

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ ELEMENTOS DE CONSTRUÇÃO DO TEXTO E SEU SENTIDO .....	11
GÊNERO DO TEXTO (LITERÁRIO E NÃO LITERÁRIO, NARRATIVO, DESCRITIVO E ARGUMENTATIVO) ....	11
INTERPRETAÇÃO E ORGANIZAÇÃO INTERNA.....	24
■ SEMÂNTICA.....	27
SENTIDO E EMPREGO DOS VOCÁBULOS.....	27
CAMPOS SEMÂNTICOS .....	29
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS DOS VERBOS EM PORTUGUÊS .....	29
■ MORFOLOGIA .....	30
RECONHECIMENTO, EMPREGO E SENTIDO DAS CLASSES GRAMATICAIS .....	30
PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE PALAVRAS.....	46
MECANISMOS DE FLEXÃO DOS NOMES E VERBOS .....	48
■ SINTAXE.....	50
FRASE, ORAÇÃO E PERÍODO.....	50
TERMOS DA ORAÇÃO.....	51
PROCESSOS DE COORDENAÇÃO E SUBORDINAÇÃO.....	56
CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL.....	58
TRANSITIVIDADE E REGÊNCIA DE NOMES E VERBOS .....	63
PADRÕES GERAIS DE COLOCAÇÃO PRONOMINAL NO PORTUGUÊS .....	65
MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL.....	65
■ ORTOGRAFIA.....	69
ACENTUAÇÃO GRÁFICA .....	71
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE .....	72
■ PONTUAÇÃO.....	73
■ REESCRITA DE FRASES .....	76
SUBSTITUIÇÃO, DESLOCAMENTO, PARALELISMO .....	76
VARIÇÃO LINGUÍSTICA: NORMA CULTA .....	78

RACIOCÍNIO LÓGICO-MATEMÁTICO .....	83
■ <b>LÓGICA</b> .....	83
PROPOSIÇÕES, VALORES VERDADEIRO/FALSO, CONECTIVOS “E” E “OU”, IMPLICAÇÃO, NEGAÇÃO, PROPOSIÇÕES COMPOSTAS, PROPOSIÇÕES EQUIVALENTES, TABELAS-VERDADE.....	83
■ <b>NÚMEROS RACIONAIS E SUAS OPERAÇÕES</b> .....	88
■ <b>PORCENTAGEM E PROPORCIONALIDADE</b> .....	88
■ <b>CONJUNTOS E SUAS OPERAÇÕES</b> .....	93
■ <b>DIAGRAMAS LÓGICOS</b> .....	98
■ <b>ÁLGEBRA BÁSICA: EQUAÇÕES E SISTEMAS DO PRIMEIRO GRAU</b> .....	99
■ <b>MEDIDAS DE COMPRIMENTO, MASSA, ÁREA, VOLUME E TEMPO</b> .....	102
■ <b>GEOMETRIA BÁSICA: POLÍGONOS, ÂNGULOS, PERÍMETRO E ÁREA</b> .....	103
■ <b>PRINCÍPIOS SIMPLES DE CONTAGEM E PROBABILIDADE</b> .....	123
■ <b>PROBLEMAS DE RACIOCÍNIO ENVOLVENDO SITUAÇÕES DO COTIDIANO</b> .....	128
 NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	 133
■ <b>COMPONENTES DE UM COMPUTADOR: PROCESSADORES, MEMÓRIA E PERIFÉRICOS MAIS COMUNS; DISPOSITIVOS DE ARMAZENAGEM DE DADOS; PROPRIEDADES E CARACTERÍSTICAS</b> .....	133
■ <b>ARQUIVOS DIGITAIS</b> .....	140
DOCUMENTOS, PLANILHAS, IMAGENS, SONS, VÍDEOS; PRINCIPAIS PADRÕES E CARACTERÍSTICAS	140
ARQUIVOS PDF .....	143
■ <b>CONHECIMENTOS SOBRE SISTEMA OPERACIONAL WINDOWS 10: CONCEITOS GERAIS, PRINCIPAIS UTILITÁRIOS, CONFIGURAÇÕES</b> .....	144
■ <b>PRODUÇÃO E EDIÇÃO DE DOCUMENTOS</b> .....	158
FUNÇÕES PARA EDIÇÃO, BUSCAS, FORMATAÇÃO, IMPRESSÃO E MANIPULAÇÃO DE ARQUIVOS, CONTROLE DE ALTERAÇÕES, USO DE SENHAS PARA PROTEÇÃO, FORMATOS PARA GRAVAÇÃO E INTEGRAÇÃO COM OUTROS APLICATIVOS NO AMBIENTE WINDOWS .....	158
■ <b>PRODUÇÃO E EDIÇÃO DE PLANILHAS</b> .....	177
FUNÇÕES PARA EDIÇÃO, BUSCAS, FORMATAÇÃO, IMPRESSÃO E MANIPULAÇÃO DE ARQUIVOS, MANIPULAÇÃO DE FÓRMULAS, FUNÇÕES E GRÁFICOS, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE DADOS, USO DE SENHAS PARA PROTEÇÃO, FORMATOS PARA GRAVAÇÃO E INTEGRAÇÃO COM OUTROS APLICATIVOS NO AMBIENTE WINDOWS .....	178
■ <b>INTERNET: CONCEITOS GERAIS E FUNCIONAMENTO</b> .....	198
ENDEREÇAMENTO DE RECURSOS .....	199

■ NAVEGAÇÃO SEGURA: CUIDADOS, AMEAÇAS, USO DE SENHAS E CRIPTOGRAFIA, TOKENS E OUTROS DISPOSITIVOS DE SEGURANÇA.....	201
■ NAVEGADORES (BROWSERS) E SUAS PRINCIPAIS FUNÇÕES .....	223
GOOGLE CHROME, FIREFOX E INTERNET EXPLORER: BUSCAS, SALVA DE PÁGINAS, CACHE E CONFIGURAÇÕES .....	223
■ E-MAIL: UTILIZAÇÃO E CONFIGURAÇÕES USUAIS.....	226
■ TRANSFERÊNCIA DE ARQUIVOS E DADOS: UPLOAD, DOWNLOAD, BANDA, VELOCIDADES DE TRANSMISSÃO.....	230
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO .....	237
■ ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO .....	237
PAPÉIS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR.....	238
■ FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	240
PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE .....	240
■ ORGANIZAÇÃO .....	244
PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO .....	244
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	244
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	247
TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO .....	247
■ CONTROLE.....	248
TIPOS DE CONTROLE .....	248
CONTROLE POR NÍVEL ORGANIZACIONAL.....	248
FERRAMENTAS DE CONTROLE .....	248
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	249
MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA .....	249
NOÇÕES DE CONTABILIDADE .....	263
■ CONCEITOS, OBJETIVOS E FINALIDADES DA CONTABILIDADE .....	263
■ PATRIMÔNIO: COMPONENTES, EQUAÇÃO FUNDAMENTAL DO PATRIMÔNIO, SITUAÇÃO LÍQUIDA, REPRESENTAÇÃO GRÁFICA.....	263
■ ATOS E FATOS ADMINISTRATIVOS: CONCEITOS, FATOS PERMUTATIVOS, MODIFICATIVOS E MISTOS .....	265

■	<b>CONTAS: CONCEITOS, CONTAS DE DÉBITOS, CONTAS DE CRÉDITOS E SALDOS .....</b>	<b>268</b>
■	<b>PLANO DE CONTAS: CONCEITOS, ELENCO DE CONTAS, FUNÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS CONTAS.....</b>	<b>271</b>
■	<b>ESCRITURAÇÃO .....</b>	<b>272</b>
	<b>CONCEITOS, LANÇAMENTOS CONTÁBEIS, ELEMENTOS ESSENCIAIS, FÓRMULAS DE LANÇAMENTOS, LIVROS DE ESCRITURAÇÃO, MÉTODOS E PROCESSOS, REGIME DE COMPETÊNCIA E REGIME DE CAIXA .....</b>	<b>272</b>
■	<b>CONTABILIZAÇÃO DE OPERAÇÕES CONTÁBEIS DIVERSAS .....</b>	<b>274</b>
	<b>JUROS, DESCONTOS, TRIBUTOS, ALUGUÉIS, VARIAÇÃO MONETÁRIA/ CAMBIAL, FOLHA DE PAGAMENTO, COMPRAS, VENDAS E PROVISÕES, DEPRECIACIONES E BAIXA DE BENS .....</b>	<b>274</b>
■	<b>BALANCETE DE VERIFICAÇÃO: CONCEITOS, MODELOS E TÉCNICAS DE ELABORAÇÃO .....</b>	<b>299</b>
■	<b>BALANÇO PATRIMONIAL: CONCEITOS, OBJETIVO, COMPOSIÇÃO.....</b>	<b>301</b>
■	<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO: CONCEITO, OBJETIVO, COMPOSIÇÃO.....</b>	<b>303</b>
■	<b>LEI Nº 6.404/1976 E SUAS ALTERAÇÕES, LEGISLAÇÃO COMPLEMENTAR E PRONUNCIAMENTOS DO COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC) .....</b>	<b>308</b>
■	<b>NORMA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE - NBC TSP - ESTRUTURA CONCEITUAL PARA ELABORAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL DE PROPÓSITO GERAL PELAS ENTIDADES DO SETOR PÚBLICO, DE 23 DE SETEMBRO DE 2016 .....</b>	<b>318</b>
	<b>NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL.....</b>	<b>325</b>
■	<b>DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS .....</b>	<b>325</b>
	<b>DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS .....</b>	<b>325</b>
	Direito à Vida, à Liberdade, à Igualdade, à Segurança e à Propriedade .....	325
	<b>GARANTIAS INDIVIDUAIS .....</b>	<b>337</b>
	Mandado de Segurança .....	337
	Mandado de injunção.....	338
	Ação popular.....	338
	Habeas data .....	338
	Habeas corpus.....	339
	<b>DIREITOS SOCIAIS.....</b>	<b>339</b>
	<b>NACIONALIDADE .....</b>	<b>345</b>
	<b>CIDADANIA E DIREITOS POLÍTICOS .....</b>	<b>347</b>
	<b>PARTIDOS POLÍTICOS.....</b>	<b>349</b>

■ ORGANIZAÇÃO DO ESTADO .....	352
ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA .....	352
União .....	352
Estados .....	354
Distrito Federal .....	355
Municípios .....	356
Divisão de Competências .....	356
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	361
Disposições Gerais .....	361
Servidores Públicos.....	370
■ DA ORGANIZAÇÃO DOS PODERES.....	373
PODER EXECUTIVO .....	373
Formas e Sistemas de Governo.....	376
DAS FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA.....	377
Ministério Público .....	377
■ DEFESA DO ESTADO E DAS INSTITUIÇÕES DEMOCRÁTICAS .....	379
SEGURANÇA PÚBLICA.....	382
■ ORDEM SOCIAL .....	383
SEGURIDADE SOCIAL.....	383
MEIO AMBIENTE.....	389
FAMÍLIA, CRIANÇA, ADOLESCENTE, JOVEM E IDOSO .....	390
■ CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO AMAZONAS .....	391
NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO .....	417
■ ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	417
CONCEITOS, ELEMENTOS E PODERES .....	417
ORGANIZAÇÃO .....	417
NATUREZA, FINS E PRINCÍPIOS.....	418
■ DIREITO ADMINISTRATIVO.....	419
CONCEITO, FONTES E PRINCÍPIOS.....	419
ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA.....	422

■ ÓRGÃOS PÚBLICOS .....	424
■ AGENTES PÚBLICOS .....	426
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO .....	433
■ PODERES ADMINISTRATIVOS.....	438
■ ATO ADMINISTRATIVO.....	440
■ SERVIÇOS PÚBLICOS .....	444
■ BENS PÚBLICOS.....	449
■ CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO .....	453
Tribunais de Contas .....	456
MINISTÉRIO PÚBLICO.....	456
■ CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.....	458
■ RESPONSABILIDADE CIVIL DO ESTADO .....	467
■ ESTATUTO DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO AMAZONAS (LEI ESTADUAL N 2.271/1994) .....	469

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

## ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO

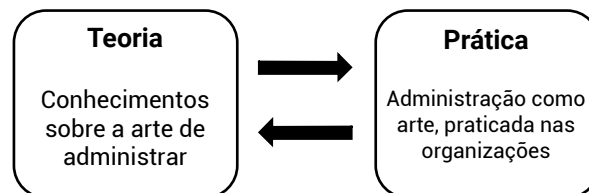
Toda organização necessita de pessoas para a sua sobrevivência e sucesso, ainda que em menor escala. Com o aumento da competitividade entre as organizações, a qualidade da administração realizada tem sido fator fundamental para o bom desempenho.

A palavra administração é oriunda do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação, obediência) e pode ser definida como aquele que realiza uma atividade sobre o comando de terceiro.

A administração pode assumir diversos significados. Dentre eles, é possível destacar:

- **Ação:** a administração é um processo que envolve análise dos ambientes interno e externo, tomada de decisão, comunicação, coordenação, participação, entre outras atividades. **É preciso atentar para as principais ações do administrador**, também conhecidas como funções administrativas ou processo administrativo, sendo eles: **planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC)**. O sucesso das organizações está totalmente relacionado com o desempenho das pessoas, especialmente dos administradores. Portanto, compreender a administração como ação significa que a eficiente administração pode contribuir para que a empresa tenha uma performance de excelência. Destaca-se também que as atividades do administrador são diferentes das atividades operacionais e técnicas;
- **Um grupo de pessoas:** aqueles que administram conjuntos de recursos (sejam financeiros, humanos, materiais etc.) são administradores ou gerentes. São eles que executam as atividades do processo administrativo – **PODC**. Esses gerentes possuem autoridade e responsabilidade. Autoridade porque têm o poder de tomar decisões, mobilizar o trabalho dos funcionários e acionar recursos. A responsabilidade está associada à possibilidade de os gerentes serem cobrados por outros gerentes, acionistas, clientes, trabalhadores e até mesmo pela sociedade em função da maneira como estão administrando e pelas consequências de suas decisões;
- **Uma arte que exige habilidades:** a administração é uma arte porque é uma área de ação humana. As habilidades requeridas para a administração (especialmente técnicas, humanas ou conceituais) não necessariamente são inatas, mas podem ser adquiridas e aprimoradas a partir de experiências e estudos. Ainda que nem sempre saibamos os nomes e as características dos administradores das grandes empresas, sempre existem talentos humanos associados ao sucesso coletivo;

- **Uma disciplina:** apesar de presente desde os primórdios da humanidade, a administração é uma disciplina recente, tendo surgido no início do século XX. A profissionalização dos gestores foi fundamental para que as organizações se tornassem mais eficientes. Assim, teorias, livros, escolas e pesquisadores têm estudado a administração enquanto uma ciência e disciplina. A administração é formada não apenas pela teoria, mas também pela prática, sendo ambos relacionados. Essa relação entre teoria e prática, constantemente percebida na disciplina da administração pode ser visualizada na figura a seguir:



Fonte: adaptado de Maximiano (2000, p. 29).

Visto que a administração é uma disciplina, o conteúdo de seu estudo depende da teoria ou escola considerada. Isso significa que cada autor busca abordar assuntos relacionados com sua orientação teórica. Para ficar mais claro, o quadro a seguir apresenta algumas das principais teorias administrativas e seus enfoques.

TEORIA	ENFOQUE
Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Teoria Clássica e Teoria Neoclássica	Organização formal, princípios gerais da administração, funções do administrador
Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática, racionalidade organizacional
Teoria Estruturalista	Organização formal e informal, análise intra-organizacional e análise interorganizacional
Teoria das Relações Humanas	Organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de administração, integração dos objetivos organizacionais e individuais
Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada, abordagem de sistema aberto
Teoria Estruturalista	Análise intraorganizacional e análise ambiental, abordagem de sistema aberto
Teoria da Contingência	Análise ambiental, abordagem de sistema aberto

Fonte: Chiavenato (2004).

Podemos dizer que a tarefa da administração e, conseqüentemente, dos administradores consiste, em primeiro lugar, em compreender os objetivos organizacionais.

A partir de então, é necessário transformar os objetivos em ação, o que ocorre por meio do processo administrativo de planejamento, organização, direção e controle. A eficaz gestão dos recursos (humanos, patrimoniais, financeiros etc.), bem como a reunião dos esforços dos membros organizacionais contribuem para que seja possível atingir as metas da organização e garantir a competitividade no mercado. Perceba que são os administradores que transformam os objetivos organizacionais em ação e resultados. Portanto, eles possuem papel primordial para que a empresa seja capaz de garantir uma vantagem competitiva sustentada.

A administração também é considerada por Sobral (2013) como um **processo de coordenação** do trabalho e alocação de recursos organizacionais com vistas a atingir as metas anteriormente definidas de maneira **eficaz** e **eficiente**. Trata-se de um processo, pois é uma maneira sistemática e organizada de fazer as coisas.

Além disso, o ordenamento das atividades é relacionado com os objetivos organizacionais. Há uma coordenação do trabalho e dos recursos necessários para sua execução, garantindo que todas as partes da organização caminhem em direção a um único objetivo e funcionem como um todo. A eficácia está associada à capacidade de alcançar as metas, enquanto que a eficiência é a capacidade de realizar as atividades (e atingir objetivos) utilizando o mínimo de recursos.

Para apresentar os conceitos fundamentais da área de administração, utilizaremos o quadro a seguir:

- **Administração:** Processo que envolve diferentes atividades, sendo as mais comuns as de planejamento, organização, direção e controle. Tais atividades são desenvolvidas com vistas a atingir os objetivos organizacionais;
- **Organização:** Conjunto de pessoas e recursos, com uma estrutura de divisão do trabalho e propósitos comuns. Pode ser formal, como uma empresa, ou informal, como um grupo de amigos que se reúne para jogar futebol;
- **Empresa:** É um tipo de organização que busca o lucro, depende de variáveis externas (econômicas, sociais etc.), e busca satisfazer seus *stakeholders*;
- **Stakeholders:** Pode ser traduzido como “partes interessadas” e inclui todas as partes que possuem interesse no sucesso da organização, tais como: fornecedores, clientes, acionistas, trabalhadores, sociedade, governo etc.;
- **Administradores de topo ou diretores:** Profissionais executivos que atuam no nível estratégico, sendo responsáveis por decisões de longo prazo e que afetam toda a organização;
- **Gerentes:** Profissionais executivos que atuam no nível tático ou intermediário da empresa. Suas decisões são focadas em um departamento ou unidade;
- **Supervisores de 1ª linha:** Profissionais executivos que atuam no nível operacional e são responsáveis por tarefas ou atividades específicas;
- **Nível estratégico:** Nível mais elevado da hierarquia organizacional;
- **Nível tático:** Nível intermediário da hierarquia organizacional;
- **Nível operacional:** Nível mais baixo da hierarquia organizacional;

## I PAPÉIS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

Apesar de falarmos constantemente sobre os objetivos organizacionais, são os administradores que estabelecem onde a organização deve chegar, bem como orientam os trabalhadores na direção desejada. Vale ressaltar que diante de um ambiente dinâmico e imprevisível, é papel dos administradores tomar decisões para enfrentamento das instabilidades, tais como: criação de um novo produto ou serviço, minimização dos custos para garantir a competitividade de preço do produto no mercado, entre outras questões. Portanto, uma organização bem-sucedida depende de seus administradores.

A tarefa principal do administrador consiste em coordenar e dirigir as atividades de outros trabalhadores, ajudando-os a atingir os objetivos e metas pessoais e/ou grupais.

O conjunto das atividades de todos os trabalhadores, se bem desempenhadas, contribuirá para o alcance dos objetivos da organização. Assim, os administradores, gestores, supervisores e líderes **devem coordenar** as atividades executadas pelos subordinados, funcionários, operários e outros. Dentre as diferentes atividades desempenhadas por esses profissionais, pode-se destacar<sup>1</sup>:

- **Tomar decisões e resolver problemas:** no dia a dia das organizações o administrador se depara com diversos problemas que requerem decisões, algumas rápidas, outras nem tanto. Se o fornecedor não entrega o produto solicitado, por exemplo, é preciso encontrar outro fornecedor que seja capaz de realizar o envio;
- **Processar informações:** o administrador lê correspondências, noticiários, livros, conversa com os pares e subordinados, elabora relatórios, entre outras atividades;
- **Representar a empresa:** assina documentos em nome da organização, faz apresentações e defende os interesses organizacionais;
- **Administrar pessoas:** o administrador se comunica com os trabalhadores, resolve conflitos, seleciona novos talentos, toma decisões sobre treinamento, demissão e remuneração;
- **Cuidar da própria carreira:** é ainda papel do administrador gerenciar a própria carreira por meio da aquisição de novas habilidades, realização de cursos e treinamentos e ampliação das redes de contatos.

Para que sejam eficazes na execução de suas atividades e especialmente para que haja um bom desempenho administrativo, os administradores devem ter a predominância de uma das três habilidades – técnicas, humanas ou conceituais – dependendo do nível organizacional em que atuam. Segundo Chiavenato:

- **Técnicas:** Associa-se ao uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de tarefas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. Exemplos: habilidades em contabilidade, programação e engenharia. Tipo de habilidade requerida especialmente no nível operacional;



- **Humanas:** Associa-se ao trabalho com as pessoas. Diz respeito à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Exemplos: habilidades de comunicar, liderar e resolver conflitos. Tipo de habilidade requerida especialmente no nível tático;
- **Conceituais:** Associa-se à facilidade de trabalhar com ideias, conceitos e abstrações. Diz respeito à capacidade de analisar situações, compará-las e, com base nisso, tomar decisões. Exemplos: diagnosticar situações e formular alternativas para resolução de problemas. Tipo de habilidade requerida especialmente no nível estratégico.

Outras oito habilidades<sup>2</sup> são frequentemente citadas como fundamentais para o desempenho das atividades dos gestores:

- **Habilidades de relacionamento com os colegas:** os gestores devem ser habilitados para manter relações formais e informais com os pares;
- **Habilidades de liderança:** saber orientar, treinar e usar a autoridade são habilidades fundamentais para conduzir atividades que envolvam um grupo ou uma equipe de trabalho;
- **Habilidades de resolução de conflitos:** inclui a capacidade de lidar com conflitos de terceiros e, caso necessário, tomar decisões para resolvê-los, além da habilidade de tolerância a tensões, já que essa pode ser uma tarefa estressante;
- **Habilidades de processamento de informações:** os administradores devem ser qualificados para construir redes de relacionamentos, expressar suas ideias e processar informações;
- **Habilidades de tomada de decisões em condições de ambiguidade:** inerente a muitas decisões gerenciais, há ambiguidade quando o administrador não possui informações suficientes para lidar com as situações. Portanto, ele deve ser capaz de identificar quando é necessário tomar uma decisão, bem como escolher as melhores alternativas em situações de instabilidade e incerteza;
- **Habilidades de alocação de recursos:** as organizações frequentemente lidam com um número limitado de recursos, sejam eles financeiros, humanos, materiais, entre outros. O administrador deve ter a habilidade de definir prioridades de acordo com os recursos disponíveis;
- **Habilidades empresariais:** o administrador deve ter capacidade para criar um clima de trabalho agradável e propício ao desenvolvimento das atividades, bem como gerenciar mudanças organizacionais;
- **Habilidades de introspecção:** por último, a habilidade de introspecção está associada à reflexão e autoavaliação. O profissional deve compreender o impacto de suas atividades para a organização além de aprender com as experiências.

Por fim, os administradores desempenham diferentes papéis. Os papéis representam as expectativas da organização em relação ao comportamento do profissional, ou seja, indicam as atividades que devem ser realizadas pelo administrador. Em determinados momentos precisam assinar documentos em nome da empresa; em outros, devem fazer uma apresentação sobre os resultados de determinado período. Ao todo, podemos listar 10 papéis do administrador<sup>3</sup> que são divididos em três categorias:

- **Interpessoais:** estão relacionados com as atividades de interação com outras pessoas;
- **Informacionais:** dizem respeito às atividades de intercâmbio e processamento das informações;
- **Decisórios:** indicam como o administrador utiliza as informações quando toma decisões.

Nessas três categorias, diferentes papéis são desempenhados. O quadro a seguir apresenta os 10 papéis frequentemente desempenhados pelo administrador.

CATEGORIA	PAPEL	ATIVIDADE
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, envia e-mails, realiza telefonemas e reuniões

CATEGORIA	PAPEL	ATIVIDADE
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, e-mails e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora por meio de conversas, relatórios e memorandos

2 Henry Mintzberg apud Maximiano (2000).

3 Mintzberg apud Chiavenato (2004).

CATEGORIA	PAPEL	ATIVIDADE
Decisorial	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004, p. 7).

## 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. A figura abaixo demonstra tais atribuições:

PLANEJAMENTO	
<b>Definição dos objetivos:</b> resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar	<b>Concepção dos planos:</b> 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.