

A estrutura organizacional é o conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de unidades de uma empresa. É um meio para o alcance dos objetivos, estando relacionada com a estratégia da organização, de tal forma que mudanças na estratégia precedem e promovem mudanças na estrutura.

A estrutura organizacional de uma empresa define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. No tipo de estrutura formal, a relação hierárquica é impessoal e sempre realizada por meio de ordem escrita.

São seis os elementos básicos a serem focados pelos administradores quando projetam a estrutura das organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e, por fim, a formalização.

Ao planejar a estrutura organizacional, uma das variáveis refere-se a quem os indivíduos e os grupos se reportam. Essa variável consiste em estruturar a cadeia de comando.

São tipos tradicionais de organização:

a) Organização Linear: autoridade única com base na hierarquia (unidade de comando), comunicação formal, decisões centralizadas e aspecto piramidal;

b) Organização Funcional: autoridade funcional ou dividida, linhas diretas de comunicação, decisões descentralizadas e ênfase na especialização;

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

c) Organização Linha-staff: coexistência da estrutura linear com a estrutura funcional, ou seja, comunicação formal com assessoria funcional, separação entre órgãos operacionais (de linha) e órgãos de apoio (staff). Há, ao mesmo tempo, hierarquia de comando e da especialização técnica.

São estruturas organizacionais modernas:

a) Estrutura Divisional: é caracterizada pela criação de unidades denominadas centros de resultados, que operam com relativa autonomia, inclusive apurando lucros ou prejuízos para cada uma delas. Os departamentos prestam informações e se responsabilizam pela execução integral dos serviços prestados, mediados por um sistema de gestão eficaz;

b) Estrutura Matricial: combina as vantagens da especialização funcional com o foco e responsabilidades da departamentalização por produto, ou divisional. Suas aplicações acontecem, em hospitais, laboratórios governamentais, instituições financeiras etc.

O que a diferencia das outras formas de estrutura organizacional é que características de mais de uma estrutura atuam ao mesmo tempo sobre os empregados. Além disso, existe múltipla subordinação, ou seja, os empregados se reportam a mais de um chefe, o que pode gerar confusão nos subordinados e se tornar uma desvantagem desse tipo de estrutura.

É uma ótima alternativa para empresas que trabalham desenvolvendo projetos e ações temporárias. Nesse tipo de estrutura o processo de decisão é descentralizado, com existência de centros de resultados de duração limitada a determinados projetos;

c) Estrutura em Rede: competitividade global, a flexibilidade da força de trabalho e a sua estrutura enxuta. As redes organizacionais se caracterizam por constituir unidades interdependentes orientadas para identificar e solucionar problemas;

d) Estrutura por Projeto: manutenção dos recursos necessários sob o controle de um único indivíduo.

Natureza

Estão entre os fatores internos que influenciam a natureza da estrutura organizacional da empresa:

- a natureza dos objetivos estabelecidos para a empresa e seus membros;
- as atividades operantes exigidas para realizar esses objetivos;
- a sequência de passos necessária para proporcionar os bens ou serviços que os membros e clientes desejam ou necessitam;
- as funções administrativas a desempenhar;
- as limitações da habilidade de cada pessoa na empresa, além das limitações tecnológicas;
- as necessidades sociais dos membros da empresa; e
- o tamanho da empresa.

Da mesma forma consideram-se os elementos e as mudanças no ambiente externo que são também forças poderosas que dão forma à natureza das relações externas. Mas para o estabelecimento de uma estrutura organizacional, considera-se como mais adequada a análise de seus componentes, condicionantes e níveis de influência.

Finalidades

A estrutura formal tem como finalidade o sistema de autoridade, responsabilidade, divisão de trabalho, comunicação e processo decisório. São princípios fundamentais da organização formal:

a) Divisão do trabalho: é a decomposição de um processo complexo em pequenas tarefas, proporcionando maior produtividade, melhorando a eficiência organizacional e o desempenho dos envolvidos e reduzindo custos de produção;

b) Especialização: considerada uma consequência da divisão do trabalho. Cada cargo passa a ter funções específicas, assim como cada tarefa;

c) Hierarquia: divisão da empresa em camadas hierárquicas. A hierarquia visa assegurar que os subordinados aceitem e executem rigorosamente as ordens e orientações dadas pelos seus superiores;

d) Amplitude administrativa: também chamada de amplitude de controle ou amplitude de comando, determina o número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia. A estrutura organizacional que apresenta pequena amplitude de controle é a aguda ou vertical.

Critérios de departamentalização

Departamentalização é o nome dado à especialização horizontal na organização por meio da criação de departamentos para cuidar das atividades organizacionais. É decorrente da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades. É o agrupamento adequado das atividades em departamentos específicos.

São critérios de departamentalização:

a) Departamentalização Funcional: representa o agrupamento por atividades ou funções principais. A divisão do trabalho ocorre internamente, por especialidade. Abordagem indicada para circunstâncias estáveis, de poucas mudanças e que requeiram desempenho continuado de tarefas rotineiras;

b) Departamentalização por Produtos ou Serviços: representa o agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços. A divisão do trabalho ocorre por linhas de produtos/serviços. A orientação é para o alcance de resultados, por meio da ênfase nos produtos/serviços;

c) Departamentalização Geográfica: também chamada de Departamentalização Territorial, representa o agrupamento conforme localização geográfica ou territorial. Caso uma organização, para estabelecer seus departamentos, deseje considerar a distribuição territorial de suas atividades, ela deverá observar as técnicas de departamentalização geográfica;

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

ADMINISTRAÇÃO GERAL: TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: PRINCIPAIS ABORDAGENS E SUAS CONTRIBUIÇÕES

PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL)

É importante perceber que ao longo da história a Administração teve abordagens e ênfases distintas. Apesar de existir há pouco mais de 100 (cem) anos, como todas as ciências, a Administração evoluiu seus conceitos com o passar dos anos.

De acordo com o Professor Idalberto Chiavenato (escritor, professor e consultor administrativo), a Administração possui 7 (sete) abordagens, onde cada uma terá seu aspecto principal e agrupamento de autores, com seu enfoque específico. Uma abordagem, poderá conter 2 (duas) ou mais teorias distintas. São elas:

1. Abordagem Clássica: que se desdobra em Administração científica e Teoria Clássica da Administração.

2. Abordagem Humanística: que se desdobra principalmente na Teoria das Relações Humanas.

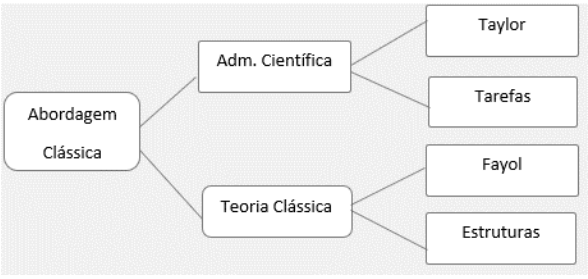
3. Abordagem Neoclássica: que se desdobra na Teoria Neoclássica da Administração, dos conceitos iniciais, processos administrativos, como os tipos de organização, departamentalização e administração por objetivos (APO).

4. Abordagem Estruturalista: que se desdobra em Teoria Burocrática e Teoria Estruturalista da Administração.

5. Abordagem Comportamental: que é subdividida na Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).

6. Abordagem Sistêmica: centrada no conceito cibernético para a Administração, Teoria Matemática e a Teria de Sistemas da Administração.

7. Abordagem Contingencial: que se desdobra na Teoria da Contingência da Administração.



- **Origem da Abordagem Clássica**

1 — O crescimento acelerado e desorganizado das empresas:
- Ciência que substituísse o empirismo;
- Planejamento de produção e redução do improviso.

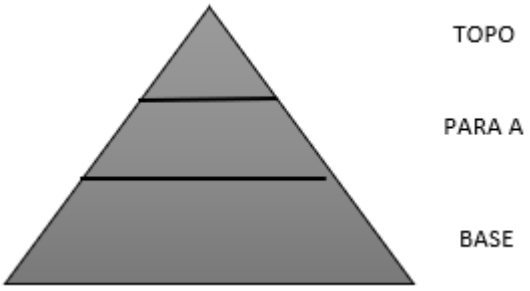
2 — Necessidade de aumento da eficiência e a competência das organizações:
- Obtendo melhor rendimento em face da concorrência;
- Evitando o desperdício de mão de obra.

- **Abordagem Científica – ORT (Organização Racional do Trabalho)**
  - Estudo dos tempos e movimentos;
  - Estudo da fadiga humana;
  - Divisão do trabalho e especialização;
  - Desenho de cargo e tarefas;
  - Incentivos salariais e premiação de produção;
  - Homo Economicus;
  - Condições ambientais de trabalho;
  - Padronização;
  - Supervisão funcional.

- **Aspectos da conclusão da Abordagem Científica:** A percepção de que os coordenadores, gerentes e dirigentes deveriam se preocupar com o desenho da divisão das tarefas, e aos operários cabia única e exclusivamente a execução do trabalho, sem questionamentos, apenas execução da mão de obra.
- Comando e Controle: o gerente pensa e manda e os trabalhadores obedecem de acordo com o plano.
- Uma única maneira correta (the best way).
- Mão de obra e não recursos humanos.
- Segurança, não insegurança. As organizações davam a sensação de estabilidade dominando o mercado.

- **Teoria Clássica**
  - Aumento da eficiência melhorando a disposição dos órgãos componentes da empresa (departamentos);
  - Ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento);
  - Abordagem do topo para a base (nível estratégico tático);
  - Do todo para as partes.

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.



Diferente do processo neoclássico, na Teoria Clássica temos 5 (cinco) funções – POC3:

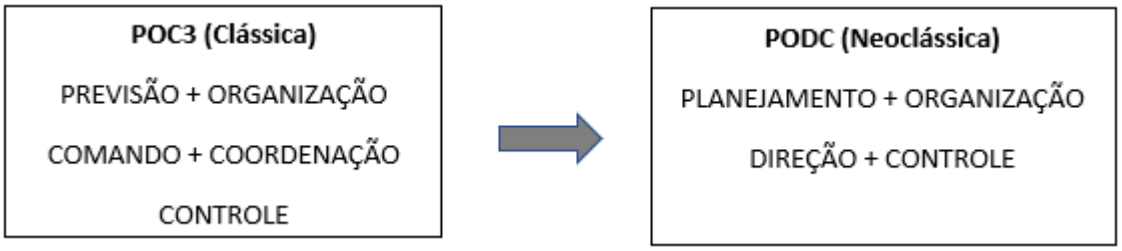
- Previsão ao invés de planejamento: Visualização do futuro e traçar programa de ação.
- Organização: Constituir a empresa dos recursos materiais e social.
- Comando: Dirigir e orientar pessoas.
- Coordenação: Ligação, união, harmonizar todos os esforços coletivamente.
- Controle: Se certificar de que tudo está ocorrendo de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

- **Princípios da Teoria Clássica**
  - Dividir o trabalho;
  - Autoridade e responsabilidade;
  - Disciplina;
  - Unidade de comando;
  - Unidade de direção;
  - Subordinação dos interesses individuais aos gerais;
  - Remuneração do pessoal;
  - Centralização;
  - Cadeia escalar;
  - Ordem;
  - Equidade;
  - Estabilidade do pessoal;
  - Iniciativa;
  - Espírito de equipe.

A Abordagem Clássica, junto da Burocrática, dentre todas as abordagens, chega a ser uma das mais importantes.

- **Abordagem Neoclássica**

No início de 1950 nasce a Teoria Neoclássica, teoria mais contemporânea, remodelando a Teoria Clássica, colocando novo figurino dentro das novas concepções trazidas pelas mudanças e pelas teorias anteriores. Funções essencialmente humanas começam a ser inseridas, como: Motivação, Liderança e Comunicação. Preocupação com as pessoas passa a fazer parte da Administração.



Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

CONTABILIDADE GERENCIAL

CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL

Finalidades dos registros contábeis e da informação decisória

- **Representação dos fatos econômicos**

A contabilidade organiza fatos patrimoniais e resultados econômicos por meio de reconhecimento, mensuração e apresentação. Uma venda a prazo, por exemplo, pode elevar a receita e criar um direito de recebimento sem gerar entrada imediata de caixa. Essa distinção evita que o desempenho aparente seja confundido com disponibilidade financeira. Para representar a entidade, os registros devem manter coerência entre bens, direitos, obrigações, patrimônio líquido, receitas e despesas. O regime de competência associa efeitos econômicos ao período correspondente, mesmo quando pagamentos e recebimentos ocorrem em datas diferentes. A contabilidade financeira enfatiza demonstrações voltadas a usuários externos, preservando critérios consistentes de elaboração e comparabilidade. Já a informação gerencial seleciona os recortes mais úteis à administração, incluindo operações, produtos, clientes, unidades de negócio e processos internos.

Usuários e perguntas distintas

Um fornecedor interessado em conceder prazo comercial observa capacidade de pagamento, endividamento e estabilidade dos resultados. Um gestor responsável por uma linha de produtos precisa saber quais itens consomem capacidade produtiva e quais contribuem para cobrir custos comuns. Os dois utilizam informações contábeis, mas respondem a problemas diferentes. A demonstração do resultado apresenta uma visão agregada de receitas e despesas, enquanto um relatório de contribuição por produto separa valores diretamente associados a cada item. Uma divergência entre relatórios não implica necessariamente erro: pode decorrer de objetivos, critérios e horizontes distintos. A reconciliação entre a base contábil e os relatórios internos, contudo, é necessária para esclarecer diferenças e prevenir decisões fundamentadas em números incompatíveis.

- **Temporalidade e granularidade das análises**

As informações destinadas à divulgação periódica costumam reunir operações de toda a organização em intervalos definidos. A administração também depende de dados diários ou semanais para acompanhar produtividade, perdas, estoques e demanda. A oportunidade do dado gerencial pode justificar estimativas, desde que as premissas sejam conhecidas e posteriormente confrontadas com valores efetivos. Além disso, um mesmo total de receita pode esconder comportamentos bastante diferentes entre unidades. Dois estabelecimentos com faturamento equivalente podem ter estruturas de custos, perfil de clientes e necessidades de capital de giro muito desiguais. Desagregar a informação por canal de venda, centro de responsabilidade e atividade revela essas diferenças e apoia medidas concretas.

Critérios de qualidade informacional

Uma informação só é útil quando sua origem pode ser entendida e sua interpretação é compatível com a decisão. Consistência permite comparar períodos; relevância ajuda a selecionar indicadores ligados ao problema; tempestividade reduz o risco de agir tarde; e verificabilidade permite reconstruir os cálculos. Em uma rede de lojas, por exemplo, o indicador de margem por unidade exige definir como são tratados descontos, devoluções, tributos incidentes e custos de distribuição. Alterar uma dessas bases sem informar os responsáveis pode transformar variação metodológica em suposta mudança de desempenho. A documentação de conceitos e filtros, mesmo em relatórios internos flexíveis, protege a gestão contra leituras enganosas.

Periodicidade e comparabilidade

No fechamento de um período, a administração precisa entender quais diferenças decorrem da atividade e quais resultam de ajustes de reconhecimento. A antecipação de uma cobrança não significa necessariamente antecipação de receita, da mesma forma que o pagamento de uma obrigação não indica a ocorrência de despesa naquele mês. Em uma empresa de assinaturas, clientes podem pagar antecipadamente por serviços ainda não prestados. Para comparar desempenho, o relatório deve separar valores recebidos de receitas que correspondem ao serviço executado. Essa distinção também evita que alterações de prazo comercial sejam confundidas com expansão do negócio. A interpretação de tendências pede atenção a mudanças de critérios, incorporação de unidades e eventos não recorrentes. Sempre que uma série histórica é reconstruída, as premissas devem ser preservadas para que diferenças entre períodos possuam significado econômico.

Uma conciliação útil identifica quais operações estão incluídas em cada recorte e verifica se cancelamentos, devoluções e ajustes são tratados de maneira uniforme. Quando a administração observa queda de receita, é importante conferir se houve mudança na definição de venda concluída. Sem essa precaução, a discussão pode se concentrar em medidas comerciais desnecessárias. O cuidado vale também para períodos de implantação de sistemas, em que registros duplicados ou atrasados podem produzir flutuações artificiais nos relatórios.

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Diferenças de escopo, critérios e flexibilidade

Padronização externa e adaptação interna

Demonstrações financeiras atendem a estruturas formais de apresentação e precisam permitir interpretação por partes que não participam da rotina da entidade. Informações gerenciais, em contrapartida, podem ser desenhadas conforme a natureza de cada decisão. Uma indústria que produz sob encomenda pode acompanhar o custo de cada pedido; uma operadora de serviços recorrentes pode observar receita por contrato e índice de cancelamento. A liberdade gerencial não autoriza arbitrariedade. Todo indicador exige definição estável, unidade de medida, período e critério de alocação. A diferença central reside no propósito: apresentar a posição e o desempenho da entidade com abrangência e consistência ou subsidiar escolhas específicas na operação.

Custos relevantes para alternativas

Imagine uma gráfica avaliando se aceita um pedido adicional em horário ocioso. O preço ofertado pode ser inferior ao custo médio integral exibido em relatórios contábeis e, ainda assim, superar o gasto incremental de papel, tinta, energia e execução. Nesse cenário, a análise deve considerar capacidade disponível, eventual efeito sobre outros clientes e custos adicionais efetivamente causados pela encomenda. Se o pedido exigir hora extra ou deslocar vendas habituais, esses efeitos entram no cálculo. Custos históricos irrecuperáveis não se tornam relevantes apenas por constarem do registro. A decisão gerencial, portanto, não despreza a contabilidade financeira; ela reorganiza seus dados segundo a diferença econômica entre alternativas.

Natureza monetária e não monetária dos indicadores

Nem toda variável decisiva aparece em valores monetários. Tempo de espera, retrabalho, taxa de ocupação, entregas no prazo e satisfação do cliente antecipam efeitos financeiros que podem surgir somente depois. Uma empresa de manutenção pode apresentar lucro contábil satisfatório e, simultaneamente, acumular chamados pendentes capazes de comprometer contratos futuros. A análise gerencial relaciona indicadores operacionais a receitas, despesas e necessidades de investimento sem assumir causalidade automática. A queda no retrabalho tende a liberar capacidade, mas a economia financeira depende da possibilidade de reduzir gastos ou usar os recursos em atividades produtivas. Essa conexão impede que metas operacionais sejam tratadas como resultados financeiros já realizados.

Conciliação entre visões

O relatório interno de uma unidade pode retirar despesas corporativas que não estejam sob controle do seu responsável. No conjunto da organização, porém, essas despesas continuam existindo e precisam ser consideradas na avaliação da sustentabilidade econômica. Uma ponte de conciliação apresenta o resultado por unidade, os encargos comuns, os ajustes de critérios e o resultado total. Também é importante distinguir custo do produto, despesa do período e desembolso de caixa, porque essas categorias não são intercambiáveis. A conciliação deve registrar responsabilidades por cada transformação de dados, permitindo localizar divergências sem obrigar o gestor a abandonar a visão detalhada que sustenta suas escolhas.

Critérios e escolhas gerenciais

O detalhamento informacional possui custo e deve ser proporcional à utilidade. Medir cada minuto gasto em uma atividade pode custar mais do que a precisão adicional que oferece. Quando gastos de baixa materialidade são compartilhados, a organização pode adotar critério simples e documentado, desde que a decisão não dependa de pequenas diferenças entre alternativas. Já linhas de produto com margens estreitas exigem apuração mais rigorosa das despesas variáveis e dos recursos restritos. Também é necessário distinguir a informação útil para acompanhamento rotineiro daquela necessária para uma escolha excepcional, como encerrar uma filial ou aceitar contrato de longo prazo. O mesmo dado pode receber tratamentos distintos, mas as reconciliações precisam explicar o caminho desde o registro original até cada relatório.

A formação de preços exige observar tributos incidentes, gastos comerciais, contribuição desejada e condições concorrenciais. O valor contábil de um estoque não deve ser tratado como único parâmetro para decidir a venda de uma unidade adicional. Entretanto, preços sistematicamente abaixo da cobertura integral dos recursos consumidos podem comprometer continuidade. Relatórios distintos ajudam a separar viabilidade da transação isolada e sustentabilidade da operação no horizonte maior, desde que a administração não misture bases de comparação.

Aplicações em planejamento, controle e decisão

Escolhas sobre produtos e canais

Relatórios segmentados permitem identificar itens que vendem muito, mas consomem recursos desproporcionais de atendimento, transporte ou devolução. A análise conjunta do preço efetivo, do volume e dos gastos atribuíveis a cada canal ajuda a decidir onde concentrar esforços comerciais. Uma distribuidora que entrega diretamente a pequenos clientes pode ter receita unitária atraente e custos logísticos elevados. A mesma mercadoria vendida em lotes maiores pode apresentar margem percentual distinta, mas melhor aproveitamento de veículos. O diagnóstico precisa observar o resultado total, não apenas porcentagens isoladas. A decisão também considera limites contratuais, riscos de dependência de compradores e capacidade para atender aumentos de demanda.

Avaliação do desempenho dos responsáveis

Um coordenador de produção pode administrar perdas de matéria-prima e uso de horas de máquina, mas não definir taxas de financiamento contratadas pela diretoria. Para avaliar sua atuação, a informação gerencial diferencia fatores controláveis e não controláveis no horizonte analisado. Isso não elimina a necessidade de visualizar o custo completo do negócio. São duas perguntas: como o responsável operou os recursos sobre os quais podia agir e qual foi o resultado econômico efetivo da atividade. A ausência dessa separação incentiva comportamentos inadequados, como adiar manutenção necessária para melhorar um resultado mensal. Indicadores equilibrados incluem qualidade, segurança e continuidade operacional.

apostilas opção

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!

