



TRANSPETRO *Administração*

LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão de textos.....	1
Ortografia oficial	7
Mecanismos de coesão textual.....	8
Significação das palavras.....	10
Emprego de tempos e modos verbais.....	11
Emprego das classes de palavras.....	13
Coordenação e de subordinação.....	24
Emprego dos sinais de pontuação.....	29
Concordância verbal e nominal.....	33
Regência verbal e nominal.....	35
Emprego do sinal indicativo de crase.....	38
Colocação dos pronomes átonos.....	39
Exercícios.....	41
Gabarito.....	51

LÍNGUA INGLESA

Compreensão de texto escrito em língua inglesa.....	1
Itens gramaticais relevantes para a compreensão dos conteúdos semânticos	2
Exercícios.....	58
Gabarito.....	64

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

Matemática Financeira.....	1
Valor do Dinheiro no Tempo.....	3
Risco X Retorno.....	4
Análise de Investimentos.....	7
Alavancagem e Endividamento.....	10
Planejamento Financeiro e Orçamentário.....	12

SUMÁRIO



Administração do Capital de Giro.....	15
Fontes de Financiamento a Longo Prazo.....	21
Exercícios.....	27
Gabarito.....	30

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E COMPRAS

Estratégia de Suprimento (Strategic Sourcing).....	1
Administração de Compras.....	2
Gestão de Estoques: MRP, Ponto de Ressuprimento, Lote Econômico de Compra, Just in Time, Sistema de Rastreamento de Materiais (RFID, Código de Barras e Unique Identification Device).....	7
Planejamento e Controle da Produção.....	17
Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management).....	22
Exercícios.....	28
Gabarito.....	35

CONTRATAÇÃO

Artigos 28 ao 91 da Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016 (Estatuto Jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias).....	1
Artigos 42 ao 49 da Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte) e alterações.....	22
Exercícios.....	24
Gabarito.....	28

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Ciclo de Vida, Estrutura analítica de projeto, Estudo de viabilidade técnica e econômica, Gerenciamento das Aquisições do Projeto (PMBok 6ª ed).....	1
Exercícios.....	16
Gabarito.....	19

CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO

Sistemas operacionais e sistemas de apoio à decisão;.....	1
Gestão dos sistemas de informação: dimensões, competências, metodologias e ferramentas.....	3
Exercícios.....	4
Gabarito.....	6



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estruturas Organizacionais, Estratégia Organizacional, Ferramentas da Análise Estratégica	1
Processo de Administração Estratégica	12
Avaliação do ambiente Externo e das Capacidades da Empresa.....	13
Estratégias no Nível do Negócio	14
Estratégias Corporativas	14
Exercícios	15
Gabarito	16

ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA

Marketing	1
Marketing B2B	5
Marketing de Serviços	7
Pesquisa de Mercado.....	10
Planejamento de Marketing. Estratégias de Marketing	16
Relacionamento com Clientes.....	29
Gestão Comercial.....	35
Comportamento do Consumidor.....	36
Marca	40
Mídias digitais.....	45
Comércio Eletrônico	46
Exercícios	50
Gabarito.....	61

CONTABILIDADE

Contabilidade Geral.....	1
Contabilidade de Custos,	4
Contabilidade Gerencial	7
Governança.....	8
Compliance.....	11
Riscos.....	14
Exercícios	18
Gabarito.....	19

SUMÁRIO



PROCESSO DECISÓRIO

A Natureza da Decisão; O Modelo Racional da Tomada de Decisão; Vieses comuns; Conscientização Limitada; Técnicas e Instrumentos de Apoio à Decisão	1
Exercícios	7
Gabarito	11

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Estratégias de RH	1
Remuneração e Benefícios	3
Desempenho,	10
Cultura Organizacional	11
Desenvolvimento de RH	17
Gestão do Conhecimento, Carreira e Sucessão,	21
Liderança	32
Equipe.	43
Exercícios	45
Gabarito	49

LÓGICA

Funções	1
Análise Combinatória	5
Progressões	9
Raciocínio Lógico Quantitativo	13
Exercícios	20
Gabarito	24

ESTATÍSTICA

Probabilidade	1
Estatística Descritiva	7
Exercícios	21
Gabarito	24

SUMÁRIO



SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL

Gestão Ambiental nas Organizações	1
Relacionamento com Públicos de Interesse	1
Modelos e Práticas de Relatórios Ambientais	2
Indicadores de Gestão Ambiental e ESG	3
Exercícios	4
Gabarito	6

SUMÁRIO



Definição Geral

Embora correlacionados, esses conceitos se distinguem, pois sempre que compreendemos adequadamente um texto e o objetivo de sua mensagem, chegamos à interpretação, que nada mais é do que as conclusões específicas. Exemplificando, sempre que nos é exigida a compreensão de uma questão em uma avaliação, a resposta será localizada no próprio no texto, posteriormente, ocorre a interpretação, que é a leitura e a conclusão fundamentada em nossos conhecimentos prévios.

Compreensão de Textos

Resumidamente, a compreensão textual consiste na análise do que está explícito no texto, ou seja, na identificação da mensagem. É assimilar (uma devida coisa) intelectualmente, fazendo uso da capacidade de entender, atinar, perceber, compreender. Compreender um texto é apreender de forma objetiva a mensagem transmitida por ele. Portanto, a compreensão textual envolve a decodificação da mensagem que é feita pelo leitor. Por exemplo, ao ouvirmos uma notícia, automaticamente compreendemos a mensagem transmitida por ela, assim como o seu propósito comunicativo, que é informar o ouvinte sobre um determinado evento.

Interpretação de Textos

É o entendimento relacionado ao conteúdo, ou melhor, os resultados aos quais chegamos por meio da associação das ideias e, em razão disso, sobressai ao texto. Resumidamente, interpretar é decodificar o sentido de um texto por indução.

A interpretação de textos compreende a habilidade de se chegar a conclusões específicas após a leitura de algum tipo de texto, seja ele escrito, oral ou visual.

Grande parte da bagagem interpretativa do leitor é resultado da leitura, integrando um conhecimento que foi sendo assimilado ao longo da vida. Dessa forma, a interpretação de texto é subjetiva, podendo ser diferente entre leitores.

Exemplo de compreensão e interpretação de textos

Para compreender melhor a compreensão e interpretação de textos, analise a questão abaixo, que aborda os dois conceitos em um texto misto (verbal e visual):

FGV > SEDUC/PE > Agente de Apoio ao Desenvolvimento Escolar Especial > 2015

Português > Compreensão e interpretação de textos

A imagem a seguir ilustra uma campanha pela inclusão social.



“A Constituição garante o direito à educação para todos e a inclusão surge para garantir esse direito também aos alunos com deficiências de toda ordem, permanentes ou temporárias, mais ou menos severas.”



Interpretação de texto em Inglês é uma competência importante para realizar provas. Ainda que não se saiba um idioma por completo, ainda que você não seja fluente, é possível interpretar e compreender um texto em inglês através de um recurso chamado inglês instrumental, um recurso criado para guiar pessoas até um nível de fluência mais específico. Através do inglês instrumental é possível realizar provas, exames e testes para concursos, vestibulares, entre outros.

Para o inglês instrumental, não são os detalhes gramaticais e as regras que importam, mas as estruturas, o significado de palavras e expressões e uma compreensão geral de texto. O primeiro passo para interpretar um texto é saber do que se trata seu tema. Algumas palavras semelhantes, nomes de pessoas, lugares e dados contidos no texto podem ser chave para encontrar boas informações que podem facilitar a leitura.

Existem duas técnicas de interpretação textual muito úteis para os não falantes do idioma, são elas o skimming e o scanning. Confira a seguir:

Skimming

Para textos longos, o skimming se faz primordial, pois permite que o leitor obtenha informações sem precisar passar os olhos por cada letra do texto e perca tempo precioso durante uma prova. Esta técnica consiste de uma leitura em pedaços, ou seja, uma leitura apenas de trechos, frases ou pequenos parágrafos do texto que saltam aos olhos e parecem mais providos de dados, a fim de que se possa responder algumas perguntas básicas como:

- Qual a opinião do autor diante do tema?
- Por que o problema acontece?
- Qual sua resolução?

Além destas perguntas, é possível formular outras que podem ser úteis de acordo com o contexto e da temática da leitura. Com esta técnica o texto pode ser lido com mais rapidez e pode ser interpretado com mais facilidade sem prender o leitor à detalhes que não fazem diferença no momento de responder questões.

Scanning

No processo de scanning, os olhos devem se fixar em palavras-chaves, nomes, dados, e estatísticas, datas, números e toda e qualquer informação relevante que possa servir como organizadores de texto, bullet points. Esta técnica consiste em grifar ou marcar estas informações úteis para que se possa visualizá-las melhor no momento de responder uma questão. É também uma técnica ágil que pode encurtar o tempo de leitura.

O mais importante durante a interpretação não é a leitura e sim o conteúdo inserido no texto. Uma vez que estes são encontrados, torna-se mais fácil interpretar o texto e compreender a mensagem que ele pretende passar.

Reading Comprehension

Interpretar textos pode ser algo trabalhoso, dependendo do assunto, ou da forma como é abordado. Tem as questões sobre o texto. Mas, quando o texto é em outra língua? Tudo pode ser mais assustador.

Se o leitor manter a calma, e se embasar nas estratégias do Inglês Instrumental e ter certeza que ninguém é cem por cento leigo em nada, tudo pode ficar mais claro.

Vejamos o que é e quais são suas estratégias de leitura:

Inglês Instrumental

Também conhecido como Inglês para Fins Específicos - ESP, o Inglês Instrumental fundamenta-se no treinamento instrumental dessa língua. Tem como objetivo essencial proporcionar ao aluno, em curto prazo, a capacidade de ler e compreender aquilo que for de extrema importância e fundamental para que este possa desempenhar a atividade de leitura em uma área específica.



Administração Financeira e Orçamentária

As operações financeiras na sua maioria, se apoiam em duas formas de capitalização: a simples e a composta. Muitas decisões tomadas pelo Banco Central (Bacen), por exemplo, afetam diretamente tais operações.

A taxa básica de juros divulgada a cada reunião do Copom (Conselho de Política Monetária) representa o custo básico do dinheiro na economia. Quanto mais alta for essa taxa, maior será o custo do dinheiro, tanto para o consumidor quanto para as empresas. A contrapartida está na remuneração das aplicações, que também se eleva e pode desestimular o consumo e os investimentos na produção.

Aplicações no cotidiano

A capitalização simples está mais relacionada às operações com períodos de capitalização inferiores a 1 e a descontos de títulos junto aos agentes financeiros. Por exemplo: a taxa de juros do cheque especial cobrada dentro de um mês e o desconto de cheques pré-datados nos bancos.

O regime de capitalização composta está mais ligado aos casos em que o período de capitalização é superior a 1. Por exemplo: um empréstimo de CDC (crédito direto ao consumidor) disponibilizado pelos bancos, o financiamento de um móvel ou veículo e a remuneração das aplicações capitalizadas mensalmente dentro de um ano.

Em ambos os casos mais exemplos poderiam ser adicionados. Tenha em mente que esses dois regimes de capitalização estão presentes em sua vida financeira pessoal.

Principais variáveis de um problema financeiro

- **Terminologia.** Consiste na identificação das variáveis comuns aos problemas propostos que devem ser extraídas no ato de sua leitura inicial.

- **Diagrama das operações financeiras.** Os dados nomeados devem ser representados em um diagrama. Sugere-se que todos os problemas sejam diagramados, pois isso facilita a organização do raciocínio e a compreensão da situação proposta.

Terminologia

Qualquer operação financeira deve estar estruturada em função do tempo e de uma taxa de juros (remuneração). Os componentes de uma operação, seja a juros simples, seja a juros compostos, têm nome. Veja a seguir.

P: valor Presente. É o valor inicial de uma operação. Está representado no instante 'zero'. Também pode ser chamado de valor de origem O, valor Principal P ou mesmo de Capital C.

i: taxa de juros periódica. Vem do inglês interest rate (taxa de juros). Geralmente, está relacionada à sua forma de incidência. Pode ser diária, semanal, quinzenal, mensal, semestral, anual, entre outras. Essa taxa é expressa em forma percentual. Exemplo: 5%.

i: a letra 'i' minúscula indica que a taxa I foi dividida por cem. Exemplo: 0,05

n: número de períodos envolvidos na operação. É o tempo, que deve estar em acordo com a taxa de juros.

F: valor Futuro, representado no instante **n**. É composto de amortização mais juros. Também pode ser chamado de valor de resgate, montante **M** ou saldo futuro **S**.

O que é comum tanto aos juros simples quanto aos juros compostos

Principais itens:

- **Fórmula:** ao se trabalhar com fórmulas, a taxa de juros deve ser expressa em sua forma centesimal i.



O desenvolvimento da atividade de Compras/Suprimentos¹ nas empresas compradoras atravessou diferentes estágios na direção de uma maior sofisticação do setor.

O primeiro estágio foi caracterizado pela pouca agregação de valor realizada pelo departamento responsável pelas aquisições de bens e serviços nas organizações. Nesta fase, os requisitantes internos realizavam quase todas as atividades associadas à negociação da obtenção, deixando para o setor de Compras ou Suprimentos apenas a operacionalização da transação, consistindo de emissão da ordem de compra, acompanhamento da entrega e escrituração de contratos cujas cláusulas eram previamente acertadas entre o setor interno requisitante e o fornecedor.

No segundo estágio, as aquisições passaram a ser conduzidas integralmente pelo departamento de Compras ou Suprimentos. As comunicações com os outros departamentos e usuários passaram a ser incentivadas para melhor entendimento das necessidades do cliente interno. Começa a surgir nesta fase a preocupação com redução de custos, tanto do comprador como do vendedor, propiciando iniciativas de enxugamento do processo de cotação, otimização do fluxo logístico, comprometimento das encomendas colocadas junto ao fornecedor e informação antecipada aos fornecedores sobre previsões das necessidades de bens e serviços.

O terceiro estágio é marcado pela maior participação do cliente interno nas aquisições realizadas, garantindo que todos os aspectos técnicos e do custo total de propriedade fossem adequadamente considerados. Ainda nesta fase, o setor de Compras ou Suprimentos deu início à prática de suportar a estratégia competitiva da empresa através da adoção de técnicas, métodos e atividades que ofereciam fortalecimento na posição competitiva da empresa.

No quarto e último estágio, procedeu-se a total integração de Compras ou Suprimentos com a estratégia competitiva da empresa, com a real caracterização do seu papel estratégico na organização. Compras passa a constituir parte de um esforço conjunto com as outras funções correlatas para formular e implementar um plano estratégico no nível departamental decorrente da estratégia da empresa, além de, também junto com as outras funções, influenciar a formulação da estratégia da empresa numa relação recíproca. Em outras palavras, as atividades e estratégias definidas para a função Compras ou Suprimentos buscam suportar a estratégia competitiva da empresa e, ao mesmo tempo, serem derivadas dela.

O surgimento do strategic sourcing parece ter acontecido na segunda metade do terceiro estágio descrito acima e emergiu como mecanismo de implementação de conceitos estratégicos, pavimentando o caminho para o último estágio de desenvolvimento estrutural do setor de Compras/Suprimentos nas organizações.

Definição do conceito de Strategic Sourcing

Ainda não existe, na literatura que trata do assunto, uma convergência entre os autores sobre uma definição padronizada a respeito do que seria o strategic sourcing. As duas perspectivas apresentadas a seguir procuram preencher esta lacuna.

Olhando para um lado mais simplista, podemos dizer que o strategic sourcing pode ser entendido como um processo estratégico de compras/suprimentos que tem por objetivo identificar os fornecedores que ofereçam os melhores benefícios à organização compradora e o estabelecimento de diferentes estratégias de relacionamento com estes fornecedores.

Por outro lado, pode-se também dizer que o strategic sourcing é representado pela interação dos dois macroprocessos configurados na Figura seguinte.

1 Ataíde Braga. <http://www.ilos.com.br/web/strategic-sourcing-a-transformacao-estrategica-das-empresas-compradoras-parte-1/>. 2010

**LEI Nº 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016.**

Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

()

TÍTULO II**DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS PÚBLICAS, ÀS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA E ÀS SUAS SUBSIDIÁRIAS QUE EXPLOREM ATIVIDADE ECONÔMICA DE PRODUÇÃO OU COMERCIALIZAÇÃO DE BENS OU DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, AINDA QUE A ATIVIDADE ECONÔMICA ESTEJA SUJEITA AO REGIME DE MONOPÓLIO DA UNIÃO OU SEJA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.****CAPÍTULO I****DAS LICITAÇÕES****SEÇÃO I****DA EXIGÊNCIA DE LICITAÇÃO E DOS CASOS DE DISPENSA E DE INEXIGIBILIDADE**

Art. 28. Os contratos com terceiros destinados à prestação de serviços às empresas públicas e às sociedades de economia mista, inclusive de engenharia e de publicidade, à aquisição e à locação de bens, à alienação de bens e ativos integrantes do respectivo patrimônio ou à execução de obras a serem integradas a esse patrimônio, bem como à implementação de ônus real sobre tais bens, serão precedidos de licitação nos termos desta Lei, ressalvadas as hipóteses previstas nos arts. 29 e 30.

§1º Aplicam-se às licitações das empresas públicas e das sociedades de economia mista as disposições constantes dos arts. 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 .

§2º O convênio ou contrato de patrocínio celebrado com pessoas físicas ou jurídicas de que trata o §3º do art. 27 observará, no que couber, as normas de licitação e contratos desta Lei.

§3º São as empresas públicas e as sociedades de economia mista dispensadas da observância dos dispositivos deste Capítulo nas seguintes situações:

I - comercialização, prestação ou execução, de forma direta, pelas empresas mencionadas no caput , de produtos, serviços ou obras especificamente relacionados com seus respectivos objetos sociais;

II - nos casos em que a escolha do parceiro esteja associada a suas características particulares, vinculada a oportunidades de negócio definidas e específicas, justificada a inviabilidade de procedimento competitivo.

§4º Consideram-se oportunidades de negócio a que se refere o inciso II do §3º a formação e a extinção de parcerias e outras formas associativas, societárias ou contratuais, a aquisição e a alienação de participação em sociedades e outras formas associativas, societárias ou contratuais e as operações realizadas no âmbito do mercado de capitais, respeitada a regulação pelo respectivo órgão competente.

Art. 29. É dispensável a realização de licitação por empresas públicas e sociedades de economia mista:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até R\$ 100.000,00 (cem mil reais), desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda a obras e serviços de mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;



Projetos

Antes de darmos início ao conteúdo de Gestão de Projetos, se faz necessário saber qual é o conceito da palavra “**projeto**”, segundo o dicionário: projeto é um plano, um planejamento que se faz com a intenção de realizar ou desenvolver alguma coisa, como por exemplo um projeto de lei.

Muitas vezes comentamos que estamos desenvolvendo um projeto, ou que temos ideias para fazer um projeto, mas vamos observar alguns detalhes, seguindo o conceito utilizado pelo PMI - Project Management Institute, que é um dos institutos mais conceituados no mundo no assunto.

PMI - Project Management Institute¹

Fundado por Jim Snyder em 1969 com cinco voluntários nos Estados Unidos. Hoje tem mais de 140.000 membros, e tornou-se a organização de maior credibilidade mundial na área de gerência de projetos. Trata-se de uma associação, sem fins lucrativos, de profissionais de gerência de projetos, é um fórum de excelência na área de gerência de projetos, promovendo seu crescimento, divulgação, educação e valor nas organizações e praticantes.

Portanto, um projeto é uma iniciativa que é única de alguma forma, seja no produto que gera, seja no cliente do projeto, na localização, nas pessoas envolvidas, ou em outro fator. Isto diferencia projetos de operações regulares de uma empresa, de uma forma mais simplista: a produção em série de margarinas é uma operação da empresa, mas por outro lado, a criação de um móvel sob encomenda é um projeto.

Dessa maneira, podemos afirmar que um projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Contextualizando!!

Imagine que você tenha uma ideia para um novo produto a ser lançado no mercado, e que você queira discutir recursos para financiar o desenvolvimento deste negócio. Para isso, você provavelmente irá desenvolver um plano de negócios, que conterá informações sobre o produto em si, sobre as forças do mercado que agirão sobre este negócio (clientes, concorrentes, fornecedores, etc) irá fazer uma análise Swot, para a identificação de oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, apresentará planilhas financeiras, montará um plano de marketing, irá mostrar o diferencial do seu produto de seu negócio, e etc. É possível dizer que a criação deste documento completo é um projeto, mas o conteúdo do documento em si não, uma vez que se trata de um negócio novo, e salvo exceções, negócios são feitos para durar por um prazo indeterminado, não para terem um fim em um determinado momento.

Gerenciar um projeto é atuar de forma a atingir os objetivos propostos dentro de parâmetros de qualidade determinados, obedecendo a um planejamento prévio de prazos (cronograma) e custos (orçamento).

Depois de elaboradas as metas e as restrições de recursos e tempo, cabe ao gerente de projetos garantir que ele alcance aos objetivos propostos, muitas empresas estão adotando a estrutura de projetos no seu dia a dia.

Que vai desde a concepção de um novo software até a implantação dos procedimentos de atendimento a clientes, desde a construção de uma ponte até a revisão dos processos de venda com vistas a aumentar a taxa de fechamento de negócios, muitos empreendimentos no seio das organizações se enquadram na classe de projetos.

PMP - Project Management Professional

1 www.pmi.org



— Sistemas operacionais e sistemas de apoio à decisão

SISTEMAS DE OPERACIONAIS

Os sistemas de informações de apoio às operações nascem da necessidade de planejamento e controle das diversas áreas operacionais da empresa tendo como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção etc...). Eles são utilizados pelas áreas administrativas e financeira da empresa, e pela alta administração da companhia.

Seu intuito de planejamento e controle financeiro e avaliação de desempenho dos negócios. São exemplos desses sistemas o sistema de informação contábil, o sistema de custos, de orçamento, de planejamento de caixa, planejamento de resultados, centros de lucros etc. Os sistemas de apoio à gestão têm como base de apoio informacional as informações de processo e quantitativas geradas pelos sistemas operacionais.

Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial também têm sido denominados de ERP (Enterprise Resources Planning) – Planejamento de Recursos Empresariais. Esses sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, por meio de recursos da tecnologia de informação, de forma tal que todos os processos de negócios da empresa possam ser visualizados em termos de um fluxo dinâmico de informações que perpassam todos os departamentos e funções. Permitem, com isso, uma visão horizontal e de processo, em oposição à visão tradicional verticalizada da hierarquia funcional das empresas. O sistema de informação contábil deverá estar completamente integrado ao sistema de gestão empresarial.

O processo inicial de informatização de qualquer organização é baseado fundamentalmente no desenvolvimento e na implantação de SI transacionais (também chamados de operacionais). Esses SI são também identificados pela expressão “Electronic Data Processing” (EDPs), e eles são necessários para o controle operacional das organizações

SISTEMA DE APOIO À DECISÃO (SAD)

São para um auxílio direto à questão das decisões gerenciais, eles se utilizam da base de dados dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão e têm como foco flexibilizar informações não estruturadas para tomada de decisão.

A necessidade dos SAD surgiu na década de 70, em decorrência de diversos fatores, como, por exemplo, os seguintes:

- Competição cada vez maior entre as organizações;
- Necessidade de informações rápidas para auxiliar no processo de tomada de decisão;
- Disponibilidade de tecnologias de hardware e software para armazenar e buscar rapidamente as informações;
- Possibilidade de armazenar o conhecimento e as experiências de especialistas em bases de conhecimentos;
- Necessidade de a informática apoiar o processo de planejamento estratégico empresarial.

Esses fatores contribuíram para que as organizações começassem a desenvolver SI que pudessem fornecer informações para auxiliar no processo de tomada de decisão.

Existem sistemas específicos desenhados para um auxílio que é denominado normalmente de DSS – Sistemas de Suporte à Decisão e EIS – Sistemas de informações Executive Information Systems), com a inclusão da internet e seu acoplamento com os sistemas integrados de gestão, tem denominado esses sistemas de Business Intelligence (BI) ou Sistemas de inteligência dos Negócios.



Levando em consideração a complexidade do cenário no mercado atual, as empresas estão em constante dinamismo e cercadas de incertezas e ameaças. Com isso é perceptível o aumento significativo pela busca de ferramentas e técnicas que auxiliem no processo gerencial e na tomada de decisões. Portanto, as empresas precisam acompanhar as mudanças do mercado para que consigam obter vantagem competitiva em seus negócios.

A busca constante pela sobrevivência ou pela necessidade de crescimento, busca de novas tecnologias e recursos otimizados, exige dos gestores posição estratégica diante dessas mudanças que surgem, algumas vezes, de forma previsível e, em outras, imprevisível.

A administração estratégica auxilia no processo da busca pelo novo para atingir alvos ainda maiores.

Processo de Estratégia

O processo de Estratégia é formado por três partes segundo Fernandes¹: Análise, Formulação e Implantação.

Análise, o processo de estratégia é iniciado pelo processo de análise. Nessa fase, no processo são analisados o ambiente interno e externo da empresa. A análise interna possibilita uma visão daquilo que a empresa tem para oferecer ao mercado e daquilo que é necessário ser modificado para auxiliar a empresa a crescer. Essa fase é muito importante para oferecer um cenário correto para a tomada de decisão.

A **formulação** em que são definidos os objetivos de onde a empresa quer chegar. São definidas a missão e visão da empresa. Para que a missão e a visão sejam desenvolvidas, é necessário que exista a estratégia. Esta é desenvolvida em cada área da empresa para que os objetivos possam ser atingidos como um todo.

Por fim, a **implantação**, na qual os planos são colocados em prática e testados para verificação dos resultados. A empresa deve aprender com esse processo para que novos projetos possam ser implantados e outros objetivos possam ser definidos com uma melhoria, tendo em vista o que foi aprendido.

Conceito de Estratégia

O estudo da estratégia foi desenvolvido devido às grandes guerras. Era necessário entender a forma como o inimigo se movimentava e como ele agia para conseguir vencê-lo.

Com o final da Segunda Guerra Mundial, essa ideia de estratégia foi levada para a área empresarial. Passou a ter um sentido bem mais amplo aplicado ao desenvolvimento de busca de competitividade.

A estratégia passou a ser utilizada como uma ferramenta de auxílio ao processo de melhorias e mudanças; passou a ser um instrumento de análise do presente para definir metas de longo prazo nas empresas, levantando oportunidades e analisando os recursos disponíveis na organização para atingir as metas estabelecidas.

Segundo Drucker e Ansoff², um aspecto importante é mapear as futuras direções da organização a partir dos recursos que estão disponíveis dentro dela. Porém, planos não são ações. É necessário que os planos possuam políticas definidas, que os caminhos a serem percorridos possam ser definidos claramente e que as ações sejam efetivadas.

Dessa forma, podemos definir estratégia como (Fernandes, 2005):

“O conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada. Considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Definição de Administração ou Gestão Estratégica

1 FERNANDES, B. H. R., BERTON, L. H. Administração Estratégica, Ed. São Paulo, Saraiva, 2005.

2 DRUCKER, P. Práticas de Administração de Empresas. 4º ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970;



O conceito de marketing está ligado a um conjunto de ações mercadológicas que envolvem estudos dos mercados, produtos, promoções, publicidades, preços, pontos de venda, tendo como retorno recursos financeiros e clientes satisfeitos.

Marketing pode ser definido como a área do conhecimento que “engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade”¹.

De uma forma geral e simplista pode-se afirmar, de acordo com Kotler (2000), que marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços.

Marketing é uma via de duas mãos entre o mercado e as organizações, em que estas buscam no mercado informações sobre seus desejos e necessidades, recebendo como retorno, nesta primeira fase, as informações.

Como passo seguinte, as organizações passam a oferecer ao mercado os produtos e serviços de acordo com os desejos e necessidades dos clientes, tendo como retorno recursos financeiros e clientes satisfeitos.

“O trabalho de marketing é converter necessidades sociais em oportunidades rentáveis.” - Frase do autor Philip Kotler.

O escopo do Marketing

O marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estes pessoas físicas ou jurídicas. Isto é, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias².

Bens tangíveis ou produtos constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países. Nos países em desenvolvimento, os bens – principalmente alimentos, commodities, itens de vestuário e habitação – são o sustentáculo da economia.”

Serviços são intangíveis. Uma proporção cada vez maior das atividades organizacionais se concentra na produção de serviços. Muitas ofertas ao mercado consistem em um mix variável de bens e serviços.

As Experiências são intensificadas, uma vez que os clientes são expostos a uma imensa variedade de produtos e serviços.

O Marketing segundo Kotler, tem funções em inúmeros trabalhos, entre diversos citados, está, eventos, onde se apropria de momentos inusitados, tais como feiras, olimpíadas, reuniões, etc.

As Organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público. A Marca como propriedade intangível de uma empresa, são títulos de referência ao que está venha representar, por exemplo, o valor da marca Coca-Cola é maior que valor tangível da apropriação.

Na era da Informação, as informações são tão importantes que podem ser produzidas e comercializadas como um produto. As escolas e universidades produzem e distribuem informações, mediante um preço, aos alunos e às comunidades.

Toda oferta de marketing traz em sua essência uma ideia básica. Produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício. As empresas empenham-se arduamente na busca da necessidade essencial que tentarão satisfazer.

1 LAS CASAS, Alesandre Luzzi, Marketing de Serviços. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

2 KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.



Conceito

Contabilidade é ciência social que registra fenômenos financeiros e econômicos que estão atrelados com PATRIMÔNIO (bens, direitos e obrigações) da entidade (pode ser pessoa física ou jurídica; exemplo empresa, organização ou cia). Gerar relatórios com interpretação das mudanças que ocorreram com patrimônio da empresa e auxiliando na tomada de decisões pelos usuários.

Objetivo

Objetivo da Contabilidade é estudar e compreender o patrimônio, que é formado por:

- BENS – prédios, veículos, máquinas, estoque, etc;
- DIREITOS – contas a receber (exemplo, cliente que efetua o pagamento) que pode ser de curto ou longo prazo;
- OBRIGAÇÕES – contas a pagar (exemplo, boletos de fornecedores, empréstimos) que são em curto ou longo prazo;

E com identificação das alterações do patrimônio expor os dados aos usuários ligados a entidade (internos e externos) para desenvolver objetivos a organização.

Finalidade

Contabilidade tem finalidade de organizar, analisar e mensurar a riqueza da empresa. Com coleta e registro das mudanças do patrimônio, é possível visualizar o desenvolvimento da organização junto ao mercado.

Além de acompanhar os resultados, compreendendo os dados financeiro é possível a tomada de decisão pelos usuários da entidade. Com atual cenário econômico no mundo, a contabilidade passou a ser importante direcionador de estratégias definindo diretrizes a serem tomadas pelas empresas.

Usuários

Com as informações contábeis analisadas e registradas, os dados para criação de medidas ficam adequadas para os usuários **internos** e **externos**. Que são:

Internos – São aqueles que estão ligados diretamente com empresa, que precisam acompanhar o crescimento, rentabilidade, verificar a criação de projetos. Com os dados os usuários internos podem saber o melhor momento de expansão da empresa, como criação de filial; aumentar folha de pagamento; aumenta ou diminuição dos lucros.

- Sócios e proprietários;
- Acionista;
- Empregados;
- Administradores.

Externos - Esses usuários costumam analisar qual situação da empresa no mercado, eles procuram saber quais as condições financeiras da empresa, tem capacidade de cumprir com suas obrigações para realizar operações de crédito (score), se estão em dia com suas obrigações tributárias. Resumindo, os usuários externos precisam saber se empresa está cumprindo com os seus compromissos para que assim possam negociar.

- Concorrentes;
- Bancos;
- Fornecedores;
- Governo; e



A gestão estratégica de recursos humanos é essencial quando se trata de gerenciar pessoas. Neste artigo, explicaremos o que é gerenciamento estratégico de RH, como isso afeta nosso trabalho em RH e serão fornecidas 5 dicas sobre como causar impacto com o gerenciamento estratégico de recursos humanos.

O que é gestão estratégica de recursos humanos? Uma definição

O Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos é uma combinação de Estratégia e Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH). Segundo Storey (1995), a gestão de recursos humanos é uma abordagem distinta da gestão do emprego, que busca obter vantagem competitiva por meio da implantação estratégica de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e de pessoal.

Esta é uma definição complexa. O autor afirma que o gerenciamento de recursos humanos envolve o uso de diferentes técnicas, entre elas:

Técnicas de pessoal: contratação, promoção e recompensa de funcionários;

Técnicas estruturais: como design organizacional; e

Técnicas culturais: como construir e manter culturas de trabalho de alto desempenho.

Segundo Storey, o objetivo de tudo isso é alcançar uma vantagem competitiva. Uma vantagem competitiva é o que distingue uma organização de seus concorrentes.

A segunda parte da definição é sobre “implantação estratégica”. Vamos ampliar a estratégia.

A gestão estratégica de recursos humanos tornou-se cada vez mais popular nos anos 2000. Isso foi desencadeado pelo desafio de Dave Ulrich para a profissão de RH. O RH tornou-se “muitas vezes ineficaz, incompetente e caro; em uma frase: Retira valor do negócio”.

Segundo Ulrich, o RH precisava se tornar agregador de valor – e, portanto, mais estratégico. Isso significa que o RH precisava se adaptar melhor à estratégia de negócios para fornecer valor à organização.

A GRH estratégica é o resultado dessa chamada à ação. O objetivo é alinhar o foco da GRH ao foco do negócio. Como tal, a GRH estratégica tem como objetivo alcançar os objetivos de negócios por meio de um gerenciamento mais inteligente de recursos humanos.

5 etapas para causar impacto com a gestão estratégica de recursos humanos

A questão agora é como causar impacto usando o Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos. Nesta seção, listaremos cinco dicas para causar impacto com a GRH verdadeiramente estratégica.

1. Crie um plano estratégico de Recursos Humanos que está alinhado ao negócio

O primeiro passo para causar um impacto estratégico com a GRH estratégica é criar um plano estratégico de RH. Lembre-se, a GRH estratégica segue os negócios. Isso significa que a estratégia de RH deve seguir a estratégia de negócios mais ampla da organização.

Primeiro, você precisa entender a estratégia de negócios mais ampla. Então, você precisa alinhar o que o RH faz diariamente com essa estratégia de negócios da empresa. A estratégia de RH deve ter como objetivo desenvolver os recursos humanos definidos na estratégia de negócios.

Se a estratégia de negócios é de liderança em custos, onde o objetivo é minimizar custos, o plano estratégico de RH será diferente quando a estratégia de negócios for diferenciada, onde o produto é único e mais caro. Nesses casos, a estratégia de RH e as políticas subsequentes serão muito diferentes.

2. Alinhando as atividades de RH



A gestão estratégica de recursos humanos é essencial quando se trata de gerenciar pessoas. Neste artigo, explicaremos o que é gerenciamento estratégico de RH, como isso afeta nosso trabalho em RH e serão fornecidas 5 dicas sobre como causar impacto com o gerenciamento estratégico de recursos humanos.

O que é gestão estratégica de recursos humanos? Uma definição

O Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos é uma combinação de Estratégia e Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH). Segundo Storey (1995), a gestão de recursos humanos é uma abordagem distinta da gestão do emprego, que busca obter vantagem competitiva por meio da implantação estratégica de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e de pessoal.

Esta é uma definição complexa. O autor afirma que o gerenciamento de recursos humanos envolve o uso de diferentes técnicas, entre elas:

Técnicas de pessoal: contratação, promoção e recompensa de funcionários;

Técnicas estruturais: como design organizacional; e

Técnicas culturais: como construir e manter culturas de trabalho de alto desempenho.

Segundo Storey, o objetivo de tudo isso é alcançar uma vantagem competitiva. Uma vantagem competitiva é o que distingue uma organização de seus concorrentes.

A segunda parte da definição é sobre “implantação estratégica”. Vamos ampliar a estratégia.

A gestão estratégica de recursos humanos tornou-se cada vez mais popular nos anos 2000. Isso foi desencadeado pelo desafio de Dave Ulrich para a profissão de RH. O RH tornou-se “muitas vezes ineficaz, incompetente e caro; em uma frase: Retira valor do negócio”.

Segundo Ulrich, o RH precisava se tornar agregador de valor – e, portanto, mais estratégico. Isso significa que o RH precisava se adaptar melhor à estratégia de negócios para fornecer valor à organização.

A GRH estratégica é o resultado dessa chamada à ação. O objetivo é alinhar o foco da GRH ao foco do negócio. Como tal, a GRH estratégica tem como objetivo alcançar os objetivos de negócios por meio de um gerenciamento mais inteligente de recursos humanos.

5 etapas para causar impacto com a gestão estratégica de recursos humanos

A questão agora é como causar impacto usando o Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos. Nesta seção, listaremos cinco dicas para causar impacto com a GRH verdadeiramente estratégica.

1. Crie um plano estratégico de Recursos Humanos que está alinhado ao negócio

O primeiro passo para causar um impacto estratégico com a GRH estratégica é criar um plano estratégico de RH. Lembre-se, a GRH estratégica segue os negócios. Isso significa que a estratégia de RH deve seguir a estratégia de negócios mais ampla da organização.

Primeiro, você precisa entender a estratégia de negócios mais ampla. Então, você precisa alinhar o que o RH faz diariamente com essa estratégia de negócios da empresa. A estratégia de RH deve ter como objetivo desenvolver os recursos humanos definidos na estratégia de negócios.

Se a estratégia de negócios é de liderança em custos, onde o objetivo é minimizar custos, o plano estratégico de RH será diferente quando a estratégia de negócios for diferenciada, onde o produto é único e mais caro. Nesses casos, a estratégia de RH e as políticas subsequentes serão muito diferentes.

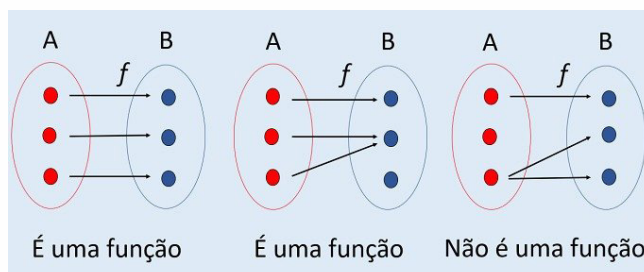
2. Alinhando as atividades de RH

Uma vez definida a estratégia de RH, o trabalho real começa. Todas as atividades de RH devem estar alinhadas com a estratégia de RH. Isso inclui recrutamento, seleção, gestão do desempenho, remuneração e benefícios, organização e design de funções e muito mais.



Na Matemática, função corresponde a uma associação dos elementos de dois conjuntos, ou seja, a função indica como os elementos estão relacionados¹.

Por exemplo, uma função de A em B significa associar cada elemento pertencente ao conjunto A a um único elemento que compõe o conjunto B, sendo assim, um valor de A não pode estar ligado a dois valores de B.



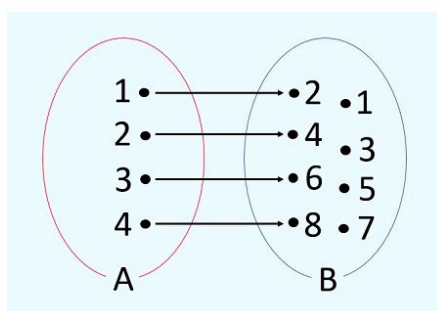
Notação para função: $f: A \rightarrow B$ (lê-se: f de A em B).

— Representação das Funções

Em uma função $f: A \rightarrow B$ o conjunto A é chamado de domínio (D) e o conjunto B recebe o nome de contradomínio (CD).

Um elemento de B relacionado a um elemento de A recebe o nome de imagem pela função. Agrupando todas as imagens de B temos um conjunto imagem, que é um subconjunto do contradomínio.

Exemplo: observe os conjuntos $A = \{1, 2, 3, 4\}$ e $B = \{1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8\}$, com a função que determina a relação entre os elementos $f: A \rightarrow B$ é $x \rightarrow 2x$. Sendo assim, $f(x) = 2x$ e cada x do conjunto A é transformado em $2x$ no conjunto B.



Note que o conjunto de A $\{1, 2, 3, 4\}$ são as entradas, “multiplicar por 2” é a função e os valores de B $\{2, 4, 6, 8\}$, que se ligam aos elementos de A, são os valores de saída.

Portanto, para essa função:

- O domínio é $\{1, 2, 3, 4\}$;
- O contradomínio é $\{1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8\}$;
- O conjunto imagem é $\{2, 4, 6, 8\}$.

Tipos de Funções

As funções recebem classificações de acordo com suas propriedades. Confira a seguir os principais tipos.

Função Sobrejetora

Na função sobrejetora o contradomínio é igual ao conjunto imagem. Portanto, todo elemento de B é imagem de pelo menos um elemento de A.

¹ <https://www.todamateria.com.br/funcao/>



Probabilidade

A teoria das probabilidades surgiu no século XVI, com o estudo dos jogos de azar, tais como jogos de cartas e roleta. Atualmente ela está intimamente relacionada com a Estatística e com diversos ramos do conhecimento.

Definições¹:

A **teoria da probabilidade** é o ramo da Matemática que cria e desenvolve modelos matemáticos para estudar os experimentos aleatórios. Alguns elementos são necessários para efetuarmos os cálculos probabilísticos.

— **Experimentos aleatórios:** fenômenos que apresentam resultados imprevisíveis quando repetidos, mesmo que as condições sejam semelhantes.

Exemplos:

- lançamento de 3 moedas e a observação das suas faces voltadas para cima
- jogar 2 dados e observar o número das suas faces
- abrir 1 livro ao acaso e observar o número das suas páginas.

— **Espaço amostral:** conjunto de todos os resultados possíveis de ocorrer em um determinado experimento aleatório. Indicamos esse conjunto por uma letra maiúscula: U, S, A, Ω ... variando de acordo com a bibliografia estudada.

Exemplo:

a) quando lançamos 3 moedas e observamos suas faces voltadas para cima, sendo as faces da moeda cara (c) e coroa (k), o espaço amostral deste experimento é:

$S = \{(c,c,c); (c,c,k); (c,k,k); (c,k,c); (k,k,k); (k,c,k); (k,c,c); (k,k,c)\}$, onde o número de elementos do espaço amostral $n(A) = 8$

— **Evento:** é qualquer subconjunto de um espaço amostral (S); muitas vezes um evento pode ser caracterizado por um fato. Indicamos pela letra E.



Exemplo:

a) no lançamento de 3 moedas:

$E_1 \rightarrow$ aparecer faces iguais

$E_1 = \{(c,c,c); (k,k,k)\}$

O número de elementos deste evento E_1 é $n(E_1) = 2$

$E_2 \rightarrow$ aparecer coroa em pelo menos 1 face

¹ FILHO, Begnino Barreto; SILVA, Claudio Xavier da – Matemática – Volume Único - FTD

IEZZI, Gelson – Matemática – Volume Único

BUCCHI, Paulo – Curso prático de Matemática – Volume 2 – 1ª edição - Editora Moderna



Sustentabilidade e Responsabilidade Sócio-Ambiental

A gestão ambiental organizacional é uma abordagem que promove a sustentabilidade, sendo capaz de minimizar os efeitos ambientais das operações comerciais, envolvendo assim: a identificação, avaliação e controle dos impactos ambientais e a implementação de práticas e políticas que vão preservar e conservar o meio ambiente. São os principais conceitos e elementos da gestão ambiental nas organizações:

A primeira etapa da gestão ambiental envolve a definição de uma política ambiental, uma declaração formal dos compromissos e intenções da organização em relação ao meio ambiente, que deve ser comunicada a todos os funcionários e partes interessadas.

O próximo passo é o planejamento, que envolve a identificação de aspectos e impactos ambientais das atividades da organização, considerando os elementos que interagem com o meio ambiente.

É crucial para uma organização entender e cumprir todas as leis e regulamentos ambientais, incluindo regulamentos locais, estaduais, nacionais e internacionais.

Igualmente, é essencial para uma organização definir objetivos ambientais específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo (metas SMART).

A organização implementa ações necessárias para atingir seus objetivos ambientais, como treinamento de funcionários, atualizações de processos e aquisição de tecnologias mais limpas.

Também estabelece sistemas de monitoramento para acompanhar o desempenho ambiental e medir o progresso em relação aos objetivos e metas estabelecidos.

Deve-se avaliar periodicamente seu desempenho ambiental, incluindo o monitoramento da análise de dados e a revisão de objetivos e metas ambientais.

Com base nessa avaliação, a organização deve tomar medidas corretivas para solucionar os problemas identificados e buscar oportunidades de melhoria contínua.

A empresa deve comunicar-se em relatórios de sustentabilidade com fornecedores, clientes, funcionários, comunidade e órgãos reguladores para tornar as coisas mais claras e responsáveis.

Algumas empresas estão procurando certificações ambientais, como a ISO 14001, para demonstrar seu compromisso com a gestão ambiental. Para que a gestão ambiental seja bem-sucedida, é necessária uma cultura organizacional que promova o conhecimento e a responsabilidade ambiental em todos os níveis da organização.

Em suma, a gestão ambiental nas organizações é uma abordagem integral que combina os objetivos de negócios com uma responsabilidade ambiental. Isso leva a economia de recursos, redução de custos, melhoria da imagem da empresa e conservação ambiental.



Relacionamento com Públicos de Interesse

O relacionamento com públicos de interesse, mais conhecido como Relações Públicas (RP) é uma prática fundamental para organizações que buscam construir e manter relações positivas com diversos grupos que podem afetar ou ser afetados por suas atividades, como os principais conceitos e práticas abordadas:

Públicos de interesse são grupos ou indivíduos com interesses legítimos em uma organização, incluindo funcionários, clientes, acionistas, comunidades locais, órgãos reguladores, fornecedores, ONGs e mídia.

O relacionamento com esses públicos envolve a comunicação bidirecional, em que a organização ouve ativamente os feedbacks e as preocupações do público.