

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IBGE**

**Agente Censitário Municipal (ACM)**  
**Agente Censitário Supervisor (ACS)**

---

Obra

# IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## Agente Censitário Municipal (ACM) Agente Censitário Supervisor (ACS)

---

### Autores

**LÍNGUA PORTUGUESA** • Monalisa Costa, Ana Cátia Collares, Giselli Neves e Gabriela Coelho

**RACIOCÍNIO LÓGICO QUANTITATIVO** • Kairton Batista (Prof.º Kaká) e Sérgio Mendes

**ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO** • Eduardo Galante

**NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO/SITUAÇÕES GERENCIAIS** • Carolina Casella, Ricardo Reis e Nágila Vilela

**CONHECIMENTOS TÉCNICOS** • Eduardo Galante

### Edição:

Fevereiro/2021

Todos os direitos autorais desta obra são reservados e protegidos pela Lei nº 9.610/1998. É proibida a reprodução parcial ou total, por qualquer meio, sem autorização prévia expressa por escrito da editora Nova Concursos.

Esta obra é vendida sem a garantia de atualização futura. Portanto, no caso de atualizações voluntárias e erratas, estas serão disponibilizadas no site [www.novaconcursos.com.br](http://www.novaconcursos.com.br) por meio do código de acesso disponível neste material.

---

### Produção Editorial

Carolina Gomes  
Josiane Inácio  
Karolaine Assis

---

### Organização

Roberth Kairo  
Saula Isabela Diniz

---

### Revisão de Conteúdo

Ana Cláudia Prado  
Fernanda Silva  
Jaíne Martins  
Maciel Rigoni  
Nataly Ternero

---

### Análise de Conteúdo

Ana Beatriz Mamede  
Arthur de Carvalho  
João Augusto Borges

---

### Diagramação

Dayverson Ramon  
Higor Moreira  
Lucas Gomes  
Willian Lopes

---

### Capa

Joel Ferreira dos Santos

---



### Projeto Gráfico

Daniela Jardim & Rene Bueno



---

### Dúvidas

[www.novaconcursos.com.br/contato](http://www.novaconcursos.com.br/contato)   
[sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br) 

# APRESENTAÇÃO

Um bom planejamento é determinante para a sua preparação de sucesso na busca pela tão almejada aprovação. Por isso, pensando no máximo aproveitamento de seus estudos, este livro contempla tanto o edital de *Agente Censitário Municipal* quanto o de *Agente Censitário Supervisor*. Os assuntos estão didaticamente organizados em disciplinas, subdividas nos temas exigidos nos editais, apresentados em um sumário especialmente planejado para otimizar o seu tempo e o seu aprendizado.

Ao longo da teoria, você encontrará boxes – *Importante e Dica* – com orientações, macetes e conceitos fundamentais cobrados nas provas, além de *Questões Comentadas* das principais bancas para complementar seus estudos. E para treinar seus conhecimentos, a seção *Hora de Praticar*, trazendo exercícios gabaritados da banca organizadora do certame do *IBGE*.

A obra que você tem em suas mãos é resultado da competência de nosso time editorial e da vasta experiência de nossos professores e autores parceiros – muitos também responsáveis pelas aulas que você encontra em nossos *Cursos Online* – o que será um diferencial na sua preparação. Nosso time faz tudo pensando no seu sonho de ser aprovado em um concurso público. Agora é com você!

Intensifique ainda mais a sua preparação acessando os *Bônus* disponíveis *online* para este livro em nossa plataforma: *5 horas* de videoaulas, conforme os assuntos cobrados nos editais. Para acessar, basta seguir as orientações na próxima página.

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	7
■ <b>COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS</b> .....	7
■ <b>RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS</b> .....	9
■ <b>DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL</b> .....	18
■ <b>DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL</b> .....	19
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL.....	19
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS.....	23
■ <b>DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO</b> .....	23
EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS.....	23
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO E SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO...	44
EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO.....	48
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	50
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	50
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	52
COLOCAÇÃO DOS PRONOMES ÁTONOS.....	54
■ <b>REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO</b> .....	54
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS.....	54
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO.....	54
REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO.....	57
REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE.....	67
RACIOCÍNIO LÓGICO QUANTITATIVO.....	83
■ <b>ESTRUTURAS LÓGICAS</b> .....	83
■ <b>LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO</b> .....	83
■ <b>DIAGRAMAS LÓGICOS</b> .....	84
■ <b>ARITMÉTICA</b> .....	93
■ <b>LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE TABELAS E GRÁFICOS</b> .....	96

ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	107
■ CÓDIGO DE ÉTICA DO IBGE.....	107
■ LEI Nº 8.112/1990 E SUAS ALTERAÇÕES.....	110
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO - SITUAÇÕES GERENCIAIS.....	127
■ ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO.....	127
ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.....	127
■ FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	130
PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	130
■ MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA.....	134
■ PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMA.....	145
■ NOÇÕES BÁSICAS DE GERÊNCIA E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DE PESSOAS.....	147
■ EFICIÊNCIA E FUNCIONAMENTO DE GRUPOS.....	151
O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO.....	151
Papéis e Interações.....	151
Trabalho em Equipe.....	151
Equipes de Trabalho.....	151
■ RESPONSABILIDADE, COORDENAÇÃO, AUTORIDADE, PODER E DELEGAÇÃO.....	154
■ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	161
■ COMPROMISSO COM A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	166
CONHECIMENTOS TÉCNICOS.....	171
■ CONHECIMENTOS TÉCNICOS APLICADOS NO CENSO DEMOGRÁFICO 2020.....	171

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO - SITUAÇÕES GERENCIAIS

## ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO

### ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

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

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

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

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

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

### ABORDAGEM CLÁSSICA NOS DIAS DE HOJE

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

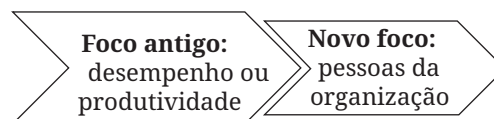
A modernização da gestão, no sentido de abarcar outros indicadores e trazer o indivíduo para as questões centrais da empresa, ainda encontra barreiras diante do posicionamento de alguns gestores e grupos organizacionais, que olham para o indivíduo como uma “**máquina**” que deve produzir o máximo possível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

passo que tem desenvolvido ações que focam no comportamento das pessoas, no seu desenvolvimento.

### ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

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

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



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

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

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

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

### ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

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

A abordagem estruturalista se difundiu no período final do século XX em transição com o século XXI e, nesse sentido, foi pioneira nos estudos sobre diferentes

contextos, como hospitais, igrejas e prisões, expandindo de fato o entendimento das organizações como distintas, para além da ideia da empresa clássica, da indústria e do processo fabril de produção.

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

### Importante!

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

## I ABORDAGEM SISTÊMICA

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

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

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

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

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

- **Importação de energia (input):** Os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo. As organizações precisam de suprimentos de energia de outras organizações, pessoas ou do meio ambiente material;

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

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

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

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



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

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

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

## I ABORDAGEM CONTINGENCIAL

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

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

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

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

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

- Integração das relações entre os indivíduos;
- Criação de grupos funcionais;
- Administração hierarquizada;
- Formalização de um sistema de coordenação;
- Relacionamento administrativo direto entre as unidades.

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

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

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

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

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

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

## I REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. **Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas Empresas Brasileiras**, 2ª edição. Atlas: Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522491278/>. Acesso em: 10 fev. 2021.

BURNS, Tons; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1961.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnósticos e ação**. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

## EXERCÍCIO COMENTADO

1. (NOVA CONCURSOS – 2021) A transição da ideia clássica da administração – que considerava as organizações meios de produtividade e remuneração – para a ideia da organização como sistema aberto, pode ser melhor representada pelos dois princípios:



- a) Gestão de pessoas e organograma formal.
- b) Produtividade e organograma informal.
- c) Transformação e ciclo de eventos.
- d) Remuneração e *outputs* constantes.
- e) Equidade e diferenciação.

*A transição da ideia da organização clássica para a ideia da organização como sistema aberto pode ser melhor representada pelos princípios transformação e ciclo de eventos, já que entendidas como sistemas abertos, as organizações funcionam a partir de eventos cíclicos em constante transformação. Organograma formal é característica da escola clássica, assim como produtividade e remuneração. Diferenciação é um princípio da abordagem sistêmica; no entanto, equidade não – o princípio correto é equifinalidade. Portanto, a alternativa C é a única que apresenta os dois princípios que se diferem da escola clássica. Resposta: Letra C.*

## 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.

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).

1 Sobral (2013)  
 2 Maximiano (2000)  
 3 Sobral (2013)

## OBJETIVOS

Os objetivos indicam onde a organização pretende chegar, isto é, os resultados esperados a partir da ação dos membros e da alocação dos recursos. Os objetivos são apresentados de forma hierárquica, iniciando no mais alto nível da organização.

Os objetivos estratégicos<sup>1</sup> são referentes à organização como um todo e constituem uma forma de traduzir a missão e a visão organizacional, isto é, a razão de ser da organização e o que a empresa deseja ser respectivamente, de maneira mais concreta. Os objetivos táticos são associados às divisões ou departamentos da organização, sendo desenvolvidos pelos gerentes de nível médio. Por último, os objetivos operacionais se referem aos resultados esperados de grupos e indivíduos, e são elaborados pelos supervisores de primeira linha ou até mesmo pelos próprios trabalhadores.

Os objetivos são formulados a partir de forças externas e internas<sup>2</sup>. Enquanto as forças internas incluem disponibilidade ou escassez de recursos, motivação dos administradores, forças e fraquezas da organização, as forças externas abrangem a concorrência, fornecedores, clientes, oportunidades e ameaças.

Os objetivos eficazes têm as seguintes características<sup>3</sup>:

- **Específicos:** os objetivos devem ser específicos no sentido de serem capazes de indicar com clareza o resultado esperado.
- **Mensuráveis:** os objetivos devem ser quantificáveis. Assim, torna-se mais fácil transformar os objetivos em ideias, bem como favorece a avaliação dos resultados em comparação com o que era esperado.
- **Desafiadores, porém, alcançáveis:** objetivos simples demais não desafiam nem motivam os trabalhadores. Por outro lado, objetivos impossíveis de serem alcançados com os recursos disponíveis, podem desmotivar os trabalhadores. Por isso, devem ser desafiadores na medida certa.
- **Definidos no tempo:** na definição de um objetivo é necessário também estabelecer o horizonte temporal para sua consecução. Só assim é possível avaliar o alcance dos objetivos, além de possibilitar delinear as melhores ações para atingi-los.
- **Coerentes:** os objetivos devem ser consistentes entre si. Mesmo que se tratem de objetivos de diferentes departamentos, eles não podem ser contraditórios.
- **Hierarquizáveis:** deve ser possível organizar a prioridade de cada objetivo. Isso porque nem todos os objetivos são igualmente importantes e, em caso de escassez de recursos ou outra situação na organização, os administradores devem priorizar um ou outro objetivo.

## PLANOS

O plano é consequência do planejamento e está situado entre a elaboração do planejamento e a prática, isto é, a implementação do que foi anteriormente planejado. Sendo assim, definidos os objetivos, os