

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IBGE**

**Supervisor de Coleta e Qualidade**

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ <b>COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS</b> .....	9
■ <b>RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS</b> .....	11
■ <b>DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL</b> .....	22
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL .....	22
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS .....	25
■ <b>DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO, REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO</b> .....	31
EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS .....	36
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	49
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO .....	50
EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO.....	52
Uso de Vírgula .....	52
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	55
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	60
COLOCAÇÃO DOS PRONOMES ÁTONOS .....	62
■ <b>REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO</b> .....	62
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS .....	62
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO.....	64
REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE .....	65
MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO.....	75
■ <b>RAZÕES E PROPORÇÕES</b> .....	75
■ <b>EQUAÇÕES DE 1º E DE 2º GRAUS</b> .....	78
■ <b>SEQUÊNCIAS NUMÉRICAS</b> .....	82
PROGRESSÕES ARITMÉTICAS .....	82
PROGRESSÕES GEOMÉTRICAS .....	84

■ FUNÇÕES E GRÁFICOS .....	85
■ LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL).....	92
PROPOSIÇÕES SIMPLES E COMPOSTAS.....	92
TABELAS-VERDADE .....	93
■ ESTRUTURAS LÓGICAS E LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO: ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, DEDUÇÕES E CONCLUSÕES.....	97
DIAGRAMAS LÓGICOS .....	98
■ EQUIVALÊNCIAS .....	105
LEIS DE MORGAN .....	109
■ LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM.....	111
■ PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE .....	114
■ OPERAÇÕES COM CONJUNTOS .....	119
■ RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATRICIAIS .....	124
REGRAS DE TRÊS SIMPLES .....	127
PORCENTAGENS .....	129
ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO .....	147
■ LEI Nº 8.112/1990 E SUAS ALTERAÇÕES.....	147
ART 116, INCISOS I A IV, INCISO V, ALÍNEAS A E C, INCISOS VI A XII E PARÁGRAFO ÚNICO; ART 117, INCISOS I A VI E IX A XIX; ART 118 A ART 126; ART 127, INCISOS I A III; ART 132, INCISOS I A VII, E IX A XIII; ART 136 A ART 141; ART 142, INCISOS I, PRIMEIRA PARTE, II E III, E §1º A §4º .....	147
■ CÓDIGO DE ÉTICA DO IBGE .....	151
NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	159
■ NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTE WINDOWS) .....	159
■ EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES (AMBIENTES MICROSOFT OFFICE E LIBREOFFICE) .....	166
■ REDES DE COMPUTADORES .....	198
CONCEITOS BÁSICOS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INTERNET, INTRANET E PROGRAMAS DE NAVEGAÇÃO (MICROSOFT EDGE, MICROSOFT INTERNET EXPLORER, MOZILLA FIREFOX E GOOGLE CHROME) .....	198

PROGRAMAS DE NAVEGAÇÃO (MICROSOFT EDGE, INTERNET EXPLORER, MOZILLA FIREFOX E GOOGLE CHROME) .....	199
Sítios de Busca e Pesquisa na Internet .....	205
Redes Sociais .....	206
<b>■ CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES, ARQUIVOS, PASTAS E PROGRAMAS.....</b>	<b>206</b>
<b>■ SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>208</b>
<b>■ PROCEDIMENTOS DE SEGURANÇA .....</b>	<b>212</b>
<b>■ PROCEDIMENTOS DE BACKUP.....</b>	<b>214</b>
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E SITUAÇÕES GERENCIAIS .....	225
<b>■ ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>225</b>
ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.....	226
<b>■ FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....</b>	<b>228</b>
PLANEJAMENTO .....	228
ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	229
DIREÇÃO.....	230
CONTROLE .....	230
<b>■ MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA .....</b>	<b>231</b>
<b>■ PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS .....</b>	<b>242</b>
<b>■ NOÇÕES BÁSICAS DE GERÊNCIA E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DE PESSOAS .....</b>	<b>243</b>
<b>■ EFICIÊNCIA E FUNCIONAMENTO DE GRUPOS .....</b>	<b>251</b>
O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO: PAPÉIS E INTERAÇÕES; TRABALHO EM EQUIPE E EQUIPES DE TRABALHO .....	251
<b>■ RESPONSABILIDADE, COORDENAÇÃO, AUTORIDADE, PODER E DELEGAÇÃO.....</b>	<b>256</b>
<b>■ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>260</b>
<b>■ COMPROMISSO COM A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS.....</b>	<b>261</b>
GEOGRAFIA.....	269
<b>■ NOÇÕES BÁSICAS DE CARTOGRAFIA .....</b>	<b>269</b>
ORIENTAÇÃO .....	269

Pontos Cardeais.....	269
<b>LOCALIZAÇÃO .....</b>	<b>269</b>
Coordenadas Geográficas .....	269
Latitude e Longitude .....	270
Altitude .....	270
<b>REPRESENTAÇÃO.....</b>	<b>271</b>
Leitura .....	271
Mapa Físico .....	271
Mapa Político .....	271
Mapa Temático .....	271
<b>ASPECTOS FÍSICOS DO BRASIL E MEIO AMBIENTE NO BRASIL (GRANDES DOMÍNIOS DE CLIMA, VEGETAÇÃO, RELEVO E HIDROGRAFIA; ECOSISTEMAS) .....</b>	<b>274</b>
<b>ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO AGRÁRIO: ATIVIDADES ECONÔMICAS, MODERNIZAÇÃO E CONFLITOS.....</b>	<b>284</b>
<b>ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO URBANO: ATIVIDADES ECONÔMICAS, EMPREGO E POBREZA .....</b>	<b>285</b>
<b>REDE URBANA E REGIÕES METROPOLITANAS.....</b>	<b>285</b>
<b>DINÂMICA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA: FLUXOS MIGRATÓRIOS, ÁREAS DE CRESCIMENTO E DE PERDA POPULACIONAL .....</b>	<b>286</b>
<b>FORMAÇÃO TERRITORIAL E DIVISÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA (ORGANIZAÇÃO FEDERATIVA).....</b>	<b>287</b>

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E 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.

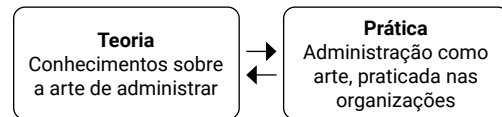
A palavra **administração** é oriunda do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação, obediência) e pode ser entendida como o conjunto e a prática das normas, princípios e funções que objetivam a estruturar o funcionamento de uma organização.

A administração pode assumir diversos significados<sup>1</sup>. 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)

<sup>1</sup> 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:

<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	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
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	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
<b>EMPRESA</b>	É um tipo de organização que busca o lucro, depende de variáveis externas (econômicas, sociais etc.), e busca satisfazer seus <i>stakeholders</i>
<b>STAKEHOLDERS</b>	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.
<b>ADMINISTRADORES DE TOPO OU DIRETORES</b>	Profissionais executivos que atuam no nível estratégico, sendo responsáveis por decisões de longo prazo e que afetam toda a organização
<b>GERENTES</b>	Profissionais executivos que atuam no nível tático ou intermediário da empresa. Suas decisões são focadas em um departamento ou unidade
<b>SUPERVISORES DE 1ª LINHA</b>	Profissionais executivos que atuam no nível operacional e são responsáveis por tarefas ou atividades específicas
<b>NÍVEL ESTRATÉGICO</b>	Nível mais elevado da hierarquia organizacional
<b>NÍVEL TÁTICO</b>	Nível intermediário da hierarquia organizacional
<b>NÍVEL OPERACIONAL</b>	Nível mais baixo da hierarquia organizacional

## ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

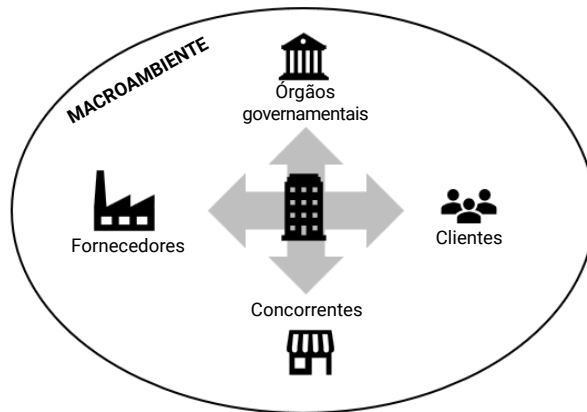
As primeiras teorias administrativas (abordagem clássica) percebiam as organizações como sistemas fechados e autossuficientes, os quais não possuíam necessidade de interação com o ambiente externo. Deste modo, os estudos eram voltados aos aspectos internos da organização, sem nenhuma preocupação com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

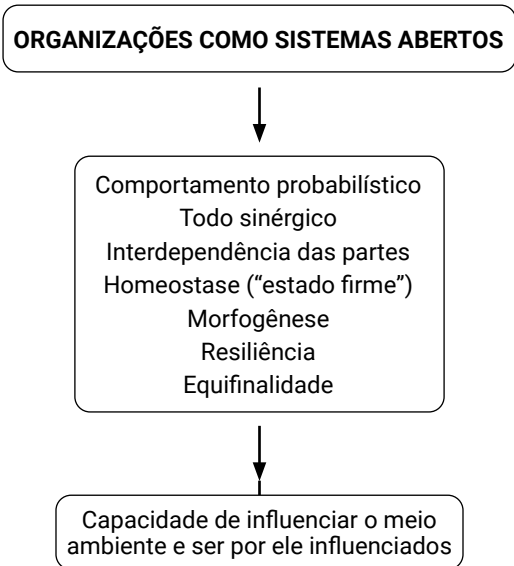
- **Sintetizando:** as organizações com elevada resiliência são mais propícias a aproveitar os avanços da inovação.

- **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:



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	
<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.

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