



**OP-018MR-20**

## **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE**

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

### **Língua Portuguesa**

1 Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados .....	01
2 Reconhecimento de tipos e gêneros textuais. ....	03
3 Domínio da ortografia oficial. ....	04
4 Domínio dos mecanismos de coesão textual. 4.1 Emprego de elementos de referenciação, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual. 4.2 Emprego de tempos e modos verbais. ....	07
5 Domínio da estrutura morfossintática do período. 5.1 Emprego das classes de palavras. ....	09
5.2 Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. 5.3 Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração. ....	26
5.4 Emprego dos sinais de pontuação. ....	34
5.5 Concordância verbal e nominal. ....	37
5.6 Regência verbal e nominal. ....	42
5.7 Emprego do sinal indicativo de crase. ....	47
5.8 Colocação dos pronomes átonos. ....	50
6 Reescrita de frases e parágrafos do texto. ....	52
6.1 Significação das palavras. 6.2 Substituição de palavras ou de trechos de texto. 6.3 Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. 6.4 Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	55

### **Raciocínio Lógico Quantitativo**

1 Estruturas lógicas.....	01
2 Lógica de argumentação. ....	10
3 Diagramas lógicos.....	15
4 Aritmética. ....	21
5 Leitura e interpretação de tabelas e gráficos .....	31

## **Ética no Serviço Público**

1 Código de Ética do IBGE (disponível no endereço eletrônico <a href="https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98031.pdf">https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98031.pdf</a> e no <a href="http://www.cebraspe.org.br/concursos/ibge_20_recenseador">http://www.cebraspe.org.br/concursos/ibge_20_recenseador</a> para download).....	01
2 Lei nº 8.112/1990 e suas alterações (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).....	04

## **Noções de Administração/ Situações Gerenciais**

1 Aspectos gerais da administração. Organizações como sistemas abertos.....	01
2 Funções administrativas. 2.1 Planejamento, organização, direção e controle.....	24
3 Motivação, comunicação e liderança.....	51
4 Processo decisório e resolução de problemas.....	64
5 Noções básicas de gerência e gestão de organizações e de pessoas.....	68
6 Eficiência e funcionamento de grupos. O indivíduo na organização: papéis e interações. Trabalho em equipe. Equipes de trabalho.....	87
7 Responsabilidade, coordenação, autoridade, poder e delegação.....	113
8 Avaliação de desempenho.....	123
9 Compromisso com a qualidade nos serviços prestados.....	127

## **Conhecimentos Técnicos**

1 Conhecimentos técnicos aplicados no Censo Demográfico 2020 (documento “Estudo dos Conhecimentos Técnicos” disponível no endereço eletrônico <a href="http://www.cebraspe.org.br/concursos/ibge_20_recenseador">http://www.cebraspe.org.br/concursos/ibge_20_recenseador</a> , para download).....	01
---	----



## AVISO IMPORTANTE



A **Apostilas Opção** **não** está vinculada as organizadoras de Concurso Público. A aquisição do material **não** garante sua inscrição ou ingresso na carreira pública.



Sua **Apostila** aborda os tópicos do Edital de forma prática e esquematizada.



Alterações e Retificações após a divulgação do Edital estarão disponíveis em **Nosso Site** na **Versão Digital**.



Dúvidas sobre matérias podem ser enviadas através do site: <https://www.apostilasopcao.com.br/contatos.php>, com retorno do Professor no prazo de até **05 dias úteis**.



**PIRATARIA É CRIME:** É proibida a reprodução total ou parcial desta apostila, de acordo com o Artigo 184 do Código Penal.



**Apostilas Opção, a Opção certa para a sua realização.**



# CONTEÚDO EXTRA

**Aqui você vai saber tudo sobre o Conteúdo Extra Online**



Para acessar o **Conteúdo Extra Online** (vídeoaulas, testes e dicas) digite em seu navegador: [www.apostilasopcao.com.br/extra](http://www.apostilasopcao.com.br/extra)



O **Conteúdo Extra Online** é apenas um material de apoio complementar aos seus estudos.



O **Conteúdo Extra Online** **não** é elaborado de acordo com Edital da sua Apostila.



O **Conteúdo Extra Online** foi tirado de diversas fontes da internet e **não** foi revisado.



A **Apostilas Opção** **não** se responsabiliza pelo **Conteúdo Extra Online**.



---

# LÍNGUA PORTUGUESA

---

## 1 COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS.

### LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS

**Texto** – é um conjunto de ideias organizadas e relacionadas entre si, formando um todo significativo capaz de produzir interação comunicativa (capacidade de codificar e decodificar).

**Contexto** – um texto é constituído por diversas frases. Em cada uma delas, há uma informação que se liga com a anterior e/ou com a posterior, criando condições para a estruturação do conteúdo a ser transmitido. A essa interligação dá-se o nome de *contexto*. O relacionamento entre as frases é tão grande que, se uma frase for retirada de seu contexto original e analisada separadamente, poderá ter um significado diferente daquele inicial.

**Intertexto** - comumente, os textos apresentam referências diretas ou indiretas a outros autores através de citações. Esse tipo de recurso denomina-se *intertexto*.

**Interpretação de texto** - o objetivo da interpretação de um texto é a identificação de sua ideia principal. A partir daí, localizam-se as ideias secundárias - ou fundamentações -, as argumentações - ou explicações -, que levam ao esclarecimento das questões apresentadas na prova.

Normalmente, numa prova, o candidato deve:

1- **Identificar** os elementos fundamentais de uma argumentação, de um processo, de uma época (neste caso, procuram-se os verbos e os advérbios, os quais definem o tempo).

2- **Comparar** as relações de semelhança ou de diferenças entre as situações do texto.

3- **Comentar**/relacionar o conteúdo apresentado com uma realidade.

4- **Resumir** as ideias centrais e/ou secundárias.

5- **Parafrasear** = reescrever o texto com outras palavras.

#### Condições básicas para interpretar

Fazem-se necessários:

- Conhecimento histórico-literário (escolas e gêneros literários, estrutura do texto), leitura e prática;

- Conhecimento gramatical, estilístico (qualidades do texto) e semântico;

**Observação** – na semântica (significado das palavras) incluem-se: *homônimos* e *parônimos*, *denotação* e *conotação*, *sinonímia* e *antonímia*, *polissêmia*, *figuras de linguagem*, entre outros.

- Capacidade de observação e de síntese;
- Capacidade de raciocínio.

#### Interpretar / Compreender

**Interpretar** significa:

- *Explicar, comentar, julgar, tirar conclusões, deduzir.*
- *Através do texto, infere-se que...*
- *É possível deduzir que...*
- *O autor permite concluir que...*
- *Qual é a intenção do autor ao afirmar que...*

**Compreender** significa

- *entendimento, atenção ao que realmente está escrito.*
- *o texto diz que...*
- *é sugerido pelo autor que...*
- *de acordo com o texto, é correta ou errada a afirmação...*
- *o narrador afirma...*

#### Erros de interpretação

- **Extrapolação** ("viagem") = ocorre quando se sai do contexto, acrescentando ideias que não estão no texto, quer por conhecimento prévio do tema quer pela imaginação.

- **Redução** = é o oposto da extrapolação. Dá-se atenção apenas a um aspecto (esquecendo que um texto é um conjunto de ideias), o que pode ser insuficiente para o entendimento do tema desenvolvido.

- **Contradição** = às vezes o texto apresenta ideias contrárias às do candidato, fazendo-o tirar conclusões equivocadas e, consequentemente, errar a questão.

**Observação** - Muitos pensam que existem a ótica do escritor e a ótica do leitor. Pode ser que existam, mas numa prova de concurso, o que deve ser levado em consideração é o que o autor diz e nada mais.

**Coesão** - é o emprego de mecanismo de sintaxe que relaciona palavras, orações, frases e/ou parágrafos entre si. Em outras palavras, a coesão dá-se quando, através de um pronome relativo, uma conjunção (NEXOS), ou um pronome oblíquo átono, há uma relação correta entre o que se vai dizer e o que já foi dito.

**Observação** – São muitos os erros de coesão no dia a dia e, entre eles, está o mau uso do pronome relativo e do pronome oblíquo átono. Este depende da regência do verbo; aquele, do seu antecedente. Não se pode esquecer também de que os pronomes relativos têm, cada um, valor semântico, por isso a necessidade de adequação ao antecedente.

Os pronomes relativos são muito importantes na interpretação de texto, pois seu uso incorreto traz erros de coesão. Assim sendo, deve-se levar em consideração que existe um pronome relativo adequado a cada circunstância, a saber:

- *que* (neutro) - relaciona-se com qualquer antecedente, mas depende das condições da frase.

- *qual* (neutro) idem ao anterior.
- *quem* (pessoa)

- *cujo* (posse) - antes dele aparece o possuidor e depois o objeto possuído.
- *como* (modo)
- *onde* (lugar)
- *quando* (tempo)
- *quanto* (montante)

Exemplo:

*Falou tudo QUANTO queria (correto)*

*Falou tudo QUE queria (errado - antes do QUE, devia aparecer o demonstrativo O).*

#### Dicas para melhorar a interpretação de textos

- Leia todo o texto, procurando ter uma visão geral do assunto. *Se ele for longo, não desista! Há muitos candidatos na disputa, portanto, quanto mais informação você absorver com a leitura, mais chances terá de resolver as questões.*

- Se encontrar palavras desconhecidas, não interrompa a leitura.

- Leia, leia bem, leia profundamente, ou seja, leia o texto, pelo menos, duas vezes – *ou quantas forem necessárias.*

- *Procure fazer inferências, deduções (chegar a uma conclusão).*

- **Volte ao texto quantas vezes precisar.**

- **Não permita que prevaleçam suas ideias sobre as do autor.**

- Fragmente o texto (parágrafos, partes) para melhor compreensão.

- **Verifique, com atenção e cuidado, o enunciado de cada questão.**

- O autor defende ideias e você deve percebê-las.

- Observe as relações interparágrafos. Um parágrafo geralmente mantém com outro uma relação de continuação, conclusão ou falsa oposição. Identifique muito bem essas relações.

- Sublinhe, em cada parágrafo, o tópico frasal, ou seja, a ideia mais importante.

- **Nos enunciados, grife palavras como “correto” ou “incorrecto”, evitando, assim, uma confusão na hora da resposta – o que vale não somente para Interpretação de Texto, mas para todas as demais questões!**

- Se o foco do enunciado for o tema ou a ideia principal, leia com atenção a introdução e/ou a conclusão.

- Olhe com especial atenção os pronomes relativos, pronomes pessoais, pronomes demonstrativos, etc., chamados **vocabulários relatores**, porque remetem a outros vocabulários do texto.

Fontes de pesquisa:

<http://www.tudosobreconcursos.com/materiais/portugues/como-interpretar-textos>

<http://portuguesemfoco.com/pf/09-dicas-para-melhor-a-interpretacao-de-textos-em-provas>

<http://www.portuguesnarede.com/2014/03/dicas-para-voce-interpretar-melhor-um.html>

<http://vestibular.uol.com.br/cursinho/questoes/questao-117-portugues.htm>

#### QUESTÕES

##### 1-) (SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL/DF – TÉCNICO EM ELETRÔNICA – IADES/2014)

Gratuidades

Crianças com até cinco anos de idade e adultos com mais de 65 anos de idade têm acesso livre ao Metrô-DF. Para os menores, é exigida a certidão de nascimento e, para os idosos, a carteira de identidade. Basta apresentar um documento de identificação aos funcionários posicionados no bloqueio de acesso.

Disponível em: <<http://www.metro.df.gov.br/estacoes/gratuidades.html>> Acesso em: 3/3/2014, com adaptações.

Conforme a mensagem do primeiro período do texto, assinale a alternativa correta.

(A) Apenas as crianças com até cinco anos de idade e os adultos com 65 anos em diante têm acesso livre ao Metrô-DF.

(B) Apenas as crianças de cinco anos de idade e os adultos com mais de 65 anos têm acesso livre ao Metrô-DF.

(C) Somente crianças com, no máximo, cinco anos de idade e adultos com, no mínimo, 66 anos têm acesso livre ao Metrô-DF.

(D) Somente crianças e adultos, respectivamente, com cinco anos de idade e com 66 anos em diante, têm acesso livre ao Metrô-DF.

(E) Apenas crianças e adultos, respectivamente, com até cinco anos de idade e com 65 anos em diante, têm acesso livre ao Metrô-DF.

1-) Dentre as alternativas apresentadas, a única que condiz com as informações expostas no texto é “Somente crianças com, no máximo, cinco anos de idade e adultos com, no mínimo, 66 anos têm acesso livre ao Metrô-DF”.

RESPOSTA: “C”.

##### 2-) (SUSAM/AM – TÉCNICO (DIREITO) – FGV/2014

- adaptada) “Se alguém que é gay procura Deus e tem boa vontade, quem sou eu para julgá-lo?” a declaração do Papa Francisco, pronunciada durante uma entrevista à imprensa no final de sua visita ao Brasil, ecoou como um trovão mundo afora. Nela existe mais forma que substância – mas a forma conta”. (...)

(Axé Silva, O Mundo, setembro 2013)

O texto nos diz que a declaração do Papa ecoou como um trovão mundo afora. Essa comparação traz em si mesma dois sentidos, que são

- (A) o barulho e a propaganda.
- (B) a propaganda e o perigo.
- (C) o perigo e o poder.
- (D) o poder e a energia.
- (E) a energia e o barulho.

**2-)** Ao comparar a declaração do Papa Francisco a um trovão, provavelmente a intenção do autor foi a de mostrar o “barulho” que ela causou e sua propagação mundo afora. Você pode responder à questão por eliminação: a segunda opção das alternativas relaciona-se a “mundo afora”, ou seja, que se propaga, espalha. Assim, sobraria apenas a alternativa A!

RESPOSTA: “A”.

**3-)** (SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL/DF – TÉCNICO EM CONTABILIDADE – IADES/2014 - adaptada)

#### Concha Acústica

Localizada às margens do Lago Paranoá, no Setor de Clubes Esportivos Norte (ao lado do Museu de Arte de Brasília – MAB), está a Concha Acústica do DF. Projetada por Oscar Niemeyer, foi inaugurada oficialmente em 1969 e doada pela Terracap à Fundação Cultural de Brasília (hoje Secretaria de Cultura), destinada a espetáculos ao ar livre. Foi o primeiro grande palco da cidade.

Disponível em: <<http://www.cultura.df.gov.br/nossa-cultura/concha-acustica.html>>. Acesso em: 21/3/2014, com adaptações.

Assinale a alternativa que apresenta uma mensagem compatível com o texto.

(A) A Concha Acústica do DF, que foi projetada por Oscar Niemeyer, está localizada às margens do Lago Paranoá, no Setor de Clubes Esportivos Norte.

(B) Oscar Niemeyer projetou a Concha Acústica do DF em 1969.

(C) Oscar Niemeyer doou a Concha Acústica ao que hoje é a Secretaria de Cultura do DF.

(D) A Terracap transformou-se na Secretaria de Cultura do DF.

(E) A Concha Acústica foi o primeiro palco de Brasília.

**3-)** Recorramos ao texto: “Localizada às margens do Lago Paranoá, no Setor de Clubes Esportivos Norte (ao lado do Museu de Arte de Brasília – MAB), está a Concha Acústica do DF. Projetada por Oscar Niemeyer”. As informações contidas nas demais alternativas são incoerentes com o texto.

RESPOSTA: “A”.

## 2 RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS.

As tipologias textuais, são as diferentes formas que um texto pode apresentar, a fim de responder os diferentes propósitos comunicativos.

Os aspectos que constituem um texto são diferentes de acordo com a finalidade do texto: contar, descrever, argumentar, informar, etc.

Cada tipo de texto apresenta diferentes características: estrutura, construções frásicas, linguagem, vocabulário, tempos verbais, relações lógicas e modo de interação com o leitor.

Temos os seguintes tipos textuais:

Texto dissertativo (expositivo e argumentativo);

Texto narrativo;

Texto descritivo.

### Dissertação

É um tipo de texto argumentativo que expõe um tema, avalia, classifica e analisa. Há predomínio da linguagem objetiva, com a finalidade de defender um argumento, através da apresentação de uma tese que será defendida, o desenvolvimento ou argumentação e o fechamento. Na dissertação prevalece a linguagem objetiva e a denotação.

Os textos dissertativos podem ser expositivos ou argumentativos. Um texto dissertativo-expositivo visa apenas expor um ponto de vista, não havendo a necessidade de convencer o leitor. Já o texto dissertativo-argumentativo visa persuadir e convencer o leitor a concordar com a tese defendida.

Exemplos de texto dissertativo-expositivo: enciclopédias, resumos escolares, jornais e verbetes de dicionário.

Exemplos de texto dissertativo-argumentativo: artigos de opinião, abaixo-assinados, manifestos e sermões.

“Tem havido muitos debates em torno da ineficiência do sistema educacional do Brasil. Ainda não se definiu, entretanto, uma ação nacional de reestruturação do processo educativo, desde a base ao ensino superior.”

### Narração

A narração é um tipo de texto sequencial que expõe um fato, relaciona mudanças de situação e aponta antes, durante e depois dos acontecimentos. Há presença de narrador, personagens, enredo, tempo e cenário. A apresentação do conflito é feita através do uso de verbos de ação, geralmente mesclada com descrições e diálogo direto.

Exemplos: romances, contos, fábulas, depoimentos e relatos.

“Numa tarde de primavera, a moça caminhava a passos largos em direção ao convento. Lá estariam a sua espera o irmão e a tia Dalva, a quem muito estimava. O problema era seu atraso e o medo de não mais ser esperada...”

### Descrição

Descrição serve para expor características das coisas ou dos seres pela apresentação de uma visão. Trata-se de um texto figurativo que retrata pessoas, objetos ou ambientes com predomínio de atributos. O uso de verbos de ligação, frequente emprego de metáforas, comparações e outras figuras de linguagem são utilizados para ter como resultado a imagem física ou psicológica.

Exemplos: folhetos turísticos, cardápios de restaurantes e classificados.

"Seu rosto era claro e estava iluminado pelos belos olhos azuis e contentes. Aquele sorriso aberto recepcionava com simpatia a qualquer saudação, ainda que as bochechas corassem ao menor elogio. Assim era aquele rostinho de menina-moça da adorável Dorinha."

#### Tipologia Textual

**Texto Literário:** expressa a opinião pessoal do autor que também é transmitida através de figuras, impregnado de subjetivismo. Ex.: um romance, um conto, uma poesia... (Conotação, Figurado, Subjetivo, Pessoal).

**Texto não-literário:** preocupa-se em transmitir uma mensagem da forma mais clara e objetiva possível. Ex.: uma notícia de jornal, uma bula de medicamento. (Denotação, Claro, Objetivo, Informativo).

### 3 DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL

A ortografia é a parte da Fonologia que trata da correta grafia das palavras. É ela quem ordena qual som devem ter as letras do alfabeto. Os vocábulos de uma língua são grafados segundo acordos ortográficos.

A maneira mais simples, prática e objetiva de aprender ortografia é realizar muitos exercícios, ver as palavras, familiarizando-se com elas. O conhecimento das regras é necessário, mas não basta, pois há inúmeras exceções e, em alguns casos, há necessidade de conhecimento de etimologia (origem da palavra).

#### Regras ortográficas

##### O fonema s

##### S e não C/Ç

palavras substantivadas derivadas de verbos com radicais em **nd, rg, rt, pel, corr e sent**: pretender - pretensão / expandir - expansão / ascender - ascensão / inverter - inversão / aspergir - aspersão / submergir - submersão / divertir - diversão / impelir - impulsivo / compelir - compulsório / repelir - repulsa / recorrer - recurso / discorrer - discurso / sentir - sensível / consentir - consensual.

##### SS e não C e Ç

nomes derivados dos verbos cujos radicais terminem em **gred, ced, prim** ou com verbos terminados por **tir** ou **-meter**: agredir - agressivo / imprimir - impressão / admitir - admissão / ceder - cessão / exceder - excesso / percadir - percussão / regredir - regressão / oprimir - opressão / comprometer - compromisso / submeter - submissão.

\*quando o prefixo termina com vogal que se junta com a palavra iniciada por "s". Exemplos: *a + simétrico - assimétrico / re + surgir - ressurgir*.

\*no pretérito imperfeito simples do subjuntivo. Exemplos: *ficasse, falasse*.

##### C ou Ç e não S e SS

vocábulos de origem árabe: *cetim, açucena, açúcar*.  
vocábulos de origem tupi, africana ou exótica: *cipó, Juçara, caçula, cachaça, cacique*.

sufixos **aça, aço, ação, çar, ecer, iça, nça, uça, uçu, uço**: *barcaça, ricaço, aguçar, empalidecer, carniça, caničo, esperança, carapuça, dentuço*.

nomes derivados do verbo **ter**: *abster - abstenção / deter - detenção / ater - atenção / reter - retenção*.

após ditongos: *foice, coice, traição*.

palavras derivadas de outras terminadas em **-te, to(r)**: *marte - marciano / infrator - infração / absorto – absorção*.

##### O fonema z

##### S e não Z

sufixos: **ês, esa, esia, e isa**, quando o radical é substantivo, ou em gentílicos e títulos nobiliárquicos: *freguês, freguesa, freguesia, poetisa, baronesa, princesa*.

sufixos gregos: **ase, ese, ise e ose**: *catequese, metamorfose*.

formas verbais **pôr e querer**: *pôs, pus, quisera, quis, quisesse*.

nomes derivados de verbos com radicais terminados em "d": *aludir - alusão / decidir - decisão / empreender - empresa / difundir – difusão*.

diminutivos cujos radicais terminam com "s": *Luís - Luisinho / Rosa - Rosinha / lápis – lapisinho*.

após ditongos: *coisa, pausa, pouso, causa*.

verbos derivados de nomes cujo radical termina com "s": *anális(e) + ar - analisar / pesquis(a) + ar – pesquisar*.

##### Z e não S

sufixos "ez" e "eza" das palavras derivadas de adjetivo: *macio - maciez / rico – riqueza / belo – beleza*.

sufixos "izar" (desde que o radical da palavra de origem não termine com s): *final - finalizar / concreto – concretizar*.

consoante de ligação se o radical não terminar com "s": *pé + inho - pezinho / café + al - cafezal*

**Exceção:** *lápis + inho – lapisinho*.

##### O fonema j

##### G e não J

palavras de origem grega ou árabe: *tigela, girafa, gesso*.

estrangeirismo, cuja letra G é originária: *sargento, gim*.

terminações: **agem, igem, ugem, ege, oge** (com poucas exceções): *imagem, vertigem, penugem, bege, foge.*

#### **Exceção:** pajem.

terminações: **ágio, égio, ígio, ógio, ugío:** *sortilégio, litígio, relógio, refúgio.*

verbos terminados em **ger/gir:** *emergir, eleger, fugir, mugir.*

depois da letra “r” com poucas exceções: *emergir, sur-gir.*

depois da letra “a”, desde que não seja radical terminado com j: *ágil, agente.*

#### **J e não G**

palavras de origem latinas: *jeito, majestade, hoje.*

palavras de origem árabe, africana ou exótica: *jiboia, manjerona.*

palavras terminadas com **aje:** *ultraje.*

#### **O fonema ch**

#### **X e não CH**

palavras de origem tupi, africana ou exótica: *abacaxi, xucro.*

palavras de origem inglesa e espanhola: *xampu, la-gartixa.*

depois de ditongo: *frouxo, feixe.*

depois de “en”: *enxurrada, enxada, enxoval.*

**Exceção:** quando a palavra de origem não deriva de outra iniciada com ch - *Cheio - (enchente)*

#### **CH e não X**

palavras de origem estrangeira: *chave, chumbo, chassi, mochila, espadachim, chope, sanduíche, salsicha.*

#### **As letras “e” e “i”**

Ditongos nasais são escritos com “e”: *mãe, põem.* Com “i”, só o ditongo interno *câibra.*

verbos que apresentam infinitivo em **-oar, -uar** são escritos com “e”: *caçoe, perdoe, tumultue.* Escrevemos com “i”, os verbos com infinitivo em **-air, -oer e -uir:** *trai, dói, possui, contribui.*

\* **Atenção** para as palavras que mudam de sentido quando substituímos a grafia “e” pela grafia “i”: *área (superfície), ária (melodia) / delatar (denunciar), dilatar (expandir) / emergir (vir à tona), imergir (mergulhar) / peão (de estância, que anda a pé), pião (brinquedo).*

#### **\* Dica:**

- Se o dicionário ainda deixar dúvida quanto à ortografia de uma palavra, há a possibilidade de consultar o Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa (VOLP), elas-

borado pela Academia Brasileira de Letras. É uma obra de referência até mesmo para a criação de dicionários, pois traz a grafia atualizada das palavras (sem o significado). Na Internet, o endereço é [www.academia.org.br](http://www.academia.org.br).

#### **Informações importantes**

- Formas variantes são formas duplas ou múltiplas, equivalentes: *aluguel/aluguer, relampear/relamphear/relampar/relampadar.*

- Os símbolos das unidades de medida são escritos sem ponto, com letra minúscula e sem “s” para indicar plural, sem espaço entre o algarismo e o símbolo: *2kg, 20km, 120km/h.*

#### **Exceção** para litro (L): *2 L, 150 L.*

- Na indicação de horas, minutos e segundos, não deve haver espaço entre o algarismo e o símbolo: *14h, 22h30min, 14h23'34"(= quatorze horas, vinte e três minutos e trinta e quatro segundos).*

- O símbolo do real antecede o número sem espaço: *R\$1.000,00.* No cifrão deve ser utilizada apenas uma barra vertical (\$).

#### Fontes de pesquisa:

<http://www.pciconcursos.com.br/aulas/portugues/ortografia>

SACCONI, Luiz Antônio. *Nossa gramática completa Sacconi.* 30ª ed. Rev. São Paulo: Nova Geração, 2010.

Português linguagens: volume 1 / Wiliam Roberto Cerreja, Thereza Cochard Magalhães. – 7ªed. Reform. – São Paulo: Saraiva, 2010.

Português: novas palavras: literatura, gramática, redação / Emília Amaral... [et al.]. – São Paulo: FTD, 2000.

#### **Hífen**

O hífen é um sinal diacrítico (que distingue) usado para ligar os elementos de palavras compostas (como *ex-presidente*, por exemplo) e para unir pronomes átonos a verbos (*ofereceram-me; vê-lo-ei*). Serve igualmente para fazer a translineação de palavras, isto é, no fim de uma linha, separar uma palavra em duas partes (*ca-sa; com-pa-nheiro*).

#### **Uso do hífen que continua depois da Reforma Ortográfica:**

1. Em palavras compostas por justaposição que formam uma unidade semântica, ou seja, nos termos que se unem para formarem um novo significado: *tio-avô, porto-alegrense, luso-brasileiro, tenente-coronel, segunda-feira, conta-gotas, guarda-chuva, arco-íris, primeiro-ministro, azul-escuro.*

2. Em palavras compostas por espécies botânicas e zoológicas: *couve-flor, bem-te-vi, bem-me-quer, abóbora-menina, erva-doce, feijão-verde.*

3. Nos compostos com elementos **além, aquém, recém** e **sem:** *além-mar, recém-nascido, sem-número, recém-casado.*



---

# RACIOCÍNIO LÓGICO QUANTITATIVO

---

## 1 ESTRUTURAS LÓGICAS.

### Estruturas lógicas

#### 1. Proposição

Proposição ou sentença é um termo utilizado para exprimir ideias, através de um conjunto de palavras ou símbolos. Este conjunto descreve o conteúdo dessa ideia.

São exemplos de **proposições**:

**p:** Pedro é médico.

**q:**  $5 > 8$

**r:** Luíza foi ao cinema ontem à noite.

#### 2. Princípios fundamentais da lógica

**Princípio da Identidade:** A é A. Uma coisa é o que é. O que é, é; e o que não é, não é. Esta formulação remonta a Parménides de Eleia.

**Princípio da não contradição:** Uma proposição não pode ser verdadeira e falsa, ao mesmo tempo.

**Princípio do terceiro excluído:** Uma alternativa só pode ser verdadeira ou falsa.

#### 3. Valor lógico

Considerando os princípios citados acima, uma proposição é classificada como verdadeira ou falsa.

Sendo assim o valor lógico será:

- a verdade (**V**), quando se trata de uma proposição verdadeira.

- a falsidade (**F**), quando se trata de uma proposição falsa.

#### 4. Conectivos lógicos

Conectivos lógicos são palavras usadas para conectar as proposições formando novas sentenças.

Os principais conectivos lógicos são:

$\sim$	não
$\wedge$	e
$\vee$	Ou
$\rightarrow$	se...então
$\leftrightarrow$	se e somente se

#### 5. Proposições simples e compostas

As proposições simples são assim caracterizadas por apresentarem apenas uma ideia. São indicadas pelas letras minúsculas: p, q, r, s, t...

As proposições compostas são assim caracterizadas por apresentarem mais de uma proposição conectadas pelos conectivos lógicos. São indicadas pelas letras maiúsculas: P, Q, R, S, T...

Obs: A notação Q(r, s, t), por exemplo, está indicando que a proposição composta Q é formada pelas proposições simples r, s e t.

#### Exemplo:

Proposições simples:

p: Meu nome é Raissa

q: São Paulo é a maior cidade brasileira

r:  $2+2=5$

s: O número 9 é ímpar

t: O número 13 é primo

#### Proposições compostas

P: O número 12 é divisível por 3 e 6 é o dobro de 12.

Q: A raiz quadrada de 9 é 3 e 24 é múltiplo de 3.

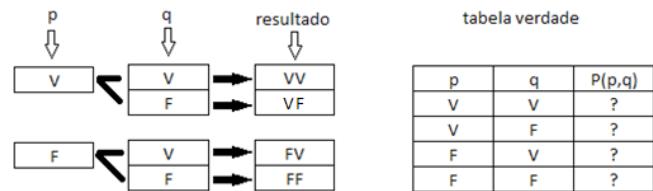
R(s, t): O número 9 é ímpar e o número 13 é primo.

#### 6. Tabela-Verdade

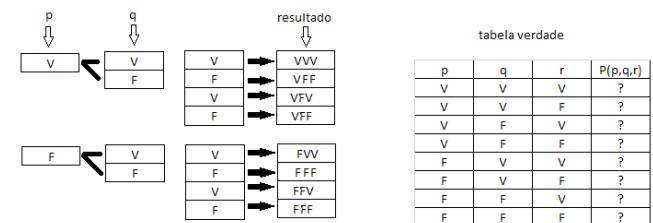
A tabela-verdade é usada para determinar o valor lógico de uma proposição composta, sendo que os valores das proposições simples já são conhecidos. Pois o valor lógico da proposição composta depende do valor lógico da proposição simples.

A seguir vamos compreender como se constrói essas tabelas-verdade partindo da árvore das possibilidades dos valores lógicos das proposições simples, e mais adiante veremos como determinar o valor lógico de uma proposição composta.

#### Proposição composta do tipo P(p, q)



#### Proposição composta do tipo P(p, q, r)



#### Proposição composta do tipo P(p, q, r, s)

A tabela-verdade possui  $2^4 = 16$  linhas e é formada igualmente as anteriores.

⋮  
⋮

#### Proposição composta do tipo P(p1, p2, p3, ..., pn)

A tabela-verdade possui  $2^n$  linhas e é formada igualmente as anteriores.

### 7. O conectivo não e a negação

O conectivo **não** e a **negação** de uma proposição **p** é outra proposição que tem como valor lógico **V** se **p** for falsa e **F** se **p** é verdadeira. O símbolo  $\sim p$  (**não p**) representa a negação de **p** com a seguinte tabela-verdade:

P	$\sim P$
V	F
F	V

#### Exemplo:

$p = 7$  é ímpar

$\sim p = 7$  não é ímpar

P	$\sim P$
V	F

$q = 24$  é múltiplo de 5

$\sim q = 24$  não é múltiplo de 5

q	$\sim q$
F	V

### 8. O conectivo e e a conjunção

O conectivo **e** e a **conjunção** de duas proposições **p** e **q** é outra proposição que tem como valor lógico **V** se **p** e **q** forem verdadeiras, e **F** em outros casos. O símbolo  $p \wedge q$  (**p e q**) representa a conjunção, com a seguinte tabela-verdade:

P	q	$p \wedge q$
V	V	V
V	F	F
F	V	F
F	F	F

#### Exemplo

$p = 2$  é par

$q = o$  céu é rosa

$p \wedge q = 2$  é par e o céu é rosa

P	q	$p \wedge q$
V	F	F

$p = 9 < 6$

$q = 3$  é par

$p \wedge q: 9 < 6$  e  $3$  é par

P	q	$p \wedge q$
F	F	F

### 9. O conectivo ou e a disjunção

O conectivo **ou** e a **disjunção** de duas proposições **p** e **q** é outra proposição que tem como valor lógico **V** se alguma das proposições for verdadeira e **F** se as duas forem falsas. O símbolo  $p \vee q$  (**p ou q**) representa a disjunção, com a seguinte tabela-verdade:

P	q	$p \vee q$
V	V	V
V	F	V
F	V	V
F	F	F

#### Exemplo:

$p = 2$  é par

$q = o$  céu é rosa

$p \vee q = 2$  é par ou o céu é rosa

P	q	$p \vee q$
V	F	V

### 10. O conectivo se... então... e a condicional

A condicional **se p então q** é outra proposição que tem como valor lógico **F** se **p** é verdadeira e **q** é falsa. O símbolo  $p \rightarrow q$  representa a condicional, com a seguinte tabela-verdade:

P	q	$p \rightarrow q$
V	V	V
V	F	F
F	V	V
F	F	V

#### Exemplo:

$P: 7 + 2 = 9$

$Q: 9 - 7 = 2$

$p \rightarrow q: Se 7 + 2 = 9$  então  $9 - 7 = 2$

P	q	$p \rightarrow q$
V	V	V

$p = 7 + 5 < 4$

$q = 2$  é um número primo

$p \rightarrow q: Se 7 + 5 < 4$  então  $2$  é um número primo.

P	q	$p \rightarrow q$
F	V	V

$p = 24$  é múltiplo de 3

$q = 3$  é par

$p \rightarrow q: Se 24$  é múltiplo de 3 então  $3$  é par.

P	q	$p \rightarrow q$
V	F	F

$p = 25$  é múltiplo de 2

$q = 12 < 3$

$p \rightarrow q$ : Se 25 é múltiplo de 2 então  $2 < 3$ .

P	q	$p \rightarrow q$
F	F	V

### 11. O conectivo se e somente se e a bicondicional

A bicondicional  $p$  se e somente se  $q$  é outra proposição que tem como valor lógico **V** se  $p$  e  $q$  forem ambas verdadeiras ou ambas falsas, e **F** nos outros casos.

O símbolo  $p \leftrightarrow q$  representa a bicondicional, com a seguinte tabela-verdade:

P	q	$p \leftrightarrow q$
V	V	V
V	F	F
F	V	F
F	F	V

#### Exemplo

$p = 24$  é múltiplo de 3

$q = 6$  é ímpar

$p \leftrightarrow q = 24$  é múltiplo de 3 se, e somente se, 6 é ímpar.

P	q	$p \leftrightarrow q$
V	F	F

### 12. Tabela-Verdade de uma proposição composta

#### Exemplo

Veja como se procede a construção de uma tabela-verdade da proposição composta  $P(p, q) = ((p \vee q) \rightarrow (\sim p)) \rightarrow (p \wedge q)$ , onde  $p$  e  $q$  são duas proposições simples.

#### Resolução

Uma tabela-verdade de uma proposição do tipo  $P(p, q)$  possui  $2^4 = 4$  linhas, logo:

p	q	$p \vee q$	$\sim p$	$(p \vee q) \rightarrow (\sim p)$	$p \wedge q$	$((p \vee q) \rightarrow (\sim p)) \rightarrow (p \wedge q)$
V	V	V	F	F	F	F
V	F	V	F	T	F	F
F	V	V	T	F	F	F
F	F	F	T	T	F	T

Agora veja passo a passo a determinação dos valores lógicos de  $P$ .

a) Valores lógicos de  $p \vee q$

p	q	$p \vee q$	$\sim p$	$(p \vee q) \rightarrow (\sim p)$	$p \wedge q$	$((p \vee q) \rightarrow (\sim p)) \rightarrow (p \wedge q)$
V	V	V	F	F	F	F
V	F	V	F	T	F	F
F	V	V	T	F	F	F
F	F	F	T	T	F	T

b) Valores lógicos de  $\sim p$

p	q	$p \vee q$	$\sim p$	$(p \vee p) \rightarrow (\sim p)$	$p \wedge q$	$((p \vee p) \rightarrow (\sim p)) \rightarrow (p \wedge q)$
V	V	V	F			
V	F	V	F			
F	V	V	V			
F	F	F	V			

c) Valores lógicos de  $(p \vee p) \rightarrow (\sim p)$

p	q	$p \vee q$	$\sim p$	$(p \vee p) \rightarrow (\sim p)$	$p \wedge q$	$((p \vee p) \rightarrow (\sim p)) \rightarrow (p \wedge q)$
V	V	V	F	F		
V	F	V	F	F		
F	V	V	V	V		
F	F	F	V	V		

d) Valores lógicos de  $p \wedge q$

p	q	$p \vee q$	$\sim p$	$(p \vee p) \rightarrow (\sim p)$	$p \wedge q$	$((p \vee p) \rightarrow (\sim p)) \rightarrow (p \wedge q)$
V	V	V	F	F	V	
V	F	V	F	F	F	
F	V	V	V	V	F	
F	F	F	V	V	F	

e) Valores lógicos de  $((p \vee p) \rightarrow (\sim p)) \rightarrow (p \wedge q)$

p	q	$p \vee q$	$\sim p$	$(p \vee p) \rightarrow (\sim p)$	$p \wedge q$	$((p \vee p) \rightarrow (\sim p)) \rightarrow (p \wedge q)$
V	V	V	F	F	V	V
V	F	V	F	F	F	V
F	V	V	V	V	F	F
F	F	F	V	V	F	F

### 13. Tautologia

Uma proposição composta formada por duas ou mais proposições  $p, q, r, \dots$  será dita uma **Tautologia** se ela for **sempre verdadeira**, independentemente dos valores lógicos das proposições  $p, q, r, \dots$  que a compõem.

Exemplos:

- Gabriela passou no concurso do INSS **ou** Gabriela **não** passou no concurso do INSS
  - **Não é verdade** que o professor Zambeli parece com o Zé gotinha **ou** o professor Zambeli parece com o Zé gotinha.
- Ao invés de duas proposições, nos exemplos temos uma única proposição, afirmativa e negativa. Vamos entender isso melhor.

Exemplo:

Grêmio cai para segunda divisão **ou** o Grêmio **não** cai para segunda divisão

Vamos chamar a primeira proposição de “ $p$ ” a segunda de “ $\sim p$ ” e o conetivo de “ $\vee$ ”

Assim podemos representar a “frase” acima da seguinte forma:  $p \vee \sim p$

Exemplo

A proposição  $p \vee (\sim p)$  é uma tautologia, pois o seu valor lógico é sempre V, conforme a tabela-verdade.

p	$\neg p$	$p \vee q$
V	F	V
F	V	V

**Exemplo**

A proposição  $(p \wedge q) \rightarrow (p \vee q)$  é uma tautologia, pois a última coluna da tabela-verdade só possui V.

p	q	$p \wedge q$	$p \leftrightarrow q$	$(p \wedge q) \rightarrow (p \leftrightarrow q)$
V	V	V	V	V
V	F	F	F	V
F	V	F	F	V
F	F	F	V	V

**14. Contradição**

Uma proposição composta formada por duas ou mais proposições  $p, q, r, \dots$  será dita uma **contradição** se ela for **sempre falsa**, independentemente dos valores lógicos das proposições  $p, q, r, \dots$  que a compõem.

**Exemplos:**

- O Zorra total é uma porcaria e Zorra total **não** é uma porcaria
- Suelen mora em Petrópolis e Suelen **não** mora em Petrópolis

Ao invés de duas proposições, nos exemplos temos uma única proposição, afirmativa e negativa. Vamos entender isso melhor.

**Exemplo:**

Lula é o presidente do Brasil e Lula **não** é o presidente do Brasil

Vamos chamar a primeira proposição de “p” a segunda de “ $\neg p$ ” e o conetivo de “ $\wedge$ ”

Assim podemos representar a “frase” acima da seguinte forma:  $p \wedge \neg p$

**Exemplo**

A proposição  $(p \wedge q) \wedge (p \wedge q)$  é uma contradição, pois o seu valor lógico é sempre F conforme a tabela-verdade. Que significa que uma proposição não pode ser falsa e verdadeira ao mesmo tempo, isto é, o princípio da não contradição.

p	$\neg p$	$q \wedge (\neg q)$
V	F	F
F	V	F

**15. Contingência**

Quando uma proposição não é tautológica nem contrária, a chamamos de contingência ou proposição contingente ou proposição indeterminada.

A contingência ocorre quando há tanto valores V como F na última coluna da tabela-verdade de uma proposição. Exemplos:  $P \wedge Q, P \vee Q, P \rightarrow Q \dots$

**16. Implicação lógica****Definição**

A proposição  $P$  implica a proposição  $Q$ , quando a condicional  $P \rightarrow Q$  for uma **tautologia**.

O símbolo  $P \Rightarrow Q$  ( $P$  implica  $Q$ ) representa a implicação lógica.

**Diferenciação dos símbolos  $\rightarrow$  e  $\Rightarrow$** 

O símbolo  $\rightarrow$  representa uma operação matemática entre as proposições  $P$  e  $Q$  que tem como resultado a proposição  $P \rightarrow Q$ , com valor lógico V ou F.

O símbolo  $\Rightarrow$  representa a não ocorrência de VF na tabela-verdade de  $P \rightarrow Q$ , ou ainda que o valor lógico da condicional  $P \rightarrow Q$  será sempre V, ou então que  $P \rightarrow Q$  é uma tautologia.

**Exemplo**

A tabela-verdade da condicional  $(p \wedge q) \rightarrow (p \leftrightarrow q)$  será:

p	q	$p \wedge q$	$p \leftrightarrow q$	$(p \wedge q) \rightarrow (p \leftrightarrow q)$
V	V	V	V	V
V	F	F	F	V
F	V	F	F	V
F	F	F	V	V

Portanto,  $(p \wedge q) \rightarrow (p \leftrightarrow q)$  é uma tautologia, por isso  $(p \wedge q) \Rightarrow (p \leftrightarrow q)$

**17. Equivalência lógica****Definição**

Há equivalência entre as proposições  $P$  e  $Q$  somente quando a bicondicional  $P \leftrightarrow Q$  for uma tautologia ou quando  $P$  e  $Q$  tiverem a mesma tabela-verdade.  $P \leftrightarrow Q$  ( $P$  é equivalente a  $Q$ ) é o símbolo que representa a equivalência lógica.

**Diferenciação dos símbolos  $\leftrightarrow$  e  $\Leftrightarrow$** 

O símbolo  $\leftrightarrow$  representa uma operação entre as proposições  $P$  e  $Q$ , que tem como resultado uma nova proposição  $P \leftrightarrow Q$  com valor lógico V ou F.

O símbolo  $\Leftrightarrow$  representa a não ocorrência de VF e de FV na tabela-verdade  $P \leftrightarrow Q$ , ou ainda que o valor lógico de  $P \leftrightarrow Q$  é sempre V, ou então  $P \leftrightarrow Q$  é uma tautologia.

**Exemplo**

A tabela da bicondicional  $(p \rightarrow q) \leftrightarrow (\neg q \rightarrow \neg p)$  será:

p	q	$\neg q$	$\neg p$	$p \rightarrow q$	$\neg q \rightarrow \neg p$	$(p \rightarrow q) \leftrightarrow (\neg q \rightarrow \neg p)$
V	V	F	F	V	V	V
V	F	V	F	F	F	V
F	V	F	V	V	V	V
F	F	V	V	V	V	V

Portanto,  $p \rightarrow q$  é equivalente a  $\sim q \rightarrow \sim p$ , pois estas proposições possuem a mesma tabela-verdade ou a bicondicional ( $p \rightarrow q$ )  $\leftrightarrow$  ( $\sim q \rightarrow \sim p$ ) é uma tautologia.

Veja a representação:

$$(p \rightarrow q) \leftrightarrow (\sim q \rightarrow \sim p)$$

### EQUIVALÊNCIAS LÓGICAS NOTÁVEIS

Dizemos que duas proposições são logicamente equivalentes (ou simplesmente equivalentes) quando os resultados de suas tabelas-verdade são idênticos.

Uma consequência prática da equivalência lógica é que ao trocar uma dada proposição por qualquer outra que lhe seja equivalente, estamos apenas mudando a maneira de dizê-la.

A equivalência lógica entre duas proposições,  $p$  e  $q$ , pode ser representada simbolicamente como:  $p \equiv q$ , ou simplesmente por  $p = q$ .

Começaremos com a descrição de algumas equivalências lógicas básicas.

#### Equivalentes Básicas

##### 1. $p \wedge p = p$

Ex: André é inocente e inocente = André é inocente

##### 2. $p \vee p = p$

Ex: Ana foi ao cinema ou ao cinema = Ana foi ao cinema

##### 3. $p \wedge q = q \wedge p$

Ex: O cavalo é forte e veloz = O cavalo é veloz e forte

##### 4. $p \vee q = q \vee p$

Ex: O carro é branco ou azul = O carro é azul ou branco

##### 5. $p \leftrightarrow q = q \leftrightarrow p$

Ex: Amo se e somente se vivo = Vivo se e somente se amo.

##### 6. $p \leftrightarrow q = (pq) \wedge (qp)$

Ex: Amo se e somente se vivo = Se amo então vivo, e se vivo então amo

Para facilitar a memorização, veja a tabela abaixo:

$p \wedge p$	$p$
$p \vee p$	$p$
$p \wedge q$	$q \wedge p$
$p \vee q$	$q \vee p$
$p \leftrightarrow q$	$q \leftrightarrow p$
$p \leftrightarrow q$	$(p \rightarrow q) \wedge (q \rightarrow p)$

#### Equivalentes da Condicional

As duas equivalências que se seguem são de fundamental importância. Estas equivalências podem ser verificadas, ou seja, demonstradas, por meio da comparação entre as tabelas-verdade. Fica como exercício para casa estas demonstrações. As equivalências da condicional são as seguintes:

##### 1) $Se\ p\ então\ q = Se\ não\ q\ então\ não\ p.$

Ex: Se chove então me molho = Se não me molho então não chove

##### 2) $Se\ p\ então\ q = Não\ p\ ou\ q.$

Ex: Se estudo então passo no concurso = Não estudo ou passo no concurso

Colocando estes resultados em uma tabela, para ajudar a memorização, teremos:

$p \rightarrow q$	$\sim q \rightarrow \sim p$
$p \rightarrow q$	$\sim p \vee q$

#### Equivalentes com o Símbolo da Negação

Este tipo de equivalência já foi estudado. Trata-se, tão somente, das negações das proposições compostas! Lembramos:

Negativa de $(p \wedge q)$	$\sim p \vee \sim q$
Negativa de $(p \vee q)$	$\sim p \wedge \sim q$
Negativa de $(p \rightarrow q)$	$p \wedge \sim q$
Negativa de $(p \leftrightarrow q)$	$[(p \wedge \sim q) \vee (q \wedge \sim p)]$

É possível que surja alguma dúvida em relação a última linha da tabela acima. Porém, basta lembrarmos do que foi aprendido:

$$p \leftrightarrow q = (pq) \wedge (qp)$$

(Obs: a BICONDICIONAL tem esse nome: porque equivale a duas condicionais!)

Para negar a bicondicional, teremos na verdade que negar a sua conjunção equivalente.

E para negar uma conjunção, já sabemos, nega-se as duas partes e troca-se o E por OU. Fica para casa a demonstração da negação da bicondicional. OK?

#### Outras equivalências

Algumas outras equivalências que podem ser relevantes são as seguintes:



---

## **ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO**

---

**1 CÓDIGO DE ÉTICA DO IBGE (DISPONÍVEL NO ENDEREÇO ELETRÔNICO [HTTPS://BIBLIOTECA.IBGE.GOV.BR/VISUALIZACAO/LIVROS/LIV98031.PDF](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98031.pdf) E NO [HTTP://WWW.CEBRASPE.ORG.BR/CONCURSOS/IBGE\\_20\\_RECENSEADOR PARA DOWNLOAD](http://www.cebraspe.org.br/concursos/ibge_20_recenseador_para_download)).**

## CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO DO IBGE

### Apresentação

Todo trabalho realizado no IBGE, seja ele de natureza finalística, seja ele de natureza administrativa, está pautado pela competência e pela excelência técnica adquiridas ao longo desses quase 80 anos em que vimos servindo aos cidadãos brasileiros, sem qualquer espécie de discriminação.

Considero importante que os princípios éticos sejam mais conhecidos por todos os servidores para orientar suas condutas no trabalho diário. Foi com essa ideia em mente que reconstituímos, em 2013, a Comissão de Ética do IBGE, a qual vem agora apresentar-nos importante documento: o Código de Ética do IBGE.

Tenho a convicção de que todo servidor do IBGE contribui sobremaneira para que diariamente cumpramos nossa missão institucional, de todos bem conhecida. A expectativa da Direção do IBGE é a de que nossa missão, no que diz respeito ao ambiente de trabalho profissional, seja agora aperfeiçoada pela presença ainda mais intensa da ética em todos os setores da Casa.

Agradeço, por fim, a todos os servidores a seriedade e a extremada dedicação com que realizam seu trabalho. São vocês que fazem do IBGE uma das instituições mais respeitadas do País.

### Introdução

Na Administração Pública brasileira, a ética tem assumido relevante papel. O IBGE, como não poderia deixar de ser, vem fomentando e instigando a disseminação daquilo que se entende por ética no âmbito administrativo federal. Para tanto, a Presidência da Casa, entre outras medidas, delegou à Comissão de Ética do IBGE a elaboração de dois documentos essenciais: o Código de Ética Profissional do Servidor Público do IBGE, que ora apresentamos nesta singela publicação em papel, e o Regimento Interno da Comissão de Ética do IBGE (disponível somente em formato digital, no seguinte endereço eletrônico: <http://w3.presidencia.ibge.gov.br/etica>).

O Código de Ética Profissional do Servidor Público do IBGE visa a estabelecer, fundamentalmente, os princípios de natureza deontológica, os deveres e as vedações a que estão sujeitos os agentes públicos lotados no Instituto. Documento de imprescindível leitura para todos nós, o Código foi construído, naturalmente, a partir do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder

Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994), agregando a ele, contudo, algumas particularidades do trabalho realizado no IBGE.

O Regimento Interno da Comissão de Ética do IBGE, por sua vez, delimita e define as competências e atribuições da Comissão de Ética do IBGE, cuja função primeira – ressalte-se – é a de orientar e educar cotidianamente o agente público para a ética. O Regimento também estabelece, não obstante, o rito processual pelo qual se orienta a Comissão quando provocada por denúncia ou, ainda, ex officio, nos Processos de Apuração Ética, e segue de maneira estrita a Resolução nº 10/2008 da Comissão de Ética Pública, vinculada à Presidência da República.

A Comissão de Ética do IBGE está à disposição de todos no e-mail [etica@ibge.gov.br](mailto:etica@ibge.gov.br).

### Código de Ética Profissional do Servidor Público do IBGE

#### Capítulo I

##### Seção I

##### Das regras deontológicas

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia, a eficiência e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público do IBGE, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal.

Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição do serviço público, como um todo, e, em especial, das pesquisas estatísticas e geocientíficas oficiais, cujas fontes de dados escolhidas devem contemplar a qualidade, a oportunidade, os custos e o ônus para os cidadãos.

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consonte as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal. Por se integrar à condição de servidor do IBGE, o elemento ético da conduta abrange, além dos primados maiores, a adoção dos melhores princípios, métodos e práticas, de acordo com considerações estritamente profissionais, incluídos os princípios técnicos, científicos e a ética profissional.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo. Para melhor exercício de sua função pública no IBGE, o servidor deve ter consciência da relevância das informações estatísticas e geocientíficas, a fim de atender ao direito à informação pública de modo imparcial e com igualdade de acesso. É imprescindível que o servidor do IBGE zele pela qualidade dos processos de produção das

informações oficiais, adotando critérios de boas práticas tanto nas atividades finalísticas quanto nas atividades de apoio.

IV - A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como consequência, em fator de legalidade.

V - O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

VI - A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia a dia em sua vida privada poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.

VII - Salvo os casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior do Estado e da Administração Pública, a serem preservados em processo previamente declarado sigiloso, nos termos da lei, a publicidade de qualquer ato administrativo constitui requisito de eficácia e moralidade, ensejando sua omissão comprometimento ético contra o bem comum, imputável a quem a negar. Entretanto, os dados individuais de pessoas físicas ou jurídicas coletados pelo IBGE são estritamente confidenciais e exclusivamente utilizados para fins estatísticos. Ademais, leis, regulamentos e medidas que regem a operação dos sistemas estatístico e cartográfico no Instituto devem ser de conhecimento público.

VIII - Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

X - Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerce suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente.

Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

XII - Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.

XIII - O servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação. O caráter colaborativo e participativo deve estar presente nas atividades estatísticas e cartográficas, privilegiando-se, assim, um contato estreito e harmonioso entre ambas as atividades – contato essencial para melhorar a qualidade, comparabilidade e coerência dos dados produzidos. Esse espírito colaborativo e participativo deve estender-se à coordenação dos sistemas estatísticos e cartográficos nacionais de responsabilidade do IBGE. Portanto, compete ao Instituto propor, discutir e estabelecer, em conjunto com as demais instituições nacionais, diretrizes, planos e programas para a produção estatística e cartográfica – processo que deve irradiar-se à esfera internacional, especialmente na cooperação bilateral e multilateral, a fim de melhorar as informações estatísticas e geocientíficas oficiais em todos os países, por meio da utilização de conceitos, classificações e métodos que promovam a coerência e a eficiência entre os diversos sistemas estatísticos e cartográficos.

## **Seção II Dos principais deveres do servidor público do IBGE**

XIV - São deveres fundamentais do servidor do IBGE:

a) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;

b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerce suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário;

c) ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum;

d) jamais retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão dos bens, direitos e serviços da coletividade a seu cargo;

e) tratar cuidadosamente os usuários dos serviços aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;

f) ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos;

g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer es-

pécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;

h) ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal;

i) resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou a éticas e denunciá-las;

j) zelar, no exercício do direito de greve, pelas exigências específicas da defesa da vida e da segurança coletiva;

l) ser assíduo e frequente ao serviço, na certeza de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo o sistema;

m) comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis;

n) manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição;

o) participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum;

p) apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função;

q) manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções;

r) cumprir, de acordo com as normas do serviço e as instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função, tanto quanto possível, com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem;

s) facilitar a fiscalização de todos atos ou serviços por quem de direito;

t) exercer com estrita moderação as prerrogativas funcionais que lhe sejam atribuídas, abstendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos jurisdicionados administrativos;

u) abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei;

v) apresentar, nas análises estatísticas e geográficas, informações que estejam de acordo com as normas científicas sobre fontes, métodos e procedimentos, bem como comentar as interpretações errôneas e o uso indevido de informações estatísticas e geocientíficas;

x) zelar pela qualidade dos processos de produção das informações estatísticas e geocientíficas oficiais, adotando critérios de boas práticas tanto nas atividades finalísticas quanto nas atividades de apoio;

z) divulgar e informar a todos os integrantes da sua classe sobre a existência deste Código de Ética, estimulando o seu integral cumprimento. A conduta ética do servidor do IBGE deve respeitar a legislação e as normatizações do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão,

assim como as normas internas desta Fundação, expressas em suas Resoluções, Ordens de Serviço, Portarias, Normas de Serviço e Memorandos.

### **Seção III Das vedações ao servidor público do IBGE**

XV - É vedado ao servidor público do IBGE:

a) o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem;

b) prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam;

c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, concorrente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão;

d) usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material;

e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister;

f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores;

g) pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim;

h) alterar ou deturpar o teor de documentos que deva encaminhar para providências;

i) iludir ou tentar iludir qualquer pessoa que necessite do atendimento em serviços públicos;

j) desviar servidor público para atendimento a interesse particular;

l) retirar da Instituição, sem estar legalmente autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio público;

m) fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros;

n) apresentar-se embriagado no serviço ou fora dele habitualmente;

o) dar o seu concurso a qualquer instituição que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade da pessoa humana;

p) exercer atividade profissional aética ou ligar o seu nome a empreendimentos de cunho duvidoso.

q) disponibilizar informações de caráter sigiloso e confidencial sobre pessoas físicas ou jurídicas, bem como antecipar resultados de pesquisas à sua divulgação oficial, exceto quando autorizado.

## **Capítulo II Da Comissão de Ética do IBGE**

XVI – A Comissão de Ética do IBGE está encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional dos servidores da Casa, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.

XVII - À Comissão de Ética do IBGE incumbe fornecer, quando necessário e a quem de direito, os registros sobre a conduta ética dos servidores da Casa, para o efeito de instruir e fundamentar promoções e para todos os demais procedimentos próprios da carreira de servidor público no âmbito do IBGE.

XVIII - A pena aplicável ao servidor público pela Comissão de Ética do IBGE é a de censura e sua fundamentação constará do respectivo parecer, assinado por todos os seus integrantes, com ciência do faltoso.

XIX - Para fins de apuração do comprometimento ético, entende-se por servidor público todo aquele que, por força de lei, contrato ou de qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal, como as autarquias, as fundações públicas, as entidades paraestatais, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, ou em qualquer setor onde prevaleça o interesse do Estado.

**2 LEI Nº 8.112/1990 E SUAS ALTERAÇÕES (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).**

LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990

Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

PUBLICAÇÃO CONSOLIDADA DA LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990, DETERMINADA PELO ART.13 DA LEI Nº 9.527, DE 10 DE DEZEMBRO DE 1997.

## **Título IV Do Regime Disciplinar**

### **Capítulo I Dos Deveres**

Art. 116. São deveres do servidor:

I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;

II - ser leal às instituições a que servir;  
III - observar as normas legais e regulamentares;  
IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;

[...]

a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;

[...]

c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.

VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração;(Redação dada pela Lei nº 12.527, de 2011)

VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;

VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;

IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;

X - ser assíduo e pontual ao serviço;

XI - tratar com urbanidade as pessoas;

XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.

## **Capítulo II Das Proibições**

Art. 117. Ao servidor é proibido:(Vide Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

I - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato;

II - retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição;

III - recusar fé a documentos públicos;

IV - opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço;

V - promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição;

VI - cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em lei, o desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado;

IX - valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública;

X - participar de gerência ou administração de sociedade privada, personificada ou não personificada, exercer o comércio, exceto na qualidade de acionista, cotista ou comanditário; (Redação dada pela Lei nº 11.784, de 2008)

XI - atuar, como procurador ou intermediário, junto a repartições públicas, salvo quando se tratar de benefícios previdenciários ou assistenciais de parentes até o segundo grau, e de cônjuge ou companheiro;

XII - receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições;

XIII - aceitar comissão, emprego ou pensão de estado estrangeiro;



---

# **NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO/ SITUAÇÕES GERENCIAIS**

---

## 1 ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO. ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.

### ADMINISTRAÇÃO GERAL

#### Definição e visão geral da Administração

Administração é, segundo o Dicionário Houaiss, “ato, processo ou efeito de administrar”. E este verbo etimologicamente vem do latim “administrare”, significando “ajudar em alguma coisa, servir alguém, ocupar-se de, dirigir, governar, regrar, executar, administrar”. Na mesma linha, “a palavra *administração* deriva da expressão latina “administratio” e significa a ação de governar, de dirigir, de supervisionar, de gerir os negócios próprios ou de terceiros” (CASSIANO, BARRETTI, 1980, p.18).

O Professor Natanael C. Pereira descreve as habilidades do administrador em seu trabalho no Instituto Federal de São Paulo (2014)<sup>1</sup>:

Segundo Katz, existem três tipos de habilidades que o administrador deve possuir para trabalhar com sucesso: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual. Habilidade é o processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos administrativos das empresas, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis. A seguir é apresentado a definição das três habilidades e na Fig. 3 é apresentado os níveis organizacionais e a três habilidades do administrador segundo Katz.

- habilidade técnica: consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas por meio da experiência profissional;
- habilidade humana: consiste na capacitação e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz;
- habilidade conceitual: consiste na capacidade para lidar com ideias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que a pessoa faça abstrações e desenvolva filosofias e princípios gerais de ação.

A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de posições de supervisão a posição de alta direção.

A TGA (Teoria Geral da Administração) se propõe a desenvolver a habilidade conceitual, ou seja, a desenvolver a capacidade de pensar, de definir situações organizacionais complexas, de diagnosticar e de propor soluções.

Contudo essas três habilidades – técnicas, humanas e conceituais – requerem certas competências pessoais para serem colocadas em ação com êxito. As competências – qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas. O administrador para ser bem sucedido profissionalmente precisa desenvolver três competências duráveis: o conhecimento, a perspectiva e a atitude.

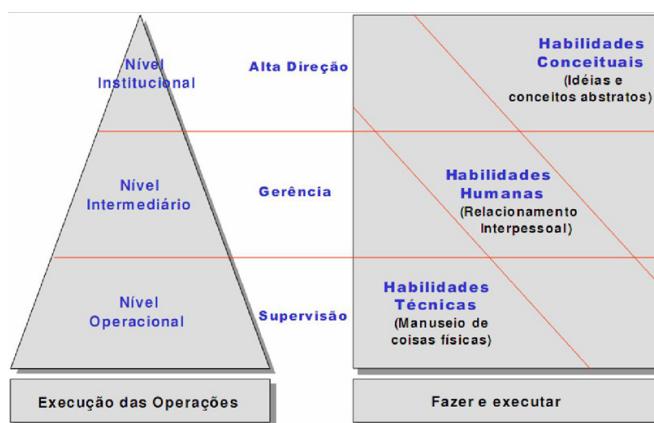


Figura – Níveis Organizacionais e as três Habilidades do Administrador segundo Katz.

1. Introdução à Administração – Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas do Instituto Federal de São Paulo – Campus São Carlos. Obtido em [http://www.cefetsp.br/edu/natanael/Apostila\\_ADMIN\\_parte1.pdf](http://www.cefetsp.br/edu/natanael/Apostila_ADMIN_parte1.pdf)

- **Conhecimento** significa todo o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências, aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade. Como o conhecimento muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renova-lo continuamente. Isso significa aprender a aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo reciclar-se continuamente para não tornar-se obsoleto e ultrapassado;

- **Perspectiva** significa a capacidade de colocar o conhecimento em ação. Em saber transformar a teoria em prática. Em aplicar o conhecimento na análise das situações e na solução dos problemas e na condução do negócio. É a perspectiva que dá autonomia e independência ao administrador, que não precisa perguntar ao chefe o que deve fazer e como fazer nas suas atividades;

- **Atitude** representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas.

Conforme o Art. 2º da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, que regulamentou a profissão de administrador, sua atividade profissional será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

a) *pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;*

b) *pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.*

Assim, o administrador deve ocupar diversas posições estratégicas nas organizações e desenvolver papéis essenciais à sustentabilidade e crescimento dos negócios.



Figura – As competências essenciais do administrador, segundo Chiavenato

De acordo com o Professor Natanael C. Pereira, citando Mintzberg, é possível identificar dez papéis específicos do administrador divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisório. “Papel significa um conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa. Cada papel representa atividades que o administrador conduz para cumprir as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.” (PEREIRA, 2014).

Categoria	Papel	Atividade
<b>Interpessoal</b> (Como o administrador interage)	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, usa malotes, telefonemas e reuniões.
<b>Informacional</b> (Como o administrador intercambia e processa as informações)	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, telefonemas e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos.
<b>Decisorial</b> (Como o administrador utiliza a informação nas suas decisões)	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades de idéias 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.

Figura – Papéis do administrador segundo Mintzberg (apud Pereira, 2014)

### O papel do gerente

De acordo com Ronaldo Guedes (2006)<sup>2</sup>, o administrador deve desenvolver várias habilidades e algumas características são apontadas como fundamentais ao bom desempenho para desempenhar suas funções e sustentar sua posição:

### Classificação de Administradores

Stoner (1999) classifica o Administrador pelo nível que ocupa na organização (de primeira linha, intermediários e altos administradores) e pelo âmbito das atividades organizacionais pelas quais são responsáveis (os chamados administradores funcionais e gerais).

#### Pelo nível que ocupam na organização

**Gerentes de Primeira Linha:** Estão localizados no nível mais baixo de gerência, costumam ser chamados de supervisores, não são responsáveis por outros supervisores e gerenciam apenas trabalhadores operacionais.

**Gerentes Médios:** Estão localizados no nível intermediário, são responsáveis por Gerentes de Primeira Linha e podem também gerenciar trabalhadores operacionais.

**Administradores de Topo:** São comumente chamados de CEO (Chief Executive Officer), Presidente, Vice-Presidente, ocupam o cargo máximo nas organizações, são responsáveis por seu direcionamento e seus recursos.

#### Pelo âmbito das atividades

**Administradores Funcionais:** São os Administradores responsáveis por uma área funcional, e pela equipe que compõe essa área funcional. Ex.: Diretor de Marketing, Diretor de Produção, Gerente Comercial.

**Administradores Gerais:** Comum em pequenas organizações, o Administrador Geral é responsável pelas diversas áreas funcionais da empresa e pelas pessoas envolvidas nas funções.

### Papéis dos Administradores

Mintzberg (apud STONER, 1999) fez um levantamento sobre os papéis dos Administradores dividindo-os em Papéis Interpessoais, Papéis Informacionais e Papéis Decisórios. Esses papéis são desenvolvidos constantemente no dia a dia dos Administradores.

2. Obtido em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/administrador-habilidades-e-caracteristicas/13089/>

### Papéis Interpessoais

São os papéis que os Administradores executam relativos ao relacionamento com as pessoas e construção conjunto dos resultados. São divididos em três papéis: Símbolo, Líder e Ligação.

**Símbolo** representa a função de estar presente em locais e momentos importantes, basicamente tarefas cerimoniais, comparecer a casamentos, e outros eventos. O Administrador representa a organização, portanto ele é um símbolo desta organização, e ela será conceituada à partir do Administrador.

**Líder** é o papel que o Administrador representa o tempo todo, pois ele é responsável por seus atos e de todos seus subordinados.

**Elemento de Ligação** é o papel que o Administrador representa ao possibilitar relacionamentos que auxiliam o desenvolvimento de sua empresa e de outros. Ele faz o intercâmbio entre pessoas que irão gerar novos negócios ou facilitar os negócios existentes.

### Papéis Informacionais

As organizações, o mercado, as pessoas vivem em torno da um fluxo intenso e contínuo de informações, para um bom desenvolvimento, as empresas e os Administradores precisam saber receber, tratar e repassar essas informações. Nesse cenário são destacados três papéis: Coletor; Disseminador; e Porta-voz.

O **Coletor** busca as informações dentro e fora das organizações, procura se informar o máximo possível nas mais variadas fontes de informação. O papel do coletor é possuir o maior volume de informações relativas à organização.

**Disseminador** é o papel que o Administrador representa ao comunicar as informações à equipe para mantê-la atualizada e em sintonia com a empresa.

O Administrador deve ser um **Porta-voz** quando se faz necessário comunicar informações para pessoas que se localizam fora da organização. O Administrador deve possuir a sensibilidade para discernir entre o que pode ou não ser comunicado as informações empresariais.

### Papéis Decisórios

Com toda a informação disponível, cabe aos Administradores estudarem-na e tomar decisões baseadas nelas. As decisões são de responsabilidade total dos Administradores, por isso é necessário cautela e preparo para tomá-las. Quatro são os papéis decisórios, Empreendedor, Solucionador de Problemas, Alocador de Recursos e Negociador.

**Empreendedor** é o papel que o Administrador assume ao tentar melhorar seus negócios propondo maneiras inovadoras ou novos projetos que alavanquem a organização.

O Administrador é um **solucionador de problemas**, pois se encontra em um ambiente instável e suscetível a

um variado leque de problemas. Ele deve atuar identificando esses problemas e apresentando soluções, portanto um Solucionador de Problemas.

**Alocador de recursos**, porque o dirigente está inserido em um cenário de necessidades ilimitadas para recursos limitados, assim sendo ele deve encontrar o equilíbrio para alocar a quantidade correta de recursos e sua utilização. Todo Administrador deve ser um bom **negociador**, pois estará praticando esse papel constantemente em suas atividades. Ele deve negociar tanto com o ambiente interno como com o ambiente externo sempre objetivando os melhores resultados para sua empresa e para a sociedade.

#### Habilidades

Para ocupar posições nas empresas, executar seus papéis e buscar as melhores maneiras de Administrar, o Administrador deve desenvolver e fazer uso de várias habilidades. Robert L. Katz (apud STONER, 1999) classificou-as em três grandes habilidades: Técnicas, Humanas e Conceituais. Todo administrador precisa das três habilidades.

Percebe-se que para desenvolver bem seu trabalho, o Administrador precisar dominar as três habilidades e dosá-las conforme sua posição na organização.

**Habilidades Técnicas** são as habilidades ligadas à execução do trabalho, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional.

Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade técnica “[...]consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional”.

Logo as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.

**Habilidades Humanas** são as habilidades necessárias para um bom relacionamento. Administradores com boas habilidades humanas se desenvolvem bem em equipes e atuam de maneira eficiente e eficaz como líderes. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade humana “[...] consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas”.

Habilidades humanas são imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional

**Habilidades Conceituais** são as habilidades necessárias ao proprietário, presidente, CEO de uma empresa. São essas habilidades que mantêm a visão da organização como um todo, influenciando diretamente no direcionamento e na Administração da empresa.

Segundo Chiavenato (2000, p. 3):

“Habilidade conceitual: Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização com um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato.”

As habilidades conceituais são imprescindíveis aos Administradores de Topo.

### Características

Algumas características são consideradas fundamentais ao Perfil de um bom Administrador moderno.

Segundo pesquisa realizada em empresas:

"[...] as organizações desejam profissionais de Administração com as seguintes características: Capacidade de identificar prioridades; Capacidade de operacionalizar ideias; Capacidade de delegar funções; Habilidade para identificar oportunidades; Capacidade de comunicação, redação e criatividade; Capacidade de trabalho em equipe; Capacidade de liderança; Disposição para correr riscos e responsabilidade; Facilidade de relacionamento interpessoal; Domínio de métodos e técnicas de trabalho; Capacidade de adaptar-se a normas e procedimentos; Capacidade de estabelecer e consolidar relações; Capacidade de subordinar-se e obedecer à autoridade. MEIRELES (2003, p. 34)."

São características desafiadoras, não é fácil desenvolvê-las, sustentá-las é ainda mais complicado. Essa é exatamente a missão do Administrador, vencer todos seus desafios e mostrar sua capacidade de se manter e crescer nos mais diferentes cenários. Somente assim o Administrador será considerado capaz de Administrar (GUEDES, 2006).

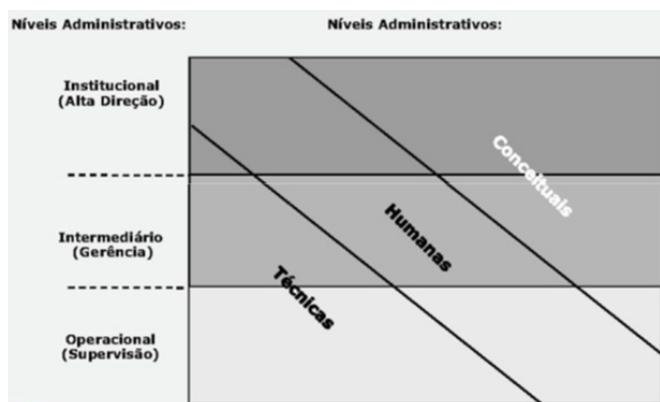


Figura – As habilidades administrativas, segundo Chiavenato

Segundo Patrick J. Montana e Bruce H. Charnov (2010, pp.9-10), "competência administrativa é a habilidade que contribui para um alto desempenho no cargo gerencial". Estes autores destacam as recomendações da American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) para o desenvolvimento de habilidades pessoais que levem ao sucesso gerencial:

- Liderança – habilidade para influenciar outros na execução de tarefas;
- Auto-objetividade – habilidade da pessoa de se avaliar de modo realista;
- Pensamento analítico – habilidade para interpretar e explicar padrões nas informações;

- Comportamento flexível – habilidade para modificar o comportamento pessoal para atingir um objetivo;
- Comunicação oral – habilidade para se expressar claramente em apresentações orais;
- Comunicação escrita – habilidade para expressar com clareza as próprias ideias ao escrever;
- Impacto pessoal – habilidade para passar uma boa impressão e infundir confiança;
- Resistência ao estresse – habilidade para desempenhar sob condições estressantes; e
- Tolerância à incerteza – habilidade para desempenhar em situações ambíguas.

### Teorias e escolas da Administração

#### Teoria Clássica

A Teoria Clássica, segundo Chiavenato (2003) está fundamentada na escola que foi denominada de Administração Científica, surgida no início do século XX e influenciada pelas consequências da Revolução Industrial do século anterior, que trouxe o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a produção de bens, reduzindo a imprevisão, melhorando a eficiência e aumentando a competitividade.

*Inicia-se, nesse período, a produção em massa, com o domínio dos monopólios, principalmente nos Estados Unidos, e, com uma cadeia de sucessivos acontecimentos, aumentou-se o número de assalariados nas indústrias. Tornou-se urgente evitar o desperdício de materiais (insumos) e programar a economia de mão-de-obra (CARVALHO, 2008).*

Neste contexto surge a divisão do trabalho, são fixados os padrões de produção, descritos os cargos, determinadas as funções, estudados os métodos e normas de trabalho, criando assim, condições econômicas e técnicas para o surgimento do taylorismo e fordismo nos Estados Unidos e do fayolismo na Europa (CHIAVENATO, 2003). A abordagem da escola da Administração Científica tem sua ênfase, de acordo com Lacombe (2003, p. 37), "na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade".

A Escola da Teoria Clássica enfatiza a estrutura organizacional. De acordo com Chiavenato (2003), recebeu esse nome devido ao período anterior à mesma ter sido bastante empírico e, à tentativa de aplicação de métodos da ciência aos problemas administrativos com a finalidade de aumentar a eficiência industrial.

Conforme Carvalho (2008),

*Essas duas Escolas são correntes clássicas do pensamento administrativo, que apesar de terem ênfases diferentes, completam-se com propriedade, pois enquanto a Teoria Clássica criou princípios para o comando e a alta direção, a Administração Científica tem seus princípios voltados para o chão da fábrica. São, portanto, princípios de uma mesma teoria, com postulados organizacionais que diferem entre si, mas possuem a coerência típica para compor uma única teoria, que se tornou a base da Administração Contemporânea.*