

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	7
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS	7
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS TEXTUAIS E GÊNEROS TEXTUAIS	9
■ DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL	24
■ DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL	26
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL.....	26
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS	31
■ DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO	32
EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	32
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	53
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	58
EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO.....	60
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	62
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	67
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	69
COLOCAÇÃO DOS PRONOMES ÁTONOS	70
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO	71
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	71
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO E REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO.....	73
REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE	74
RACIOCÍNIO LÓGICO QUANTITATIVO	79
■ ESTRUTURAS LÓGICAS E LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO	79
■ DIAGRAMAS LÓGICOS	98
■ ARITMÉTICA	103
■ LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE TABELAS E GRÁFICOS	117

ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	125
■ CÓDIGO DE ÉTICA DO IBGE.....	125
■ LEI Nº 8.112/1990 E SUAS ALTERAÇÕES.....	128
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO – SITUAÇÕES GERENCIAIS.....	145
■ ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO.....	145
ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.....	145
■ FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	148
PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	148
■ MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA.....	152
■ PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	161
■ NOÇÕES BÁSICAS DE GERÊNCIA E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DE PESSOAS.....	163
■ EFICIÊNCIA E FUNCIONAMENTO DE GRUPOS.....	164
O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO.....	164
Papéis e Interações, Trabalho em Equipe e Equipes de Trabalho.....	164
■ RESPONSABILIDADE, COORDENAÇÃO, AUTORIDADE, PODER E DELEGAÇÃO.....	167
■ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	173
■ COMPROMISSO COM A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	177
CONHECIMENTOS TÉCNICOS.....	187
■ CONHECIMENTOS TÉCNICOS APLICADOS NO CENSO DEMOGRÁFICO.....	187

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO — SITUAÇÕES GERENCIAIS

ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO

ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

A Administração é entendida enquanto área de conhecimento e atuação desde o período da Revolução Industrial. Esse processo foi desencadeado pelo movimento da administração científica que também ficou conhecido, mais tarde, como parte da abordagem da Escola Clássica de Administração.

Alguns representantes que marcaram historicamente e de maneira significativa as perspectivas clássicas da Administração foram:

- **Taylor** e seus achados sobre produção, eficiência e racionalização do trabalho;
- **Fayol** e sua visão estrutural da Administração, expandindo a função de administrar em funções como planejar, organizar, controlar, coordenar;
- **Ford** e a criação da linha de montagem e a prática da produção em massa;
- **Weber** e sua ciência social, com o desenvolvimento do conceito de tipo ideal de burocracia e seus estudos mais descritivos e explicativos.

Além desses, outros estudiosos marcaram a evolução dos conhecimentos em Administração. Para além da importância de conhecê-los, é importante, sobretudo, compreender de que forma cada abordagem pode ajudar a identificar e resolver as necessidades das empresas no dia a dia.

O entendimento da Administração como uma área de gestão, planejamento e execução pode ser aprimorado quando se olha para as abordagens existentes e, principalmente, quando se entende que conhecê-las pode beneficiar a gestão das práticas organizacionais em diferentes contextos de atuação, especialmente na sociedade moderna, na qual as transformações são velozes e constantes.

ABORDAGEM CLÁSSICA NOS DIAS DE HOJE

Na abordagem Clássica, aspectos de produção e remuneração como importantes indicadores de gestão das empresas eram priorizados para a caracterização das organizações. No entanto, em uma análise atual, os números de produtividade e de gasto com cada funcionário, por exemplo, não são suficientes para identificar, explicar e resolver os diversos desafios das organizações.

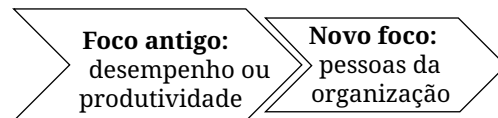
A modernização da gestão, no sentido de abarcar outros indicadores e trazer o indivíduo para as questões centrais da empresa, ainda encontra barreiras diante do posicionamento de alguns gestores e grupos organizacionais que olham para o indivíduo como uma “**máquina**” que deve produzir o máximo possível no menor tempo ideal.

Entretanto, a gestão já evoluiu ao passo que tem desenvolvido ações que focam no comportamento das pessoas, no seu desenvolvimento.

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Em uma **perspectiva mais humanista** da Administração, é preciso dar mais atenção ao **conhecimento** das pessoas nas organizações, à **capacidade** de agregar valor aos produtos, processos e serviços. Nesse sentido, estudar as pessoas e buscar compreender maneiras de alinhar os interesses individuais aos interesses das empresas passou a ser o objetivo da chamada **abordagem comportamental, orgânica ou humanística**.

O esquema a seguir ilustra a mudança de foco da abordagem Clássica — que via nos indicadores de desempenho e produtividade os norteadores da gestão das empresas — para a abordagem Comportamental — em que as pessoas na organização começaram a ser entendidas como fundamentais na agregação de valor do processo produtivo, ao passo que compreender seus interesses e aspirações passou a ser entendido como imprescindível para que as organizações busquem e retenham pessoas mais alinhadas aos seus objetivos.



Fonte: Adaptado de ARAUJO, Luis César G. (2014).

São alguns temas que marcaram o início dos estudos da abordagem Comportamental entre os anos 1924 e 1932, realizados na fábrica de Hawthorne da Companhia Western Electric, nos Estados Unidos: comportamento, significado do trabalho, relações interpessoais e interorganizacionais e motivação. Buscando explicar como o ambiente de trabalho poderia afetar a produtividade dos trabalhadores, o estudo concluiu que o elemento fundamental foi o reconhecimento que cada trabalhador sentiu em participar do estudo científico.

Os estudos que passaram a dar foco ao indivíduo e trouxeram uma nova roupagem ao entendimento de como as situações influenciam as emoções (e, por isso, o comportamento das pessoas nas organizações).

Entretanto, isso não significa dizer que o conhecimento gerado e difundido pela abordagem Clássica foi deixado de lado. Pelo contrário, há uma assimilação de conhecimento, já que a gestão das empresas se beneficia com a ampliação de estudos, na identificação de práticas, modelos, indicadores que abarcam diferentes temas da Administração em diferentes abordagens que interagem e se complementam.

ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

Na abordagem estruturalista, as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos; em outras palavras: **elas interagem constantemente com o contexto que as cerca, com o ambiente externo**. Etzioni, autor conhecido como o fundador do pensamento estruturalista das organizações, afirmava que era necessário entendê-las de forma mais completa e integrada, colocando foco sobre pontos internos e externos, formais e informais (ETZIONI, 1973).

A abordagem estruturalista difundiu-se no período final do século XX em transição com o século XXI e, nesse sentido, foi pioneira nos estudos sobre diferentes contextos, como hospitais, igrejas e prisões, expandindo de fato o entendimento das organizações como distintas, para além da ideia da empresa clássica, da indústria e do processo fabril de produção.

O estruturalismo atual tem relação tanto com a escola Clássica quanto com a Comportamental, dos Recursos Humanos, porque é uma abordagem que busca visualizar a importância das pessoas e o desempenho delas nas organizações, mas sem desconsiderar a significância da remuneração e dos fatores econômicos.

Importante!

Na abordagem estruturalista, a organização é vista como um **sistema aberto** e, por isso, integra as ideias de organização formal e informal (a estrutura das relações estabelecidas pelas pessoas na organização), estando a organização inserida em um contexto social com o qual interage todo o tempo.

ABORDAGEM SISTÊMICA

Na abordagem sistêmica, as organizações são estudadas a partir do ambiente em que estão inseridas e, principalmente, da interação que fazem com ele. Diferenciando-se da abordagem estruturalista, que aponta para a existência de um ambiente externo às organizações, a abordagem sistêmica propõe-se a estudar esse ambiente e, de uma maneira mais objetiva, as transformações do ambiente e como as organizações lidam com essas mudanças.

Quando se olha para o ambiente em que as organizações estão inseridas, é possível identificar se, e de que maneira, as organizações relacionam-se entre si, coletando informações essenciais para a análise do contexto organizacional, bem como para a gestão das empresas. De acordo com Stoner e Freeman (1999): “Essa abordagem permite que os administradores vejam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo”. A organização, portanto, é vista como um sistema que tem propósito e é formado por partes que se interrelacionam.

No âmbito da abordagem sistêmica, Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) apontaram três objetivos para as organizações:

- Estabelecer relações internas e externas, considerando o ambiente em que a organização está inserida;
- Identificar o padrão das relações;
- Detectar se há propósitos comuns nessas relações.

Pensando então nas organizações como sistemas abertos, em que há uma constante interação entre estrutura (a própria organização) e o ambiente em que está inserida (por meio das relações constituídas entre as pessoas e a produção e distribuição de produtos e serviços), autores como Katz e Kahn (1987) pontuaram quais seriam as principais características de um sistema aberto:

- **Importação de energia (input):** Os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo. As organizações precisam de suprimentos de energia de outras organizações, pessoas ou do meio ambiente material;
- **Transformação:** Os sistemas abertos transformam a energia disponível, como a transformação de materiais em diversos produtos e serviços, por exemplo;
- **Saída (output):** Os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente, como a universidade forma pessoas para o mercado de trabalho, por exemplo;
- **Sistemas como ciclos de eventos:** As atividades trocadas têm caráter cíclico. O produto exportado para o ambiente produz um resultado monetário que é utilizado para a obtenção de mais matéria-prima, em que mais produção e trabalho geram mais entrada, transformação e saída, ou seja, completam os ciclos que se repetem;
- **Entropia negativa:** Para sobreviverem, os sistemas abertos precisam mover-se para deter o processo entrópico, ou seja, **evitem a desorganização ou morte**. A universidade, por exemplo, aumenta a importação de alunos para se precaver de ocorrências como desistências e trancamentos de matrículas;
- **Entrada de informação, feedback negativo e processo de codificação:** As entradas também são de caráter informativo e podem apontar sinais sobre a estrutura, o ambiente e o funcionamento de ambos. Um tipo de entrada de informação é o *feedback* negativo, um conjunto de informações que permite ao sistema corrigir seus desvios, ajustar atividades e processos;
- **Estado firme e homeostase dinâmica:** Os sistemas abertos que sobrevivem à entropia negativa são caracterizados por um estado firme. A tendência de um estado firme é homeostática, ou seja, de preservação do caráter do sistema. Exemplos: melhorias tecnológicas e culturais; exigência de qualidade acadêmica para professores e alunos nas universidades; exigência de qualidade curricular na contratação de profissionais pelas empresas;
- **Diferenciação:** Os sistemas abertos procuram diferenciar-se para funções mais especializadas, buscando excelência nos produtos, serviços e processos;
- **Equifinalidade:** Os sistemas abertos podem atingir um determinado objetivo por diferentes caminhos. Por exemplo: formar alunos de excelência pode ser um processo de busca por excelentes professores; oferecer estágios eficientes; disponibilizar boas palestras aos alunos, entre outras opções. (Adaptado de ARAUJO, Luis César G. (2014).

Vale ressaltar aqui que, em contraponto ao entendimento da organização como sistema aberto, as abordagens anteriores ao estruturalismo caracterizavam as organizações como sistemas fechados, desconsiderando ou não reconhecendo a existência do ambiente. Foi a abordagem estruturalista que reconheceu a existência do ambiente e a sistêmica que explorou a importância do ambiente e da interação constante com as organizações.

A ideia da organização como sistema aberto advém da Teoria Geral dos Sistemas, criada pelo alemão Ludwig von Bertalanffy após o fim da Segunda Guerra Mundial. No entanto, apenas com o trabalho de Katz e Kahn a abordagem dos sistemas abertos se expandiu enquanto literatura para os estudos das organizações.

De acordo com Stoner e Freeman (1999): “A teoria de sistemas chama a atenção para a natureza dinâmica e interrelacionada das organizações e da tarefa de administrar [...] podemos planejar ações e prever tanto as consequências imediatas quanto as de longo alcance”.

Os autores ainda pontuam que, por meio da abordagem sistêmica, os gestores podem manter um equilíbrio quando se deparam com os interesses da organização frente às preocupações das partes interessadas.

As chamadas “partes interessadas” da organização são também conhecidas pelo termo *stakeholders*, que faz referência às pessoas, aos investidores, acionistas, ao governo, às empresas ou instituições públicas que, de modo geral, têm algum interesse na empresa em questão.

Essas considerações reforçam que o trabalho do administrador enquanto gestor, o planejamento estratégico e o contexto em que a organização atua, diante do ambiente pela qual ela interage, são aspectos indicados e explicados pela abordagem sistêmica. Por esse motivo, é uma abordagem bastante aceita e difundida nos estudos sobre Administração.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

A abordagem contingencial, que teve seus primeiros estudos escritos no final da década de 1960, entende que as organizações são diretamente afetadas pelo ambiente a que pertencem, de maneira que, para sobreviverem, precisam responder a ele. Em outras palavras, é o ambiente que determina o comportamento das organizações e, por isso, as organizações devem estar preparadas para responderem às transformações do ambiente e a qualquer acontecimento relacionado a ele, as chamadas **contingências**.

No estudo de Tom Burns e G. M. Stalker, de 1961, os autores definiram as organizações de acordo com dois tipos ideais: organizações **mecânicas** e **orgânicas**. Segundo os autores, as organizações mecânicas seriam aquelas que atuam em ambientes estáveis em certa medida; já as organizações orgânicas se transformam mediante as transformações do ambiente.

O início dos estudos sobre a abordagem contingencial se deu com os autores Lawrence e Lorsch (1972) e com mais uma diversidade de autores e suas pesquisas. A ideia principal da relação organização-ambiente foi encontrada a partir das pesquisas sobre as possibilidades de a organização diversificar ou integrar com relação ao ambiente.

A **diversificação**, na abordagem contingencial, diz respeito às unidades, que são partes da organização que deveriam responder as demandas do ambiente, na busca por integrar os interesses da organização com os do ambiente. Já o processo de **integração** se refere às pressões que o ambiente faz sobre a organização, a fim de que seja possível alcançar uma forma de integrar os interesses das partes, unidades da organização.

Para Lawrence e Lorsch (1972), a integração nas organizações poderia ocorrer a partir de alguns aspectos, como:

- Integração das relações entre os indivíduos;
- Criação de grupos funcionais;

- Administração hierarquizada;
- Formalização de um sistema de coordenação;
- Relacionamento administrativo direto entre as unidades.

Para diferenciar a abordagem **sistêmica** da contingencial, vale lembrar que na sistêmica o ambiente é reconhecido como **relevante** para o entendimento das organizações, mas é na **contingencial** que se reconhece o ambiente como **responsável** pelas transformações nas organizações, provocando situações com as quais a organização tem que lidar.

As contingências, assim, levam as organizações a adotarem diferentes respostas conforme a necessidade de agência em cada situação — mudança tecnológica, nova estratégia, alteração regulatória, entre outras.

A abordagem contingencial, dessa forma, trouxe uma complexidade a mais para a gestão das organizações, no que diz respeito à tomada de decisão frente a identificação dos problemas e diferentes situações.

Para Mintzberg (1979), autor relevante da Administração, a abordagem contingencial não é tão eficaz ao explicar a agência organizacional frente ao ambiente porque, para ele, as organizações escolhem as variáveis do ambiente que as interessam, no sentido da tomada de decisão. Além disso, as organizações podem criar contingências para obter vantagens competitivas, por exemplo.

Assim, é importante ressaltar que todas as abordagens devem ser levadas em consideração ao pensar o processo de gestão organizacional. Para além de escolher uma ou outra, é necessário lembrar que as pessoas são o **capital intelectual** da organização.

Especialmente aquelas implicadas nas atividades de gestão devem utilizar da melhor maneira todas as informações disponíveis, sejam elas da organização ou do ambiente na qual está inserida e com o qual interage de forma contínua e permanente.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. **Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas Empresas Brasileiras**, 2ª edição. Atlas: Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522491278/>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- BURNS, Tons; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1961.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnósticos e ação**. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

Henry Fayol, idealizador da Teoria Clássica da Administração, foi quem pela primeira vez definiu as funções universais do administrador, que hoje são conhecidas como **PODC** — **planejar, organizar, dirigir e controlar**. À época, entretanto, foram definidas cinco funções: prever/planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

De acordo com Araújo, a **função de prever** está associada com a visualização de cenários futuros e ao planejamento de estratégias.

Ao exercer a **função de organizar**, o administrador deve determinar os recursos materiais e humanos necessários para o funcionamento da empresa.

A **função de comandar** diz respeito ao direcionamento das pessoas, ou seja, o gestor deve dirigir e orientar o trabalho de seus subordinados.

Coordenar as atividades significa gerenciar eventuais conflitos, bem como trabalhar para que a execução de todas as atividades ocorra em harmonia.

Por último, a **função de controlar** ocorre a partir da mensuração dos resultados obtidos e da intervenção por meio de ação corretiva no caso de os resultados não saírem conforme planejado.

As funções administrativas, também chamadas de processo administrativo, são inter-relacionadas e cada uma delas é apresentada com mais detalhes a seguir.

PLANEJAMENTO

A primeira função administrativa é o planejamento. De acordo com Sobral, provavelmente essa função é a mais significativa para a administração. Isso porque se não há planejamento e definição de objetivo, as funções de organizar recursos, dirigir pessoas e controlar os resultados torna-se mais difícil. O planejamento é essencial para que seja possível lidar com o futuro. As organizações devem se planejar a curto, médio e longo prazo e por meio dessa função podem gerenciar suas relações com o futuro.

Sobral destaca que o planejamento tem dupla atribuição:

- A **primeira** consiste em definir o que deve ser feito, ou seja, estabelecer objetivos;
- A **segunda** diz respeito a indicar como deve ser feito, isto é, criar planos.

O quadro a seguir demonstra tais atribuições:

PLANEJAMENTO	
Definição dos objetivos: resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar	Concepção dos planos: guias que integram e coordenam as atividades da organização de forma a alcançar esses objetivos

Fonte: adaptado de Sobral (2013)

Alguns conceitos importantes devem ser fixados:

- **Planejamento:** é necessário para que sejam definidos os objetivos que a organização pretende alcançar. Durante o planejamento, são concebidos os planos que guiarão o atingimento das metas levando em consideração os recursos disponíveis;
- **Objetivos:** indicam onde a organização pretende chegar, isto é, os resultados esperados a partir da ação dos membros e da alocação dos recursos;
- **Plano:** é a consequência do planejamento. Indica o que deve ser feito, quando fazer, como e por quem.

O planejamento é especialmente relevante para as condições ambientais que vivemos hoje. Antes, com as condições de estabilidade e as vagarosas mudanças, as organizações eram capazes de administrar o presente e o futuro. Atualmente, as rápidas mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas são razões suficientes para a busca por melhor compreensão do futuro e da dinamicidade presente na economia, tecnologia, padrões de vida, cultura, entre outros. As vantagens do planejamento são evidenciadas por Sobral:

- **Proporciona senso de direção:** ao definir objetivos, o planejamento indica para onde a organização deve se dirigir, o que consequentemente auxilia no encaminhamento dos esforços dos trabalhadores em um único sentido;
- **Focaliza esforços:** na ausência de um planejamento, os trabalhadores se comportam de forma individualizada. A partir da definição de metas, os esforços são integrados e o comportamento passa a ser coletivo, isto é, os colaboradores se dedicam a questões comuns a todos;