DE ACORDO COM O EDITAL Nº 01/2027

apostilas opção

BANESTES

BANCO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

ANALISTA ECONÔMICO
FINANCEIRO - GESTÃO FINANCEIRA



- Língua Portuguesa
- Raciocínio Lógico e Estatística
- Atualidades do Mercado Financeiro
- Ética, Compliance e ESG
- Conhecimentos Específicos
- Administração financeira e orçamentária
- Marco Legal Federal
- Inovação na gestão pública, gestão de projetos de inovação

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.

BANESTES

BANCO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

ANALISTA ECONÔMICO-FINANCEIRO
GESTÃO FINANCEIRA

EDITAL Nº 01/2027

CÓD: OP-119NV-26
7901204405819

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

Língua Portuguesa

1. Ortografia 9
2. Acentuação 9
3. Emprego do sinal indicativo de crase 11
4. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados; Relação do texto com seu contexto histórico 11
5. Denotação e conotação: Sinonímia e antonímia 12
6. Discurso direto, discurso indireto e discurso indireto livre 13
7. Intertextualidade 15
8. Figuras de linguagem 16
9. Morfossintaxe: Coordenação e subordinação 17
10. Elementos estruturais e processos de formação de palavras 21
11. Pontuação 22
12. Pronomes 24
13. Concordância nominal e concordância verbal 24
14. Flexão nominal e flexão verbal: Vozes do verbo; Correlação de tempos e modos verbais 26
15. Regência nominal e regência verbal 28
16. Conectivos 29
17. Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas; organização e reorganização de orações e períodos; equivalência e transformação de estruturas) 31

Raciocínio Lógico e Estatística

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; Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas 41
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 47
3. Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação); expressões numéricas; múltiplos e divisores de números naturais; problemas. Frações e operações com frações 73
4. Números e grandezas proporcionais: razões e proporções; divisão em partes proporcionais; regra de três; porcentagem e problemas envolvendo regra de três simples, cálculos de porcentagem, acréscimos e descontos 81
5. Noções de Estatística: medidas de tendência central (moda, mediana, média aritmética simples e ponderada) e de dispersão (desvio médio, amplitude, variância, desvio padrão); leitura e interpretação de gráficos (histogramas, setores, infográficos) e tabelas 85
6. Contagem: princípio multiplicativo e aditivo, permutações e combinações simples 92
7. Matemática financeira: regimes de capitalização em juros simples e compostos; montante, juros e número de períodos; taxas nominal, efetiva e real (com inflação) e conversão de taxas; equivalência de taxas e de capitais (data focal); capitalização contínua; séries de pagamentos uniformes e não uniformes; descontos: descontos simples comercial (bancário) e racional, e descontos compostos comercial e racional; amortizações: sistema price (francês), sistema de amortização constante (sac) e sistema misto; fluxo de caixa, valor presente e valor futuro; avaliação econômica de projetos: valor presente líquido, taxa interna de retorno 95

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

Atualidades do Mercado Financeiro

1. Sistema Financeiro Nacional: estrutura, órgãos normativos, supervisores e operadores. Política monetária, Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central do Brasil, taxa Selic, inflação, taxas de juros e seus impactos na economia 115
2. Política monetária, Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central do Brasil, taxa Selic, inflação, taxas de juros e seus impactos na economia 120
3. Mercado financeiro e de capitais: conceitos, produtos, serviços e principais indicadores 124
4. Open Finance, Pix, moedas digitais, inovação e transformação digital no sistema financeiro 127
5. Fintechs, bancos digitais, instituições de pagamento e tendências do setor bancário 135
6. Educação financeira, inclusão financeira e proteção do consumidor financeiro 139
7. Sustentabilidade, finanças sustentáveis e ESG no mercado financeiro 142
8. Cenários econômico e geopolítico nacional e internacional e seus reflexos no sistema financeiro 146
9. Atualidades e tendências do mercado financeiro brasileiro 150

Ética, Compliance e ESG

1. Ética e moral: conceitos, princípios e aplicação no ambiente organizacional 163
2. Ética no serviço público e nas instituições financeiras 166
3. Integridade, transparência, responsabilidade e conflitos de interesse 170
4. Governança corporativa: conceitos, princípios e boas práticas 175
5. Compliance: conceito, objetivos, controles internos, gestão de riscos, canais de denúncia e programas de integridade 178
6. Prevenção e combate à corrupção, fraudes e lavagem de dinheiro 182
7. Proteção de dados pessoais e privacidade: Noções da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) 186
8. ESG (Environmental, Social and Governance): conceitos, fundamentos e aplicação nas organizações 200
9. Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental corporativa 203
10. Aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG) aplicados ao setor financeiro 206
11. Desenvolvimento sustentável, Agenda 2030 e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 210
12. Guia de Conduta Ética do Banestes 214

Conhecimentos Específicos
Analista Econômico-Financeiro – Gestão Financeira

1. Evolução do pensamento administrativo: Principais teorias da administração 219
2. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização 226
3. Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação 230
4. Gestão do Contexto: Mudança organizacional, processo decisório, comunicação organizacional e Gestão de conflitos 233
5. Fundamentos de planejamento estratégico: Abordagens básicas, Escolas de planejamento estratégico, 5 P's da estratégia 247
6. Ferramentas de análise para gestão e planejamento estratégico, tático e operacional: Análise SWOT, Análise de Cenários, Cadeia de Valor Público, 5W2H, Matriz GUT, Diagrama de Ishikawa 259

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

7. Princípios da Administração Pública: Princípios Básicos, Convergências e diferenças entre gestão pública e privada, Administração gerencial, Gestão pública eficiente, eficaz e efetiva 263
8. Governança: Governança e governabilidade 268
9. Transparência e acesso à informação 272
10. Seminários, audiências públicas e ferramentas de participação popular 276
11. Gestão de Pessoas e Conhecimento: Gestão de desempenho (definição de objetivos e metas), Metodologias de avaliação de desempenho, Gestão por competências, Gestão do conhecimento, Liderança de equipes 280
12. Gerenciamento de projetos e processos: Fundamentos de gestão de projetos (escopo, cronograma, risco, indicadores) 281
13. Ferramentas como PMBOK 8ª edição, Canvas de projeto público, Teoria da Mudança, Gestão de processos e Conceitos da abordagem por processos 283
14. Gestão da Qualidade 287
15. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos 289
16. Bussiness Process Manangement (BPM) 291
17. Formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas: Políticas Públicas: policy, politics e polity; ciclo de políticas públicas (construção de agenda, formulação da política, implementação e avaliação); identificação de problemas; definição dos objetivos da intervenção; estilos políticos e intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo); complexidade e políticas públicas; políticas públicas baseadas em evidências 295
18. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 299
19. Monitoramento: estratégias de monitoramento de políticas públicas; indicadores e índices; indicadores sintéticos e aproximados; Indicadores chave de desempenho (KPI), Objetivos chaves de resultados (OKR), Metodologia SMART; arranjos de implementação, coordenação, articulação e gestão de stakeholders; gestão para resultados; metas e estrutura de incentivo 303
20. Avaliação: avaliação ex ante; avaliação ex post; economicidade, eficiência, eficácia, efetividade, equidade; diagnóstico do problema; público-alvo, usuários e beneficiários de política pública; avaliação executiva, avaliação de desenho, avaliação de governança, avaliação de resultados; avaliação de impacto; avaliação econômica 307
21. Ferramentas de gestão para monitoramento e avaliação: modelo lógico; árvore do problema; teoria da mudança e teoria do programa; plano de ação; benchmarking; meta-análise; balanced scorecard (BSC) 311
22. Inferência causal: contrafactual e definição de grupo de controle; validade interna e externa; significância estatística e intervalo de confiança; variáveis observáveis e não observáveis; correlação e causalidade; viés de seleção 314
23. Técnicas de inferência causal: experimentos aleatórios e quase-experimentos; diferença-em-diferenças (DiD); regressão descontínua (RDD); dados em painel; pareamento; controle sintético; variáveis instrumentais 318

Administração financeira e orçamentária

1. Orçamento público: Conceitos, diretrizes e princípios orçamentários; Métodos, técnicas e instrumentos do orçamento público 327
2. Ciclo orçamentário (elaboração, aprovação, execução e avaliação) 328
3. Processo de planejamento orçamentário (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual) . 331
4. Orçamento participativo 333
5. Receita e despesa orçamentária: Conceituação, classificação e estágios da receita e despesa orçamentária; Restos a pagar; Despesa de exercícios anteriores 335
6. Suprimento de fundos (regime de adiantamento) 337
7. Créditos adicionais (suplementares, especiais e extraordinários) 338
8. Orçamento Sensível a Raça, Gênero e Primeira Infância Dívida ativa 339

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

Marco Legal Federal

1. Lei Complementar nº 101/2000 (Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal)..... 349
2. Lei nº 4.320/1964 e alterações (Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro)..... 366
3. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Seção II - DOS ORÇAMENTOS, artigos 165 a 169..... 375

Inovação na gestão pública, gestão de projetos de inovação

1. Inovação no setor público (incremental, radical, disruptiva)..... 387
2. Tecnologias e Ecossistemas: Governo digital, GovTech e civic tech..... 391
3. Ecossistemas de inovação pública..... 395
4. Ferramentas Centradas no Usuário: Design Thinking, design de serviços públicos e centramento no cidadão..... 399
5. Ciências Comportamentais: Nudges e ciências comportamentais aplicadas ao governo..... 403
6. Laboratórios: Laboratórios de inovação no setor público..... 407
7. Métodos Ágeis: Introdução a Métodos Ágeis; Conceitos e valores do manifesto ágil. Introdução ao framework Scrum (papéis, eventos e artefatos). Aplicação de princípios ágeis em projetos de ciência de dados..... 411
8. Inglês Técnico..... 415

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.*

- Hiatos compostos por "_ee" e "_oo".

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

RACIOCÍNIO LÓGICO E ESTATÍSTICA

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; COMPREENSÃO DO PROCESSO LÓGICO QUE, A PARTIR DE UM CONJUNTO DE HIPÓTESES, CONDUZ, DE FORMA VÁLIDA, A CONCLUSÕES DETERMINADAS

Proposição

Conjunto de palavras ou símbolos que expressam um pensamento ou uma ideia de sentido completo. Elas transmitem pensamentos, isto é, afirmam fatos ou exprimem juízos que formamos a respeito de determinados conceitos ou entes.

Valores lógicos

São os valores atribuídos às proposições, podendo ser uma **verdade**, se a proposição é verdadeira (V), e uma **falsidade**, se a proposição é falsa (F). Designamos as letras V e F para abreviarmos os valores lógicos verdade e falsidade respectivamente.

Com isso temos alguns axiomas da lógica:

- **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, verificamos sempre um desses casos, NUNCA existindo um terceiro caso.

"Toda proposição tem um, e somente um, dos valores, que são: V ou F."

Classificação de uma proposição

Elas podem ser:

- **Sentença aberta:** quando não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso para ela (ou valorar a proposição!), portanto, não é considerada frase lógica. São consideradas sentenças abertas:
  - Frases interrogativas: Quando será 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, ...): "esta frase é falsa" (expressão paradoxal) – O cachorro do meu vizinho morreu (expressão ambígua) – 2 + 5+ 1

- **Sentença fechada:** quando a proposição admitir um ÚNICO valor lógico, seja ele verdadeiro ou falso, nesse caso, será considerada uma frase, proposição ou sentença lógica.

Proposições simples e compostas

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

Exemplos

r: Thiago é careca.
s: Pedro é professor.

- **Proposições compostas** (ou moleculares ou estruturas lógicas): aquela formada pela combinação de duas ou mais proposições simples. As proposições compostas 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 proposições simples.**

Exemplos:

- **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, independente 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 a sentença).

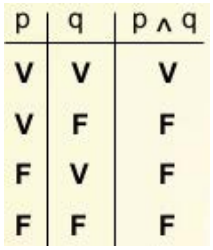
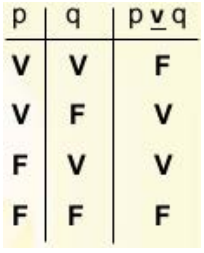
(E) O que é isto? - como vemos não podemos atribuir valores lógicos por se tratar de uma frase interrogativa.

Resposta: B.

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

Conectivos (conectores lógicos)

Para compor novas proposições, definidas como composta, a partir de outras proposições simples, usam-se os conectivos. São eles:

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	~p
V	F
F	V

p	q	p ∧ q
V	V	V
V	F	F
F	V	F
F	F	F

p	q	p v q
V	V	V
V	F	V
F	V	V
F	F	F

p	q	p v̲ q
V	V	F
V	F	V
F	V	V
F	F	F

p	q	p → q
V	V	V
V	F	F
F	V	V
F	F	V

p	q	p ↔ q
V	V	V
V	F	F
F	V	F
F	F	V

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

ATUALIDADES DO MERCADO FINANCEIRO

SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: ESTRUTURA, ÓRGÃOS NORMATIVOS, SUPERVISORES E OPERADORES. POLÍTICA MONETÁRIA, COMITÊ DE POLÍTICA MONETÁRIA (COPOM) DO BANCO CENTRAL DO BRASIL, TAXA SELIC, INFLAÇÃO. TAXAS DE JUROS E SEUS IMPACTOS NA ECONOMIA

O Sistema Financeiro Nacional, conhecido pela sigla SFN, é o conjunto de órgãos, entidades e instituições responsáveis pela regulamentação, supervisão e execução das atividades financeiras no Brasil. Sua função central é organizar a circulação de recursos entre os agentes econômicos superavitários, que possuem dinheiro disponível, e os agentes deficitários, que necessitam de recursos para consumir, produzir ou investir.

Essa transferência não ocorre de maneira desordenada. O sistema estabelece regras para que a captação de depósitos, a concessão de crédito, a negociação de moedas estrangeiras, a emissão de valores mobiliários, a contratação de seguros e a formação de reservas previdenciárias sejam realizadas com segurança, transparência e controle de riscos.

Intermediação financeira

A intermediação financeira ocorre quando uma instituição recebe recursos de determinados agentes e os direciona a outros. Um banco, por exemplo, pode captar dinheiro por meio de depósitos e investimentos e utilizar parte desses recursos para conceder empréstimos e financiamentos.

A instituição intermediária não funciona apenas como uma ponte. Ela avalia a capacidade de pagamento dos tomadores, administra prazos diferentes, controla riscos, mantém reservas de liquidez e assume responsabilidades perante depositantes, investidores e autoridades supervisoras.

As principais funções econômicas desempenhadas pelo SFN podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- Promover a transferência de recursos entre poupadores, investidores, consumidores, empresas e governos.
- Viabilizar pagamentos, recebimentos, transferências e liquidações de obrigações.
- Oferecer crédito para consumo, produção, investimento, habitação, comércio exterior e desenvolvimento regional.
- Possibilitar a proteção contra riscos por meio de seguros, derivativos e mecanismos de diversificação.
- Contribuir para a estabilidade monetária, financeira e econômica do país.

Organização institucional do SFN

A estrutura do SFN é organizada em três níveis funcionais: órgãos normativos, instituições supervisoras e instituições operadoras. Essa separação permite distinguir quem formula as diretrizes, quem fiscaliza seu cumprimento e quem realiza as operações financeiras.

Nível institucional	Função predominante	Exemplos
Órgãos normativos	Estabelecem as diretrizes gerais e as regras estruturantes	CMN, CNSP e CNPC
Instituições supervisoras	Regulamentam matérias específicas, autorizam atividades, fiscalizam e aplicam medidas administrativas	Banco Central, CVM, Susep e Previc
Instituições operadoras	Prestam serviços e realizam operações com clientes, investidores e participantes do mercado	Bancos, cooperativas, corretoras, seguradoras e entidades de previdência

Órgãos normativos

Os órgãos normativos ocupam o nível estratégico. Eles não costumam atender clientes, conceder empréstimos ou comercializar produtos financeiros. Sua função consiste em definir políticas e estabelecer diretrizes gerais para os setores submetidos à sua competência.

O Conselho Monetário Nacional atua principalmente nos mercados monetário, creditício, financeiro e cambial. O Conselho Nacional de Seguros Privados disciplina os segmentos de seguros, resseguros, capitalização e previdência complementar aberta. O Conselho Nacional de Previdência Complementar estabelece diretrizes para a previdência complementar fechada.

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

Instituições supervisoras

As instituições supervisoras transformam as diretrizes gerais em normas operacionais, acompanham a atuação das instituições, analisam riscos, verificam informações contábeis e prudenciais e aplicam medidas preventivas ou sancionatórias quando constatam irregularidades.

A supervisão pode ser prudencial, quando se concentra na solvência, liquidez, capital e gestão de riscos das instituições, ou comportamental, quando examina a conduta perante clientes, investidores e usuários.

Instituições operadoras

As operadoras são as instituições que atuam diretamente nos mercados. Elas captam recursos, concedem crédito, administram investimentos, executam ordens, realizam pagamentos, negociam moedas estrangeiras, oferecem seguros ou administram planos previdenciários.

Apesar de atuarem diretamente com o público, essas instituições não possuem liberdade irrestrita. Cada modalidade institucional somente pode exercer as atividades previstas em sua autorização, em sua natureza jurídica e na regulamentação aplicável.

- **Principais segmentos do sistema**

O SFN engloba atividades diferentes, embora interligadas. No mercado monetário, predominam operações de curto prazo relacionadas à liquidez e à política monetária. No mercado de crédito, instituições concedem empréstimos e financiamentos. No mercado de capitais, empresas e governos obtêm recursos por meio da emissão de valores mobiliários.

O mercado cambial envolve a compra e a venda de moedas estrangeiras e operações relacionadas a pagamentos internacionais. O segmento securitário compreende seguros, resseguros e capitalização. A previdência complementar permite a formação de reservas destinadas ao pagamento futuro de benefícios.

A divisão em segmentos não significa isolamento. Um banco múltiplo, por exemplo, pode atuar no crédito, nos pagamentos, nos investimentos e no câmbio, desde que possua as carteiras e autorizações necessárias.

Órgãos normativos e instituições supervisoras

- **Conselho Monetário Nacional**

O Conselho Monetário Nacional é o órgão normativo máximo do SFN nos assuntos monetários, creditícios e cambiais. Sua atuação é estratégica: o CMN formula diretrizes gerais que orientam o funcionamento do sistema, enquanto o Banco Central e outras instituições executam ou regulamentam essas diretrizes dentro de suas competências.

O Conselho é composto pelo ministro da Fazenda, que o preside, pelo ministro do Planejamento e Orçamento e pelo presidente do Banco Central do Brasil. Os serviços de secretaria são exercidos pelo Banco Central.

Funções e atividades do CMN

O CMN procura compatibilizar a estabilidade da moeda com o desenvolvimento econômico e social. Suas decisões alcançam instituições financeiras, operações de crédito, mercado de câmbio, aplicações de recursos e padrões prudenciais.

Entre suas atribuições mais relevantes, destacam-se:

- Estabelecer diretrizes gerais das políticas monetária, creditícia e cambial.
- Orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras.
- Disciplinar condições gerais de constituição e funcionamento das instituições integrantes do sistema.
- Definir princípios relacionados ao capital, à liquidez, à exposição a riscos e à proteção do sistema financeiro.
- Regular, em nível geral, instrumentos de política monetária e operações relacionadas à moeda e ao crédito.

O CMN não executa diretamente operações de mercado aberto, não fiscaliza agências bancárias individualmente e não emite moeda. Essas tarefas pertencem principalmente ao Banco Central. Em questões de prova, é essencial distinguir a formulação de diretrizes, atribuída ao CMN, da execução e supervisão, atribuídas ao Banco Central.

- **Banco Central do Brasil**

O Banco Central do Brasil é uma autarquia de natureza especial dotada de autonomia técnica, operacional, administrativa e financeira. É dirigido por uma Diretoria Colegiada formada por um presidente e diretores com mandatos fixos, nomeados pelo presidente da República após aprovação do Senado Federal.

Seu objetivo fundamental é assegurar a estabilidade de preços. Sem prejuízo desse objetivo, também deve zelar pela estabilidade e pela eficiência do sistema financeiro, suavizar as flutuações do nível de atividade econômica e fomentar o pleno emprego.

Política monetária

O Banco Central executa a política monetária, administrando as condições de liquidez da economia para influenciar as taxas de juros, o crédito e a inflação. A definição da meta da taxa Selic é realizada pelo Comitê de Política Monetária, integrante da estrutura do Banco Central.

Para implementar suas decisões, o Banco Central pode realizar operações com títulos públicos, administrar recolhimentos compulsórios e disponibilizar instrumentos de assistência de liquidez. Essas medidas alteram a quantidade de recursos disponíveis no sistema bancário e influenciam o custo do dinheiro.

Autoridade monetária e supervisora

O Banco Central possui competências amplas, entre as quais se encontram:

- Emitir papel-moeda e moeda metálica, observadas as competências legais.
- Executar os serviços do meio circulante e controlar a quantidade e a qualidade do dinheiro em circulação.

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

ÉTICA, COMPLIANCE E ESG

ÉTICA E MORAL: CONCEITOS, PRINCÍPIOS E APLICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Dimensões da qualidade nos deveres dos servidores públicos

Os direitos e deveres dos servidores públicos estão descritos na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Entre os deveres (art. 116), há dois que se encaixamno paradigma do atendimentoe do relacionamento que tem como foco principal o usuário.

São eles:

- "atender com presteza ao público em geral, prestando as informações requeridas" e
- "tratar com urbanidade as pessoas".

Presteza e urbanidade nem sempre são fáceis de avaliar, uma vez que não têm o mesmo sentido para todas as pessoas, como demonstram as situações descritas a seguir.

- Serviços realizados em dois dias úteis, por exemplo, podem não corresponder às reais necessidades dos usuários quanto ao prazo.
- Um atendimento cortês não significa oferecer ao usuário aquilo que não se pode cumprir. Para minimizar as diferentes interpretações para esses procedimentos, uma das opções é a utilização do bom senso:
- Quanto à presteza, o estabelecimento de prazos para a entrega dos serviços tanto para os usuários internos quanto para os externos pode ajudar a resolver algumas questões.
- Quanto à urbanidade, é conveniente que a organização inclua tal valor entre aqueles que devem ser potencializados nos setores em que os profissionais que ali atuam ainda não se conscientizaram sobre a importância desse dever.

Não é à toa que as organizações estão exigindo habilidades intelectuais e comportamentais dos seus profissionais, além de apurada determinação estratégica. Entre outros requisitos, essas habilidades incluem:

- atualização constante;
- soluções inovadoras em resposta à velocidade das mudanças;
- decisões criativas, diferenciadas e rápidas;
- flexibilidade para mudar hábitos de trabalho;
- liderança e aptidão para manter relações pessoais e profissionais;
- habilidade para lidar com os usuários internos e externos.

Encerramos esse tópico com o trecho de um texto de Andrés Sanz Mulas:

"Para desenhar uma ética das Administrações seria necessário realizar as seguintes tarefas, entre outras:

- Definir claramente qual é o fim específico pelo qual se cobra a legitimidade social;
- Determinar os meios adequados para alcançar esse fim e quais valores é preciso incorporar para alcançá-lo;
- Descobrir que hábitos a organização deve adquirir em seu conjunto e os membros que a compõem para incorporar esses valores e gerar, assim, um caráter que permita tomar decisões acertadamente em relação à meta eleita;
- Ter em conta os valores da moral cívica da sociedade em que se está imerso;
- Conhecer quais são os direitos que a sociedade reconhece às pessoas."

Quando falamos sobre ética pública, logo pensamos em corrupção, extorsão, ineficiência, etc, mas na realidade o que devemos ter como ponto de referência em relação ao serviço público, ou na vida pública em geral, é que seja fixado um padrão a partir do qual possamos, em seguida julgar a atuação dos servidores públicos ou daqueles que estiverem envolvidos na vida pública, entretanto não basta que haja padrão, tão somente, é necessário que esse padrão seja ético, acima de tudo .

O fundamento que precisa ser compreendido é que os padrões éticos dos servidores públicos advêm de sua própria natureza, ou seja, de caráter público, e sua relação com o público. A questão da ética pública está diretamente relacionada aos princípios fundamentais, sendo estes comparados ao que chamamos no Direito, de "Norma Fundamental", uma norma hipotética com premissas ideológicas e que deve reger tudo mais o que estiver relacionado ao comportamento do ser humano em seu meio social, aliás, podemos invocar a Constituição Federal. Esta ampara os valores morais da boa conduta, a boa fé acima de tudo, como princípios básicos e essenciais a uma vida equilibrada do cidadão na sociedade, lembrando inclusive o tão citado, pelos gregos antigos, "bem viver".

Outro ponto bastante controverso é a questão da impessoalidade. Ao contrário do que muitos pensam, o funcionalismo público e seus servidores devem primar pela questão da "impessoalidade", deixando claro que o termo é sinônimo de "igualdade", esta sim é a questão chave e que eleva o serviço público a níveis tão ineficazes, não se preza pela igualdade. No ordenamento jurídico está claro e expresso, "todos são iguais perante a lei".

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

E também a ideia de impessoalidade, supõe uma distinção entre aquilo que é público e aquilo que é privada (no sentido do interesse pessoal), que gera portanto o grande conflito entre os interesses privados acima dos interesses públicos. Podemos verificar abertamente nos meios de comunicação, seja pelo rádio, televisão, jornais e revistas, que este é um dos principais problemas que cercam o setor público, afetando assim, a ética que deveria estar acima de seus interesses.

Não podemos falar de ética, impessoalidade (sinônimo de igualdade), sem falar de moralidade. Esta também é um dos principais valores que define a conduta ética, não só dos servidores públicos, mas de qualquer indivíduo. Invocando novamente o ordenamento jurídico podemos identificar que a falta de respeito ao padrão moral, implica, portanto, numa violação dos direitos do cidadão, comprometendo inclusive, a existência dos valores dos bons costumes em uma sociedade.

A falta de ética na Administração Publica encontra terreno fértil para se reproduzir, pois o comportamento de autoridades públicas está longe de se basearem em princípios éticos e isto ocorre devido a falta de preparo dos funcionários, cultura equivocada e especialmente, por falta de mecanismos de controle e responsabilização adequada dos atos antiéticos.

A sociedade por sua vez, tem sua parcela de responsabilidade nesta situação, pois não se mobilizam para exercer os seus direitos e impedir estes casos vergonhosos de abuso de poder por parte do Pode Público.

Um dos motivos para esta falta de mobilização social se dá, devido á falta de uma cultura cidadã, ou seja, a sociedade não exerce sua cidadania. A cidadania Segundo Milton Santos "é como uma lei", isto é, ela existe, mas precisa ser descoberta, aprendida, utilizada e reclamada e só evolui através de processos de luta. Essa evolução surge quando o cidadão adquire esse status, ou seja, quando passa a ter direitos sociais. A luta por esses direitos garante um padrão de vida mais decente. O Estado, por sua vez, tenta refrear os impulsos sociais e desrespeitar os indivíduos, nessas situações a cidadania deve se valer contra ele, e imperar através de cada pessoa. Porém Milton Santos questiona se "há cidadão neste país"? Pois para ele desde o nascimento as pessoas herdam de seus pais e ao longo da vida e também da sociedade, conceitos morais que vão sendo contestados posteriormente com a formação de ideias de cada um, porém a maioria das pessoas não sabe se são ou não cidadãos.

A educação seria o mais forte instrumento na formação de cidadão consciente para a construção de um futuro melhor.

No âmbito Administrativo, funcionários mal capacitados e sem princípios éticos que convivem todos os dias com mandos e desmandos, atos desonestos, corrupção e falta de ética tendem a assimilar por este rol "cultural" de aproveitamento em benefício próprio.

Todas as diretivas de leis específicas sobre a ética no setor público partem da Constituição Federal (CF), que estabelece alguns princípios fundamentais para a ética no setor público. Em outras palavras, é o texto constitucional do artigo 37, especialmente o caput, que permite a compreensão de boa parte do conteúdo das leis específicas, porque possui um caráter amplo ao preconizar os princípios fundamentais da administração pública. Estabelece a Constituição Federal:

Art. 37. *A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]*

São princípios da administração pública, nesta ordem:

- Legalidade
- Impessoalidade
- Moralidade
- Publicidade
- Eficiência

▸ Ética e Moral

Entre os elementos que compõem a Ética, destacam-se a Moral e o Direito. Assim, a Moral não é a Ética, mas apenas parte dela. Neste sentido, moral vem do grego Mos ou Morus, referindo-se exclusivamente ao regramento que determina a ação do indivíduo.

Assim, Moral e Ética não são sinônimos, não apenas pela Moral ser apenas uma parte da Ética, mas principalmente porque enquanto a Moral é entendida como a prática, como a realização efetiva e cotidiana dos valores; a Ética é entendida como uma "filosofia moral", ou seja, como a reflexão sobre a moral. Moral é ação, Ética é reflexão.

Em resumo:

- **Ética - mais ampla - filosofia moral - reflexão;**
- **Moral - parte da Ética - realização efetiva e cotidiana dos valores - ação.**

No início do pensamento filosófico não prevalecia real distinção entre Direito e Moral, as discussões sobre o agir ético envolviam essencialmente as noções de virtude e de justiça, constituindo esta uma das dimensões da virtude. Por exemplo, na Grécia antiga, berço do pensamento filosófico, embora com variações de abordagem, o conceito de ética aparece sempre ligado ao de virtude.

O descumprimento das diretivas morais gera sanção, e caso ele se encontre transposto para uma norma jurídica, gera coação (espécie de sanção aplicada pelo Estado). Assim, violar uma lei ética não significa excluir a sua validade. Por exemplo, matar alguém não torna a matar uma ação correta, apenas gera a punição daquele que cometeu a violação. Neste sentido, explica Reale[1]: "No plano das normas éticas, a contradição dos fatos não anula a validez dos preceitos: ao contrário, exatamente porque a normatividade não se compreende sem fins de validez objetiva e estes têm sua fonte na liberdade espiritual, os insucessos e as violações das normas conduzem à responsabilidade e à sanção, ou seja, à concreta afirmação da ordenação normativa".

Como se percebe, Ética e Moral são conceitos interligados, mas a primeira é mais abrangente que a segunda, porque pode abarcar outros elementos, como o Direito e os costumes. Todas as regras éticas são passíveis de alguma sanção, sendo que as incorporadas pelo Direito aceitam a coação, que é a sanção

1 [REALE, Miguel. Filosofia do direito. 19ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.]

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

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO: PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A administração, como campo de estudo e prática, tem passado por profundas transformações ao longo dos séculos. Desde as primeiras formas de organização social até as complexas estruturas corporativas contemporâneas, o pensamento administrativo evoluiu significativamente, refletindo mudanças nas necessidades econômicas, sociais e tecnológicas de cada época.

A Administração Científica

A Administração Científica é considerada uma das primeiras abordagens sistemáticas da administração e desempenhou um papel crucial na transição da gestão empírica para uma ciência estruturada.

Desenvolvida no final do século XIX e início do século XX, essa teoria teve como principal expoente Frederick Winslow Taylor, que é frequentemente chamado de "pai da administração científica". Taylor e seus contemporâneos, como Frank e Lillian Gilbreth e Henry Gantt, buscavam aplicar métodos científicos ao gerenciamento de trabalho para aumentar a eficiência e produtividade.

Princípios da Administração Científica

Taylor propôs que a administração deveria ser tratada como uma ciência exata, com o objetivo de encontrar a "melhor maneira" de realizar cada tarefa. Seus princípios fundamentais incluem:

- **Estudo Científico do Trabalho:** Taylor defendia a análise científica de cada tarefa para determinar a melhor maneira de executá-la. Isso envolvia o uso de estudos de tempo e movimento para eliminar movimentos desnecessários e otimizar a execução das tarefas.
- **Seleção e Treinamento de Trabalhadores:** Em vez de os trabalhadores serem designados para tarefas de forma arbitrária, Taylor sugeriu que eles fossem selecionados e treinados cientificamente para realizar suas funções com eficiência máxima.
- **Cooperação entre Administração e Trabalhadores:** A administração deveria trabalhar em conjunto com os trabalhadores para garantir que as tarefas fossem executadas de acordo com os métodos científicos definidos. Isso inclui incentivos financeiros para motivar os trabalhadores a seguirem os métodos estabelecidos.
- **Divisão do Trabalho e Responsabilidade:** Taylor propôs uma clara divisão de responsabilidades entre gerentes e trabalhadores. Os gerentes deveriam se concentrar no planejamento e na supervisão, enquanto os trabalhadores executariam as tarefas.

Contribuições da Administração Científica

A Administração Científica trouxe várias contribuições significativas para a gestão e a produção industrial:

- **Aumento da Eficiência e Produtividade:** Ao otimizar as tarefas e processos, a Administração Científica ajudou a aumentar significativamente a produtividade e a eficiência das operações industriais.
- **Desenvolvimento de Ferramentas Gerenciais:** Ferramentas como gráficos de Gantt e estudos de tempo e movimento foram desenvolvidas e implementadas, proporcionando maneiras práticas de gerenciar e medir a eficiência do trabalho.
- **Base para o Gerenciamento Moderno:** Muitos conceitos e práticas da Administração Científica formaram a base para o desenvolvimento de técnicas de gestão modernas, como a padronização de processos e a gestão de qualidade.

Limitações da Administração Científica

Apesar de suas contribuições, a Administração Científica também apresentou várias limitações e críticas:

- **Desumanização do Trabalho:** A ênfase excessiva na eficiência e na padronização levou à desumanização do trabalho, tratando os trabalhadores como partes de uma máquina em vez de seres humanos com necessidades e motivações próprias.
- **Resistência dos Trabalhadores:** Muitas vezes, os trabalhadores resistiram aos métodos da Administração Científica devido à sua abordagem rígida e à falta de consideração pelos aspectos humanos do trabalho.
- **Enfoque Mecanicista:** A visão mecanicista da Administração Científica ignorou fatores psicológicos e sociais importantes que influenciam o desempenho e a satisfação dos trabalhadores.

Exemplos Práticos

Um exemplo clássico da aplicação da Administração Científica é o trabalho de Taylor na Bethlehem Steel, onde ele implementou seus métodos de gestão científica para otimizar o processo de carregamento de aço. Através de estudos de tempo e movimento, Taylor conseguiu aumentar significativamente a produtividade dos trabalhadores, estabelecendo um sistema de incentivos baseado na eficiência.

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

Outro exemplo é o trabalho dos Gilbreth na análise e melhoria dos processos de trabalho, particularmente na área da construção. Eles utilizaram a filmagem para estudar movimentos e identificar maneiras de reduzir o desperdício de tempo e esforço, contribuindo para o desenvolvimento dos princípios da ergonomia.

A Administração Científica foi uma abordagem revolucionária que lançou as bases para a gestão moderna. Ao aplicar métodos científicos ao gerenciamento de trabalho, Taylor e seus contemporâneos conseguiram aumentar significativamente a eficiência e a produtividade das operações industriais.

No entanto, suas limitações e a desconsideração dos aspectos humanos do trabalho destacam a necessidade de abordagens mais equilibradas e integradas, que reconheçam tanto a importância da eficiência quanto a das relações humanas.

A Teoria Clássica da Administração

A Teoria Clássica da Administração surgiu no início do século XX, paralelamente à Administração Científica, e é frequentemente associada ao trabalho de Henri Fayol. Fayol, um engenheiro de minas francês, desenvolveu uma abordagem abrangente e sistemática para a gestão, focando na estrutura e nas funções da administração em vez de apenas na eficiência operacional, como fazia Taylor. A Teoria Clássica é reconhecida por sua contribuição na definição das funções administrativas e dos princípios gerais de administração, que ainda influenciam a prática gerencial contemporânea.

Princípios da Teoria Clássica

Henri Fayol identificou cinco funções básicas da administração e 14 princípios gerais que deveriam orientar os gerentes em qualquer tipo de organização. As cinco funções são:

- **Planejar:** Estabelecer objetivos e decidir os melhores meios para alcançá-los. Envolve a previsão de necessidades futuras e a criação de planos de ação.
- **Organizar:** Dispor recursos humanos e materiais de maneira estruturada para executar os planos. Envolve a definição de tarefas, a alocação de responsabilidades e a coordenação de atividades.
- **Comandar:** Dirigir e orientar os funcionários para que cumpram suas tarefas. Envolve liderança, motivação e comunicação eficaz.
- **Coordenar:** Integrar as atividades de diferentes departamentos e indivíduos para garantir que todos trabalhem em direção aos mesmos objetivos.
- **Controlar:** Monitorar o desempenho e tomar medidas corretivas conforme necessário. Envolve a comparação entre resultados planejados e realizados, e a implementação de ajustes.

Os 14 princípios gerais de administração de Fayol incluem:

- **Divisão do Trabalho:** A especialização aumenta a eficiência e a produtividade.
- **Autoridade e Responsabilidade:** Os gerentes devem ter autoridade para dar ordens e responsabilidade pelo cumprimento das tarefas.
- **Disciplina:** Regras e normas devem ser respeitadas pelos membros da organização.
- **Unidade de Comando:** Cada funcionário deve receber ordens de apenas um superior.
- **Unidade de Direção:** Todas as atividades com o mesmo objetivo devem ser dirigidas por um único gerente.
- **Subordinação dos Interesses Individuais aos Interesses Gerais:** Os interesses da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.
- **Remuneração:** A compensação deve ser justa e satisfatória para ambas as partes, empregados e empregadores.
- **Centralização:** O grau de centralização ou descentralização deve ser adequado às circunstâncias.
- **Cadeia Escalar:** A linha de autoridade deve ser claramente definida e seguida.
- **Ordem:** Deve haver um lugar para cada recurso e cada recurso deve estar em seu lugar.
- **Equidade:** Os gerentes devem ser justos e tratar os funcionários com gentileza e justiça.
- **Estabilidade do Pessoal:** Alta rotatividade de pessoal é ineficiente; a estabilidade traz eficiência.
- **Iniciativa:** Incentivar a iniciativa e a inovação entre os funcionários.
- **Espírito de Equipe:** Promover a harmonia e a coesão dentro da organização.

Contribuições da Teoria Clássica

A Teoria Clássica da Administração fez várias contribuições significativas para a gestão:

- **Desenvolvimento de uma Visão Holística:** Fayol trouxe uma perspectiva global sobre a administração, considerando todos os aspectos da gestão e sua inter-relação.
- **Estabelecimento de Princípios Universais:** Seus princípios e funções serviram de base para muitas práticas administrativas modernas e são aplicáveis em diferentes tipos de organizações.
- **Formalização das Funções Gerenciais:** Fayol foi pioneiro na definição clara das funções gerenciais, o que ajudou a profissionalizar a administração e a fornecer um guia para os gerentes.

Limitações da Teoria Clássica

Apesar de suas contribuições, a Teoria Clássica da Administração também possui algumas limitações:

- **Rigidez e Formalismo:** A ênfase na estrutura formal e nos princípios rígidos pode levar à falta de flexibilidade e à resistência a mudanças.

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

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

ORÇAMENTO PÚBLICO: CONCEITOS, DIRETRIZES E PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS; MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DO ORÇAMENTO PÚBLICO

Orçamento Público: Conceito e Princípios Orçamentários

O orçamento público é uma ferramenta fundamental para a administração e o planejamento econômico de um governo. Ele estabelece as diretrizes para a arrecadação e o uso dos recursos financeiros do Estado, assegurando a execução das políticas públicas e a promoção do bem-estar social.

- **Conceito De Orçamento Público**

O orçamento público pode ser definido como o plano financeiro anual de um governo, que especifica as receitas previstas e as despesas autorizadas para um determinado período, geralmente um ano fiscal. Ele é elaborado pelo Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo, sendo um instrumento essencial para a gestão dos recursos públicos. O orçamento reflete as prioridades políticas e sociais do governo, alocando recursos para diferentes áreas, como saúde, educação, segurança e infraestrutura.

- **Princípios Orçamentários**

A elaboração e a execução do orçamento público são regidas por uma série de princípios orçamentários que garantem sua transparência, legalidade e eficiência. Entre os principais princípios, destacam-se:

- **Princípio da Legalidade**: estabelece que o orçamento deve ser elaborado e executado em conformidade com a legislação vigente. Nenhuma despesa pode ser realizada sem prévia autorização legal, assegurando que as ações do governo estejam dentro do marco legal.
- **Princípio da Anualidade**: o orçamento deve ser elaborado para um período determinado de um ano, o que facilita o controle e a avaliação das receitas e despesas do governo. Isso significa que o planejamento orçamentário e a autorização de gastos são limitados ao exercício financeiro correspondente.
- **Princípio da Universalidade**: todas as receitas e despesas do governo devem ser incluídas no orçamento, sem exceção. Esse princípio garante que o orçamento seja um documento completo e abrangente, refletindo todas as operações financeiras do governo.
- **Princípio da Unidade**: o orçamento deve ser uno, ou seja, todas as receitas e despesas devem ser integradas em um único documento. Isso facilita a compreensão e o controle do orçamento, evitando a fragmentação e a dispersão dos recursos públicos.
- **Princípio da Exclusividade**: o orçamento deve conter apenas a previsão de receitas e a autorização de despesas, sem incluir disposições estranhas ao seu conteúdo financeiro. Esse princípio evita que o orçamento seja utilizado para outros fins que não sejam a gestão financeira do Estado.
- **Princípio do Equilíbrio**: estabelece que as receitas previstas no orçamento devem ser suficientes para cobrir as despesas autorizadas. O equilíbrio orçamentário é fundamental para a sustentabilidade fiscal do governo, evitando déficits e o aumento da dívida pública.
- **Princípio da Publicidade**: o orçamento deve ser amplamente divulgado para garantir a transparência e permitir o controle social sobre a administração pública. A publicidade orçamentária assegura que os cidadãos possam acompanhar a execução do orçamento e cobrar a responsabilidade dos gestores públicos.
- **Princípio da Programação**: refere-se à necessidade de que o orçamento seja elaborado com base em um planejamento prévio, estabelecendo metas e prioridades para a aplicação dos recursos públicos. A programação orçamentária visa a uma gestão eficiente e eficaz dos recursos, direcionando-os para as áreas de maior relevância social.
- **Princípio da Clareza**: o orçamento deve ser claro e compreensível, facilitando sua leitura e interpretação por parte dos gestores públicos, do legislativo e da sociedade em geral. A clareza é essencial para a transparência e o controle do orçamento.

O orçamento público é um instrumento central para a gestão financeira do governo, orientando a alocação dos recursos públicos e refletindo as prioridades políticas e sociais do Estado. Os princípios orçamentários, como a legalidade, anualidade, universalidade e equilíbrio, garantem que o orçamento seja elaborado e executado de forma transparente, eficiente e responsável. Compreender esses princípios é fundamental para a atuação dos gestores públicos e para o exercício da cidadania, permitindo o acompanhamento e a fiscalização das ações governamentais.

Diretrizes Orçamentárias

As diretrizes orçamentárias são definidas pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que estabelece as metas e prioridades do governo para o exercício financeiro seguinte.

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

- **Objetivos da LDO**
  - Orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA).
  - Definir os critérios para a execução do orçamento.
  - Estabelecer metas fiscais e regras de equilíbrio das contas públicas.

- **Processo Orçamentário**

O processo orçamentário é composto pelas seguintes etapas:

- **Elaboração**: O Poder Executivo elabora o projeto de orçamento, com base no Plano Plurianual (PPA) e na LDO.
- **Aprovação**: O projeto é submetido ao Poder Legislativo, que pode propor emendas e aprovar o orçamento.
- **Execução**: O orçamento aprovado é executado pelo governo, com a arrecadação das receitas e aplicação dos recursos.
- **Avaliação e Controle**: O Tribunal de Contas e o Legislativo fiscalizam a execução do orçamento para garantir a legalidade e eficiência dos gastos.

Métodos, Técnicas e Instrumentos do Orçamento Público; Normas Legais Aplicáveis

- **Métodos e Técnicas**
  - **Orçamento Tradicional**: Focado apenas na receita e despesa, sem considerar resultados.
  - **Orçamento por Programas**: Organiza o orçamento em programas voltados a resultados e metas.
  - **Orçamento Base Zero**: Exige que cada despesa seja justificada a partir do zero, sem considerar o orçamento anterior.

- **Normas Legais Aplicáveis**
  - **Lei nº 4.320/64**: Define normas gerais de direito financeiro.
  - **Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)**: Estabelece regras de gestão fiscal e controle das contas públicas.

- **Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP) e Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)**
  - **SIOP**: Sistema informatizado que integra o planejamento e o orçamento federal, permitindo a elaboração e monitoramento das peças orçamentárias.
  - **SIAFI**: Sistema utilizado para a execução financeira, controle e registro de receitas e despesas do governo federal.

CICLO ORÇAMENTÁRIO (ELABORAÇÃO, APROVAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO)

O ciclo orçamentário é um processo fundamental na administração pública, responsável por estruturar a forma como os recursos públicos são planejados, alocados, executados e controlados ao longo de um determinado período fiscal. Esse ciclo é vital para a concretização das políticas públicas e para o funcionamento eficiente do Estado, assegurando que as prioridades definidas pelos governantes sejam refletidas nas ações e nos investimentos realizados.

O conhecimento das etapas que compõem o ciclo orçamentário é essencial para compreender como o governo gerencia suas finanças e garante a prestação de serviços à sociedade.

- **A Elaboração do Orçamento**

A elaboração do orçamento é a primeira e uma das mais importantes etapas do ciclo orçamentário, pois é nela que se define como serão distribuídos os recursos públicos para atender às demandas da sociedade no exercício financeiro seguinte.

Essa fase é conduzida pelo Poder Executivo e segue diretrizes estabelecidas por leis específicas, como o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). A elaboração do orçamento tem como objetivo principal assegurar que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e que as políticas públicas possam ser efetivamente implementadas.

- ***Planejamento e Definição de Metas:*** O processo começa com o planejamento estratégico, no qual o governo define suas prioridades para o próximo ano fiscal, levando em consideração as metas do PPA, que é um plano de médio prazo, e as orientações da LDO, que define as metas e prioridades anuais. O planejamento é crucial para assegurar que os recursos serão alocados de acordo com as necessidades identificadas e as diretrizes governamentais.
- ***Estimativa de Receitas:*** Após a definição das metas, é necessário estimar as receitas que o governo espera arrecadar. Essa estimativa é feita com base em projeções econômicas, análise de tendências e histórico de arrecadação. As receitas podem incluir tributos, contribuições, receitas de capital, entre outras fontes. Uma previsão realista das receitas é essencial para evitar déficits e garantir a sustentabilidade fiscal.
- ***Fixação das Despesas:*** Com as receitas previstas, o próximo passo é a fixação das despesas. Nessa fase, os recursos são distribuídos entre as diferentes áreas de atuação do governo, como saúde, educação, segurança, infraestrutura, etc. Essa distribuição deve observar os princípios da eficiência, eficácia e economicidade, garantindo que os recursos sejam aplicados onde serão mais efetivos. A fixação das despesas também deve respeitar as limitações legais, como os percentuais mínimos de investimento em saúde e educação previstos na Constituição.
- ***Proposta Orçamentária:*** Concluídas as etapas de planejamento, estimativa de receitas e fixação de despesas, é elaborada a proposta orçamentária, que consiste em um documento detalhado contendo todas as previsões de receitas e despesas para o exercício seguinte. Essa proposta é então encaminhada ao Poder Legislativo para discussão e aprovação. É importante que a proposta seja transparente e que esteja alinhada com os objetivos e metas previamente estabelecidos, garantindo a coerência do processo orçamentário.

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

MARCO LEGAL FEDERAL

LEI COMPLEMENTAR Nº 101/2000 (ESTABELECE NORMAS DE FINANÇAS PÚBLICAS VOLTADAS PARA A RESPONSABILIDADE NA GESTÃO FISCAL)

LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DE 4 DE MAIO DE 2000

Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei Complementar:

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1ºEsta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo noCapítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1ºA responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

§ 2ºAs disposições desta Lei Complementar obrigam a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

§ 3ºNas referências:

I - à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, estão compreendidos:

a)o Poder Executivo, o Poder Legislativo, neste abrangidos os Tribunais de Contas, o Poder Judiciário e o Ministério Público;

b)as respectivas administrações diretas, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais dependentes;

II - a Estados entende-se considerado o Distrito Federal;

III - a Tribunais de Contas estão incluídos: Tribunal de Contas da União, Tribunal de Contas do Estado e, quando houver, Tribunal de Contas dos Municípios e Tribunal de Contas do Município.

Art. 2ºPara os efeitos desta Lei Complementar, entende-se como:

I - ente da Federação: a União, cada Estado, o Distrito Federal e cada Município;

II - empresa controlada: sociedade cuja maioria do capital social com direito a voto pertença, direta ou indiretamente, a ente da Federação;

III - empresa estatal dependente: empresa controlada que receba do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes de aumento de participação acionária;(Regulamento)

IV - receita corrente líquida: somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntese outras receitas também correntes, deduzidos:

a) na União, os valores transferidos aos Estados, Distrito Federal e Municípios por determinação constitucional ou legal, inclusive os valores entregues aos Estados e ao Distrito Federal por meio do Fundo instituído peloart. 159-A da Constituição, e as contribuições mencionadas na alínea“a” do inciso I e noinciso II do art. 195, e no art. 239 da Constituição;(Redação dada pela Lei Complementar nº 214, de 2025)Produção de efeitos

b)nos Estados, as parcelas entregues aos Municípios por determinação constitucional;

c)na União, nos Estados e nos Municípios, a contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social e as receitas provenientes da compensação financeira citada no§ 9º do art. 201 da Constituição.

§ 1ºSerão computados no cálculo da receita corrente líquida os valores pagos e recebidos em decorrência daLei Complementar no 87, de 13 de setembro de 1996, e do fundo previsto peloart. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

§ 2ºNão serão considerados na receita corrente líquida do Distrito Federal e dos Estados do Amapá e de Roraima os recursos recebidos da União para atendimento das despesas de que trata o inciso V do § 1ºdo art. 19.

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

§ 3ºA receita corrente líquida será apurada somando-se as receitas arrecadadas no mês em referência e nos onze anteriores, excluídas as duplicidades.

CAPÍTULO II
DO PLANEJAMENTO

SEÇÃO I
DO PLANO PLURIANUAL

Art. 3º(VETADO)

SEÇÃO II
DA LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS

Art. 4ºA lei de diretrizes orçamentárias atenderá o disposto no§ 2º do art. 165 da Constituiçãoe:

I - disporá também sobre:

a) equilíbrio entre receitas e despesas;

b) critérios e forma de limitação de empenho, a ser efetivada nas hipóteses previstas na alíneabdo inciso II deste artigo, no art. 9ºe no inciso II do § 1ºdo art. 31;

c)(VETADO)

d)(VETADO)

e) normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos;

f) demais condições e exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas;

II -(VETADO)

III -(VETADO)

§ 1ºIntegrará o projeto de lei de diretrizes orçamentárias Anexo de Metas Fiscais, em que serão estabelecidas metas anuais, em valores correntes e constantes, relativas a receitas, despesas, resultados nominal e primário e montante da dívida pública, para o exercício a que se referirem e para os dois seguintes.(Vide ADI 7064)

§ 2ºO Anexo conterá, ainda:

I - avaliação do cumprimento das metas relativas ao ano anterior;

II - demonstrativo das metas anuais, instruído com memória e metodologia de cálculo que justifiquem os resultados pretendidos, comparando-as com as fixadas nos três exercícios anteriores, e evidenciando a consistência delas com as premissas e os objetivos da política econômica nacional;

III - evolução do patrimônio líquido, também nos últimos três exercícios, destacando a origem e a aplicação dos recursos obtidos com a alienação de ativos;

IV - avaliação da situação financeira e atuarial:

a) dos regimes geral de previdência social e próprio dos servidores públicos e do Fundo de Amparo ao Trabalhador;

b) dos demais fundos públicos e programas estatais de natureza atuarial;

V - demonstrativo da estimativa e compensação da renúncia de receita e da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado.

VI – quadro demonstrativo do cálculo da meta do resultado primário de que trata o § 1º deste artigo, que evidencie os principais agregados de receitas e despesas, os resultados, comparando-os com os valores programados para o exercício em curso e os realizados nos 2 (dois) exercícios anteriores, e as estimativas para o exercício a que se refere a lei de diretrizes orçamentárias e para os subsequentes.(Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023)Vigência

§ 3ºA lei de diretrizes orçamentárias conterá Anexo de Riscos Fiscais, onde serão avaliados os passivos contingentes e outros riscos capazes de afetar as contas públicas, informando as providências a serem tomadas, caso se concretizem.

§ 4ºA mensagem que encaminhar o projeto da União apresentará, em anexo específico, os objetivos das políticas monetária, creditícia e cambial, bem como os parâmetros e as projeções para seus principais agregados e variáveis, e ainda as metas de inflação, para o exercício subseqüente.

§ 5º No caso da União, o Anexo de Metas Fiscais do projeto de lei de diretrizes orçamentárias conterá também:(Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023)Vigência

I - as metas anuais para o exercício a que se referir e para os 3 (três) seguintes, com o objetivo de garantir sustentabilidade à trajetória da dívida pública;(Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023)Vigência

II – o marco fiscal de médio prazo, com projeções para os principais agregados fiscais que compõem os cenários de referência, distinguindo-se as despesas primárias das financeiras e as obrigatórias daquelas discricionárias;(Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023)Vigência

III - o efeito esperado e a compatibilidade, no período de 10 (dez) anos, do cumprimento das metas de resultado primário sobre a trajetória de convergência da dívida pública, evidenciando o nível de resultados fiscais consistentes com a estabilização da Dívida Bruta do Governo Geral (DBGG) em relação ao Produto Interno Bruto (PIB);(Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023)Vigência

IV - os intervalos de tolerância para verificação do cumprimento das metas anuais de resultado primário, convertido em valores correntes, de menos 0,25 p.p. (vinte e cinco centésimos ponto percentual) e de mais 0,25 p.p. (vinte e cinco centésimos ponto percentual) do PIB previsto no respectivo projeto de lei de diretrizes orçamentárias;(Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023)Vigência

V - os limites e os parâmetros orçamentários dos Poderes e órgãos autônomos compatíveis com as disposições estabelecidas na lei complementar prevista noinciso VIII do caput do art. 163 da Constituição Federale noart. 6º da Emenda Constitucional nº 126, de 21 de dezembro de 2022;(Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023)Vigência

VI – a estimativa do impacto fiscal, quando couber, das recomendações resultantes da avaliação das políticas públicas previstas no§ 16 do art. 37 da Constituição Federal.(Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023)Vigência

§ 6º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão adotar, total ou parcialmente, no que couber, o disposto no § 5º deste artigo.(Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

§ 7º A lei de diretrizes orçamentárias não poderá dispor sobre a exclusão de quaisquer despesas primárias da apuração da meta de resultado primário dos orçamentos fiscal e da seguridade social.(Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

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

INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA, GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO (INCREMENTAL, RADICAL, DISRUPTIVA)

Sentido público da inovação e transformação organizacional

A inovação administrativa ocorre quando uma ideia diferente é efetivamente incorporada à atuação estatal e produz alteração verificável na maneira de resolver problemas coletivos. A originalidade, por si só, não assegura inovação: um recurso sofisticado pode apenas reproduzir atrasos, enquanto uma redistribuição simples de tarefas pode melhorar de modo expressivo o atendimento. O critério central é a geração de valor público, entendido como benefício social legítimo, compatível com direitos, necessidades e recursos disponíveis. Esse valor não se limita à satisfação imediata de quem utiliza um serviço. Abrange também a redução de desigualdades, a confiabilidade da ação administrativa, a transparência e a capacidade de atender pessoas que historicamente enfrentam obstáculos de acesso.

- **Novidade, utilidade e valor público**

A diferença entre inventar e inovar está na passagem de uma possibilidade para uma prática sustentada. Uma equipe pode idealizar um canal para registrar pedidos de manutenção urbana; a inovação somente se consolida quando o canal passa a integrar o trabalho das unidades responsáveis e melhora o encaminhamento das solicitações. É possível inovar em regras de atendimento, fluxos de decisão, serviços, políticas, colaboração institucional ou uso de informações. A tecnologia constitui um meio eventual, não um requisito. Há situações em que a solução mais adequada é reduzir etapas documentais, redistribuir competências ou organizar uma comunicação que antes não existia.

Diferença entre criatividade isolada e mudança adotada

Uma ideia que não encontra condições de implementação permanece como proposta. Para torná-la operacional, é necessário identificar responsáveis, definir meios de execução, testar efeitos e incorporar o aprendizado ao cotidiano. A mudança deve enfrentar um problema reconhecido e apresentar uma relação plausível entre intervenção e resultado. Se a demanda é por informações compreensíveis, implantar uma plataforma complexa pode deslocar o problema sem resolvê-lo. Já uma resposta padronizada em linguagem clara, acompanhada de encaminhamento efetivo, pode aumentar a capacidade de resposta. O valor público exige ainda examinar quem recebe os benefícios e quem suporta eventuais custos, pois ganhos de velocidade para uma parcela da população podem coincidir com novas barreiras para outra.

- **Problemas públicos, restrições e capacidade de implementação**

O ambiente estatal combina finalidades múltiplas, responsabilidades formais, controle dos recursos, continuidade dos serviços e obrigação de tratamento impessoal. Por isso, a adoção de soluções exige compatibilidade com os deveres institucionais e com a proteção dos direitos dos cidadãos. Uma proposta eficaz em uma empresa não se transfere automaticamente à administração: a população atendida não pode ser escolhida apenas pela rentabilidade ou pela facilidade de operação. Restrições orçamentárias e jurídicas não impedem mudanças, mas delimitam alternativas, competências e formas de supervisão. A análise também precisa considerar trabalhadores que executarão o novo processo e unidades que dependerão de seus resultados.

Serviço de solicitação de poda arbórea como diagnóstico de gargalos

Em um município, pedidos de avaliação de árvores podem chegar por telefone, presencialmente e por mensagens informais. Se não houver registro unificado, solicitações repetidas disputarão atenção com ocorrências urgentes, e o cidadão desconhecerá o encaminhamento. Uma intervenção viável começa pelo mapeamento da entrada dos pedidos, dos critérios técnicos de prioridade e dos pontos de transferência entre atendimento e fiscalização ambiental. A partir daí, pode-se instituir protocolo comum, informação sobre o estado da solicitação e retorno após a visita. O objetivo não é acelerar indiscriminadamente autorizações, mas tornar o procedimento rastreável sem enfraquecer decisões técnicas indispensáveis.

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

A identificação do tipo de mudança depende da forma como o problema é tratado. Para examinar uma proposta, convém explicitar algumas perguntas distintas que orientam decisões administrativas.

- O problema decorre de ausência de informação, de capacidade operacional ou de regra inadequada?
- A alteração beneficia também quem não consegue utilizar canais digitais?
- Os efeitos podem ser acompanhados sem coletar dados pessoais desnecessários?

As respostas evitam confundir entusiasmo tecnológico com melhoria institucional. Também permitem reconhecer quando uma intervenção requer ajustes limitados e quando pressupõe rearranjo mais profundo de responsabilidades.

Essa abordagem impede tratar a participação dos usuários como evento simbólico. Ao acompanhar um pedido de poda, por exemplo, moradores podem descrever horários em que a via fica mais movimentada, mas a decisão sobre risco de queda continua dependente de avaliação competente. Informações locais e conhecimento técnico cumprem papéis diferentes e complementares. Integrá-los melhora a compreensão do problema sem substituir as responsabilidades formais de quem decide. Também ajuda a registrar expectativas realistas quanto ao tempo e às condições da intervenção, reduzindo conflitos provocados por promessas que a estrutura administrativa não pode cumprir.

Mudanças incrementais, radicais e disruptivas

A intensidade da inovação pode ser analisada em três categorias que descrevem relações diferentes com a prática existente: incremental, radical e disruptiva. A distinção auxilia a discutir risco e amplitude, mas não funciona como escala automática de qualidade. Uma alteração incremental pode gerar benefícios sociais mais relevantes do que uma transformação radical mal planejada. De modo semelhante, uma mudança disruptiva não é definida apenas pela novidade de uma ferramenta; exige alteração substantiva da lógica de funcionamento ou de acesso ao serviço. Em instituições públicas, tais categorias devem ser usadas com atenção à continuidade de direitos e à coexistência entre canais antigos e novos durante transições.

Melhorias incrementais e transformações radicais

A inovação incremental aprimora uma prática sem substituir sua arquitetura principal. A simplificação de um formulário, a eliminação de uma conferência redundante e a organização de horários por demanda constituem mudanças desse tipo. Seus benefícios costumam ser avaliados por comparação com o funcionamento anterior, observando redução de retrabalho, previsibilidade ou qualidade da resposta. Mudanças incrementais podem se acumular e produzir transformações relevantes ao longo do tempo, especialmente quando realizadas por equipes que conhecem profundamente o serviço. Seu risco habitual é melhorar partes isoladas e deixar intacto um problema estrutural que atravessa diversas unidades.

Escala da alteração em processos e competências

A inovação radical modifica elementos centrais do modelo de operação, exigindo outras competências, arranjos e formas de coordenação. Uma organização que passa de múltiplas análises separadas para uma decisão conjunta, com responsabilidades claramente integradas, altera sua arquitetura de trabalho e não apenas o aspecto de um documento. O esforço de implantação envolve treinamento, revisão de dependências, capacidade tecnológica e acompanhamento de falhas de transição. Radicalidade descreve profundidade da alteração, não autorização para ignorar regras institucionais. Antes de substituir um fluxo crítico, podem ser necessários funcionamento paralelo, contingência e definição de quem responde por decisões tomadas na nova configuração.

Disrupção como mudança de lógica de prestação

A noção de disrupção costuma ser aplicada imprecisamente a qualquer aplicativo recém-lançado. Uma mudança é potencialmente disruptiva quando transforma a forma como o serviço é acessado, organizado ou produzido, criando relações institucionais que deixam de depender da estrutura anteriormente dominante. Isso pode ocorrer com novas formas de colaboração entre órgãos, uso de infraestrutura compartilhada ou prestação proativa que diminua a necessidade de solicitações repetitivas. No setor público, a avaliação da disrupção requer observar consequências sistêmicas: quem decide, quem opera, qual público é alcançado e quais salvaguardas permanecem disponíveis.

Limites da tipologia diante do valor público

Considere atividades de vistoria que exigem deslocamentos frequentes. Agendar visitas por região melhora um fluxo e caracteriza mudança incremental. Unificar a análise inicial de diferentes setores pode representar mudança radical se alterar profundamente a distribuição de competências. Já uma lógica preventiva, baseada em sinais de risco verificáveis e em atuação integrada, pode modificar a própria relação entre fiscalização e demanda, mas só será adequadamente descrita como disruptiva se produzir uma transformação persistente do modelo de atendimento. Em qualquer caso, não se dispensa inspeção presencial quando ela for necessária para a segurança ou para a avaliação técnica.

A comparação explicita critérios úteis para distinguir amplitude organizacional e transformação do modelo de serviço.

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!

