



CÓD: OP-038MA-24
7908403554119

IBIRITÉ-MG

PREFEITURA MUNICIPAL DE IBIRITÉ - MINAS GERAIS

Técnico de Administração

EDITAL Nº 002/2024



ATENÇÃO

- A Opção não está vinculada às 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,
- Dúvidas sobre matérias podem ser enviadas através do site: www.apostilasopcao.com.br/contatos.php, com retorno do professor no prazo de até 05 dias úteis.,
- 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.

COMO ACESSAR O SEU BÔNUS

Se você comprou essa apostila em nosso site, o bônus já está liberado na sua área do cliente. Basta fazer login com seus dados e aproveitar.

Mas caso você não tenha comprado no nosso site, siga os passos abaixo para ter acesso ao bônus:



Acesse o endereço apostilaopcao.com.br/bonus.



Digite o código que se encontra atrás da apostila (**conforme foto ao lado**).



Siga os passos para realizar um breve cadastro e acessar o **bônus**.



Língua Portuguesa

1. Leitura, compreensão e interpretação de textos e gêneros textuais diversos.....	7
2. Vocabulário: sentido denotativo e conotativo, sinonímia, antonímia, homonímia, paronímia e polissemia	7
3. Variantes linguísticas, linguagem oral e linguagem escrita, formal e informal e gíria	8
4. Ortografia: emprego das letras e acentuação gráfica	11
5. Fonética: encontros vocálicos e consonantais, dígrafos e implicações na divisão de sílabas	12
6. Regras de acentuação gráfica	14
7. Crase	15
8. Pontuação: emprego de todos os sinais de pontuação	15
9. Morfologia e flexões do gênero, número e grau.....	25
10. Termos da oração: identificação e classificação. Processos sintáticos de coordenação e subordinação; classificação dos períodos e orações	28
11. Concordâncias nominal e verbal.....	32
12. Regências nominal e verbal	34
13. Estrutura e formação das palavras.....	34

Matemática/Raciocínio lógico

1. Números inteiros: operações e propriedades. Números racionais, representação fracionária e decimal: operações e propriedades	39
2. Razão e proporção	44
3. Porcentagem.....	45
4. Regra de três simples.....	46
5. Números reais: operações e propriedades.....	47
6. Mínimo Múltiplo Comum e Máximo Divisor Comum: propriedades e problemas. Múltiplos e divisores de um número	47
7. Equação de 1° grau e do 2° grau. Inequações do 1° e 2° graus.....	52
8. Sistemas de equações do 1° e 2° graus.....	55
9. Problemas que envolvem álgebra, equações, inequações e sistemas do 1° ou do 2° graus	56
10. Leitura de gráficos e tabelas	56
11. Média Aritmética e Ponderada	59
12. Funções: função afim, quadrática, modular, exponencial e logarítmica. Gráficos, propriedades e problemas envolvendo funções afim, modular, quadrática, exponencial e logarítmica.....	59
13. Sequências e Progressões: Progressão Aritmética e Geométrica. Propriedades e problemas envolvendo PA e PG. Soma dos termos de uma PA e uma PG	82
14. Sistema métrico: medidas de tempo, comprimento, superfície e capacidade	84
15. Relação entre grandezas: tabelas e gráficos	86
16. Raciocínio lógico	86
17. Resolução de situações problema	89
18. Geometria Plana: Ângulos, retas paralelas, estudo dos polígonos e polígonos regulares.....	92
19. Triângulo: teoremas dos ângulos internos e externos. Estudo do triângulo retângulo; relações métricas no triângulo retângulo; relações trigonométricas (seno, cosseno e tangente)	102
20. Teorema de Pitágoras	107

ÍNDICE

21. Quadriláteros: propriedades dos trapézios e paralelogramos. Círculo e circunferência: ângulos e propriedades. Áreas e perímetros de figuras planas e volume de sólidos. Ciclo trigonométrico – trigonometria no círculo: funções trigonométricas.....	107
22. Sistemas Lineares, Matrizes e Determinantes	108
23. Operações, propriedades e problemas envolvendo sistemas lineares, matrizes e determinantes	115
24. Poliedros, prismas e pirâmides: propriedades, áreas laterais e totais, volume e problemas	115
25. Relação de Euler	115
26. Corpos redondos: propriedades, áreas e volumes	115
27. Análise combinatória: princípio multiplicativo, permutações, arranjos e combinações. Problemas envolvendo análise combinatória.....	115
28. Probabilidade e Estatística.....	118
29. Números Complexos: operações e propriedades	120
30. Porcentagem.....	125
31. Juros simples e compostos	126
32. Problemas envolvendo matemática financeira.....	127
33. Raciocínio lógico: diagramas lógicos.....	127
34. Conectivos e Tabelas verdade. Proposições e Silogismos.....	131
35. Correlacionamento de dados e informações.....	131
36. Sequências não numéricas	131
37. Teoria dos Conjuntos	131

Conhecimentos Específicos (Sem Sugestões Bibliográficas)

Técnico de Administração

1. O Ambiente Organizacional	133
2. Tomada de Decisão em Organizações; Processos Decisórios nas Organizações	136
3. Planejamento, Organização, Direção e Controle	141
4. Princípios da Administração Científica	147
5. Escolas de Relações Humanas	151
6. Burocracia e as Organizações.....	152
7. O Poder nas Organizações	154
8. Gestão da Qualidade	156
9. Análise do Processo Produtivo	168
10. Instalações.....	171
11. Planejamento e Controle da Produção	174
12. Controle Estatístico e Confiabilidade de Processos	177
13. Gestão Estratégica em Cadeia de Suprimentos	179
14. Gestão de Estoques	183
15. Gestão Estratégica de Pessoas.....	188
16. Recrutamento e Seleção de Pessoas	191
17. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.....	196
18. Avaliação de Desempenho e Competências.....	202
19. Liderança; Estilos de Gestão	205
20. Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas	209

ÍNDICE

21. Motivação e Gestão de Pessoas	211
22. Evolução conceitual do orçamento público	213
23. Receita e despesa pública	222
24. Processo orçamentário	238
25. Execução orçamentária e financeira; controle e avaliação da execução orçamentária	240
26. Licitações, das modalidades, da dispensa, da inexigibilidade, dos procedimentos e dos prazos nas licitações; fases da licitação, pregão, regime diferenciado de contratações públicas	241
27. Dos contratos e convênios da administração pública	253
28. Matemática financeira	268
29. Juros simples e compostos	270
30. Séries de pagamento e amortizações	271
31. Estratégias e decisões financeiras, administração do capital de giro	277
32. Administração dos ciclos financeiro e operacional, Decisões de investimentos e orçamento de capital, Decisões de financiamentos, Planejamento e controle financeiro	281
33. Custo da mão-de-obra direta e indireta	282
34. Departamentalização e critérios de alocação direta e de rateio dos custos indiretos	283
35. Depreciação gerencial e por obsolescência	285
36. Tipos de custeio	286
37. Custos para tomada de decisão	292
38. Margem de contribuição	293
39. Ponto de equilíbrio	294
40. Alavancagem operacional e margem de segurança	298
41. Custo padrão	299
42. Custeio por atividade	301
43. Formação de preço de venda e lucratividade	313
Estatuto do Servidor	315
44. Lei Orgânica Municipal	315
45. Noções básicas de recrutamento e seleção de pessoal	315
46. Atos administrativos	315
47. Licitação: objeto licitável, dispensa e inexigibilidade, modalidades da licitação, etapa interna externa, fases da licitação, o edital, habilitação, julgamento, recursos administrativos, o procedimento licitatório e suas consequências, crimes, licitação e mandado de segurança	326
48. Contrato administrativo	326
49. Atividades administrativas	326
50. Arrecadação de tributos	328
51. Tesouraria: estágios da despesa orçamentaria e dívida passiva	329

LÍNGUA PORTUGUESA

LEITURA, COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS E GÊNEROS TEXTUAIS DIVERSOS

Compreender e interpretar textos é essencial para que o objetivo de comunicação seja alcançado satisfatoriamente. Com isso, é importante saber diferenciar os dois conceitos. Vale lembrar que o texto pode ser verbal ou não-verbal, desde que tenha um sentido completo.

A **compreensão** se relaciona ao entendimento de um texto e de sua proposta comunicativa, decodificando a mensagem explícita. Só depois de compreender o texto que é possível fazer a sua interpretação.

A **interpretação** são as conclusões que chegamos a partir do conteúdo do texto, isto é, ela se encontra para além daquilo que está escrito ou mostrado. Assim, podemos dizer que a interpretação é subjetiva, contando com o conhecimento prévio e do repertório do leitor.

Dessa maneira, para compreender e interpretar bem um texto, é necessário fazer a decodificação de códigos linguísticos e/ou visuais, isto é, identificar figuras de linguagem, reconhecer o sentido de conjunções e preposições, por exemplo, bem como identificar expressões, gestos e cores quando se trata de imagens.

Dicas práticas

1. Faça um resumo (pode ser uma palavra, uma frase, um conceito) sobre o assunto e os argumentos apresentados em cada parágrafo, tentando traçar a linha de raciocínio do texto. Se possível, adicione também pensamentos e inferências próprias às anotações.
2. Tenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto, para poder procurar o significado de palavras desconhecidas.
3. Fique atento aos detalhes oferecidos pelo texto: dados, fonte de referências e datas.
4. Sublinhe as informações importantes, separando fatos de opiniões.
5. Perceba o enunciado das questões. De um modo geral, questões que esperam **compreensão do texto** aparecem com as seguintes expressões: *o autor afirma/sugere que...; segundo o texto...; de acordo com o autor...* Já as questões que esperam **interpretação do texto** aparecem com as seguintes expressões: *conclui-se do texto que...; o texto permite deduzir que...; qual é a intenção do autor quando afirma que...*

VOCABULÁRIO: SENTIDO DENOTATIVO E CONOTATIVO, SINONÍMIA, ANTONÍMIA, HOMONÍMIA, PARONÍMIA E POLISSEMIA

Este é um estudo da **semântica**, que pretende classificar os sentidos das palavras, as suas relações de sentido entre si. Conheça as principais relações e suas características:

Sinonímia e antonímia

As palavras **sinônimas** são aquelas que apresentam significado semelhante, estabelecendo relação de proximidade. **Ex:** *inteligente* <—> *esperto*

Já as palavras **antônimas** são aquelas que apresentam significados opostos, estabelecendo uma relação de contrariedade. **Ex:** *forte* <—> *fraco*

Parônimos e homônimos

As palavras **parônimas** são aquelas que possuem grafia e pronúncia semelhantes, porém com significados distintos.

Ex: *cumprimento* (saudação) X *comprimento* (extensão); *tráfego* (trânsito) X *tráfico* (comércio ilegal).

As palavras **homônimas** são aquelas que possuem a mesma grafia e pronúncia, porém têm significados diferentes. **Ex:** *rio* (verbo “rir”) X *rio* (curso d’água); *manga* (blusa) X *manga* (fruta).

As palavras **homófonas** são aquelas que possuem a mesma pronúncia, mas com escrita e significado diferentes. **Ex:** *cem* (numeral) X *sem* (falta); *conserto* (arrumar) X *concerto* (musical).

As palavras **homógrafas** são aquelas que possuem escrita igual, porém som e significado diferentes. **Ex:** *colher* (talher) X *colher* (verbo); *acerto* (substantivo) X *acerto* (verbo).

Polissemia e monosssemia

As palavras **polissêmicas** são aquelas que podem apresentar mais de um significado, a depender do contexto em que ocorre a frase. **Ex:** *cabeça* (parte do corpo humano; líder de um grupo).

Já as palavras **monossêmicas** são aquelas que apresentam apenas um significado. **Ex:** *eneágono* (polígono de nove ângulos).

Denotação e conotação

Palavras com **sentido denotativo** são aquelas que apresentam um sentido objetivo e literal. **Ex:** *Está fazendo frio.* / *Pé da mulher.*

Palavras com **sentido conotativo** são aquelas que apresentam um sentido simbólico, figurado. **Ex:** *Você me olha com frieza.* / *Pé da cadeira.*

Hiperonímia e hiponímia

Esta classificação diz respeito às relações hierárquicas de significado entre as palavras.

Desse modo, um **hiperônimo** é a palavra superior, isto é, que tem um sentido mais abrangente. **Ex:** *Fruta é hiperônimo de limão.*

Já o **hipônimo** é a palavra que tem o sentido mais restrito, portanto, inferior, de modo que o hiperônimo engloba o hipônimo. **Ex:** *Limão é hipônimo de fruta.*

Formas variantes

São as palavras que permitem mais de uma grafia correta, sem que ocorra mudança no significado. **Ex:** *loiro – louro* / *enfarte – infarto* / *gatinhar – engatinhar.*

Arcaísmo

São palavras antigas, que perderam o uso frequente ao longo do tempo, sendo substituídas por outras mais modernas, mas que ainda podem ser utilizadas. No entanto, ainda podem ser bastante encontradas em livros antigos, principalmente. Ex: *botica* <—> *farmácia* / *franquia* <—> *sinceridade*.

VARIANTES LINGUÍSTICAS, LINGUAGEM ORAL E LINGUAGEM ESCRITA, FORMAL E INFORMAL E GÍRIA
VARIAÇÃO LINGUÍSTICA

Assim como outras, a língua portuguesa no Brasil é extremamente heterogênea. As diferentes manifestações e realizações da língua, as diversas formas que a língua possui, decorrentes de fatores de natureza histórica, regional, sociocultural ou situacional constituem o que chamamos de variações linguísticas. Essas variações podem ocorrer nas camadas fonológica, morfológica, sintática, léxica e semântica; em certos momentos ocorrem duas ou mais variações ao mesmo tempo em um discurso.

Entenda: a variação linguística é inerente ao discurso dos falantes de qualquer língua, pois a língua é a forma que o homem tem de entender o seu universo interno e externo; portanto, a idade, o sexo, o meio social, o espaço geográfico, tudo isso torna a língua peculiar.¹

Os dois aspectos mais facilmente perceptíveis da variação linguística são a **pronúncia e o vocabulário**.

Tipos de Variações

a) As variações de uma região para outra são chamadas variantes **diatópicas**. Como por exemplo: “Abóbora” em certos locais é conhecida como “Jerimum”.

b) As variações de um grupo social para outro são chamadas variantes **diastráticas**. Essas variações são muito numerosas e podem ser observadas em: gírias, jargões, linguagem dos advogados, na classe médica, entre os skatistas, etc.

c) As variações de uma época para outra são chamadas variantes **diacrônicas**. Antigamente usava-se o Vossa Mercê, depois Vos Mecê, depois Você, depois Ocê, depois o Cê, e por último, atualmente VC.

d) As variações de uma situação de comunicação para outra são denominadas variantes **diafásicas**.

Todos sabemos que há situações que permitem uma linguagem bem informal (uma conversa com os amigos num bar) e outras que exigem um nível mais formal de linguagem (um jantar de cerimônia).

Cada uma dessas situações tem construções e termos apropriados. Observe no texto a seguir, retirado do romance *Agosto*, de Rubem Fonseca, o uso de expressões e construções da linguagem coloquial:

Um homem magro, de bigodinho e cabelo glostorado, apareceu:

“Ah, comissário Pádua... Que prazer! Que alegria!”

“Não quero papo-furado, Almeidinha. Quero falar com dona Laura.”

“Ela no momento está muito ocupada. Não pode ser comigo?”

1 PESTANA, Fernando. *A gramática para concursos*. Elsevier.2013.

“Não, não pode ser com você. Dá o fora e chama logo a Laura.”

“Vou mandar servir um uisquinho.”

“Não queremos nenhum uisquinho. Chama a dona.”²

As variações que distinguem uma variante de outra se manifestam em quatro planos distintos, a saber: fônico, morfológico, sintático e lexical.

Variações Fônicas

São as que ocorrem no modo de pronunciar os sons constituintes da palavra. Os exemplos de variação fônica são abundantes e, ao lado do vocabulário, constituem os domínios em que se percebe com mais nitidez a diferença entre uma variante e outra. Entre esses casos, podemos citar:

- A queda do “r” final dos verbos, muito comum na linguagem oral no português: *falá, vendê, curti* (em vez de *curtir*), *compô*.

- O acréscimo de vogal no início de certas palavras: eu me *alem-bro*, o pássaro *avoá*, formas comuns na linguagem clássica, hoje frequentes na fala caipira.

- A queda de sons no início de palavras: *ocê, cê, ta, tava, marelo* (amarelo), *margoso* (amargoso), características na linguagem oral coloquial.

- A redução de proparoxítonas a paroxítonas: *Petrópolis* (*Petrópolis*), *fórfi* (*fósforo*), *porva* (*pólvora*), todas elas formas típicas de pessoas de baixa condição social.

- A pronúncia do “l” final de sílaba como “u” (na maioria das regiões do Brasil) ou como “i” (em certas regiões do Rio Grande do Sul e Santa Catarina) ou ainda como “r” (na linguagem caipira): *quintau, quintar, quintal; pastéu, paster, pastel; faróu, farór, farol*.

- Deslocamento do “r” no interior da sílaba: *largato, preguntar, estrupo, cardeneta*, típicos de pessoas de baixa condição social.

Variações Morfológicas

São as que ocorrem nas formas constituintes da palavra. Nesse domínio, as diferenças entre as variantes não são tão numerosas quanto as de natureza fônica, mas não são desprezíveis. Como exemplos, podemos citar:

- O uso do prefixo *hiper-* em vez do sufixo *-íssimo* para criar o superlativo de adjetivos, recurso muito característico da linguagem jovem urbana: um cara *hiper-humano* (em vez de *humaníssimo*), uma prova *hiperdifícil* (em vez de *difícilima*), um carro *hiperpossante* (em vez de *possantíssimo*).

- A conjugação de verbos irregulares pelo modelo dos regulares: ele *entreviu* (entrevio), se ele *manter* (mantiver), se ele *ver* (vir) o recado, quando ele *repor* (repuser).

- A conjugação de verbos regulares pelo modelo de irregulares: *vareia* (varia), *negoceia* (negocia).

- Uso de substantivos masculinos como femininos ou vice-versa: *duzentas* gramas de presunto (*duzentos*), *a* champanha (o champanha), tive *muita* dó dela (muito dó), mistura *do* cal (da cal).

- A omissão do “s” como marca de plural de substantivos e adjetivos (típicos do falar paulistano): *os amigo e as amiga, os livro indicado, as noite fria, os caso mais comum*.

- O enfraquecimento do uso do modo subjuntivo: Espero que o Brasil *reflete* (reflita) sobre o que aconteceu nas últimas eleições; Se eu *estava* (estivesse) lá, não deixava acontecer; Não é possível que ele *esforçou* (tenha se esforçado) mais que eu.

Variações Sintáticas

2 PLATÃO, Fiorin, *Lições de Texto*. Ática. 2011.

Dizem respeito às correlações entre as palavras da frase. No domínio da sintaxe, como no da morfologia, não são tantas as diferenças entre uma variante e outra. Como exemplo, podemos citar:

- O uso de pronomes do caso reto com outra função que não a de sujeito: *encontrei ele* (em vez de encontrei-o) na rua; não irão sem *você e eu* (em vez de mim); nada houve entre *tu* (em vez de ti) e ele.

- O uso do pronome *lhe* como objeto direto: não *lhe* (em vez de "o") convidei; eu *lhe* (em vez de "o") vi ontem.

- A ausência da preposição adequada antes do pronome relativo em função de complemento verbal: são pessoas *que* (em vez de: *de que*) eu gosto muito; este é o melhor filme *que* (em vez de *a que*) eu assisti; você é a pessoa *que* (em vez de *em que*) eu mais confio.

- A substituição do pronome relativo "cujo" pelo pronome "que" no início da frase mais a combinação da preposição "de" com o pronome "ele" (=dele): É um amigo *que* eu já conhecia a família dele (em vez de *cuja família eu já conhecia*).

- A mistura de tratamento entre *tu* e *você*, sobretudo quando se trata de verbos no imperativo: *Entra*, que eu quero falar *com você* (em vez de *contigo*); *Fala* baixo que a sua (em vez de *tua*) voz me irrita.

- Ausência de concordância do verbo com o sujeito: *Eles chegam* tarde (em grupos de baixa extração social); *Faltou* naquela semana muitos alunos; *Comentou-se* os episódios.

Variações Léxicas

É o conjunto de palavras de uma língua. As variantes do plano do léxico, como as do plano fônico, são muito numerosas e caracterizam com nitidez uma variante em confronto com outra. Eis alguns, entre múltiplos exemplos possíveis de citar:

- A escolha do adjetivo *maior* em vez do advérbio *muito* para formar o grau superlativo dos adjetivos, características da linguagem jovem de alguns centros urbanos: *maior* legal; *maior* difícil; Esse amigo é um carinha *maior* esforçado.

- As diferenças lexicais entre Brasil e Portugal são tantas e, às vezes, tão surpreendentes, que têm sido objeto de piada de lado a lado do Oceano. Em Portugal chamam de *cueca* aquilo que no Brasil chamamos de *calcinha*; o que chamamos de *fila* no Brasil, em Portugal chamam de *bicha*; *café da manhã* em Portugal se diz *pequeno almoço*; *camisola* em Portugal traduz o mesmo que chamamos de *suéter*, *malha*, *camiseta*.

Designações das Variantes Lexicais

- **Arcaísmo:** diz-se de palavras que já caíram de uso e, por isso, denunciam uma linguagem já ultrapassada e envelhecida. É o caso de *reclame*, em vez de anúncio publicitário; na década de 60, o rapaz chamava a namorada de *broto* (hoje se diz *gatinha* ou forma semelhante), e um homem bonito era um *pão*; na linguagem antiga, médico era designado pelo nome *físico*; um *bobalhão* era chamado de *coió* ou *bocó*; em vez de *refrigerante* usava-se *gasosa*; algo muito bom, de qualidade excelente, era *supimpa*.

- **Neologismo:** é o contrário do arcaísmo. Trata-se de palavras recém-criadas, muitas das quais mal ou nem entraram para os dicionários. A moderna linguagem da computação tem vários exemplos, como *escanear*, *deletar*, *printar*; outros exemplos extraídos da tecnologia moderna são *mixar* (fazer a combinação de sons), *robotizar*, *robotização*.

- **Estrangeirismo:** trata-se do emprego de palavras emprestadas de outra língua, que ainda não foram aportuguesadas, preservando a forma de origem. Nesse caso, há muitas expressões lati-

nas, sobretudo da linguagem jurídica, tais como: *habeas-corpus* (literalmente, "tenhas o corpo" ou, mais livremente, "estejas em liberdade"), *ipso facto* ("pelo próprio fato de", "por isso mesmo"), *ipsis litteris* (textualmente, "com as mesmas letras"), *grosso modo* ("de modo grosseiro", "impreciso"), *sic* ("assim, como está escrito"), *data venia* ("com sua permissão").

As palavras de origem inglesas são inúmeras: *insight* (compreensão repentina de algo, uma percepção súbita), *feeling* ("sensibilidade", capacidade de percepção), *briefing* (conjunto de informações básicas), *jingle* (mensagem publicitária em forma de música).

Do francês, hoje são poucos os estrangeirismos que ainda não se aportuguesaram, mas há ocorrências: *hors-concours* ("fora de concurso", sem concorrer a prêmios), *tête-à-tête* (palestra particular entre duas pessoas), *esprit de corps* ("espírito de corpo", corporativismo), *menu* (cardápio), *à la carte* (cardápio "à escolha do freguês"), *physique du rôle* (aparência adequada à caracterização de um personagem).

- **Jargão:** é o vocabulário típico de um campo profissional como a medicina, a engenharia, a publicidade, o jornalismo. No jargão médico temos *uso tópico* (para remédios que não devem ser ingeridos), *apneia* (interrupção da respiração), *AVC* ou *acidente vascular cerebral* (derrame cerebral). No jargão jornalístico chama-se de *gralha*, *pastel* ou *caco* o erro tipográfico como a troca ou inversão de uma letra. A palavra *lide* é o nome que se dá à abertura de uma notícia ou reportagem, onde se apresenta sucintamente o assunto ou se destaca o fato essencial. Quando o lide é muito prolixo, é chamado de *nariz-de-cera*. *Furo* é notícia dada em primeira mão. Quando o furo se revela falso, foi uma *barriga*. Entre os jornalistas é comum o uso do verbo *repercutir* como transitivo direto: __ Vá lá *repercutir* a notícia de renúncia! (esse uso é considerado errado pela gramática normativa).

- **Gíria:** é o vocabulário especial de um grupo que não deseja ser entendido por outros grupos ou que pretende marcar sua identidade por meio da linguagem. Existe a *gíria* de grupos marginalizados, de grupos jovens e de segmentos sociais de contestação, sobretudo quando falam de atividades proibidas. A lista de gírias é numerosíssima em qualquer língua: *ralado* (no sentido de afetado por algum prejuízo ou má-sorte), *ir pro brejo* (ser malsucedido, fracassar, prejudicar-se irremediavelmente), *cara* ou *cabra* (indivíduo, pessoa), *bicha* (homossexual masculino), *levar um lero* (conversar).

- **Preciosismo:** diz-se que é preciosista um léxico excessivamente erudito, muito raro, afetado: *Escoimar* (em vez de corrigir); *procrastinar* (em vez de adiar); *discrepar* (em vez de discordar); *cinisíforo* (em vez de motorista); *obnubilar* (em vez de obscurecer ou embaçar); *conúbio* (em vez de casamento); *chufa* (em vez de caçoda, troça).

- **Vulgarismo:** é o contrário do preciosismo, ou seja, o uso de um léxico vulgar, rasteiro, obsceno, grosseiro. É o caso de quem diz, por exemplo, de *saco cheio* (em vez de *aborrecido*), *se ferrou* (em vez de *se deu mal*, *arruinou-se*), *feder* (em vez de *cheirar mal*), *rinho* (em vez de *muco*, *secreção do nariz*).

Atenção: as variações mais importantes, para o interesse do concurso público, seria a sociocultural, a geográfica, a histórica e a de situação.

Vejamos:

- **Sócio-cultural:** Esse tipo de variação pode ser percebido com certa facilidade. Por exemplo, alguém diz a seguinte frase:

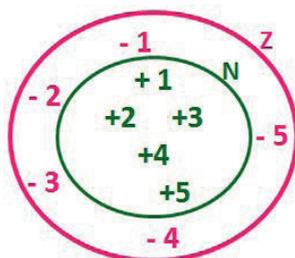
"Tá na cara que eles não teve peito de encarar os ladrão."
(frase 1)

MATEMÁTICA/RACIOCÍNIO LÓGICO

NÚMEROS INTEIROS: OPERAÇÕES E PROPRIEDADES. NÚMEROS RACIONAIS, REPRESENTAÇÃO FRACIONÁRIA E DECIMAL: OPERAÇÕES E PROPRIEDADES

Conjunto dos números inteiros - z

O conjunto dos números inteiros é a reunião do conjunto dos números naturais $N = \{0, 1, 2, 3, 4, \dots, n, \dots\}$, $(N \subset Z)$; o conjunto dos opostos dos números naturais e o zero. Representamos pela letra Z.



$N \subset Z$ (N está contido em Z)

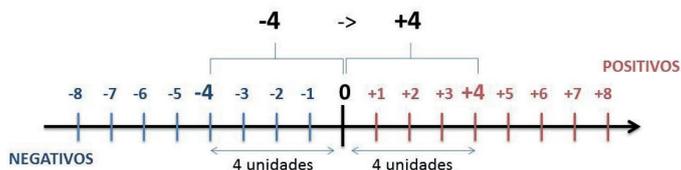
Subconjuntos:

SÍMBOLO	REPRESENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
*	Z^*	Conjunto dos números inteiros não nulos
+	Z_+	Conjunto dos números inteiros não negativos
* e +	Z^*_+	Conjunto dos números inteiros positivos
-	Z_-	Conjunto dos números inteiros não positivos
* e -	Z^*_-	Conjunto dos números inteiros negativos

Observamos nos números inteiros algumas características:

- **Módulo:** distância ou afastamento desse número até o zero, na reta numérica inteira. Representa-se o módulo por $| \cdot |$. O módulo de qualquer número inteiro, diferente de zero, é sempre positivo.

- **Números Opostos:** dois números são opostos quando sua soma é zero. Isto significa que eles estão a mesma distância da origem (zero).



Somando-se temos: $(+4) + (-4) = (-4) + (+4) = 0$

Operações

- **Soma ou Adição:** Associamos aos números inteiros positivos a ideia de ganhar e aos números inteiros negativos a ideia de perder.

ATENÇÃO: O sinal (+) antes do número positivo pode ser dispensado, mas o sinal (-) antes do número negativo nunca pode ser dispensado.

• **Subtração:** empregamos quando precisamos tirar uma quantidade de outra quantidade; temos duas quantidades e queremos saber quanto uma delas tem a mais que a outra; temos duas quantidades e queremos saber quanto falta a uma delas para atingir a outra. A subtração é a operação inversa da adição. O sinal sempre será do maior número.

ATENÇÃO: todos parênteses, colchetes, chaves, números, ..., entre outros, precedidos de sinal negativo, tem o seu sinal invertido, ou seja, é dado o seu oposto.

Exemplo:

(FUNDAÇÃO CASA – AGENTE EDUCACIONAL – VUNESP) Para zelar pelos jovens internados e orientá-los a respeito do uso adequado dos materiais em geral e dos recursos utilizados em atividades educativas, bem como da preservação predial, realizou-se uma dinâmica elencando “atitudes positivas” e “atitudes negativas”, no entendimento dos elementos do grupo. Solicitou-se que cada um classificasse suas atitudes como positiva ou negativa, atribuindo (+4) pontos a cada atitude positiva e (-1) a cada atitude negativa. Se um jovem classificou como positiva apenas 20 das 50 atitudes anotadas, o total de pontos atribuídos foi

- (A) 50.
- (B) 45.
- (C) 42.
- (D) 36.
- (E) 32.

Resolução:

50-20=30 atitudes negativas
20.4=80
30.(-1)=-30
80-30=50

Resposta: A

• **Multiplicação:** é uma adição de números/ fatores repetidos. Na multiplicação o produto dos números *a* e *b*, pode ser indicado por ***a x b***, ***a . b*** ou ainda ***ab*** sem nenhum sinal entre as letras.

• **Divisão:** a divisão exata de um número inteiro por outro número inteiro, diferente de zero, dividimos o módulo do dividendo pelo módulo do divisor.

ATENÇÃO:

- 1) No conjunto Z, a divisão não é comutativa, não é associativa e não tem a propriedade da existência do elemento neutro.
- 2) Não existe divisão por zero.
- 3) Zero dividido por qualquer número inteiro, diferente de zero, é zero, pois o produto de qualquer número inteiro por zero é igual a zero.

Na multiplicação e divisão de números inteiros é muito importante a **REGRA DE SINAIS:**

Sinais iguais (+) (+); (-) (-) = resultado sempre positivo .
Sinais diferentes (+) (-); (-) (+) = resultado sempre negativo .

Exemplo:

(PREF.DE NITERÓI) Um estudante empilhou seus livros, obtendo uma única pilha 52cm de altura. Sabendo que 8 desses livros possui uma espessura de 2cm, e que os livros restantes possuem espessura de 3cm, o número de livros na pilha é:

- (A) 10
- (B) 15
- (C) 18
- (D) 20
- (E) 22

Resolução:

São 8 livros de 2 cm: $8 \cdot 2 = 16$ cm
Como eu tenho 52 cm ao todo e os demais livros tem 3 cm, temos:

$52 - 16 = 36$ cm de altura de livros de 3 cm
 $36 : 3 = 12$ livros de 3 cm

O total de livros da pilha: $8 + 12 = 20$ livros ao todo.

Resposta: D

• **Potenciação:** A potência a^n do número inteiro *a*, é definida como um produto de *n* fatores iguais. O número *a* é denominado a *base* e o número *n* é o *expoente*. $a^n = a \times a \times a \times a \times \dots \times a$, *a* é multiplicado por *a* *n* vezes. Tenha em mente que:

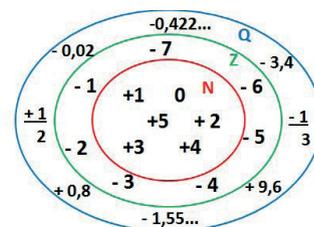
- Toda potência de **base positiva** é um número **inteiro positivo**.
- Toda potência de **base negativa** e **expoente par** é um número **inteiro positivo**.
- Toda potência de **base negativa** e **expoente ímpar** é um número **inteiro negativo**.

Propriedades da Potenciação

- 1) Produtos de Potências com bases iguais: Conserva-se a base e somam-se os expoentes. $(-a)^3 \cdot (-a)^6 = (-a)^{3+6} = (-a)^9$
- 2) Quocientes de Potências com bases iguais: Conserva-se a base e subtraem-se os expoentes. $(-a)^8 : (-a)^6 = (-a)^{8-6} = (-a)^2$
- 3) Potência de Potência: Conserva-se a base e multiplicam-se os expoentes. $[(-a)^5]^2 = (-a)^{5 \cdot 2} = (-a)^{10}$
- 4) Potência de expoente 1: É sempre igual à base. $(-a)^1 = -a$ e $(+a)^1 = +a$
- 5) Potência de expoente zero e base diferente de zero: É igual a 1. $(+a)^0 = 1$ e $(-b)^0 = 1$

Conjunto dos números racionais – Q

Um número racional é o que pode ser escrito na forma $\frac{m}{n}$, onde *m* e *n* são números inteiros, sendo que *n* deve ser diferente de zero. Frequentemente usamos *m/n* para significar a divisão de *m* por *n*.



N C Z C Q (N está contido em Z que está contido em Q)

Subconjuntos:

SÍMBOLO	REPRESENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
*	Q^*	Conjunto dos números racionais não nulos
+	Q_+	Conjunto dos números racionais não negativos
* e +	Q^*_+	Conjunto dos números racionais positivos
-	Q_-	Conjunto dos números racionais não positivos
* e -	Q^*_-	Conjunto dos números racionais negativos

Representação decimal

Podemos representar um número racional, escrito na forma de fração, em número decimal. Para isso temos duas maneiras possíveis:
1º) O numeral decimal obtido possui, após a vírgula, um número finito de algarismos. Decimais Exatos:

$$\frac{2}{5} = 0,4$$

2º) O numeral decimal obtido possui, após a vírgula, infinitos algarismos (nem todos nulos), repetindo-se periodicamente Decimais Periódicos ou Dízimas Periódicas:

$$\frac{1}{3} = 0,333...$$

Representação Fracionária

É a operação inversa da anterior. Aqui temos duas maneiras possíveis:

1) Transformando o número decimal em uma fração numerador é o número decimal sem a vírgula e o denominador é composto pelo numeral 1, seguido de tantos zeros quantas forem as casas decimais do número decimal dado. Ex.:
 $0,035 = 35/1000$

2) Através da fração geratriz. Aí temos o caso das dízimas periódicas que podem ser simples ou compostas.
 – *Simple*s: o seu período é composto por um mesmo número ou conjunto de números que se repete infinitamente. Exemplos:

<p>* 0,444... Período: 4 (1 algarismo)</p> $0,444... = \frac{4}{9}$	<p>* 0,313131... Período: 31 (2 algarismos)</p> $0,313131... = \frac{31}{99}$	<p>* 0,278278278... Período: 278 (3 algarismos)</p> $0,278278278... = \frac{278}{999}$
---	---	--

Procedimento: para transformarmos uma dízima periódica simples em fração basta utilizarmos o dígito 9 no denominador para cada quantos dígitos tiver o período da dízima.

– *Composta*: quando a mesma apresenta um ante período que não se repete.

a)

Parte não periódica com o período da dízima menos a parte não periódica

$$0,5833... = \frac{583 - 58}{900} = \frac{525}{900} = \frac{525 : 75}{900 : 75} = \frac{7}{12}$$

Simplificando

Parte não periódica com 2 algarismos → 583
 Período com 1 algarismo → 3
 2 algarismos zeros → 900
 1 algarismo 9 → 9

Procedimento: para cada algarismo do período ainda se coloca um algarismo 9 no denominador. Mas, agora, para cada algarismo do antiperíodo se coloca um algarismo zero, também no denominador.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (Sem Sugestões Bibliográficas) Técnico de Administração

O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ambiente no conceito da administração corresponde a fatores internos e externos¹ que fazem com que o empresário tenha que acompanhá-los para poder tomar decisões assertivas. Este acompanhamento e adaptação ao ambiente é algo bastante discutido principalmente depois do paralelo com a Teoria da evolução das espécies de Darwin.

A influência do ambiente é relevante nas decisões estratégicas que operam no setor da empresa, na comunidade como um todo, em sua cidade, em seu país e no mundo. Mudanças estão ocorrendo em ritmos variados – mais rapidamente na tecnologia e mais lentamente na política. Como, por definição, a formulação da estratégia é realizada com o futuro em mente, os executivos que fazem parte do processo de planejamento estratégico precisam estar ao par dos aspectos relativos ao ambiente de suas empresas, que são especialmente suscetíveis ao tipo de mudança que afetará o futuro de suas companhias.²

O conceito de ambiente é inspirado na ecologia. Não é por coincidência que alguns pesquisadores que trabalharam em profundidade essa noção denominam sua abordagem de ecologia populacional. De forma geral, esses autores propõem que, à semelhança das espécies vivas, as organizações sobrevivem em ambientes ou, mais exatamente, em nichos ambientais. Devem se adaptar às forças desse ambiente, do contrário, serão eliminadas. O ambiente é um fator inerente às organizações.

Machado da Silva e Cochia³ afirmam que “o domínio da ação identifica as esferas principais nas quais a organização depende do ambiente”. Como não há consenso entre os doutrinadores, verifica-se que Daft, Certo e Peter⁴, entre outros, classificam ambiente em: ambiente externo (ambiente geral e ambiente operacional) e ambiente interno (organização). Estudaremos a seguir os elementos do Ambiente Organizacional.

Os Elementos do Ambiente Organizacional⁵

Ambiente Geral ou Macroambiente

O ambiente geral representa as dimensões/forças que influenciam a organização com o tempo, mas geralmente não estão envolvidas nas transações diárias da empresa⁶.

1 MELLO, Rodrigo Bandeira de; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. *Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental*. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 8, n. especial, p. 157-180, 2004.

2 MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Tradução James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

3 COCHIA, C. B. R.; SILVA, C. L. MACHADO da. S. R. *Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos*. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, v. 8, p. 11-35, 2004.

4 CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação estratégica*. Tradução: Flávia Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

5 *Idem.*

6 HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração*

São diversas forças, a começar pelas **forças demográficas**, que dizem respeito ao tamanho, idade, estrutura, distribuição geográfica, composto étnico e distribuição de renda de uma população. Alguns exemplos: em algumas nações mais desenvolvidas, o crescimento populacional é negativo. Nos Estados Unidos, espera-se um aumento na porcentagem da população de 55 anos, de 6% em 1995 para cerca de 37,5% em 2019. Cada estado de um país, possui características étnicas diferentes. O conhecimento da forma pela qual é distribuída a renda das populações gera informações sobre o poder aquisitivo e a renda dos diferentes grupos. Assim, manter-se atento e mostrar-se sensível a essas mudanças é o desafio que se apresenta às empresas.

As **forças econômicas** têm impacto significativo sobre os negócios, pois a saúde econômica de uma nação afeta o desempenho de cada uma de suas empresas e indústrias. Mudanças na economia causam tanto oportunidades quanto ameaças aos administradores. Quando a economia está em crescimento, muitas organizações aproveitam a demanda crescente de “saídas” e os recursos são mais facilmente disponíveis para expansões organizacionais. Entretanto, quando a economia se retrai (como em períodos de recessão), a demanda despenca, o desemprego cresce e os lucros encolhem. As organizações devem continuamente monitorar as mudanças dos indicadores da economia, de modo a minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades.

As **forças político-legais** incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como de decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo. As forças políticas, legais e regulatórias podem agir tanto como restritoras como forças de oportunidades: as leis antipoluição são vistas como restritoras por algumas empresas, mas, por outro lado, estimulam o crescimento da indústria de controle da poluição, por exemplo. As leis também provocam um aumento nos níveis da qualidade dos produtos e serviços para o mercado, no mundo todo, aumentam a eficiência e competitividade das organizações.

Os administradores precisam reconhecer a variedade dos grupos de pressão que trabalham dentro da estrutura político-legal para influenciar as empresas a se comportarem de maneira socialmente responsável.

As **forças socioculturais** ocupam-se das atitudes e dos valores de uma sociedade. Visto que ambos constituem a pedra angular de uma sociedade, frequentemente impulsionam as mudanças e as condições demográficas, econômicas, político-jurídicas e tecnológicas. As forças socioculturais variam de um país para outro. Cada nação tem um sistema cultural e social que compreende certas crenças e valores. As organizações deveriam monitorar as forças culturais e sociais porque estas forças externas são extremamente importantes para o seu desempenho. *Exemplos: a mulher na força*

estratégica: competitividade e globalização. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedrosa Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

de trabalho; diversidade da força de trabalho; atitudes em relação à qualidade da vida profissional; questões ambientais; mudanças nas preferências de trabalho e carreira; e mudanças nas preferências relacionadas com características de produtos e serviços.

Dentre as **forças tecnológicas** incluem avanços científicos e tecnológicos em uma indústria específica, assim como de uma sociedade como um todo. As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. No entanto, de uma outra perspectiva, a mudança tecnológica pode dizimar empresas existentes e até mesmo setores inteiros, já que a demanda passa de um produto para outro. As forças tecnológicas requerem que a administração se mantenha à frente dos mais recentes desenvolvimentos e, quando possível, incorpore os avanços para manter a competitividade da organização. *Exemplos: inovações de produto; aplicações dos conhecimentos; enfoque das despesas em pesquisas de desenvolvimento do governo na iniciativa privada; e novas tecnologias de comunicações.*

As **forças internacionais (ou globais)** do ambiente externo representam os eventos que se originam nos países estrangeiros, assim como oportunidades para empresas em outros países. Hitt et al (2005) denominam como segmento global novos e relevantes mercados globais, mercados existentes em fase de mudança e eventos políticos internacionais essenciais aos mercados globais. A importância das forças internacionais cresce consideravelmente quando uma organização decide-se internacionalizar e expandir seus produtos ou serviços para um mercado internacional.

As organizações estão operando em um mundo cada vez mais sem barreiras sendo que administração em um ambiente global é diferente da administração de operações domésticas. *Exemplos: eventos políticos importantes; mercados globalizados críticos; países recém-industrializados; atributos culturais e instituições diferentes.*

Dos autores pesquisados, os únicos que incluem o conceito de **fator ambiental** são Johnson, Scholes e Whittington⁷. Eles conceituam esse fator como a preocupação que a organização deve ter em relação ao meio ambiente, avaliando os impactos de leis de proteção ambiental e consumo de energia.

Ambiente Operacional ou Setorial ou Microambiente ou Ambiente Tarefa

O ambiente operacional inclui as forças que têm um relacionamento de trabalho direto com a organização⁸. São eles os clientes, fornecedores, concorrentes/competidores, ameaça de entrantes, ameaça de produtos substitutos, parceiros estratégicos, reguladores e mercado de trabalho.

Clientes são pessoas que compram produtos ou serviços de uma organização e que diferem fortemente em diversas características, como educação, idade, renda e estilo de vida. Como recebedores da produção da organização, os clientes são importantes porque eles determinam o sucesso da organização.

7 JOHNSON, Gerry; SCHOLES Kevan; WHITTINGTON Richard. *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall, 2005.

8 HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

O componente **fornecedor** do ambiente operacional inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais. A forma como os vendedores oferecem os recursos especificados para venda, a qualidade relativa dos materiais oferecidos, a credibilidade nas entregas e os termos do crédito oferecido, representam questões importantes de se considerar para administrar uma organização de forma eficaz e eficiente.

Concorrentes ou competidores são outras organizações na mesma indústria ou no mesmo tipo de negócio, que proporcionam bens ou serviços para um mesmo conjunto de clientes. Existem dois tipos de competidores: competidores intratipos (ou diretos) e intertipos (ou indiretos). Competidores diretos são organizações que produzem produtos ou serviços similares. Competidores indiretos são organizações que podem alterar o interesse do consumidor, desviando as suas atenções à compra.

A **ameaça de entrantes** aumenta à medida que um setor recebe novos concorrentes. A não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, uma nova entrada intensifica a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e a lucratividade do setor. A probabilidade de novas empresas entrarem em um setor depende de dois fatores: barreiras de entrada e a retaliação esperada por parte dos concorrentes existentes.

Os concorrentes existentes tentam desenvolver barreiras contra o ingresso no mercado. Por outro lado, o novo entrante em potencial procura os mercados nos quais as barreiras de entrada sejam relativamente insignificantes. Existem vários tipos de barreiras de entrada, como: economias de escala, diferenciação de produto, requisitos de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentemente da escala e política de governo.

Os **produtos substitutos** são os diferentes bens ou serviços que se originam fora de um determinado setor e que desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes às de um produto fabricado nesse setor. Por exemplo, os cinemas estão sofrendo uma concorrência cada vez maior da TV a cabo, que passa filmes em primeira exibição por menos da metade do preço do ingresso de bilheteria dos cinemas.

Parceiros estratégicos são duas (ou mais) organizações que trabalham juntas (aliados estratégicos), sob a forma de *joint ventures* ou outras formas de aliança, para facilitar a venda, a distribuição e a divulgação dos seus produtos e serviços.

Reguladores são elementos do ambiente que têm o poder de controlar, legislar ou influenciar as políticas e práticas das organizações. Existem dois tipos importantes de reguladores: agências reguladoras – órgãos governamentais, criados para proteger o público de certas práticas de negócios ou para proteger as organizações umas das outras; e grupos de interesse – uniões dos próprios membros, na tentativa de influenciar organizações com o sentido de proteger o seu negócio.

O mercado de trabalho representa as pessoas no ambiente que podem ser empregadas para trabalhar para a organização. Toda organização precisa de certo número de pessoas treinadas e qualificadas. Os sindicatos, as associações de funcionários e a disponibilidade de certas classes de funcionários podem influenciar o mercado de trabalho da organização.

As forças do mercado de trabalho que afetam as organizações incluem:

1. A crescente necessidade de trabalhadores que dominem a tecnologia de informação;
2. A necessidade de investimentos contínuos nos recursos humanos por meio de recrutamento, educação e treinamento para satisfazer as demandas competitivas do mercado globalizado; e
3. Os efeitos dos blocos internacionais de comércio, da automação e da mudança da localização da instalação em relação aos deslocamentos da mão-de-obra, criando grupos de trabalhadores não utilizados em algumas áreas e falta de mão-de-obra em outras áreas⁹.

Ambiente Interno ou Organização

Ambiente interno é composto de proprietários, empregados, administradores e ambiente físico de trabalho, além da cultura organizacional¹⁰. Tais elementos são explicados a seguir:

Proprietários: são aqueles com direitos legais de propriedade sobre determinado negócio. Podem ser um único indivíduo que estabelece e desenvolve um negócio, ou parceiros que juntamente estabelecem e dirigem ou não um negócio, investidores individuais que compram ações de uma organização ou outras organizações.

Empregados: são os recursos humanos, a partir dos quais uma organização desenvolve a sua atividade. As pessoas são, talvez, o mais valioso recurso interno de uma organização, porque elas são a sua energia vital. As pessoas proveem conhecimento, habilidades e dirigem aquilo que cria, mantém e desenvolve as organizações. Os recursos humanos são as mais culturalmente diferentes forças de trabalho, o que representa um grande desafio para os administradores, por fatores tais como raça/etnia, gênero, idade e cultura.

Administradores: são os encarregados da administração geral da empresa, para garantir o desempenho das funções administrativas e os resultados estabelecidos.

Ambiente físico: são as instalações das organizações, podendo ter as mais diversas configurações, ser em um único plano ou em diversos andares, em um único local ou em vários diferentes, próximos ou distantes.

Cultura organizacional: é provavelmente o mais difícil conceito organizacional para se definir. O conceito de cultura é antropológico e sociológico, o que comporta múltiplas definições. Cultura envolve diversos fatores como: conhecimento, opinião, arte, moral, lei, costume, e algumas outras capacidades e habilidades do homem como membro da sociedade.

O conhecimento da complexidade do ambiente global em que a organização está inserida é a chave para o sucesso. Além deste conhecimento, é necessário que o administrador encontre maneiras de manter-se atualizado frente às constantes e rápidas alterações neste ambiente, sobre todos os seus aspectos. Visando este intuito, a análise do macro e do microambiente deve ser realizado por meio de um estudo de mercado que diz respeito à definição

9 DAFT, Richard L. *Administração*. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

10 SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teoria da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

do mercado, ao tamanho do mercado, a como ele funciona, a seu crescimento e a sua segmentação, entre outros elementos. Desta forma teremos uma ferramenta comercial extremamente valiosa e importante para a eficácia de todo o processo de vendas, bem como para a compreensão de prováveis eventos futuros, antecipando-se as turbulências e incertezas ambientais.

Análise do ambiente: é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. Em geral, o propósito da análise ambiental é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional.

Turbulência / Incerteza Ambiental

Turbulência (ou incerteza) tem sido um conceito central nas teorias que procuram explicar a relação entre organizações e seus ambientes.

Os três conceitos mais comuns para definir incerteza ambiental foram organizados por Milliken¹¹, a partir de diversos autores:

1. uma inabilidade de notar probabilidades de futuros eventos bons;
2. falta de informação sobre a relação causa-efeito;
3. uma inabilidade de prever os resultados de uma decisão.

Milliken propôs a existência de três tipos de incertezas ambientais. São elas: *estado de incerteza*, *efeito incerteza* e *resposta incerta*.

O estado de incerteza refere-se quando a previsão do ambiente ou parte dele se torna muito difícil.

Já o **efeito de incerteza** está relacionado com a dificuldade de prever o futuro devido ao efeito de uma mudança no ambiente de forma inesperada, como, por exemplo, um furacão ou um tufão.

O terceiro tipo de incerteza, a **resposta incerta**, está relacionado à inabilidade de prever as consequências das escolhas feitas por parte dos gestores.

*Jauch e Kraft*¹² consideram que a incerteza ambiental tem algumas dimensões: *disparidade (heterogeneidade)*, *volatilidade*, *quantidade das mudanças e velocidade em que ocorrem*, e *pré-disposição a elas*.

Diferenças individuais são o motivo da variação da percepção de incerteza. A forma como uma empresa tenta se adaptar às mudanças no ambiente está relacionada à visualização destas como ameaças ou oportunidades.

O aumento da velocidade das mudanças, devido à globalização, tem causado um aumento da turbulência ambiental. No cenário brasileiro as empresas devem atentar-se às mudanças e responder de forma rápida ao ambiente. Ressalta ainda que mudança é o conceito central no gerenciamento de empresas no Brasil. No

11 MILLIKEN, F. J. *Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty*. *Academy of Management Review*, 1987.

12 JAUCH, Lawrence R.; KRAFT, Kenneth L. *Strategic management of uncertainty*. *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 4, 1986.