

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	7
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS.....	7
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS.....	9
■ DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL.....	17
■ DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL.....	18
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL.....	18
■ DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO.....	22
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	22
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	23
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	25
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	29
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	31
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO.....	32
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS.....	35
COLOCAÇÃO DOS PRONOMES ÁTONOS.....	44
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS.....	44
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO.....	55
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS.....	55
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO.....	57
REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO.....	57
REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE.....	58
RACIOCÍNIO LÓGICO QUANTITATIVO.....	63
■ ESTRUTURAS LÓGICAS E LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO.....	63
DIAGRAMAS LÓGICOS.....	63
■ ARITMÉTICA.....	69
■ LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE TABELAS E GRÁFICOS.....	72

ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO	77
■ CÓDIGO DE ÉTICA DO IBGE	77
■ LEI Nº 8.112, DE 1990 E SUAS ALTERAÇÕES.....	80
ART. 116, INCISOS I A IV, INCISO V, ALÍNEAS A E C, INCISOS VI A XII E PARÁGRAFO ÚNICO	81
ART. 117, INCISOS I A VI E IX A XIX.....	81
ART. 118 A ART. 126	82
ART. 127, INCISOS I A III	83
ART. 132, INCISOS I A VII, E IX A XIII.....	83
ART. 136 A ART. 141	84
ART. 142, INCISOS I, PRIMEIRA PARTE, II E III, E §1º A §4º	85
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO/SITUAÇÕES GERENCIAIS	91
■ ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO	91
ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.....	92
■ FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	94
PLANEJAMENTO	94
ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	95
■ MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA	97
■ PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	108
■ NOÇÕES BÁSICAS DE GERÊNCIA E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DE PESSOAS	109
■ EFICIÊNCIA E FUNCIONAMENTO DE GRUPOS	116
O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO: PAPÉIS E INTERAÇÕES; TRABALHO EM EQUIPE E EQUIPES DE TRABALHO.....	116
■ RESPONSABILIDADE, COORDENAÇÃO, AUTORIDADE, PODER E DELEGAÇÃO.....	121
■ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	126
■ COMPROMISSO COM A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	127
CONHECIMENTOS TÉCNICOS	133
■ CONHECIMENTOS TÉCNICOS APLICADOS NO CENSO DEMOGRÁFICO 2020	133

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO/SITUAÇÕES GERENCIAIS

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.

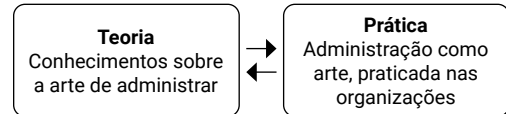
A palavra **administração** é oriunda do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação, obediência) e pode ser entendida como o conjunto e a prática das normas, princípios e funções que objetivam a estruturar o funcionamento de uma organização.

A administração pode assumir diversos significados¹. 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 uma 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 intraorganizacional 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

¹ MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

TEORIA	ENFOQUE
Teoria da Contingência	Análise ambiental, abordagem de sistema aberto

Fonte: Chiavenato (2004, p. 12)

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 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 <i>stakeholders</i>
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 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

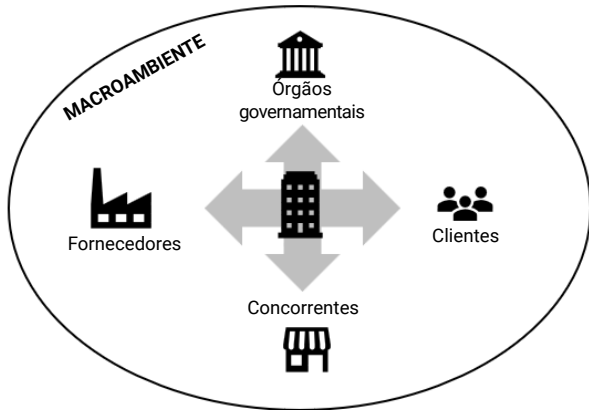
As primeiras teorias administrativas (abordagem clássica) percebiam as organizações como sistemas fechados e autossuficientes, os quais não possuíam necessidade de interação com o ambiente externo. Deste modo, os estudos eram voltados aos aspectos internos da organização, sem nenhuma preocupação com o que poderia ocorrer fora dos “muros” da empresa. Era, basicamente, uma abordagem mecanicista, compreendendo a organização como uma máquina.

No final dos anos 30, contrapondo a ideia de especialização, simplicidade e independência dos elementos exposta na abordagem mecanicista, surgiu outra forma de pensar. A nova abordagem afirmava que as organizações eram como sistemas abertos em constante interação com seu contexto externo. Um dos precursores desse novo ideal foi o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, o qual defendia que tudo depende de tudo e que qualquer situação possui inúmeras causas, podendo produzir inúmeros efeitos, dada a sua interação constante com o ambiente.

Nesse novo paradigma, a organização mantém uma dinâmica interação com o meio ambiente, seja com clientes, fornecedores, órgãos governamentais ou, ainda, concorrentes. Neste sentido, acreditava-se que a organização influenciava e era influenciada pelos atores externos.

Em síntese, as organizações como sistemas abertos são um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo, que é maior do que a soma das partes, orientado para determinados objetivos. Desta forma, o administrador deve ter uma visão do todo, compreendendo as suas interações e interdependências.

Para facilitar o entendimento, no mapa mental a seguir, buscou-se demonstrar essa nova visão das organizações como sistemas abertos. Vejamos:



Note que a percepção das organizações como sistemas abertos decorre da ideia de elementos que interagem e formam conjuntos complexos, trocando, continuamente, energia (matéria-prima, serviços, informações) com o meio ambiente. Ainda, pode-se inferir do mapa mental apresentado dois pontos essenciais para a sua prova: o conceito de **Todo Sinérgico** — conforme mencionado, o todo é maior do que a soma das partes — e a permanente relação de interdependência com o ambiente (capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influenciado).

Características das Organizações como Sistemas Abertos

Independentemente do tamanho ou tipo de organização, suas características como sistemas abertos são semelhantes e marcantes, a saber:

Importante!

A maioria das questões que abordam esse assunto são tiradas das definições das características das organizações como sistemas abertos, portanto redobre a atenção durante a leitura.

● Comportamento probabilístico e não determinístico

As organizações como sistemas abertos são afetadas pelas denominadas variáveis externas, as quais, muitas vezes, são desconhecidas e incontrolláveis. Por essa razão, as consequências são probabilísticas — em outras palavras, seu comportamento não é totalmente previsível.

■ **Sintetizando:** as organizações atuam em ambientes complexos e respondem às muitas variáveis que não são totalmente compreensíveis. Um excelente exemplo, para comprovar essa característica, é o surgimento da pandemia do Coronavírus, uma variável totalmente desconhecida e imprevisível, que alterou o rumo de muitas organizações.

● As organizações como partes de uma sociedade maior e constituídas de partes menores

As organizações são como subsistemas dentro de outros sistemas. A interação entre esses sistemas produz uma totalidade que não pode ser compreendida pela simples análise das partes isoladamente.

■ **Sintetizando:** todos dependem de todos, interagindo e formando uma totalidade.

● Interdependência das partes

As organizações são vistas como um sistema social cujas partes são interdependentes, inter-relacionadas.

■ **Sintetizando:** a mudança de uma das partes provoca impacto sobre as outras.

● Homeostase (“estado firme”)

Homeostase é um conceito emprestado da Biologia que significa o estado estável (equilíbrio) dos organismos. Assim, trazendo o conceito para a ciência da Administração, pode-se inferir que não importam as condições mutáveis do meio ambiente, pois as organizações mantêm um estado relativamente estável.

■ **Sintetizando:** há um mecanismo de autorregulação que possibilita que a organização perpassa por tormentas ocorridas no ambiente externo.

● Morfogênese

Consiste na capacidade da organização em modificar a si própria e a sua estrutura básica, comparando os resultados desejados com os resultados obtidos.

■ **Sintetizando:** trata-se de detectar os erros, o que possibilita a correção dos defeitos.

● Resiliência

A resiliência é a capacidade de superar os desafios (problemas) impostos pelo ambiente externo. Como sistemas abertos, as organizações enfrentam e superam as perturbações externas sem que desapareça seu potencial de autorregulação.

■ **Sintetizando:** As organizações com elevada resiliência são mais propícias a aproveitar os avanços da inovação.

● Equifinalidade

A equifinalidade contrapõe a ideia da abordagem clássica na qual os objetivos só poderiam ser alcançados através de um único caminho.

■ **Sintetizando:** os objetivos podem ser alcançados de várias maneiras, dependendo da análise situacional do ambiente.

No esquema a seguir, sintetizamos as principais características e suas definições:

ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

Comportamento probabilístico
 Todo sinérgico
 Interdependência das partes
 Homeostase ("estado firme")
 Morfogênese
 Resiliência
 Equifinalidade

Capacidade de influenciar o meio ambiente e ser por ele influenciados

Por fim, a abordagem das organizações como sistemas abertos desmitifica a ótima solução administrativa, proposta pela teoria mecanicista, e apoia a ideia de **soluções alternativas satisfatórias**. Trata-se de uma abordagem que estabelece diversos caminhos para a resolução de um problema e, não, um único caminho.

No quadro a seguir, sintetizamos as principais diferenças entre as organizações de sistema fechado (mecanicista) e as organizações de sistema aberto (orgânicas):

ORGANIZAÇÕES	
Sistema Fechado	Sistema Aberto
Abordagem Clássica	Abordagem Sistêmica
Mecânico: relação simples de causa e efeito, de forma determinística e linear	Orgânico: relações de causa e efeito são complexas
Reduccionismo: elementos simples, isolados e independentes	Expansionismo: todo fenômeno é parte de um sistema maior
Pensamento analítico: separando cada unidade	Pensamento sintético: juntar as coisas, em vez de separá-las
Foco no ambiente interno	A organização é vista como um sistema complexo, interagindo com o ambiente externo
Único caminho	Diferentes caminhos podem levar à solução

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

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 tornam-se mais difíceis. 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 tabela abaixo 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 conseqüentemente 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;
- **Maximiza a eficiência:** quando os esforços e os recursos são focalizados em um objetivo, a eficiência é maximizada, pois evitam-se desperdícios, retrabalhos e redundâncias;
- **Reduz o impacto do ambiente:** por meio do planejamento os administradores são capazes de identificar as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização. A partir da análise de tais mudanças, é possível determinar as medidas eficazes para enfrentá-las, reduzindo seus impactos negativos na organização;
- **Define parâmetros de controle:** no momento de planejamento, são definidos os critérios de avaliação do desempenho organizacional. Esses critérios são essenciais para que seja possível comparar o desempenho atual e o desejado na etapa de Controle;
- **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** a concepção de objetivos e planos são importantes para que cada trabalhador saiba exatamente seu papel na organização. Quando os trabalhadores sabem como devem se comportar e quais atividades estão sob sua responsabilidade, a identificação dos mesmos com a organização é facilitada, contribuindo para que haja motivação e comprometimento;
- **Potencializa o autoconhecimento organizacional:** durante o processo de planejamento, os ambientes interno e externo à organização devem ser analisados. A partir de então, é possível identificar não apenas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, mas também as forças e fraquezas da organização (ambiente interno), possibilitando o autoconhecimento;
- **Fornece consistência à ação gerencial:** o planejamento propicia fundamentos lógicos para a tomada de decisão, indicando que as decisões não serão arbitrárias. Assim, garante-se que as deliberações organizacionais são consistentes com os resultados esperados.

De acordo com Chiavenato, o planejamento pode ser definido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O conteúdo, expansão de tempo e amplitude de cada tipo de planejamento é apresentado no quadro a seguir.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
Conteúdo	Genérico, sintético e abrangente
Extensão de tempo	Longo prazo
Amplitude	Macro orientado. Aborda a empresa como uma totalidade

PLANEJAMENTO TÁTICO	
Conteúdo	Menos genérico e mais detalhado
Extensão de tempo	Médio prazo
Amplitude	Aborda cada unidade da empresa separadamente

PLANEJAMENTO OPERACIONAL	
Conteúdo	Detalhado, específico e analítico
Extensão de tempo	Curto prazo
Amplitude	Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 171). ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

Organização

Estabelecidos os objetivos e os planos da organização, a etapa seguinte do processo administrativo é a organização. Nesse momento, os gestores devem organizar os recursos humanos e materiais da empresa. Isso significa que além de reunir os recursos materiais que serão necessários para execução do planejamento, os administradores devem definir as atividades a serem realizadas, bem como designar as atividades para cada indivíduo. Trata-se, portanto, da operacionalização do planejamento.

A palavra “organização”, além de ser frequentemente utilizada para definir um conjunto de pessoas que desenvolvem atividades em busca de um objetivo comum, também trata de uma função administrativa. Neste tópico, “organização” assumirá o segundo significado, ou seja, trata-se de estruturar, distribuir e alocar os recursos e tarefas.

Assim como a função de planejamento, a organização abrange os três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. Sobral destaca que organizar envolve tomar decisões antagônicas, mas relacionadas. Essas decisões são nomeadas como diferenciação e integração.

- **Processo de diferenciação:** diz respeito à divisão das tarefas de acordo com os departamentos especializados. Quando o trabalho é dividido e agrupado conforme as unidades de trabalho que possuem maior aptidão para desempenhá-lo, conseqüentemente os resultados são mais satisfatórios. No entanto, é relevante atentar para que no processo de diferenciação os departamentos não percam de vista os objetivos da organização de uma forma geral. Isso porque quando as áreas funcionais se concentram apenas em suas atividades, podem considerar que o que fazem é mais importante, contribuindo para o surgimento de conflitos entre os departamentos;
- **Processo de integração:** oposto da diferenciação, a integração é a coordenação das atividades desempenhadas nos diferentes departamentos com vistas à união dos esforços e alcance dos objetivos organizacionais. A integração contribui para