

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGE

Agente Censitário de Administração e Informática

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ ELEMENTOS DE CONSTRUÇÃO DO TEXTO E SEU SENTIDO: GÊNERO DO TEXTO (LITERÁRIO E NÃO LITERÁRIO, NARRATIVO, DESCRITIVO E ARGUMENTATIVO).....	9
■ INTERPRETAÇÃO E ORGANIZAÇÃO INTERNA	12
■ SEMÂNTICA.....	15
SENTIDO E EMPREGO DOS VOCÁBULOS.....	15
CAMPOS SEMÂNTICOS	17
■ MORFOLOGIA: RECONHECIMENTO, EMPREGO E SENTIDO DAS CLASSES GRAMATICAIS	18
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS DOS VERBOS EM PORTUGUÊS	26
MECANISMOS DE FLEXÃO DOS NOMES E VERBOS	27
PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE PALAVRAS.....	38
■ SINTAXE	40
FRASE	40
ORAÇÃO	40
PERÍODO.....	40
TERMOS DA ORAÇÃO.....	40
PROCESSOS DE COORDENAÇÃO E SUBORDINAÇÃO.....	45
CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL.....	47
TRANSITIVIDADE E REGÊNCIA DE NOMES E VERBOS	51
PADRÕES GERAIS DE COLOCAÇÃO PRONOMINAL NO PORTUGUÊS	52
MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL.....	53
■ ORTOGRAFIA	57
■ ACENTUAÇÃO GRÁFICA	57
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE	58
■ PONTUAÇÃO.....	59
■ REESCRITA DE FRASES	62
SUBSTITUIÇÃO	62
DESLOCAMENTO	63

PARALELISMO	64
■ VARIAÇÃO LINGUÍSTICA: NORMA CULTA	65
RACIOCÍNIO LÓGICO.....	71
■ LÓGICA	71
PROPOSIÇÕES	71
VALORES VERDADEIRO/FALSO	71
CONNECTIVOS “E” E “OU”, IMPLICAÇÃO E NEGAÇÃO	71
PROPOSIÇÕES COMPOSTAS	72
PROPOSIÇÕES EQUIVALENTES	73
■ PROBLEMAS DE RACIOCÍNIO: DEDUZIR INFORMAÇÕES DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE OBJETOS, LUGARES, PESSOAS E/OU EVENTOS FICTÍCIOS DADOS	75
■ ORIENTAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL	77
■ NÚMEROS RACIONAIS E OPERAÇÕES	78
■ PORCENTAGEM.....	79
■ PROPORCIONALIDADE.....	80
■ MEDIDAS DE COMPRIMENTO, ÁREA, VOLUME MASSA E TEMPO	82
ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO	87
■ CÓDIGO DE ÉTICA DO IBGE	87
■ LEI Nº 8.112, DE 1990 E SUAS ALTERAÇÕES.....	90
ART. 116, INCISOS I A IV, INCISO V, ALÍNEAS A E C, INCISOS VI A XII E PARÁGRAFO ÚNICO	91
ART. 117, INCISOS I A VI E IX A XIX.....	91
ART. 118 A ART. 126	92
ART. 127, INCISOS I A III	93
ART. 132, INCISOS I A VII, E IX A XIII.....	93
ART. 136 A ART. 141	94
ART. 142, INCISOS I, PRIMEIRA PARTE, II E III, E §1º A §4º	95
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	99
■ ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO	99

ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.....	100
PAPÉIS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR.....	102
■ FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	104
PLANEJAMENTO	104
ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	105
■ MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA	106
■ TRABALHO EM EQUIPE, EQUIPES DE TRABALHO, EFICIÊNCIA E FUNCIONAMENTO DE GRUPOS	117
■ RESPONSABILIDADE, COORDENAÇÃO, AUTORIDADE, PODER E DELEGAÇÃO.....	121
■ QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	126
■ NOÇÕES DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO.....	129
■ NOÇÕES DE DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO.....	131
 NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	 145
■ CONCEITOS BÁSICOS	145
OPERAÇÃO DE MICROCOMPUTADORES, FUNCIONALIDADES E ASPECTOS DE CONFIGURAÇÃO DE CPU, MONITOR DE VÍDEO, DISPOSITIVOS DE MEMÓRIA DINÂMICA E DE MASSA, TECLADO, MOUSE, IMPRESSORA, ARMAZENAMENTO DE DADOS.....	145
■ CONCEITO DE DIRETÓRIOS E ARQUIVOS, OPERAÇÕES USUAIS NO MANUSEIO DE DADOS COMPUTACIONAIS	155
■ ASPECTOS DE SEGURANÇA DOS SISTEMAS COMPUTACIONAIS: QUALIFICAÇÕES DE ACESSO, CHAVES E SENHAS.....	160
■ VÍRUS E ANTIVÍRUS.....	165
■ PROCEDIMENTOS DE “BACKUP”.....	173
■ APLICATIVOS COMPUTACIONAIS BÁSICOS: FUNCIONAMENTO DE EDITORES DE TEXTO, PLANILHAS ELETRÔNICAS, NAVEGADORES, CONHECIMENTOS DE WORD E EXCEL	179
■ COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DE REDES COMPUTACIONAIS: RECURSOS NECESSÁRIOS E MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO, PROGRAMAS DE TRANSFERÊNCIA DE ARQUIVOS.....	198
■ CORREIO ELETRÔNICO.....	200
■ ORGANIZAÇÃO DA INTRANET E INTERNET	204
■ OPERAÇÃO DO SISTEMA WINDOWS 7 OU SUPERIOR.....	204

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.

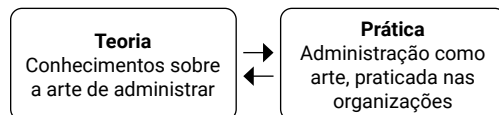
A palavra **administração** é oriunda do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação, obediência) e pode ser entendida como o conjunto e a prática das normas, princípios e funções que objetivam a estruturar o funcionamento de uma organização.

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
Teoria da Contingência	Análise ambiental, abordagem de sistema aberto

Fonte: Chiavenato (2004, p. 12)

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

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

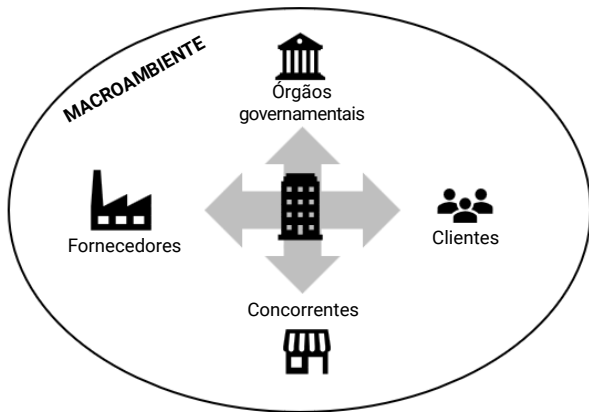
As primeiras teorias administrativas (abordagem clássica) percebiam as organizações como sistemas fechados e autossuficientes, os quais não possuíam necessidade de interação com o ambiente externo. Deste modo, os estudos eram voltados aos aspectos internos da organização, sem nenhuma preocupação com 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 incontroláveis. 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 perpasse 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

I PAPÉIS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

Apesar de falarmos constantemente sobre os objetivos organizacionais, são os administradores que estabelecem os objetivos da organização, 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.

Importante!

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 da administração, pode-se destacar²:

- **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 (2004, p. 3):

- **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 (MINTZBERG *apud* MAXIMIANO, 2000, p. 43-44) 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 (MINTZBERG *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 3-8) 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
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
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).