



Aula 00

Aula 00

Administração para Técnico do Tribunal de Justiça do Maranhão

(Aula reformulada com a publicação do edital)

Prof. Marcelo Soares

2019

Sumário

SUMÁRIO	2
APRESENTAÇÃO DA AULA	3
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	4
<i>Conceito de Administração</i>	4
<i>Conceitos de Organização</i>	6
<i>Níveis Organizacionais</i>	9
<i>4E's – Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade</i>	10
SETORES DA SOCIEDADE	13
PROCESSO ADMINISTRATIVO (FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS)	13
<i>Planejamento</i>	15
<i>Jurisprudência da FCC – Função Planejamento</i>	20
<i>Organização</i>	23
<i>Direção</i>	29
<i>Controle</i>	29
PROCESSO ADMINISTRATIVO SEGUNDO LACOMBE	37
PAPÉIS DO ADMINISTRADOR	41
HABILIDADES DO ADMINISTRADOR	45
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR	49
LISTA DE QUESTÕES	85
GABARITO	104
RESUMO DIRECIONADO	105
REFERÊNCIAS	111

Apresentação da aula

Tópico do edital: Funções da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar. Conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. Processo administrativo: pensamento sistêmico e visão estratégica.

Nossa aula de hoje é muito importante. Digo isso por dois motivos: a) os conteúdos abordados servem de base para tudo que iremos estudar ao longo do curso; b) assuntos tem uma boa incidência em concursos.

Estudaremos hoje sobre o conceito de Administração, as funções dessa ciência e quem a exerce. É o primeiro encontro de muitos alunos com essa disciplina e como em todo primeiro encontro é possível que haja uma certa ansiedade e nervosismo. Fique tranquilo(a) que garanto que Administração não é esse bicho papão que muitos concurseiros falam. É, na verdade, uma disciplina fascinante e muito presente no seu dia a dia.

Antes que eu esqueça: Não se assuste com o tamanho da aula de hoje. A aula ficou grande em virtude da quantidade de questões (mais de 50), da quantidade de exemplos e esquemas. Nesse contato inicial é importante gastar um pouquinho mais de linhas para te deixar com uma base muito boa. Com essa base firme, as aulas seguintes fluirão de forma bem mais tranquila.

Pronto para dar o primeiro passo? Vamos juntos gavião!



“Uma longa caminhada começa com o primeiro passo”

Lao-Tsé

Noções de Administração

Conceito de Administração

A palavra administração é tão frequente em nosso dia a dia que, na maioria das vezes, não refletimos sobre o seu significado. O mesmo acontece com outras palavras que tipicamente pertencem ao universo da Administração como planejamento, organização, eficiência, planos, dentre várias outras.

Ouvimos o Presidente afirmar que precisar **administrar** a relação com o Congresso para aprovar a reforma previdenciária. Conversamos com os amigos para combinarmos os **planos** para o fim de semana. Você quer saber qual a melhor **estratégia** para encarar a banca.

A verdade é que intuitivamente temos uma noção bem razoável do que seria administrar, afinal, fazemos isso desde os primórdios da humanidade.

Mas, afinal, qual seria o conceito de Administração?

Em uma visão organizacional, a Administração é uma ciência que busca direcionar **pessoal e recursos em prol de um objetivo comum** (ou conjunto de objetivos).

Outro conceito muito adotado pelas bancas organizadoras é o de Administração enquanto processo ou atividade de **planejar, organizar, dirigir e controlar**. Como pode perceber, dar um único conceito para Administração não é simples em vista da amplitude das áreas de atuação dessa ciência/arte.

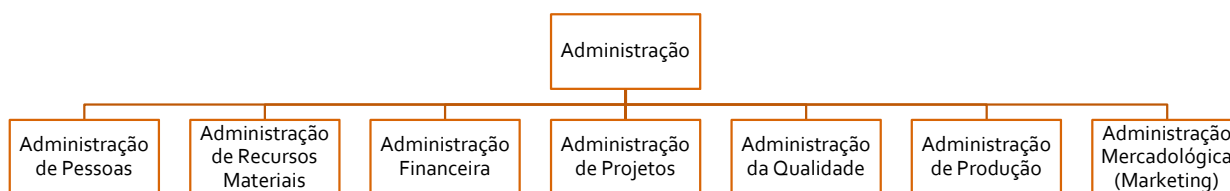
Existem várias áreas de estudo: administração de pessoas, administração de recursos materiais, administração financeira, administração da qualidade, etc. Para cada uma dessas áreas existirá um conceito que enfocará aspectos específicos.

Parece complicado? Não é.

Veja o que ocorre com o Direito. O Direito, em si, é uno e indivisível, porém para facilitar o estudo dividimos o Direito em diversos ramos: Direito Constitucional, Direito Administrativo, Direito do Trabalho, Direito Eleitoral, etc. Cada um desses ramos tem princípios e um conceitos próprios, afinal, Direito do Trabalho tem características bem distintas do Direito Eleitoral que por sua vez não se confunde com o Direito Administrativo. Em que pese existam essas diferenças entre os ramos tudo é Direito, certo?

Isso acontece também com a Administração. Existem diversas segmentações com princípios, objetivos e conceitos próprios, porém, em essência, estamos falando da mesma ciência: Administração.

Vejamos no esquema abaixo **alguns** dos ramos da Administração:



“Marcelo, mas e quando falamos de Administração Geral? A que, então, estamos nos referindo?”

Excelente pergunta!

Apesar de cada ramo possuir características específicas, esses ramos compartilham um núcleo comum, ou seja, uma essência que os identifica como segmentos da Administração. A esse núcleo essencial da ciência administrativa damos o nome de Teoria Geral da Administração - TGA, que seria o foco do estudo da Administração Geral.

Os editais de concurso, contudo, cada vez mais tem ampliado a cobrança de conteúdos de Administração e, assim, o que vemos hoje, na prática, é uma divisão de todo conteúdo da ciência administrativa, a partir de um binômio: Administração Geral x Administração Pública.

Os temas que não são diretamente relacionados com a Administração Pública são enquadrados como Administração Geral, ainda que sejam bem específicos de um dos segmentos da Administração.

Desse modo, estudamos muitas vezes para um único concurso diversos ramos da Administração, por isso o conteúdo parece ser tão grande e confuso para aqueles que se aventuram pela primeira vez nesse estudo. Simplesmente é muito conteúdo mesmo.

Como falei anteriormente, a Administração busca direcionar pessoas e recursos em busca de um objetivo comum. Mas o que seriam esses recursos?

Nesse caso quando falamos em recursos estamos adotando um conceito amplo que alcança: pessoas, máquinas, bens. Enfim, tudo o que dispõe uma **organização** para atingir os seus objetivos.

Organização, por sua vez, pode ser conceituada como uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Chiavenato (2004) define as organizações como **conjunto de pessoas e recursos que trabalham juntos para alcançar um objetivo comum**.

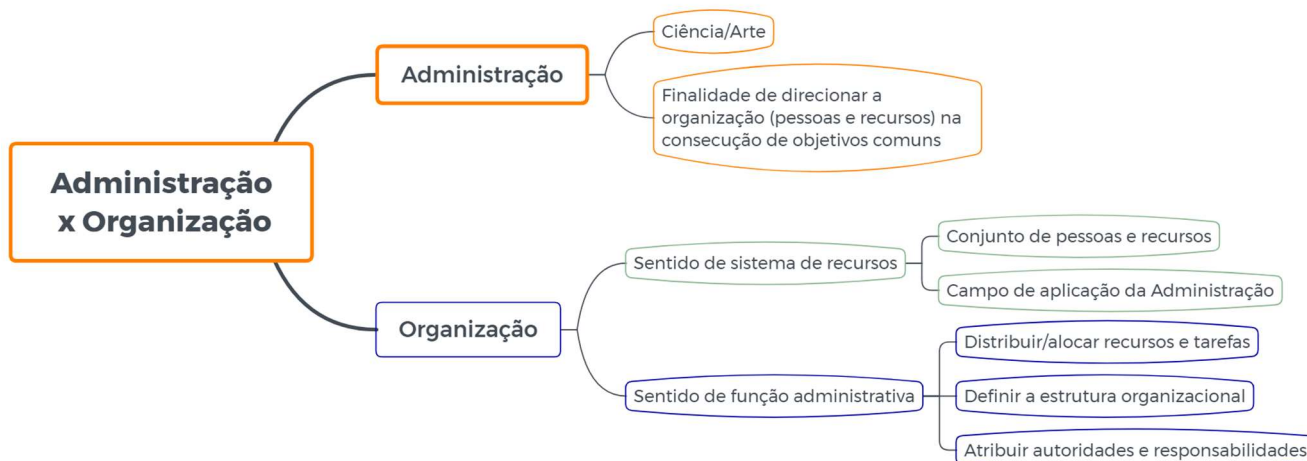
Perceba como os conceitos se relacionam: A Administração é uma ciência (arte para Mintzberg) que busca direcionar pessoas e recursos para juntos alcançarem objetivos, que individualmente seriam inatingíveis. Essas pessoas e recursos estão dispostos/estruturados em unidades denominadas de organizações.

Administração x Organização

Apesar de os conceitos de Administração e Organização parecerem semelhantes, eles não se confundem. Temos de um lado a função/finalidade da Administração de direcionar pessoas e recursos em prol de objetivos comuns e, de outro lado, temos o local no qual essa função é exercida que são as organizações.

Além desse sentido, o termo organização pode ser usado em sentido mais estrito para se referir à **função administrativa de organização**. No sentido de função administrativa, organização corresponde a um grupo de atividades voltadas a distribuição de tarefas, atribuição de autoridades e responsabilidades e definições da estrutura organizacional.

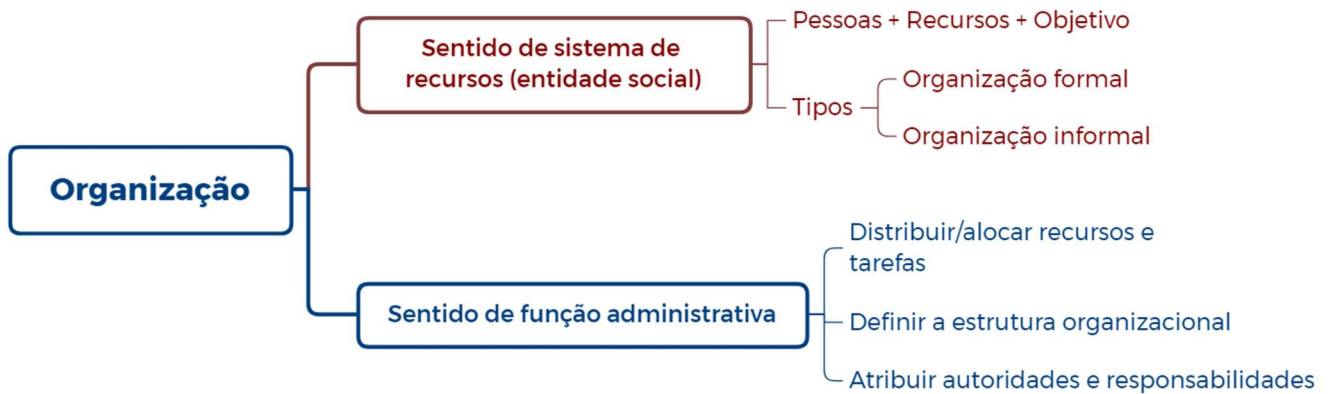
Vamos esquematizar:



Conceitos de Organização

Acho que agora você já consegue diferenciar bem os conceitos de Administração e Organização, certo? Então vamos aprofundar mais um pouquinho nas diferenças entre os dois sentidos do conceito de Organização. Para tanto, vamos estudar cada um deles:

1. Organização como entidade social (sistema de recursos): corresponde ao conjunto de pessoas e recursos organizados para alcançar objetivos específicos. Nesse sentido subdivide-se ainda em:
 - **Organizações formais:** organização baseada em uma divisão racional do trabalho, integração e diferenciação estabelecidas de acordo com critérios definidos pelos gestores da organização. Estrutura e funções definidas manuais, regulamentos e organograma. Exemplos: empresas, órgão públicos, associações, fundações, etc.
 - **Organizações informais:** organização constituída de forma espontânea entre as pessoas que ocupam posições na organização formal a partir dos relacionamentos de amizade ou mesmo inimizade. Constituem os grupos que não aparecem nos organogramas, não possuem regulamentos ou manuais. Para identificar as organizações informais basta ver os grupos que se formam nas mesas da festa de confraternização da empresa. Exemplo: grupo de amigos de trabalho.
2. Organização enquanto função administrativa: corresponde as funções que integram o processo administrativo e que se relacionam ao ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e as respectivas atribuições.



Vamos tentar algumas questões para fixar essa distinção:

CESPE – INSS - 2008) No âmbito da ciência da administração, o conceito de organização pode ser visto sob dois prismas: o primeiro como um grupo de indivíduos associados, com um objetivo comum, e o segundo como uma das atividades administrativas, relativa à função de organizar, isto é, estruturar, dividir e sequenciar o trabalho.

COMENTÁRIO:

Ótimo enunciado para fixarmos os dois conceitos de organização: a) conjunto de pessoas e recursos direcionados a um objetivo comum e b) função administrativa

Gabarito: CERTO

CESPE - DPU - 2016) No organograma das entidades públicas ou privadas, estão presentes tanto a estrutura organizacional denominada formal quanto a estrutura caracterizada como informal.

COMENTÁRIO:

O organograma descreve a estrutura formal de uma organização. Recorde-se que a estrutura informal refere-se aos grupos formados de forma espontânea (amigos, colegas do futebol, etc). Esses grupos não aparecem no organograma.

Gabarito: ERRADO

QUADRIX – CONRERP – Assistente Administrativo – 2019)

A organização informal é o resultado da interação espontânea de seus membros, constituindo-se em uma contrapartida da organização formal, que não é capaz de conformar a realidade concreta.

COMENTÁRIO:

Vamos dividir o enunciado para avaliarmos melhor:

“A organização informal é o resultado da interação espontânea de seus membros” – Certo. A organização informal surge espontaneamente por meio das relações sociais dos indivíduos.

"Organização informal constitui-se uma contrapartida da organização formal" – Certo. Ao passo que a organização formal preocupa-se em definir hierarquia e responsabilidade, a organização informal define regras sociais de interação entre os indivíduos.

"A organização formal não é capaz de conformar a realidade concreta" – Certo. Não é possível por meio de organogramas e regulamentos conseguir representar toda a complexidade das interações humanas (realidade concreta).

Gabarito: CERTO

Dentro das organizações existe uma multiplicidade de interesses. Interesses dos empregados x interesses da administração da empresa. Interesses dos empregados do setor de vendas x interesses dos empregados do setor de produção. Interesses dos gestores x interesses dos subordinados.... Enfim, existe uma multiplicidade de interesses. Esses interesses muitas vezes são contraditórios, o que acaba por gerar conflitos e disputa de poder.

Gareth Morgan ao constatar que uma organização é permeada por interesses, conflitos e disputa por poder afirmou que "**toda organização é um sistema político**". De forma bem simples, o que Morgan afirma é que dentro de toda organização existe negociação de interesses, poder e uma boa dose de política. E você que achava que era só no Congresso Nacional, né? Rsrs

Essa perspectiva não é tão popular, porém já foi cobrada pela **Fundação Carlos Chagas – FCC**, vejamos:

FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte – 2017)

A afirmação Toda organização é um sistema político pretende transmitir a ideia de que

- a) poder, política e relações sindicais são complicados.
- b) poder, política e corrupção são inevitáveis.
- c) política, negociação de interesses e corrupção se complementam.
- d) ética nos negócios não é compatível com relações de poder e política.
- e) poder, política e negociação de interesses coexistem.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. O poder, a política e os grupos de interesse são inerentes a todas as organizações.

Alternativa B. Errado. A corrupção não é tida como algo inevitável dentro de uma organização.

Alternativa C. Errado. A negociação de interesses não se confunde tampouco se complementa com a corrupção. Negociar interesses é algo absolutamente normal...não significa necessariamente algo ruim. Quer um exemplo?

Quando a mãe fala para o filho: "só vai jogar videogame depois de fazer a tarefa de casa!". Temos aí uma negociação conduzida pelo centro de poder (mãe) para achar uma situação que agrade todos os envolvidos: o filho joga videogame e a mãe fica satisfeita com o estudo do seu filho.

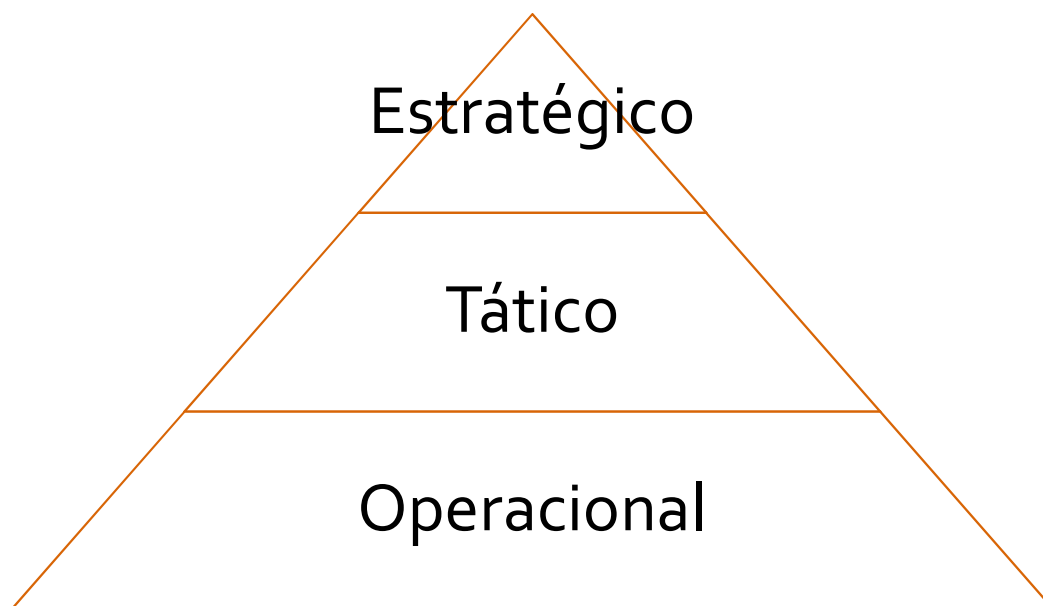
Alternativa D. Errado. A ética é plenamente compatível com as relações de poder e política.

Alternativa E. Correto. Dentro das organizações coexiste poder, política e negociação de interesses.

Gabarito: E

Níveis Organizacionais

Outro ponto importante é que podemos dividir a organização em níveis. São os chamados **níveis organizacionais**. Essa segmentação em níveis é feita considerando, principalmente, as atividades e a autoridade. Temos três níveis organizacionais: nível estratégico, nível tático e nível operacional.



No nível estratégico ou nível institucional temos os figurões: CEO's, Presidentes e Diretores da organização. São as pessoas com autoridade para definir os rumos da organização e, por isso tem uma interação maior com o ambiente externo se comparado aos outros níveis.

No nível tático temos os gerentes. São os responsáveis por fazer a ponte entre o nível estratégico e o nível operacional. Exerce um papel muito importante de coordenação dos empregados do nível operacional. Esse nível também é denominado de nível departamental.

Por fim, temos o nível operacional, que é o "chão de fábrica". Refere-se às pessoas que estão no nível de execução das atividades e tarefas, tais como os operários e atendentes.

"Marcelo, a Administração é aplicável em qual desses níveis?"

Ótima pergunta!

A administração é aplicável a toda a organização, ou seja, alcança todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). Não esqueça disso! Que tal fixarmos essa ideia por meio de uma questão?

QUADRIX – CPA/PR – Administrador – 2019) As funções da administração estão restritas ao nível estratégico e administrativo das empresas.

COMENTÁRIO:

As funções da administração são realizadas nos três níveis: estratégico, tático e operacional.

Gabarito: ERRADO

4E's – Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade

Ótimo! Começamos a dar nossos primeiros passos em Administração. Vamos avançar mais um pouco aprendendo sobre os 4 E's: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade.

Eficiência: conceito que relaciona os meios e os métodos. Mede a proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos. Pode se referir ainda à capacidade de seguir rotinas e manuais (fazer as coisas da maneira certa). São exemplos de medidas de eficiência o custo do trabalho, o retorno pelo capital investido.

Eficácia: significa a capacidade de atingir objetivos e resultados pretendidos. Diferente da eficiência que se preocupa com os meios, a eficácia relaciona-se com os fins e propósitos. A **Fundação Carlos Chagas - FCC** gosta de associar o cumprimento de prazos em ações governamentais à eficácia.

Efetividade: conceito que se relaciona a capacidade de produzir efeitos/impactos no longo prazo.

Economicidade: corresponde ao ato de minimizar custos sem comprometimento da qualidade, considerando todas as alternativas disponíveis no mercado.

Um exemplo clássico utilizado para diferenciar eficiência, eficácia e efetividade é uma campanha de vacinação.

Imagine que o Município de Xômano está promovendo uma campanha contra a paralisia infantil.

Como avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade dessa campanha?

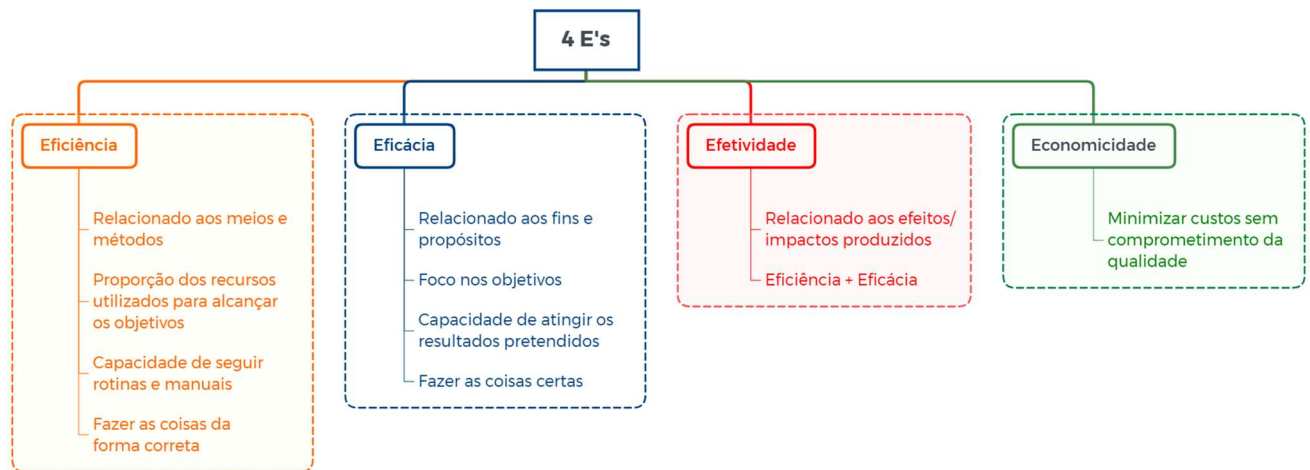
A eficiência poderia ser avaliada a partir do custo unitário da dose da vacina. Quanto menor o preço unitário que o Município desembolsou por vacina maior terá sido a eficiência da campanha.

A eficácia seria mensurada em relação ao objetivo que é, no caso de campanhas de vacinação, atingir a maior cobertura de vacinação do grupo alvo. Vamos imaginar que nesse exemplo o grupo alvo seja crianças de 0 a 4 anos. Quanto maior o percentual de crianças que foram atendidas pela vacina maior terá sido a eficácia da campanha de vacinação.

A efetividade é medida pelo impacto produzido ao longo do tempo. Nesse caso, quantos casos de paralisia infantil foram evitados? A doença foi erradicada do Município? Quanto maior o impacto produzido pela campanha de vacinação maior será sua efetividade.



Acertar as questões de 4E's consiste em conseguir identificar as palavras-chave de cada um dos conceitos.



FCC – TCE/RS – Auditor Público Externo – 2018)

Na avaliação do orçamento-programa de um ente estadual, um auditor obteve as informações a seguir sobre uma das ações desenvolvidas no âmbito de um programa da área da saúde:

Meta: distribuir 600.000 aparelhos de medir glicose ao custo total de R\$ 102.000.000,00

Resultado: 600.000 aparelhos de medir glicose distribuídos ao custo total de R\$ 106.800.000,00

Os aparelhos de medir glicose distribuídos apresentaram a qualidade especificada no planejamento da ação.

Considerando essas informações, o auditor teve base para afirmar que a ação foi

- a) efetiva e eficaz.
- b) eficaz e ineficiente.
- c) efetiva e eficiente.
- d) eficaz e eficiente.
- e) efetiva e ilegal.

COMENTÁRIO:

Objetivo foi atingindo = eficaz.

O custo foi acima do estimado = ineficiente.

Gabarito: B

FCC – DETRAN/MA – Assistente de Trânsito – 2018)

Suponha que determinado órgão da Administração pública do Estado do Maranhão, no afã de implementar uma ação estratégica definida a partir de ampla consulta pública e que, de fato, beneficiou um enorme contingente de cidadãos, tenha extrapolado significativamente os custos adequados à sua consecução. Verificou-se que a ação foi concluída no cronograma previsto, porém, em razão de falhas de gestão, demandou gastos adicionais com pagamento de horas-extras e aditamentos contratuais. Não obstante, ao final, atendeu

aos anseios da população, beneficiando um significativo contingente de cidadãos. Diante desse cenário, pode-se concluir que a atuação do referido órgão público mostrou-se

- a) ineficaz, ineficiente e não efetiva, pois estes parâmetros somente podem ser aferidos conjuntamente, a partir do binômio resultado/custo.
- b) eficaz e eficiente, na medida em que atendeu à finalidade pública almejada, sendo despicienda a avaliação de custo.
- c) eficiente, porém não efetiva, sendo esta última uma medida exclusivamente de adequação custo-benefício da ação.
- d) efetiva e eficiente, dado que chegou ao seu termo final no tempo estimado, porém não eficaz em razão da majoração de custos.
- e) dotada de efetividade, porém carecendo de eficiência, eis que não apresentou a melhor aplicação aos insumos aplicados.

COMENTÁRIO:

Extrapolou significativamente os custos adequados = ineficiente.

Ação concluída no cronograma previsto = fez as coisas certas, entregou aquilo que se comprometeu = eficácia.

Beneficiou um significativo contingente de cidadãos = efetivo.

Vamos analisar cada alternativa.

Alternativa A. Errado. A ação foi eficaz e efetiva.

Alternativa B. Errado. A ação foi ineficiente pois extrapolou significativamente os custos adequados.

Alternativa C. Errado. A ação foi ineficiente pois extrapolou significativamente os custos adequados.

Alternativa D. Errado. A ação foi ineficiente pois extrapolou significativamente os custos adequados.

Alternativa E. Certo. Perfeita! Ação efetiva pois beneficiou um grande contingente de cidadãos, porém ineficiente posto que gastou mais do que o necessário.

Gabarito: E

QUADRIX – CRA/PR – Secretária – 2019) Eficiência e eficácia são palavras muito utilizadas na Administração. A eficácia está relacionada ao cumprimento de certas rotinas de maneira certa. Por exemplo, um funcionário que chega todos os dias no horário certo para trabalhar, que preenche um formulário de forma correta, que entrega uma mercadoria ao seu destino. Já a eficiência tem muita relação com o poder de assertividade e de fazer algo além do esperado, podendo ser entendida como a tomada de uma decisão com alto impacto positivo para a empresa, a superação de uma meta e o desenvolvimento de uma estratégia inovadora.

COMENTÁRIO:

O enunciado inverte os conceitos de eficiência e eficácia. Vejamos as palavras-chave:

“Cumprimento de certas rotinas” – indicador de eficiência

"Tomada de uma decisão com alto impacto positivo para a empresa, a superação de uma meta" – indicador de eficácia.

Gabarito: ERRADO

Setores da sociedade

Existem diferentes tipos de organização: órgãos públicos, ONG's, empresas listadas em bolsa de valores, o mercadinho do "seu João" etc. Pense comigo: será que os objetivos dessas organizações são idênticos?

É claro que não!

Enquanto os órgãos públicos preocupam-se em atender finalidades públicas, o mercadinho do "seu João" pretende obter lucro. A partir dessa ideia, fica fácil compreender os chamados setores da sociedade.

Os setores da sociedade correspondem, na verdade, a uma forma de agrupar organizações que compartilham as mesmas características. Dentro da lição tradicional, temos três setores:

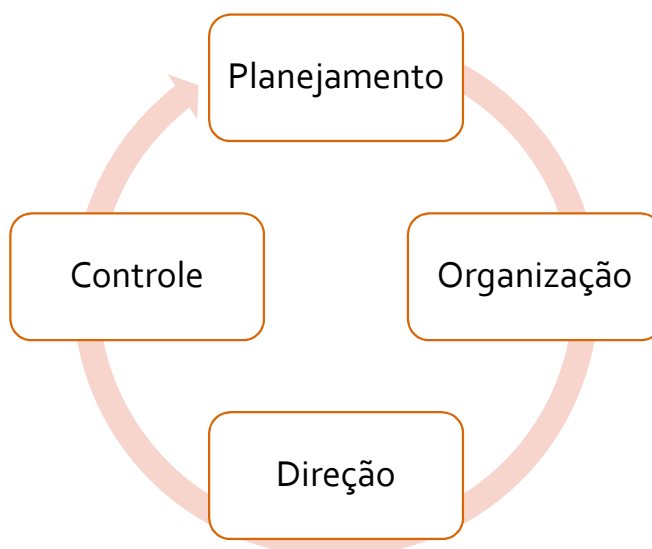
- 1º setor: Estado/Administração Pública
- 2º setor: Empresas
- 3º setor: Organizações do Terceiro Setor (Organizações Sociais - OS, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, Organização da Sociedade Civil – OSC etc)

As organizações do primeiro setor compõem a Administração Pública. São organizações que não possuem interesse econômico e tem como missão institucional aumentar o bem-estar social, seja por meio de atividades diretas à população, seja indiretamente. Podemos citar como exemplo: hospitais, escolas, organizações policiais etc. O segundo setor é composto pelas empresas, ou seja, organizações que exercem atividade econômica (almejam lucro). Temos, por fim, o terceiro setor que são organizações privadas que se dispõem a buscar finalidades públicas. Enquadram-se como organizações do terceiro setor instituições como: Médico Sem fronteiras e Associação de Apoio à Criança com Câncer – AACC.

Processo Administrativo (funções administrativas)

Lembra que conversamos que a Administração busca direcionar pessoas e recursos em busca de um objetivo comum? Então...como será que ela faz isso?

Basicamente, a Administração se utiliza de um método, um processo, na verdade, para atingir essa finalidade. São as chamadas funções administrativas.



Cada autor atribui uma sequência de nomes para cada uma dessas funções, mas a ideia é basicamente a mesma: **planejamento, organização, direção e controle.**

"Professor, pode aparecer na prova um pouco diferente esses nomes?"

Sim. **PODC** que isso ocorra. 😊

Vejam as nomenclaturas mais utilizadas nas provas:

FAYOL	URWICK	GULICK	KDONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Controle	Controle	Controle	Controle

Fonte: Chiavenato (2014) - Adaptado

Perceba que a ideia original de administração como atividade (função administrativa) foi de Fayol, por isso algumas bancas e autores afirmam que herdamos de Fayol a concepção de administração enquanto processo administrativo.

Sugiro que memorize as etapas das classificações de Fayol (**POC₃**) e a de Dale (**PODC**) já que são as classificações mais cobradas.

Sendo as funções administrativas os métodos pelos quais o administrador atinge os objetivos comuns de um grupo, podemos dizer que tudo que estudamos em Administração está relacionado com uma dessas funções administrativas.

"Tudo...tipo tudo? Administração de Pessoas, Administração da qualidade?"

Tudo. A maior parte dos temas que estudamos em Administração de Pessoas está relacionada à função de Direção. No caso da Administração da qualidade estudamos formas de definir padrões, acompanhar desempenho de produtos, corrigir falhas, etc...ou seja, estudamos maneiras de exercer a função administrativa de controle.

Entenda que as funções administrativas não são isoladas. Pelo contrário, elas estão interligadas e atuam de forma cíclica e interativa e em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional).

"Como assim?"

Muitas vezes na etapa do controle, por exemplo, vão ser identificados vícios e imperfeições no produto que vão demandar uma alteração no planejamento da empresa. Talvez seja necessário até mesmo mudar a forma como a empresa estrutura sua atividade produtiva (função organização). Perceba que uma função interfere na outra.

Alguns autores afirmam que existe uma interdependência maior entre: a) função de **planejamento** e a função de **controle**; e b) função de **direção** com a função de **organização**.

Agora já conseguimos entender um pouco melhor a definição de cada uma dessas funções. Você pode repetir quais são as funções administrativas?

"**POD C** Marcelo. As funções administrativas são: Planejamento, Organização, Direção e Controle"

Chegou a hora de detalhar as principais atividades realizadas dentro de cada uma dessas funções administrativas.

Planejamento

O planejamento é a primeira das funções administrativas, antecedendo todas as demais funções. É o responsável por dar um rumo à organização por meio da formulação de objetivos e meios para alcançá-los.

A principal consequência do planejamento são os planos. Os planos são os documentos formalizados que consolidam as informações do processo de planejamento. Em outros termos, os planos são o produto resultante do processo de planejamento.

Filosofias de ação

Tópico pouco cobrado em provas

O planejamento pode almejar diferentes tipos de objetivos. Da mesma forma que é possível que se faça um planejamento que busque continuidade de um comportamento atual em um ambiente previsível e estável, é possível elaborar um planejamento para promover mudanças na organização como forma de adaptação a um ambiente mais dinâmico e incerto.

Dessa ideia, Ackoff classifica o planejamento dentro de três tipos de filosofia de ação:

1. **Planejamento conservador:** tem como objetivo a manutenção da situação existente. Volta-se à estabilidade e, por isso sua ênfase é conservar as práticas já adotadas. Preocupa-se mais em sanar deficiências do que explorar oportunidades.
2. **Planejamento otimizante:** tem como objetivo a adaptação e a inovação dentro da organização. Preocupa-se em melhorar as práticas atuais na organização. Tem abordagem incremental à medida que busca melhorar continuamente as atividades.
3. **Planejamento adaptativo:** tem como objetivo a adaptação da organização às contingências ambientais. Busca realizar ajustes necessários para atender demandas atuais e futuras.

Princípios de planejamento

Tópico pouco cobrado em provas

Segundo Oliveira (2015), o planejamento possui os seguintes princípios gerais e específicos:

Princípios Gerais

- **Contribuição aos objetivos:** deve-se hierarquizar os objetivos para alcançá-los em sua totalidade;
- **Precedência sobre as demais funções:** realiza-se o planejamento antes da organização, direção e controle.
- **Promove maiores influência e abrangência:** o planejamento pode promover modificações nas pessoas, tecnologia e sistema;
- **Promove maiores eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento almeja maximizar os resultados e minimizar as deficiências da empresa.

Princípios Específicos

- **Participativo:** realizado pelas várias áreas;
- **Coordenado:** interligado em todos os aspectos e atividades;
- **Integrado:** envolve todos os escalões da empresa;
- **Permanente:** essa condição é exigida pela turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém a utilidade com o tempo.

CESPE – TJ/AC – 2012) De acordo com a atitude e visão interativa da função de planejamento, os quatro princípios considerados como específicos são: contribuição para a missão organizacional e para os objetivos gerais da organização; precedência do planejamento, em relação às demais funções; penetração e abrangência em relação às características e atividades da empresa; e maior eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

RESOLUÇÃO:

Aproveite essa questão para direcionar seu estudo. Em geral, não é necessário saber o nome e a classificação (geral x específico) de cada um dos princípios. As bancas costumam utilizar as características dos princípios para elaborarem conceitos de planejamento.

Essa foi uma questão atípica que exige o conhecimento da diferenciação entre princípios gerais e específicos, segundo Djalma Oliveira. A questão inverte os conceitos apresentando como específicos os quatro princípios gerais e por isso o enunciado está incorreto. São princípios específicos do planejamento (PAPECI): Participativo, Permanente, Coordenado e Integrado.

Gabarito: Errado

Benefícios do planejamento

Chiavenato (2014) lista alguns benefícios que são alcançados com a adoção do planejamento. É comum que as bancas extraiam desses benefícios algumas características para elaborar conceitos de planejamento.

Flexibilidade: refere-se à maleabilidade e facilidade de sofrer adaptações. O planejamento não é um processo estático e acabado. Pelo contrário pode e deve ser flexível a ponto de ser revisto de acordo com as novas informações que surgem durante a execução.

Foco: A adoção do planejamento permite um aprimoramento do foco, ou seja, da convergência dos esforços. O foco pode orientar a organização para resultados, prioridades, vantagens ou mudanças.

Melhoria no controle: O controle depende do estabelecimento de um critério de comparação. Nesse sentido, um resultado só pode ser bom ou ruim se comparado com o que se pretendia (o objetivo). Assim, o planejamento ao definir os objetivos também cria o critério para realização do controle. Caso os resultados estejam abaixo do almejado ações de controle devem ser adotadas para ajustar o desempenho.

Administração do tempo: o planejamento permite que o administrador adeque as atividades da empresa em prol dos objetivos sem se perder diante do bombardeio de informações e tarefas que surgem a cada dia. Evita-se, dessa forma, a perda de tempo com atividades não essenciais e que tumultuam a atividade do administrador.

Etapas do planejamento

O processo de planejamento, segundo Chiavenato (2014), consiste em uma série sequencial de seis etapas bem intuitivas:

1. **Definir Objetivos:** consiste em estabelecer os objetivos que se pretende alcançar.
2. **Diagnóstico da situação atual em relação aos objetivos:** deve-se comparar qual a situação inicial com a situação almejada a fim definir claramente o que precisa ser feito.
3. **Desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras:** etapa de geração/elaboração de cenários possíveis nos quais as ações serão executadas a fim de avaliar a influência desses cenários na obtenção dos objetivos definidos. Trata-se de um exercício de previsão (pressuposições antecipatórias a respeito do futuro).
4. **Análise de alternativas de ação:** identificação e análise das possibilidades disponíveis para atingir os objetivos traçados.
5. **Escolha de um curso de ação:** etapa de tomada de decisão. Nesse momento, a alternativa é escolhida e consolida-se em um plano.

6. **Implantação do plano e avaliação dos resultados:** Coloca-se em prática o plano e avalia-se de forma concomitante os resultados que estão sendo obtidos.

Classificações de planejamento

1. Formal x Informal

O planejamento informal não decorre de um processo formalmente construído e consiste em uma vaga ideia do que se pretende alcançar. Mostra-se apropriado para organizações simples e que estejam em um ambiente estável e sem fortes turbulências.

À medida que se aumenta a complexidade da organização e o ambiente se torna mais instável, a necessidade de um planejamento formalizado aumenta. Torna-se necessário definir parâmetros claros de controle para organização e instrumentos de coordenação das atividades.

2. Estratégico x Tático x Operacional

Tópico muito cobrado!!

É a classificação mais frequente em provas de concurso. Nessa classificação, o planejamento é classificado a partir do nível organizacional que elabora (alta administração/institucional; nível gerencial ou nível operacional). Além disso, cada um dos tipos de planejamento possui características específicas. Utilizando-se a obra de Chiavenato (2014) podemos consolidar as seguintes características:

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro orientado: aborda a organização como um todo
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Micro orientado: aborda cada operação em separado.

Esses planejamentos são elaborados de forma sequencial. Inicialmente, a organização trabalha dentro de uma perspectiva ampla e genérica (planejamento estratégico). Em seguida, por meio do planejamento tático, limitam-se as variáveis envolvidas e, assim, diminui-se a incerteza. Por fim, desdobra-se o planejamento tático em um planejamento operacional, que se caracteriza por um alto nível de detalhamento.

Existe uma clara predileção (preferência acentuada) das bancas pelo planejamento estratégico. Elas gostam desse danado, por isso faremos algumas considerações adicionais sobre ele. Vamos começar com um conceito:

Planejamento estratégico é instrumento elaborado pela **alta administração** que, a partir da missão e da visão, **fixa objetivos globais** a serem perseguidos no **longo prazo** por toda a organização e que considera não só aspectos do **ambiente interno** (forças e fraquezas), mas também aspectos do **ambiente externo** (oportunidades e ameaças).

Como pode perceber dentro do planejamento estratégico a organização estabelece a missão e visão que são conceitos muito importantes e que não podem ser confundidos, tudo bem? Vejamos:

Negócio, Missão, Visão e Valores

Negócio: representa o **ramo de atividades** no qual a instituição atua, indicando o **foco dos benefícios que ela irá gerar para sua clientela**.

Exemplos de Negócio:

Negócio do Tribunal de Contas da União - TCU: Controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais.

Missão: expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua **própria razão de existir**.

Exemplos de Missão:

A missão do Banco do Brasil é ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade.

A missão da Controladoria Geral da União - CGU é promover o aperfeiçoamento e a transparência da gestão pública, a prevenção e o combate à corrupção, com participação social, por meio da avaliação e controle das políticas públicas e da qualidade do gasto.

Visão: traduz uma **imagem de futuro ideal** construída a partir do consenso dos membros de uma organização.

Exemplos de Visão:

A visão do MPF é até 2020 ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção.

A visão da CGU é ser reconhecida pelo cidadão como indutora de uma Administração Pública 100% íntegra, participativa, transparente, eficiente e eficaz.

Valores: conjunto de **princípios e crenças** fundamentais de uma empresa. Fornecem sustentação na tomada de decisão e na elaboração de políticas organizacionais.

Exemplo de valores

Coca-Cola:

Integridade: Ser íntegro significa ser verdadeiro: dizer o que pensamos, fazer o que dizemos e agir corretamente.

Liderança: Como líderes, precisamos ter a coragem de construir um futuro melhor, meta que será alcançada fazendo a diferença como empresa global, com decisões e inspiração certas e influenciando aqueles com quem nos relacionamos

Paixão: Comprometidos de corpo e alma, devemos criar oportunidades, ter sede de fazer sempre mais e realizar.

Diversidade: Queremos ter uma força de trabalho tão diversa quanto os mercados que atendemos, e criamos oportunidades para alcançar esse objetivo.

Além do planejamento estratégico, existem alguns planos que são formulados por quase todas as organizações. Vejamos alguns exemplos que já foram cobrados:

Políticas: constituem exemplos de planos táticos que funcionam como guias gerais de ação. Elas funcionam como orientações para a tomada de decisão. As políticas constituem afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais e visam a oferecer rumos para as pessoas dentro da organização.

Quanto aos planos operacionais definiu-se quatro tipos:

1. **Procedimentos:** relacionados a métodos
2. **Orçamentos:** relacionados a dinheiro.
3. **Programas ou programações:** relacionados a tempo.
4. **Regulamentos:** relacionados a comportamentos das pessoas.

Jurisprudência da FCC – Função Planejamento

Quanto à função planejamento temos jurisprudência relevante da **Fundação Carlos Chagas – FCC**. Consolidamos tudo aqui na forma de enunciado para que fique mais fácil de você compreender como essa banca organizadora pensa.

Jurisprudência Fundação Carlos Chagas – FCC

O planejamento operacional decide 'o que fazer' e 'como fazer'.

Precedentes:

1. TRF 3ª Região, Analista Judiciário – Biblioteconomia, 2016.
2. TRE/RR, Analista Judiciário – Biblioteconomia, 2015.
3. TRT 4ª Região, Analista Judiciário – Biblioteconomia, 2010.

Jurisprudência Fundação Carlos Chagas – FCC

O planejamento **estratégico** não foca a redução da incerteza, mas a capacitação da organização para desafiar a incerteza através da criatividade e da inovação

Precedentes:

1. TRT 4ª Região, Analista Judiciário – área administrativa, 2011.

2. TRT 3ª Região, Analista Judiciário – Estatística, 2009.

3. TJ/AP, Analista Judiciário – Administração, 2009.

Sobre esse enunciado é importante destacar que nos dois precedentes a banca está tratando especificamente sobre o planejamento **estratégico**. Essa informação é relevante, pois a própria Fundação Carlos Chagas – FCC já afirmou que **“dentre as vantagens do planejamento, está a redução de riscos”**. (FCC, TJ-PE, 2007).

Conciliando os dois entendimentos podemos afirmar que, segundo a **FCC**:

1º O Planejamento tem como vantagem a redução de riscos.

2º O foco do planejamento estratégico não é reduzir a incerteza, mas capacitar a organização para enfrentar a incerteza através da criatividade e da inovação.

FCC – TJ/AP – Analista Judiciário – 2009) Característica específica do planejamento organizacional tático é:

- a) limitar as variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação.
- b) lidar com elevados graus de incerteza em face das coações e contingências que não pode prever.
- c) incluir um grau reduzido de incerteza graças ao nível detalhado de programação e racionalização das atividades envolvidas.
- d) desafiar os níveis elevados de incerteza através da mobilização de fatores como a criatividade e a inovação.
- e) trabalhar com a lógica dos sistemas fechados visando alcançar elevado nível de regularidade e eficiência.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Certo. Inicia-se o processo de planejamento no nível estratégico diante de um macro cenário de forte incerteza. Essa incerteza é reduzida ao desdobrarmos o planejamento estratégico no planejamento tático. O planejamento tático permite que, posteriormente, haja a programação e detalhamento das ações planejadas em um planejamento operacional.

Alternativa B. Errado. O planejamento estratégico que lida com elevados graus de incerteza. O planejamento tático limita essa incerteza.

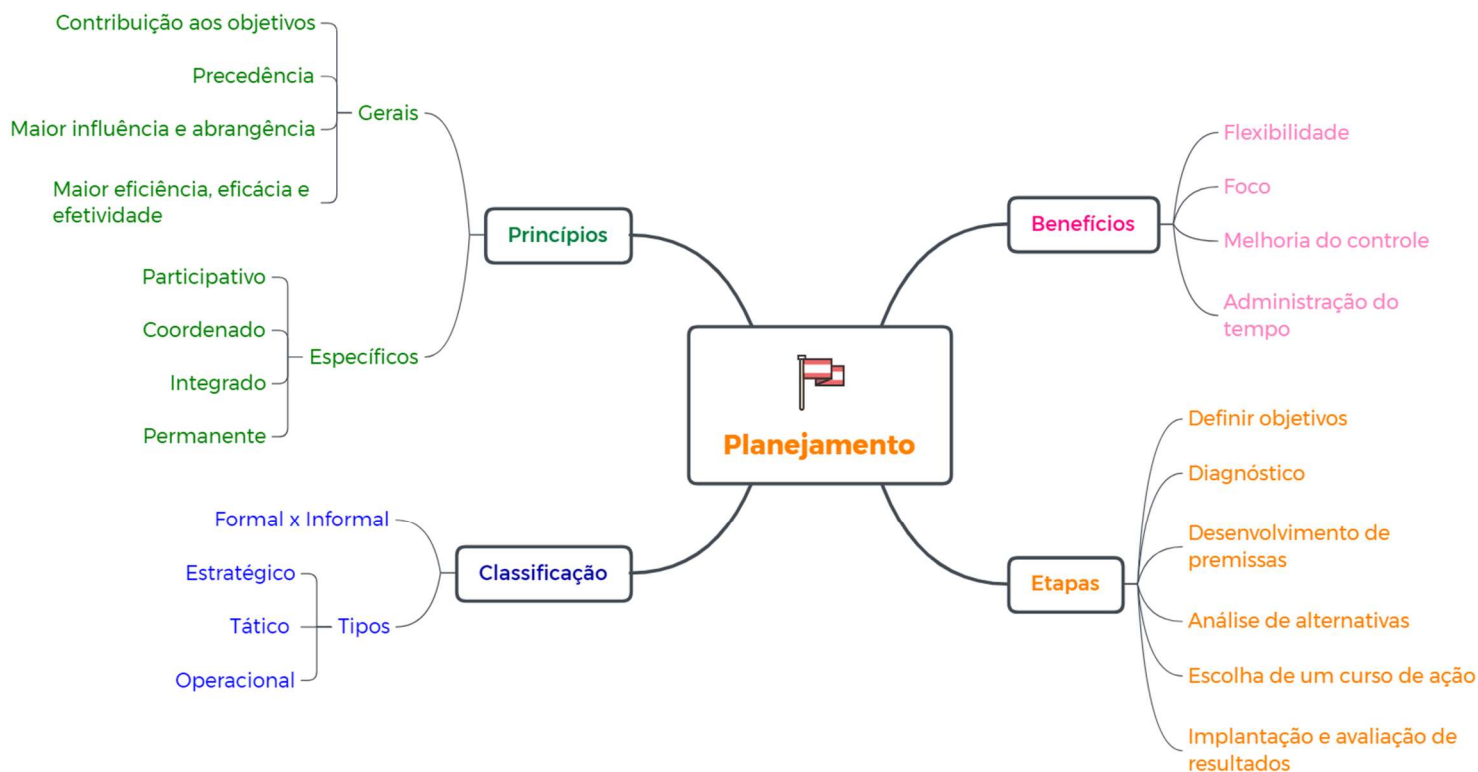
Alternativa C. Errado. Nível detalhado de programação e racionalização é característica do planejamento operacional.

Alternativa D. Errado. Desafiar os níveis elevados de incerteza por meio da criatividade e inovação é papel, segundo a jurisprudência da FCC, do planejamento estratégico.

Alternativa E. Errado. Lógica do sistema fechado significa realizar um planejamento desconsiderando o ambiente de atuação de uma organização. A ideia de sistema fechado foi superada na Administração com o advento da teoria de sistemas.

Gabarito: A

Agora vamos esquematizar tudo que aprendemos sobre planejamento:



CESPE – TCE/PE – 2017) Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

RESOLUÇÃO:

Não só na administração pública, o planejamento é essencialmente definir objetivos e os meios para alcançar esses objetivos.

Gabarito: Certo

FGV – IBGE – 2016) O processo de planejamento de uma organização deve-se orientar pelo estabelecimento dos meios necessários para a realização dos objetivos organizacionais traçados para o período de vigência do plano. Nesse processo:

- o nível estratégico trata das decisões relacionadas às unidades administrativas, no qual se desdobram as diretrizes estratégicas para cada setor da organização;
- o nível tático trata das decisões da organização, que a envolvem como um todo e têm um alcance a longo prazo;
- o nível operacional toma as decisões de curto prazo, que cuidam da tradução das orientações táticas para os planos de execução das atividades cotidianas;
- o nível tático estabelece as atividades e recursos que serão utilizados para realizar os objetivos estratégicos da organização;

e) o nível estratégico toma as decisões cujo impacto acontecem no médio prazo e servem de orientação para a base da pirâmide de gestão.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. O nível estratégico trata das decisões que envolvem toda a organização e não apenas um setor.

Alternativa B. Errado. A alternativa apresenta característica do planejamento estratégico e não do planejamento tático.

Alternativa C. Correto. Ótima conceituação do planejamento operacional. É importante ressaltar que o planejamento estratégico se desdobra em planejamentos táticos, os quais são desdobrados mais uma vez em planejamentos operacionais.

Alternativa D. Errado. A definição de atividades e recursos ocorre no menor nível de planejamento: operacional.

Alternativa E. Errado. O foco do planejamento estratégico é no longo prazo e este serve de orientação para toda a organização.

Gabarito: C

Organização

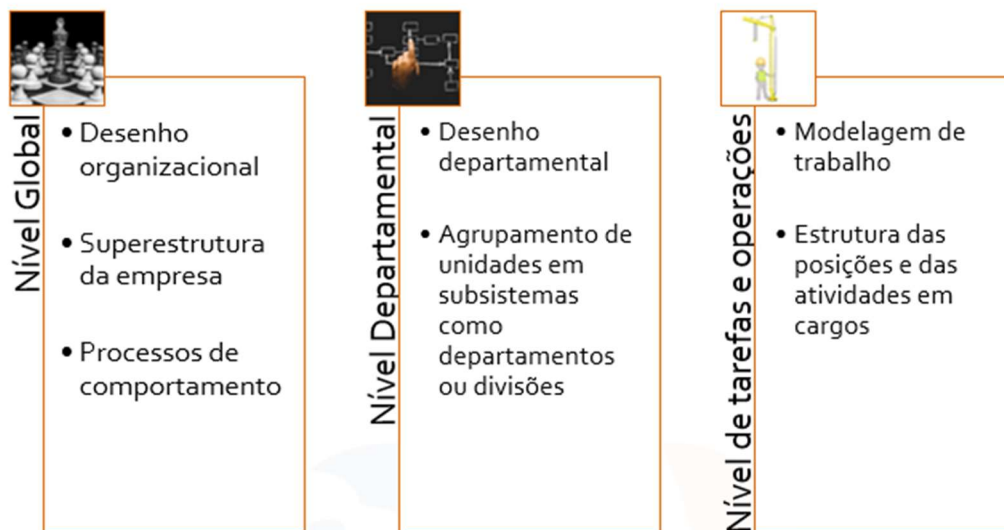
Inicialmente, precisamos conhecer os quatro componentes básicos da função administrativa organização, segundo Chiavenato (2015):

- **Tarefas:** menor unidade de trabalho. Corresponde à fragmentação das funções organizacionais. São constituídas a partir da divisão de trabalho que é feita dentro de uma empresa.
- **Pessoas:** cada pessoa é designada para ocupar um cargo, que é uma parte específica do trabalho global.
- **Órgãos:** as tarefas e as pessoas são agrupadas em órgãos, como divisões, departamentos ou unidades da organização. Os agrupamentos podem ocorrer por meio da similaridades das atividades, em razão dos níveis hierárquicos ou das áreas de atividades. Estudaremos esses agrupamentos em detalhes na parte de departamentalização.
- **Relações:** a preocupação inicial desse componente foi as relações entre os órgãos componentes da organização e entre as pessoas com relação ao seu trabalho. Posteriormente, essa preocupação estendeu-se para outros aspectos fora da empresa, tais como os relacionamentos com clientes (*Customer Relationship – CRM*) ou com fornecedores (a partir de sistemas de gestão como o *Supply Chain Management – SCM*).

Dessa forma, tudo que estudarmos dentro da função de organização está relacionado com um ou mais desses componentes.

Alcance da função de organização

É importante que fique claro que a função de organização alcança todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). Em cada um desses níveis existem objetivos e tarefas específicas a serem realizadas pela função de organização, vejamos:



Desse processo de organização de todos os componentes (tarefas, pessoas, órgãos e relações) nos três níveis organizacionais temos como resultado a **estrutura organizacional**. Olha uma questão que cobrou as atividades de organização dentro de cada nível organizacional.

CESPE – IFF – 2018) O processo administrativo se caracteriza pelo exercício das funções da administração nos três níveis organizacionais: tático, estratégico e operacional. Determinar o desenho de cargos e suas tarefas é atribuição da função administrativa

- a) liderança, exercida em nível tático.
- b) direção, exercida em nível estratégico.
- c) direção, exercida em nível operacional.
- d) organização, exercida em nível operacional.
- e) organização, exercida em nível estratégico.

RESOLUÇÃO:

Desenho de cargos e tarefas é uma atividade exercida dentro da função de organização no nível operacional da organização.

Não custa lembrar que o desenho departamental em nível de gerência é feito dentro do planejamento tático. (CESPE – EBSEH - 2018) Fique atento!

Gabarito: D

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é um produto da função administrativa de organização, o qual define toda a infraestrutura de trabalho de uma organização: como o trabalho será dividido entre as unidades organizacionais, indica aos integrantes da empresa o que devem fazer e o que não devem fazer (através da descrição de cargos, normas e regulamentos), estabelece o processo de tomada de decisão e define como ocorrerá a harmonização e integração das unidades organização. Utilizando-se essas funções podemos afirmar que a estrutura organizacional define quatro sistemas:

- **Sistema de responsabilidades:** constituído em decorrência da alocação das atividades. Dentro desse sistema estudamos temas como a departamentalização;
- **Sistema de autoridade:** constituído em decorrência da distribuição do poder de decisão. Nesse sistema estudamos assuntos como amplitude administrativa e níveis hierárquicos, delegação, descentralização e centralização;
- **Sistema de comunicações:** constituído como resultado da interação entre as unidades. Desse sistema estudamos temas como elementos da comunicação organizacional (emissor, canal, receptor, ruídos, etc).
- **Sistema de decisão:** constituído como resultado da forma como as decisões são tomadas. O estudo do processo decisório é o aspecto mais relevante desse sistema.

Perceba que a função de organização se irradia por diversas áreas. Imagine a complexidade que é moldar a estrutura organizacional de uma grande empresa. Pense por um momento como deve ser a rotina de um CEO da Google ou da Amazon, por exemplo. Como deve ser a missão de coordenar milhares de pessoas que atuam em vários segmentos distintos. Quais mecanismos de controle utilizar, de decisão, de autoridade, de estratégia de marketing, de canais de distribuição....AAAhhh....dá aflição só de imaginar né? Agora imagine que você tenha sido contratado para moldar a estrutura organizacional dessas empresas do zero. Por onde começar?

Para nos ajudar nessa missão vamos chamar Stephen Robbins. Robbins (2005) propõe que ao planejar estruturas organizacionais devemos considerar seis elementos básicos: **especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização/descentralização e formalização**. Esses elementos relacionam-se com cada um daqueles sistemas. Vejamos as principais características de cada um desses elementos e depois esquematizamos tudo para ficar mais claro:

1. **Especialização do trabalho:** descreve o grau em que as tarefas dentro da organização estão subdivididas em funções isoladas. A especialização do trabalho, em sua essência, faz com que uma atividade em vez de ser realizada inteiramente por uma única pessoa, seja dividida em um certo número de etapas, cada uma das quais será realizada por um indivíduo diferente.

É interessante destacar que a especialização do trabalho pode ocorrer de forma vertical ou horizontal e tanto em nível de departamental quanto do indivíduo. Funciona assim: no nível departamental, segundo Chiavenato (2015), existem dois caminhos: especialização vertical, que provoca criação de novos níveis hierárquicos (a organização especializa profissionais a exercerem atividades progressivamente mais estratégicas, globais, etc), e a especialização horizontal, a qual conduz a criação dos departamentos (departamentalização).

2. **Departamentalização:** Depois de dividir o trabalho por meio da especialização é necessário agrupá-lo para que as tarefas comuns possam ser coordenadas. A base para agrupar tarefas é chamada de departamentalização.

3. **Cadeia de comando:** linha de autoridade que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa, ou seja, define a autoridade hierárquica ou linear.

Vamos aproveitar esse componente para apresentar os dois tipos de autoridade que existe, independentemente do tipo de estrutura organizacional.

Autoridade hierárquica (linear) x Autoridade funcional (assessoria)

Autoridade hierárquica decorre das linhas de comando estabelecidas pela cadeia de comando da estrutura hierárquica. Exemplo: Diretores de produção, Chefes de departamento de vendas.

Autoridade funcional ou de assessoria: autoridade exercida pelo conhecimento e não pela hierarquia. O exemplo clássico são os setores jurídicos que orientam e apoiam os gestores na tomada de decisão, ainda que não sejam os "chefes" dos gestores. Eventualmente podem coexistir em um mesmo cargo uma autoridade funcional e hierárquica.

4. **Amplitude de controle (administrativa):** corresponde a quantidade de subordinados por chefia. Quanto maior a quantidade de subordinados por chefe, maior será a amplitude do controle.

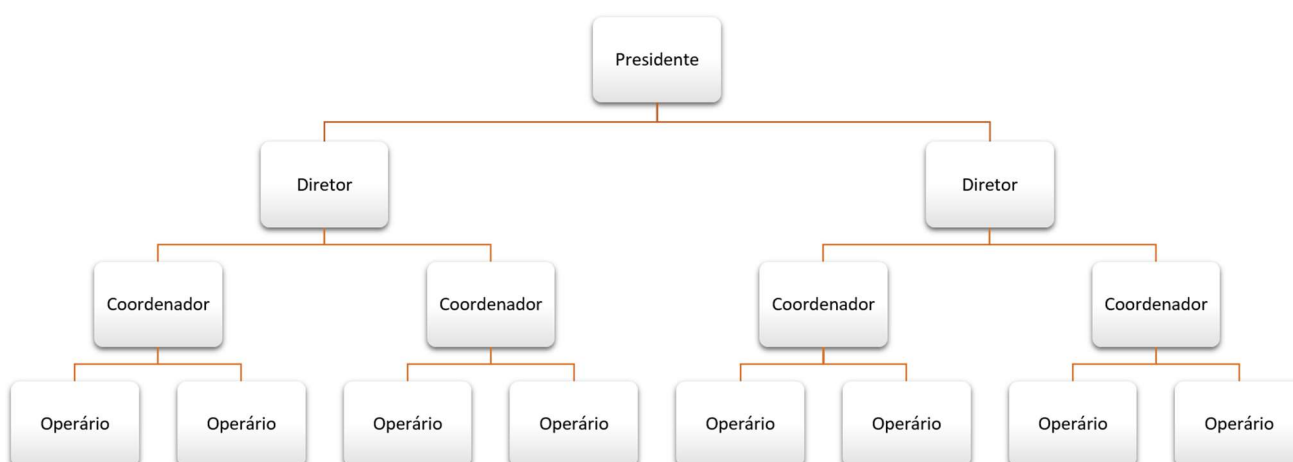
A amplitude de controle é decisiva na definição do número de escalões hierárquicos. Imagine que temos um grupo de 40 funcionários para organizar em uma estrutura organizacional. Se definirmos uma amplitude de 5, teremos 8 níveis hierárquicos (40 dividido por 5). Se por outro lado, definirmos uma amplitude de controle de 10, teremos apenas 4 níveis hierárquicos (40 dividido por 10). Dessa forma, diz-se que quanto maior a amplitude administrativa de uma organização mais "achatada" ou "horizontalizada" será essa organização ao tempo que quanto menor a amplitude de controle mais "alta" e mais "linear" será a organização. Observe as imagens para entender melhor.

Organização Horizontalizada



Nos dois exemplos (imagem acima e abaixo) temos 15 funcionários na organização o que difere uma estrutura da outra é a amplitude administrativa. Quanto maior o número de funcionários mais diferente as estruturas vão se tornando. As organizações com alta amplitude de controle vão ficando mais gordinhas (horizontais) e as organizações lineares vão ficando mais altas parecendo uma pirâmide.

Organização Linear



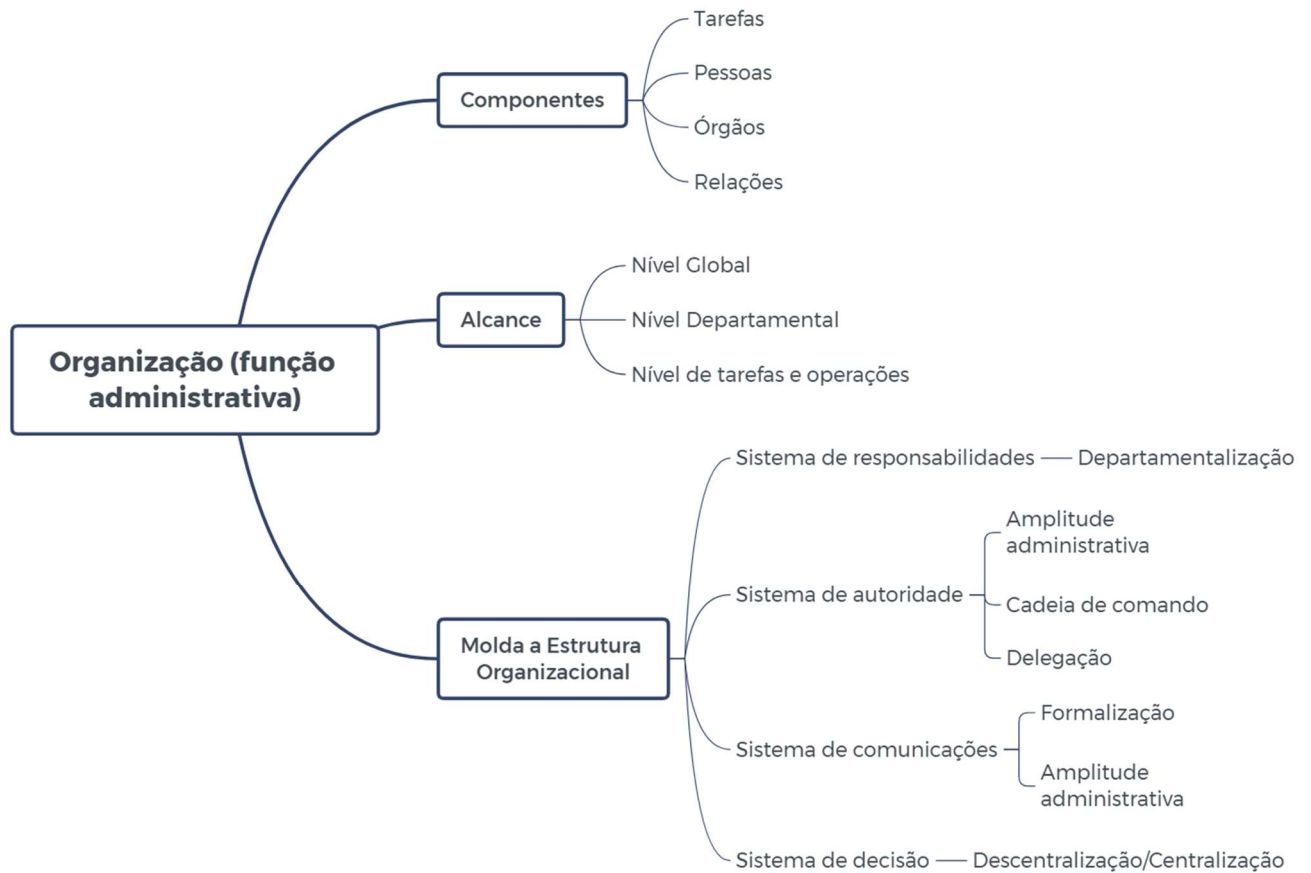
Robbins(2005) apresenta vantagens e desvantagens para uma alta amplitude de controle (mais subordinados por chefe):

Alta Amplitude de Controle	
Vantagens	Desvantagens
Maior eficiência da organização	Pode reduzir a eficácia, pois os chefes não têm mais tempo para oferecer o apoio a todos
Comunicação e decisões são mais rápida	Diminui o controle
Maior estímulo a autonomia dos subordinados	

- A centralização e a descentralização:** refere-se ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. O conceito inclui apenas a autoridade formal, ou seja, os direitos inerentes de uma posição hierárquica. Dizemos que uma organização é centralizada quando a cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores. Por outro lado, quanto maior a participação dos escalões inferiores, maior será o nível de descentralização.
- Formalização:** refere-se ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas. Em organizações altamente formalizadas existem descrições explícitas de tarefas, muitas regras organizacionais e procedimentos claramente definidos sobre os processos de trabalho. Quando a formalização é baixa, os comportamentos são relativamente não-programados e os funcionários têm uma boa dose de liberdade para decidir sobre o trabalho.

Agora vamos esquematizar tudo o que vimos para você perceber como os assuntos se relacionam. Fiz uma associação dos elementos da estrutura organizacional com os respectivos sistemas para tornar o estudo mais didático. A verdade é que cada um dos elementos (especialização do trabalho, departamentalização,

amplitude de controle, etc) influencia em maior ou menor grau na formação de todos os sistemas da estrutura organizacional:



VUNESP – PAULIPREV – 2018) Denomina-se organização como:

- a) função jurídica para julgar os erros da industrialização e planejamento.
- b) teoria que parte da ideologia compensadora que realiza a transformação da noção de racionalidade.
- c) função administrativa que se incumbe do agrupamento das atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa.
- d) organismo destinado ao assessoramento de alto nível e responsável apenas pela execução financeira da empresa.
- e) órgão controlador responsável apenas de promover inventários físicos e rotativos.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. Não corresponde a nenhum dos dois possíveis sentidos para o termo “organização”. A Administração não estuda funções jurídicas e a verificação de erros para retroalimentação do planejamento é feita na função de controle e não de organização.

Alternativa B. Errado. A organização é uma função administrativa e não uma teoria. Além disso, não é objeto da organização o estudo de “ideologia compensadora”. Sinceramente, sequer sei de onde a banca tirou esse conceito.

Alternativa C. Correto. Enquanto função administração a tarefa básica da organização é moldar a estrutura organizacional para que se atinja os objetivos da empresa.

Alternativa D. Errado. A alternativa trata sobre uma espécie de unidade administrativa de *staff* (assessoramento) especializada na área financeira. Não tem nada a ver com a função administrativa organização, tampouco com o conceito de organização como conjunto de bens e pessoas organizado em prol de objetivos comuns.

Alternativa E. Errado. A alternativa trata sobre uma atribuição do setor de patrimônio.

Gabarito: C

CETRO – ANVISA – 2013) Ao conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum, dá-se o nome de

- a) organização.
- b) projeto.
- c) departamentalização.
- d) fluxograma.
- e) conceituação.

RESOLUÇÃO:

Nesse caso temos uma questão que aborda o conceito de organização no seu sentido de conjunto de pessoas e recursos organizados em prol de objetivos comuns. Atente que os sentidos coexistem (função administrativa/conjunto de pessoas e recursos) de modo que você deve verificar a qual dos sentidos o examinar se refere na questão.

Gabarito: A

Direção

A direção é a função administrativa que se refere ao processo de conduzir as atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais. Almeja-se ainda, na medida possível, conciliar os interesses individuais aos objetivos organizacionais.

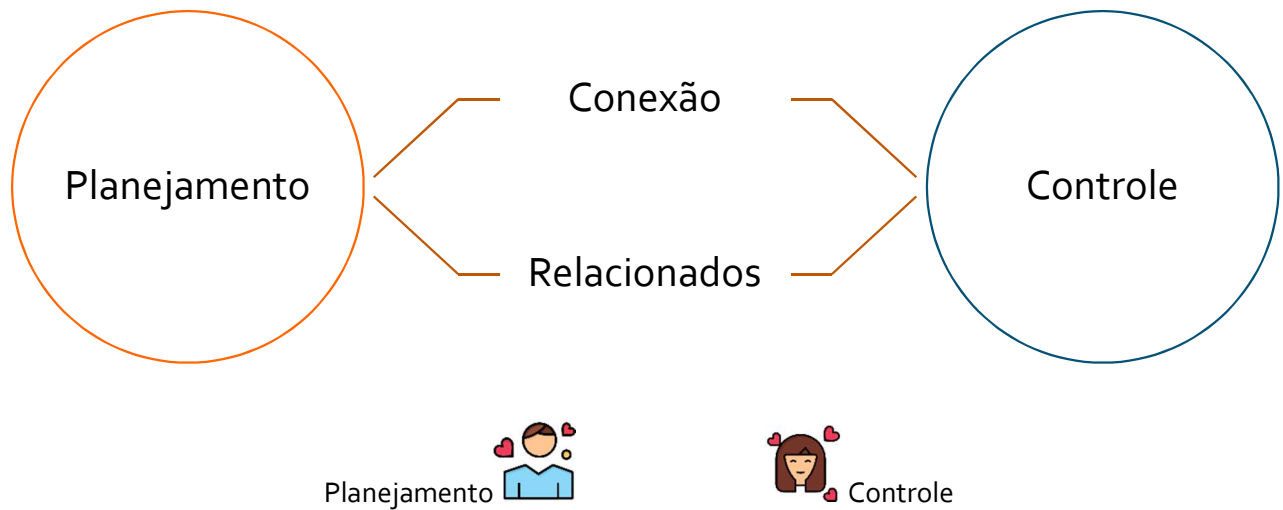
Segundo Chiavenato (2015) a direção é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados. É na função administrativa de direção que estudamos aspectos como liderança, orientação, assistência à execução, comunicação e motivação.

Controle

Tópico muito cobrado!!

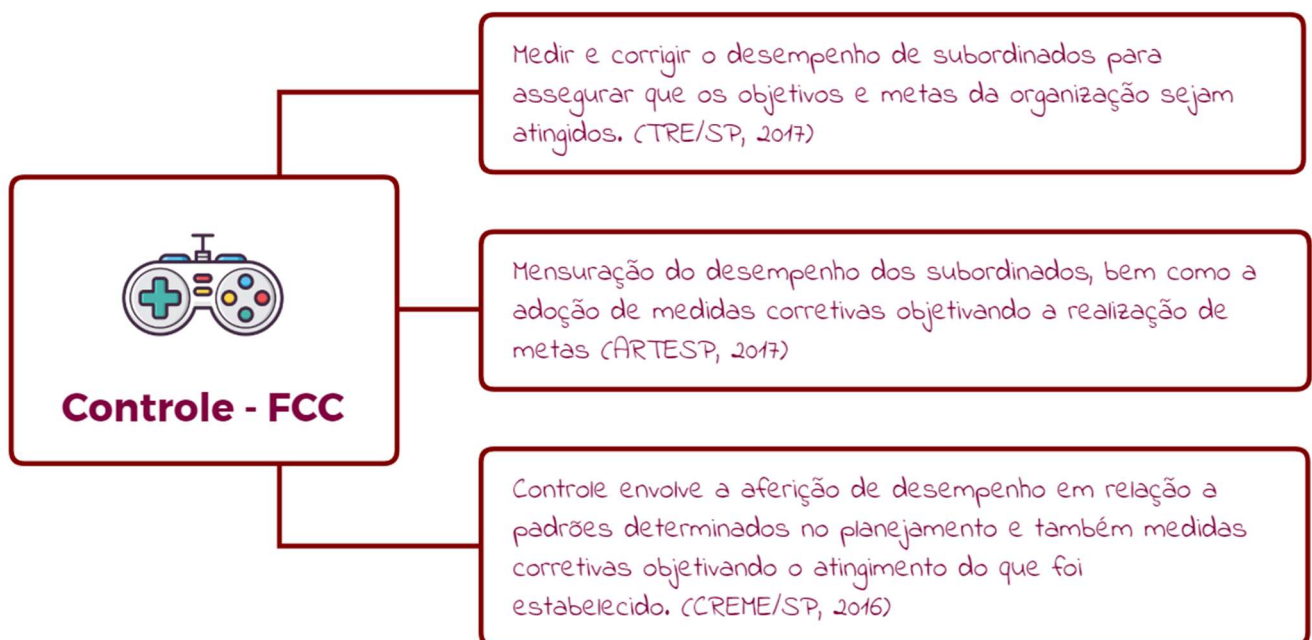
O controle consiste basicamente em um processo de comparação entre os objetivos traçados e os resultados obtidos. O propósito básico do controle é assegurar que as coisas aconteçam conforme o

planejado. Perceba que para que seja possível realizar o controle é preciso definir objetivos previamente, ou seja, é preciso antes planejar.



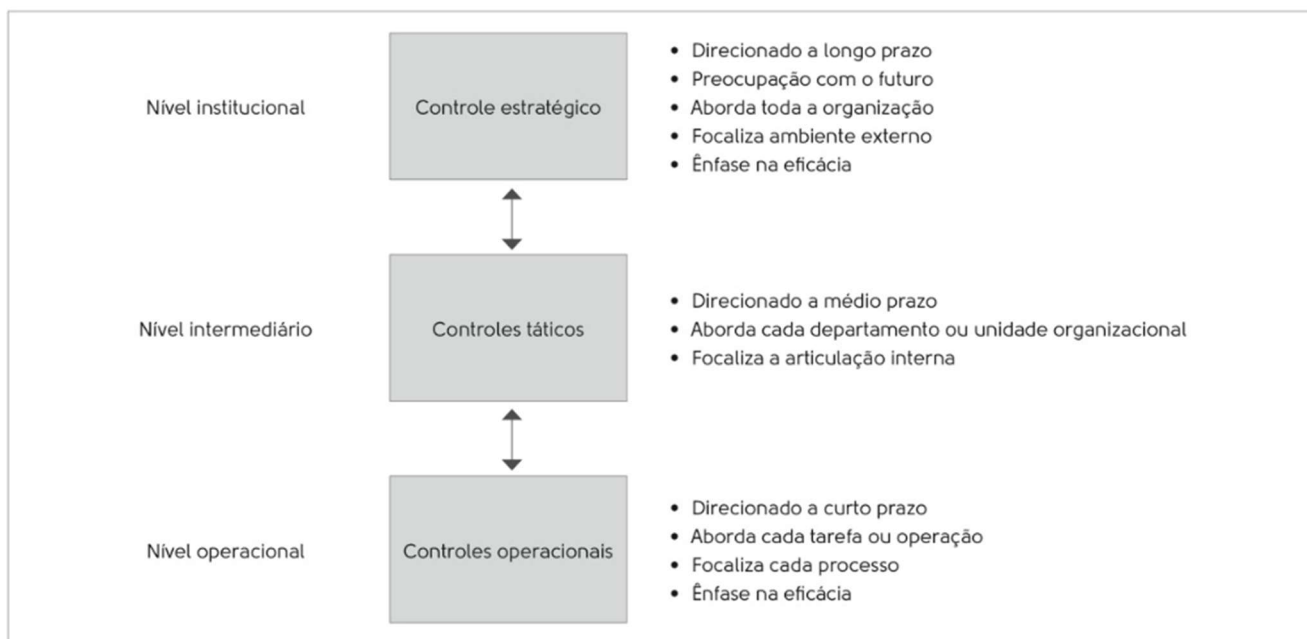
Uma vez elaborados os planos, cabe à função administrativa de controle verificar se a execução está de acordo com o planejado. Quanto mais complexo o planejamento e maior for o seu horizonte, mais complexo será o controle.

Vejamos algumas definições que a **Fundação Carlos Chagas – FCC** já adotou para a função de controle:



Por ser o outro lado da moeda do planejamento, o controle também pode ser dividido em tipos de acordo com o nível organizacional no qual é exercido - de forma muito parecida com o que estudamos durante

a função de planejamento. Chiavenato (2015) traz uma tabela consolidando as características do controle em cada nível organizacional:



Fonte: Chiavenato (2015)

Percebe que a ideia é basicamente a mesma do que vimos na função de planejamento? Vejamos alguns exemplos de controle de acordo com o nível organizacional:

Controles Estratégicos	Controles Táticos	Controles Operacionais
Balanco contábil	Orçamentos	Disciplina
Relatórios financeiros	Controle de Custos	Estoques
Lucros e perdas	Absenteísmo (Área de pessoal)	Programação JIT
RSI (ROI)	Taxas de Rotatividade (Área de pessoal)	Qualidade

Características do controle

Maximiano e Chiavenato listam características que um processo de controle deve possuir. Consolidamos as lições desses mestres abaixo:

- **Foco estratégico (orientação estratégica):** O controle deve estar baseado nos planos estratégicos e focar nas atividades essenciais, ou seja, naquelas que fazem a diferença para a organização.

De forma simples: se seu objetivo é passar em concurso de que adiantaria controlar, por exemplo, quantos copos de águas você bebe enquanto estuda?

Dentro do seu objetivo de passar em um concurso, esse controle não serve de nada. Um controle com foco estratégico seria o percentual de acertos nas disciplinas, pois é isso que realmente importa para o seu objetivo.

- **Compreensão**

O controle deve servir de suporte para a tomada de decisão, assim, ele deve ser compreensível. Utilização de linguagem complicada demais ou variáveis pouco intuitivas torna a utilização do controle mais difícil.

- **Orientação rápida para as exceções**

Os desvios na execução devem ser evidenciados rapidamente pelo controle. Em uma rápida passagem pelos instrumentos de controle o tomador de decisão deve ser capaz de identificar possíveis falhas. Veja um exemplo da minha planilha de controle de estudos da época de concurseiro:

N. páginas lidas	Tempo de Estudo (min)	Tempo de Revisão completa	N. Questões	% Acertos (Estudo)
83	140	20	59	94,00%
131	176	25	96	88,00%
100	144	32	58	82,00%
123	474	36	8	100,00%
33	182	22	27	92,00%
140	400	26	40	65,00%

Note que fica muito fácil notar o desvio. Os percentuais de acerto vinham em uma constância (acima de 80%) e, de repente, um 65%. Opa! Em uma rápida visão percebe-se que é preciso adotar uma medida corretiva.

Temos mais algumas características sobre o controle. Essas são mais intuitivas, vejamos:

- **Flexibilidade:** o controle deve proporcionar um julgamento individual e ser capaz de adaptar-se a novas circunstâncias e situações
- **Autocontrole:** o controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.
- **Natureza positiva:** o controle deve enfatizar o desenvolvimento, mudança e melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.
- **Clareza e objetividade:** O controle deve ser objetivo (pontual). Isso porque o controle vem associado a um custo (financeiro, de tempo, etc) de forma que para ser vantajoso ele tem que trazer maior retorno que o seu custo.

Dentro da característica de clareza e objetividade quero até deixar uma sugestão para alguns alunos: não se percam com controles de estudo complicados. Já cansei de ver aluno com super planilhas. Em alguns casos gastam mais de 1 hora por dia só preenchendo planilhas. É importante que adote alguns mecanismos de controle, mas tenha sempre em mente a relação custo x benefício. Um controle deve ser objetivo!

CESPE – TCE/PA – Auditor de Controle Externo – 2016) A orientação estratégica para resultados é uma característica de controle que visa proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação dos envolvidos.

COMENTÁRIO:

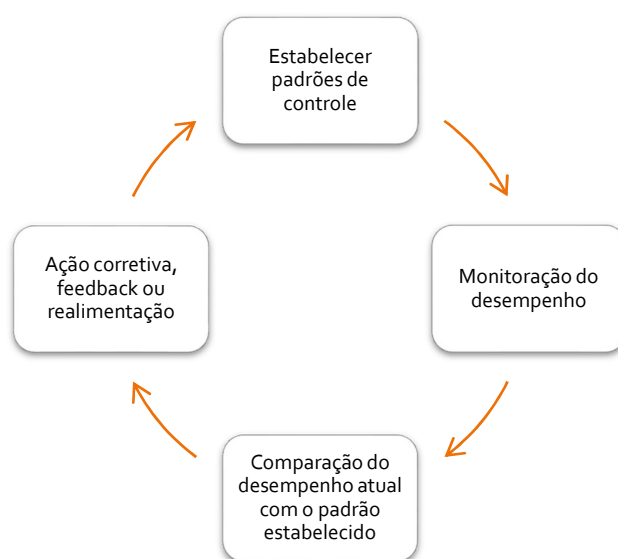
A banca utilizou a obra de Chiavenato para misturar as características do controle. Orientação estratégica para resultados significa direcionar o controle para as atividades essenciais (aquelas que fazem diferença nos objetivos). Proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação é a característica do autocontrole.

GABARITO: ERRADO

Etapas do processo de controle

É importante destacar que a função de controle compõe uma série de atividades cíclicas e contínuas de forma a constituir um processo composto das seguintes etapas (Chiavenato, 2007):

- **Estabelecer padrões de controle**, resultantes do processo de planejamento;
- **Monitorar e medir a execução das atividades**, através de inspeção visual, dispositivos mecânicos ou eletrônicos
- **Comparar** os padrões planejados com o resultado executado;
- Tomar decisão e realizar as **ações corretivas**;
- **Recomeçar o ciclo** de planejamento ou a revisão do planejamento

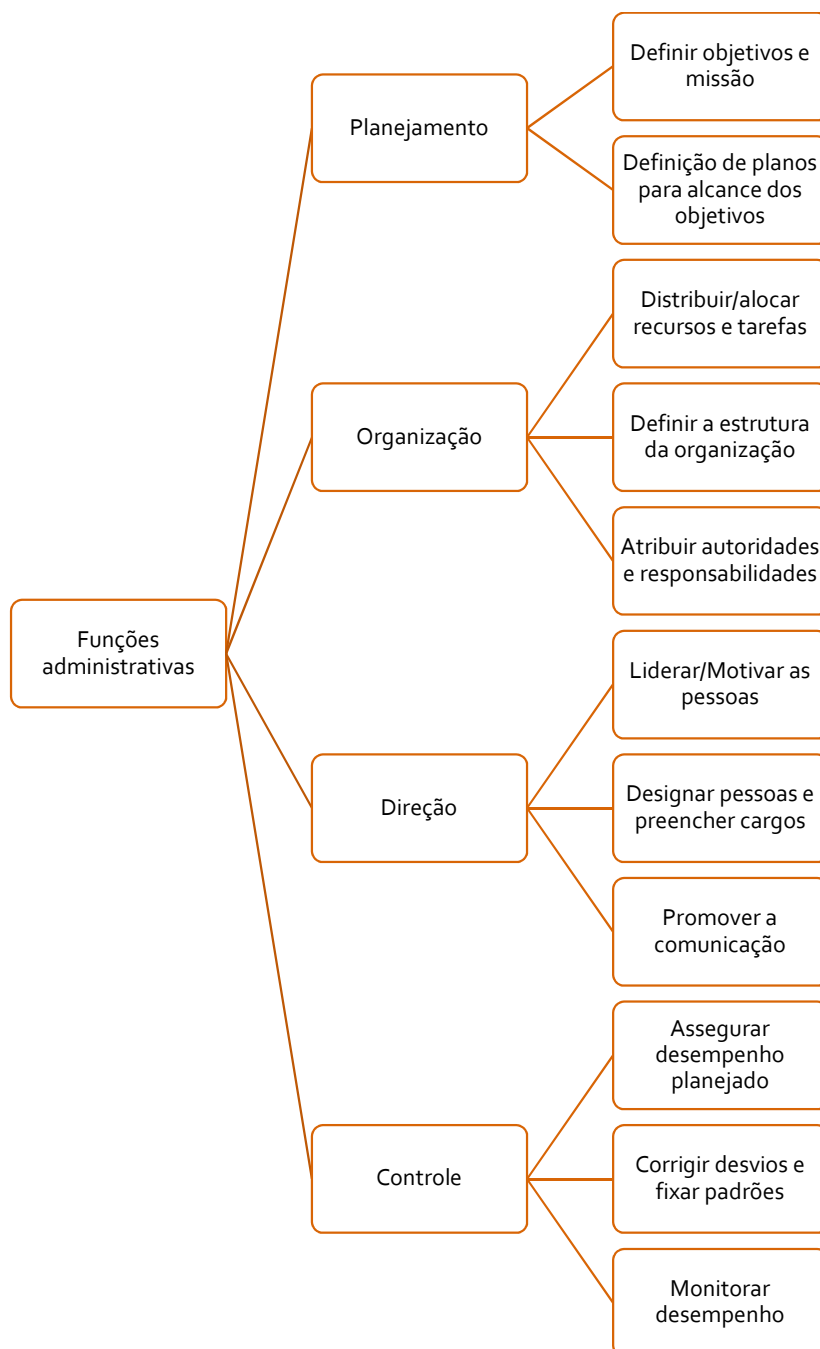


CESPE – EMAP – Assistente Portuário – 2018) O processo de controle compõe-se de padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve corretamente cada uma das etapas do processo de controle: definir um objetivo (padrão), observação do desempenho atual (aquisição de informações), comparação do desempenho atual com o padrão almejado e ação corretiva (feedback)

Gabarito: CERTO



Vamos fazer algumas questões para fixar:

CESPE – STM - 2018) As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

RESOLUÇÃO:

Alocar recursos e definir autoridade e responsabilidades são atividades típicas da função de organização.

Gabarito: Errado

CESPE – EBSEH - 2018) A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

RESOLUÇÃO:

Atribuição de responsabilidades e de autoridade são atividades típicas da função de organização.

Gabarito: Errado

CESPE - EMAP - 2018) Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

RESOLUÇÃO:

Segundo Dale, as funções administrativas são: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Essas funções atuam de forma cíclica, interdependente e interativa.

Gabarito: Certo

CESPE- IFF - 2018) No processo administrativo, motivar as pessoas para que as metas organizacionais sejam atingidas é responsabilidade da função da administração:

- a) Organização
- b) Controle
- c) Direção
- d) Gestão de Pessoas
- e) Liderança

RESOLUÇÃO:

Atente para que o enunciado destaca “no processo administrativo” e “é responsabilidade da função da administração”. Desse modo, não há dúvidas que estamos falando sobre as funções administrativas (Planejamento, Organização, Direção e Controle). Assim, já eliminamos as alternativas “D” e “E”. A motivação, liderança, gestão de conflitos e a maior parte dos temas de gestão de pessoas está relacionado com a função administrativa de direção.

Gabarito: C

CESPE – STF -2008) As funções administrativas, quando consideradas um todo integrado, formam o processo administrativo. O planejamento, a primeira dessas funções, define os objetivos e os planos para alcançá-los. Os orçamentos são os planos relacionados com os recursos financeiros a serem obtidos e utilizados.

RESOLUÇÃO:

Perfeito o enunciado. As funções administrativas (PODC) formam o processo administrativo, sendo que o planejamento é a primeira das funções administrativas (princípio da precedência). Dentre os planos operacionais, temos o orçamento que é o plano relacionado com os recursos financeiros a serem obtidos e utilizados.

Gabarito: Certo

ESAF – CGU - 2004). Indique a opção que expressa corretamente conceitos básicos de administração.

- a) Entende-se por organização o conjunto de processos administrativos que propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.
- b) Entende-se por administração o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.
- c) Entende-se por administração um conjunto de funções que exercidas propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.
- d) Entende-se por organização o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.
- e) Entende-se por organização o conjunto de papéis e funções que analisam o contexto interno e externo da organização na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo à administração encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

RESOLUÇÃO:

Perceba que a questão exige o conhecimento de quatro conceitos: administração, organização, eficiência e eficácia. Vamos, primeiramente, lembrar que: Administração é uma ciência que por meio das funções administrativas/processos administrativos busca direcionar a organização (conjunto de pessoas e recursos) na busca de objetivos comuns. Com esse conhecimento vamos analisar os erros de cada uma das alternativas:

Alternativa A. Errado. Organização é o conjunto de pessoas e recursos. Ao tratar de conjunto de processos administrativos estamos nos referindo ao conceito de administração.

Alternativa B. Errado. Conjunto de pessoas e recursos é organização.

Alternativa C. Errado. A questão trouxe uma boa conceituação de administração, porém pecou na última palavra da alternativa. Quando falamos em economicidade, produtividade, “fazer mais com menos” estamos nos referindo à eficiência. A eficácia, de outra forma, é avaliada em relação ao alcance de resultados.

Um exemplo clássico citado pelos autores para diferenciar eficiência, eficácia e efetividade é uma campanha de vacinação. Imagine que o Município de Xômano está promovendo uma campanha contra a paralisia infantil.

Como avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade dessa campanha?

A eficiência poderia ser avaliada a partir do custo unitário da dose da vacina. Quanto menor o preço unitário que o Município desembolsou por vacina maior terá sido a eficiência da campanha.

A eficácia seria mensurada em relação ao objetivo que é, no caso de campanhas de vacinação, atingir a maior cobertura de vacinação do grupo alvo. Vamos imaginar que nesse exemplo o grupo alvo seja crianças de 0 a 4 anos. Quanto maior o percentual de crianças que foram atendidas pela vacina maior terá sido a eficácia da campanha de vacinação.

A efetividade é medida pelo impacto produzido ao longo do tempo. Nesse caso, quantos casos de paralisia infantil foram evitados? A doença foi erradicada do Município? Quanto maior o impacto produzido pela campanha de vacinação maior será sua efetividade.

Alternativa E. Errado. Organização é o conjunto de pessoas e recursos.

Gabarito: D

Processo Administrativo segundo Lacombe

Tópico quente e novo!!!

Até 2018 não tínhamos registros de questões formuladas de acordo com o processo administrativo apresentado na obra do professor Francisco Lacombe. Contudo, desde 2018 e em duas provas recentes (SEFAZ/BA, 2019; Prefeitura do Recife, 2019), a **Fundação Carlos Chagas- FCC** surpreendeu os candidatos e cobrou essa classificação. Então, olho vivo, pois esse é o tipo de questão que pouquíssimos candidatos devem acertar caso seja cobrada.

Francisco Lacombe define que as funções do administrador são: planejar, organizar, prover recursos humanos, liderar, coordenar e controlar. Vejamos a conceituação de cada uma dessas funções:

Planejar: pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo. Isso inclui coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; estabelecer políticas e procedimentos, de acordo com os objetivos, para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus respectivos cronogramas para acompanhar sua execução. Manter-se sempre informado de modo a atualizar permanentemente o diagnóstico.

Organizar: processo de identificar, dividir e alocar o trabalho. Isso abrange identificar, dividir e agrupar o trabalho a ser realizado; definir responsabilidades e autoridades e estabelecer as relações entre os grupos de modo a possibilitar que as pessoas trabalhem eficazmente para atingir os objetivos.

Prover recursos humanos: formar uma equipe competente, integrada e motivada, disposta a agir para o conjunto. Isso inclui saber recrutar, selecionar e treinar as pessoas certas capazes de assumir responsabilidades para atingir os objetivos. Inclui ainda a avaliação dessas pessoas e o esforço para manter alto o moral do grupo, de modo a ter sempre as pessoas certas nos lugares certos.

Liderar: conduzir um grupo, influenciando seu comportamento, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ordena, comanda, motiva, persuade, compartilha dificuldades e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir conforme a necessidade de cada momento e o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

Coordenar: cooperar com todas as demais unidades da organização para que as atividades sejam executadas de forma balanceada (equilibrada, isto é, na quantidade correta); sincronizada (isto é, no momento certo); e integrada (isto é, na direção certa).

Controlar: assegurar que as atividades da organização levam-na em direção aos objetivos. Isto envolve medir o desempenho, compará-lo com o desejado e tomar as medidas corretivas necessárias.

Ao tratar especificamente da função de coordenação, o professor Lacombe apresenta alguns mecanismos de coordenação, ou seja, combinação de elementos que fazem com que exista coordenação dentro de uma organização.

Mecanismos de coordenação	Instrumento básico de coordenação
Ajuste Espontâneo	Comunicação
Formal ou informal	Contato direto
	Documentos escritos
Organização	Meio eletrônico
Supervisão direta	
Definição da estrutura	
Definição dos padrões de trabalho	
Padronização das habilidades	

Dentre esses mecanismos, o que a **Fundação Carlos Chagas – FCC** tem cobrado é o conceito de ajuste espontâneo. Segundo Lacombe, o “**ajuste espontâneo é o primeiro mecanismo utilizado para coordenar as atividades**”, limitando-se a comunicações entre os que são responsáveis pelas atividades para obter o equilíbrio das quantidades, das velocidades ou tempos de execução e das direções a serem seguidas. É o mais simples: mesmo as empresas muito pequenas, que não possuem estrutura formal, o utilizam. Ele pode ser formal ou informal, mas na maioria das vezes é informal.”



ANOTA AÍ!!!

Ajuste espontâneo é o primeiro mecanismo utilizado para coordenar as atividades, limitando-se a comunicações entre os que são responsáveis pelas atividades para obter o equilíbrio das quantidades, das velocidades ou tempos de execução e das direções a serem seguidas

O ajuste espontâneo se dá pela comunicação formal ou informal, entre os que são responsáveis pelas atividades na organização, situando-se no âmbito da contribuição voluntária entre eles. (FCC, Prefeitura do Recife, 2019)

O ajuste espontâneo é o bate papo que existe dentro da organização para corrigir pequenos desvios ou aprimorar determinada atividade. É quando um empregado do setor de produção, por exemplo, conversa com o empregado do setor de logística para sugerir uma mudança no transporte dos produtos, pois alguns estão sofrendo avarias no transporte.

Vejamos como esse conhecimento foi cobrado:

FCC – SEFAZ/BA – Auditor Fiscal -2019)

Entre as atividades cometidas ao gestor no âmbito das funções de administrar, aquela em que se insere o mecanismo descrito pela literatura como ajuste espontâneo é a de

- a) avaliação, representando os ajustes e as medidas corretivas, de caráter não punitivo, para adequar a atuação da organização aos objetivos institucionais.
- b) planejamento, efetuado na etapa de avaliação com a consequente alteração ou ajuste de metas e indicadores.
- c) direção, sendo um fenômeno verificado em situações de stress extremo, como medida substitutiva a um comando ausente ou ineficiente.
- d) comunicação, consistindo na mera transmissão, pelos gestores a seus subordinados, das ordens e comandos emanados da alta direção.
- e) coordenação, sendo um mecanismo operacionalizado de forma voluntária pela comunicação entre os responsáveis pelas atividades da organização.

COMENTÁRIO

Questão formulada a partir da obra de Francisco Lacombe. Sem o conhecimento desse autor específico, seria difícil acertar a questão.

Segundo Lacombe, **ajuste espontâneo é o primeiro mecanismo utilizado para coordenar as atividades**, limitando-se a comunicações entre os que são responsáveis pelas atividades para obter o equilíbrio das quantidades, das velocidades ou tempos de execução e das direções a serem seguidas. É o mais simples: mesmo as empresas muito pequenas, que não possuem estrutura formal, o utilizam. Ele pode ser formal ou informal, mas na maioria das vezes é informal.

GABARITO:E

FCC –TRT 21ª Região –Técnico Judiciário – 2017)

Segundo Mary Parker Follet, citada por Francisco Lacombe, “a administração é a arte de fazer coisas por meio de pessoas”. Acrescenta o autor que “a essência do papel do administrador é obter resultados pelo desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena” .

(in: Teoria Geral da Administração, Saraiva, p. 3)

Nesse diapasão, podem ser segmentadas, para fins de sistematização, algumas atividades próprias da função de administrar, entre elas a coordenação, que compreende, entre seus mecanismos

- a) a avaliação de resultados, aplicada nos níveis gerenciais, que não implicam relação de subordinação.
- b) as atividades corretivas, objetivando o atingimento dos objetivos estratégicos.
- c) o denominado ajuste espontâneo, por meio da coordenação voluntária entre os membros da organização.
- d) a definição da estratégia de atuação, com fixação de objetivos de longo prazo, obtida a partir de dinâmicas de grupo.
- e) o planejamento em nível operacional, com estabelecimento de indicadores e metas, fixado pelos escalões superiores da organização.

COMENTÁRIO:

Questão difícil para quem não conhece a fundo a Fundação Carlos Chagas – FCC. Não é o seu caso.

Aprendemos que a coordenação, segundo Lacombe, possui dois tipos de mecanismos: o ajuste espontâneo e a organização (supervisão direta, definição da estrutura, definição dos padrões de trabalho, padronização de habilidades).

A única alternativa que traz um desses mecanismos é a alternativa “C”.

Gabarito: C

Já aprendemos muita coisa na aula de hoje. Que tal um pequeno intervalo para um cafezinho, um alongamento ou um copo de água antes de continuarmos? 5 minutinhos para esticar as pernas.



Existem várias pesquisas que indicam que pequenas pausas durante o estudo auxiliam no processo de retenção das informações. Respire um pouco e depois volte com tudo. 😊

Papéis do administrador

Já aprendemos o que faz a Administração. Agora veremos “quem” faz essas funções. Evidentemente estamos falando da figura do administrador. Será que exercer todas aquelas funções que vimos (Planejamento, Organização, Direção e Controle) é fácil? Quais habilidades que são necessárias?

Veremos isso AGORA!

Henry Mintzberg (aquele da Administração como arte) identifica **10 papéis gerenciais** específicos do administrador, os quais são divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisório.

1. Papéis **INTERPESSOAIS**: essa categoria agrupa os papéis que o administrador exerce que estão relacionados diretamente com o *status* e autoridade formal que ele possui. São os administradores que precisam representar a organização em cerimônias, atos externos, firmar parcerias e contratos, liderar pessoas, etc. Dentro dessa grande categoria existem três papéis:
 - a. **Representação/Símbolo**: no exercício desse papel o administrador representa a instituição a qual faz parte. É um papel importantíssimo, pois associamos uma organização às pessoas que a administram. Desse modo, um administrador que não inspire credibilidade ou confiança prejudica a imagem de toda a sua instituição.
 - b. **Líder**: o papel de líder é exercido no âmbito interno. Refere-se à atividade de influenciar, engajar e motivar os subordinados em prol dos objetivos organizacionais. Em verdade, grande parte do desempenho de um administrador depende dessa capacidade de liderança.
 - c. **Contato/Elemento de ligação**: O administrador no exercício de suas atividades estabelece uma rede de contatos com superiores, subordinados, parceiros, fornecedores.
2. Papéis **INFORMACIONAIS**: Nessa categoria estão os papéis realizados pelo administrador para disseminar, coletar e produzir informações.
 - a. **Monitor/Coletor**: Nesse papel o administrador utiliza sua rede de contatos (constituída no âmbito do papel de elemento de ligação) para obter informações tanto do ambiente interno quanto externo.
 - b. **Disseminador**: Esse papel é o de disseminar as informações para dentro da unidade ou organização. É especialmente relevante para transmitir as estratégias e táticas da alta cúpula até o “chão de fábrica”.
 - c. **Porta-voz**: No exercício desse papel o administrador leva informações da organização para fora de sua unidade ou mesmo para fora da organização.

3. Papéis **DECISÓRIOS**: envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha. Nesse ponto, o administrador utiliza as informações que possui para tomar decisões.
- a. **Empreendedor**: Utiliza as informações para adaptar e melhorar a sua unidade de modo a adaptá-la às mudanças identificadas.
 - b. **Solucionador de distúrbios ou problemas**: Geralmente sob pressão, o administrador precisa agir para resolver ou contornar problemas e crises, bem como resolver disputas entre membros da equipe e auxiliá-los no processo de mudança
 - c. **Alocador de Recursos**: No exercício da função administrativa de organização, o administrador tem o papel de alocar recurso ao longo da estrutura organizacional (orçamentação, força de trabalho, máquinas, etc).
 - d. **Negociador**: O administrador deve atuar como um negociador a fim de conseguir engajar os seus subordinados, bem como firmar contratos e parcerias com agentes externos.

Ufa! Vencemos os 10 papéis exercidos pelo administrador.

"Marcelo, preciso saber tudo isso?"

Sim, você precisa. A maior parte dos papéis é bem intuitiva, então vamos focar em esquematizar aqueles que podem confundir você, beleza?

INTERPESSOAL	INFORMACIONAL
Representação	Porta Voz
É o rosto da organização.	Divulga informações da organização para fora da unidade/organização

Fica ligado!

***Solucionar de
distúrbios é
papel
decisório***

INTERPESSOAL	INFORMACIONAL
Elemento de ligação	Disseminador
Papel do administrador no estabelecimento de uma rede de contatos	Administrador utiliza a rede de contatos para disseminar informações dentro da organização

FCC- ARTESP- 2017) Considere as funções gerenciais abaixo:

- I. Exigir o início e a formulação de mudanças na maneira como a unidade opera.
- II. Diagnosticar tendências, visualizar possibilidades e planejar melhorias.
- III. Criar programas além de outras soluções para promover inovação.

Essas funções estão relacionadas com a categoria de funções:

- a) situacionais.
- b) informacionais.
- c) interpessoais.
- d) holísticas.
- e) decisórias.

RESOLUÇÃO:

Promover inovação, formular mudanças e melhorias são atividades realizadas no papel de empreendedor, que está na categoria de papéis decisórios.

Gabarito: E

FCC- ARTESP- 2017) A informação é o insumo básico para as tomadas de decisão pelos administradores, assim sendo, receber e comunicar informações são os aspectos mais importantes no trabalho do dirigente. Neste contexto, pode-se destacar dois importantes papéis desempenhados pelos administradores para manter o bom funcionamento das organizações, são eles: papéis informacionais e papéis decisórios. É considerado um papel decisório exercido pelo administrador o de ser

- a) Coletor.
- b) Elemento de ligação.
- c) Negociador.
- d) Disseminador.
- e) Líder.

RESOLUÇÃO:

Vamos analisar cada uma das alternativas: Coletor (papel informacional), Elemento de ligação (papel interpessoal), Negociador (papel decisório), Disseminador (papel informacional) e Líder (papel interpessoal).

Gabarito: C

FGV - TCM-SP-2015) O diretor de uma empresa afirmou que a maior parte de seu tempo é dedicada à participação em reuniões com stakeholders externos e entrevistas à mídia, informando sobre as atividades, políticas e resultados da organização. O diretor desempenha, principalmente, um papel:

- a) Interpessoal, de líder;
- b) Decisório, de negociador;
- c) Informacional, de disseminador;
- d) Interpessoal, de elemento de ligação;
- e) Informacional, de porta-voz;

RESOLUÇÃO:

Se o diretor da empresa passa a maior parte do tempo informando sobre as atividades, políticas e resultados da organização à stakeholders externos e mídia, ele atua como porta-voz, que é um papel informacional.

Gabarito: E

FGV - Câmara Municipal/Salvador - 2018) Um vereador responsável por um projeto de criação de uma escola relatou que a maior parte das suas atividades refere-se a divulgar para a sociedade o que ocorre dentro do projeto, como, por exemplo, o andamento das obras. O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

- a) de informação, como monitor;
- b) de informação, como porta-voz;
- c) de informação, como disseminador;
- d) de decisão, como controlador de distúrbios;
- e) de decisão, como negociador.

RESOLUÇÃO:

Porta-voz é o papel exercido pelo administrador responsável por divulgar para agentes externos o que ocorre dentro da organização/projeto.

Gabarito: B

FGV- Câmara Municipal/Salvador- 2018) O diretor administrativo de um órgão público dedica boa parte do seu tempo a questões relacionadas à orçamentação das atividades da sua área, bem como à programação do trabalho de seus funcionários, distribuindo tarefas e definindo atribuições.

O diretor desempenha, em especial, um papel:

- a) interpessoal, de líder;
- b) informacional, de disseminador;
- c) informacional, de monitor;
- d) decisório, de administrador de recursos;
- e) decisório, de empreendedor.

RESOLUÇÃO:

O enunciado apresentou as atividades do papel de administrador de recursos: orçamentação de atividades, programação do trabalho dos funcionários e distribuição de tarefas e atribuições.

Gabarito: D

Habilidades do administrador

Agora que já aprendemos quais são os papéis do administrador veremos quais são as habilidades necessárias para que o administrador exerça esses papéis.

Depois esquematizaremos tudo para que não confunda os papéis gerenciais com as habilidades necessárias para exercê-los, ok?

As habilidades do administrador foram descritas por Robert L. Katz, professor e executivo com tempo disponível para ficar fazendo teorias (coisa rara..rsrs). Nesse trabalho, Katz considera que são necessários três tipos de habilidades para um bom desempenho como administrador: habilidades **técnicas**, **humanas** e **conceituais**.

O conjunto dessas habilidades é necessário para que o administrador possa exercer os papéis gerenciais de sua incumbência e, desse modo, ter um bom desempenho.

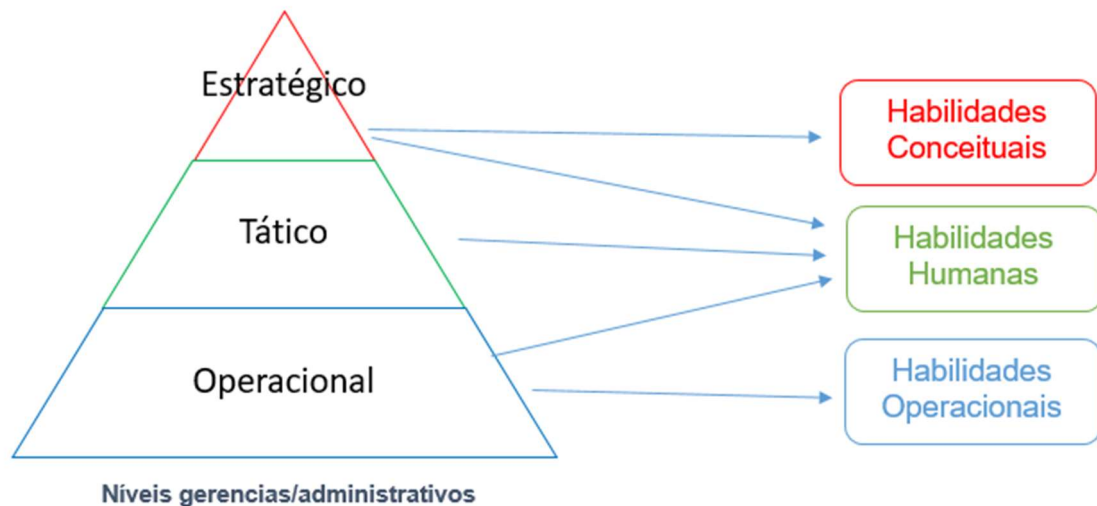
Segundo Chiavenato, habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação. Em outros termos, o conhecimento por si não é suficiente para atingir um bom desempenho, assim como na "Dança do Créu", na Administração também é preciso ter habilidade.

Habilidades **TÉCNICAS**: envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com procedimentos de realização. As habilidades técnicas são especialmente importantes para o **nível operacional** (gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais).

Habilidades **HUMANAS**: Estão relacionadas com o trabalho com pessoal e se referem à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de motivar, liderar, resolver conflitos pessoais, comunicar e coordenar. São habilidades imprescindíveis para o bom exercício da liderança, logo **são necessárias em todos os níveis gerenciais**.

Habilidades **CONCEITUAIS**: habilidades que dependem da visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias, conceitos, abstrações e estratégias. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução de problemas, logo são habilidades imprescindíveis para **administradores de cúpula (alta gerência)**.

Perceba que, segundo essa abordagem, a depender do nível gerencial existem um grupo de habilidades que são mais requisitadas:



FGV - CAMARA MUNICIPAL/SALVADOR - 2018) Um administrador recém-formado acaba de ser aprovado em um concurso, para atuar no nível operacional de uma instituição pública de grande porte. Ele acredita que, nesse início de carreira, será mais exigido em sua capacidade de usar ferramentas e conhecimentos específicos de administração, tais como elaboração de orçamentos e avaliação de projetos na área em que for designado.

Em Administração, esse tipo de capacidade é conhecida como habilidades:

- a) estratégicas;
- b) conceituais;
- c) humanas;
- d) técnicas;
- e) processuais.

RESOLUÇÃO:

Em um nível operacional, as habilidades técnicas (relacionadas com o fazer) são as mais preponderantes.

Gabarito: D

FAPESE – UFS - 2018) São três as habilidades que um profissional deve desenvolver no ambiente corporativo: técnicas; humanas e conceituais. Assinale a alternativa que descreve o que são habilidades conceituais.

- a) Desenvolver conceitos sobre as pessoas que integram a organização.
- b) Desenvolver capacidades técnicas para tarefas operacionais.
- c) Saber conceituar os produtos e serviços da organização.
- d) Perceber a organização como um todo, ou seja, entender a totalidade.
- e) Saber cultivar bons relacionamentos na organização.

RESOLUÇÃO:

As habilidades conceituais referem-se à facilidade em trabalhar com ideias, conceitos, abstrações e estratégias de modo a criar uma visão da organização ou da unidade organizacional como um todo. São imprescindíveis aos administradores de cúpula.

Gabarito: D

FGV- IBGE- 2017) À medida que os administradores vão ocupando cargos nos diferentes níveis organizacionais, a importância relativa das habilidades necessárias ao desempenho adequado de seus papéis vai mudando.

No nível operacional são mais relevantes as habilidades:

- a) conceituais;
- b) comportamentais;
- c) técnicas;
- d) analíticas;
- e) humanas.

RESOLUÇÃO:

No nível operacional as habilidades mais relevantes são as técnicas. No nível estratégico, as habilidades mais importantes são as conceituais, sendo as habilidades humanas imprescindíveis em todos os níveis administrativos.

Gabarito: C

CESPE – SEDF- 2017) O planejamento estratégico, um dos princípios da racionalidade administrativa, requer que seus executores tenham alto nível de habilidades técnicas.

RESOLUÇÃO:

No nível estratégico são mais relevantes as habilidades conceituais e não as habilidades técnicas. Nesse sentido, para a elaboração do planejamento estratégico de uma organização é necessário que seus executores tenham um alto nível de habilidades conceituais.

Gabarito: ERRADO

UFRJ – UFRJ - 2016) Para o exercício dos papéis interpessoais, informacionais e decisórios, os administradores devem possuir, de acordo com o nível organizacional, prioritariamente as seguintes habilidades:

- a) nível estratégico – habilidades técnicas; nível tático – habilidades conceituais; e, nível operacional – habilidades orçamentárias.
- b) nível estratégico – habilidades humanas; nível tático – habilidades persuasivas; e, nível operacional – habilidades conceituais.

- c) nível estratégico – habilidades persuasivas; nível tático – habilidades orçamentárias; e, nível operacional – habilidades referenciais.
- d) nível estratégico – habilidades conceituais; nível tático – habilidades humanas; e, nível operacional – habilidades técnicas.
- e) nível estratégico – habilidades referenciais; nível tático – habilidades referenciais; e, nível operacional – habilidades cognitivas.

RESOLUÇÃO:

No nível operacional as habilidades mais relevantes são as técnicas. No nível estratégico, as habilidades mais importantes são as conceituais, sendo as habilidades humanas imprescindíveis em todos os níveis administrativos. Nesse caso, a banca adotou o entendimento que no nível tático as habilidades mais importantes são as humanas. Nem todas as bancas possuem esse entendimento, na verdade, a maioria entende que as habilidades humanas são imprescindíveis em todos os níveis administrativos.

Gabarito: D

Com isso terminamos a parte teórica da nossa aula demonstrativa. Espero que tenha gostado e que a aula tenha permitido que conhecesse um pouco da nossa didática. Fique agora com a lista de questões comentadas e não deixe de utilizar também o resumo teórico para fazer suas revisões, ok?

Dúvidas, sugestões, críticas e elogios sempre serão bem-vindos e podem ser encaminhados por e-mail: marcelosoaresprof@gmail.com ou por direct no instagram: [@profmarcelosoares](https://www.instagram.com/profmarcelosoares)

Grande abraço.



Questões comentadas pelo professor

1. FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

A coordenação é uma das atividades próprias do administrador no âmbito da estrutura organizacional. Nesse contexto, o fenômeno denominado “ajuste espontâneo”

- a) está presente apenas em organizações pouco estruturadas, pois, dado o seu caráter informal e empírico, substitui as etapas de direção e comunicação existentes nas organizações formais.
- b) é próprio da atividade de controle e não propriamente de coordenação, sendo utilizado para realinhar a atuação dos membros da organização aos objetivos estratégicos desta.
- c) é apontado pela literatura como um desvio na função de coordenação, na medida em que afasta a comunicação e a direção.
- d) se dá pela comunicação formal ou informal, entre os que são responsáveis pelas atividades na organização, situando-se no âmbito da contribuição voluntária entre eles.
- e) consiste na função de comando exercida pelo gestor sobre todos aqueles que lhe são subordinados, por meio de comandos diretos aos quais estes devem se ajustar obrigatoriamente.

COMENTÁRIO:

Vamos relembrar o conceito de ajuste espontâneo:



ANOTA AÍ!!!

Ajuste espontâneo é o primeiro mecanismo utilizado para coordenar as atividades, limitando-se a comunicações entre os que são responsáveis pelas atividades para obter o equilíbrio das quantidades, das velocidades ou tempos de execução e das direções a serem seguidas

A partir desse conceito vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Errado. O ajuste espontâneo está presente em todos os tipos de organização. Além disso, ele não substitui as etapas de comunicação e direção. Pelo contrário, o ajuste espontâneo é realizado por meio da comunicação.

Alternativa B. Errado. O ajuste espontâneo é próprio da atividade de coordenação.

Alternativa C. Errado. O ajuste espontâneo é um mecanismo de coordenação que se utiliza da comunicação como instrumento para promover ajustes nos processos organizacionais.

Alternativa D. Certo. Excelente caracterização do conceito de ajuste espontâneo.

Alternativa E. Errado. O ajuste espontâneo baseia-se na contribuição voluntária e na coordenação e não na autoridade hierárquica de comando.

Gabarito: D

2. FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)

No curso da evolução histórica da abordagem relativa às funções do administrador emerge, com os estudos de Koontz e O'Donnel, a importância da atividade de coordenação, a qual apresenta, como um de seus mecanismos,

- a) o denominado ajuste espontâneo, que se opera a partir de comunicações entre os que são responsáveis por determinadas atividades, sem envolver, necessariamente, subordinação.
- b) a cadeia escalar, que representa a padronização de atividades a partir do cumprimento de etapas estabelecidas de forma concatenada.
- c) a autoridade de linha, que não envolve o cumprimento de ordens emitidas por superiores hierárquicos, mas apenas ajustes em relação ao que foi previamente estabelecido na etapa de planejamento.
- d) a denominada função de staff, que se opera com a centralização de ordens e medidas repressivas, próprias da atividade de coordenação.
- e) o efeito de Pareto, que gera uma ressonância em toda a organização, a partir de medidas centralizadas de coordenação, evitando redundâncias.

COMENTÁRIO:

Os mecanismos de coordenação descritos por Lacombe são: ajuste espontâneo e organização (supervisão direta, definição da estrutura, definição dos padrões de trabalho, padronização das habilidades).

Ainda que você desconhecesse esse autor era possível acertar a questão, posto que os conceitos são apresentados de forma equivocada. Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Certo. A alternativa reproduz corretamente o conceito de ajuste espontâneo presente na obra de Francisco Lacombe.

Alternativa B. Errado. A cadeia escalar corresponde à cadeia de comando de uma organização.

Alternativa C. Errado. Autoridade de linha é aquela que se baseia na hierarquia. Consiste no poder de dar ordens, comandar e exigir a execução.

Alternativa D. Errado. As funções de staff são de assessoramento. Não possuem o poder para dar ordens tampouco de promover medidas repressivas.

Alternativa E. Errado. O princípio de Pareto em nada se relaciona com a função de coordenação. O princípio de Pareto (Princípio 80/20) afirma que, para muitos eventos, 80% dos efeitos decorrem de 20% das causas.

Gabarito: A

3. FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)

A denominada autoridade de linha é um elemento que, no que concerne às funções do administrador, situa-se na atividade de

- a) coordenação, representando a relação de auto ajuste das equipes, que independe do comando dos superiores hierárquicos.

- b) planejamento, e consiste no poder do primeiro escalão de estabelecer as linhas mestras para atuação da organização.
- c) direção ou comando, representado o poder do superior de dar ordens e cobrar a execução delas por seus subordinados.
- d) avaliação, seguindo uma cadeia direta entre metas e indicadores fixados na etapa de planejamento, como forma de assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais.
- e) comunicação, eis que as lideranças que detém o atributo de autoridade de linha são mais eficazes em tal quesito do que as que exercem o comando vertical.

COMENTÁRIO:

A questão exige o conhecimento do conceito de autoridade de linha. Vamos lembrá-lo?

Autoridade hierárquica (linear) x Autoridade funcional (assessoria)

Autoridade hierárquica: decorre das linhas de comando estabelecidas pela cadeia de comando da estrutura hierárquica. Exemplo: Diretores de produção, Chefes de departamento de vendas.

Autoridade funcional ou de assessoria: autoridade exercida pelo conhecimento e não pela hierarquia. O exemplo clássicos são os setores jurídicos que orientam e apoiam os gestores na tomada de decisão, ainda que não sejam os "chefes" dos gestores. Eventualmente podem coexistir em um mesmo cargo uma autoridade funcional e hierárquica

Como pode perceber a autoridade de linha é a autoridade que se baseia na **hierarquia**. Consiste no poder de dar ordens, comandar e cobrar a execução dessas ordens.

Gabarito: C

4. FCC – ALE/SE – Analista Legislativo – 2018)

Sobre as funções administrativas, considere:

- I. Uma função administrativa não é uma entidade separada, mas uma parte integral de uma entidade maior formada de várias funções que estão relacionadas umas com as outras, bem como com a entidade maior.
- II. Cada uma das funções administrativas repercute na seguinte, determinando o seu desenvolvimento.

Ocorre que

- a) I e II estão incorretas.
- b) I e II estão corretas.
- c) I está correta; II exacerba a influência de uma função administrativa sobre outra.
- d) II está correta; I vê o processo administrativo como uma cadeia interligada e não como um agregado de funções que concorrem para um objetivo único.
- e) I e II estão incompletas, por não considerarem o aspecto sistêmico inerente a cada função administrativa.

COMENTÁRIO:

As duas afirmações estão perfeitas e retratam a ideia das funções administrativas enquanto processo administrativo, ou seja, enquanto funções integradas e relacionadas entre si.

Gabarito: B

5. FCC – DPE/AM – Analista em Gestão – 2018)

Celso, gestor público em uma Fundação de apoio à pesquisa científica e inovação tecnológica, entre as atividades próprias de administrador que exerce, desempenha aquelas inseridas no âmbito de controle. A atividade que pode ser assim enquadrada é:

- a) Indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais da Fundação.
- b) Integração das atividades dos diferentes setores da Fundação, harmonizando a atuação de todos.
- c) Fixação de diretrizes para atuação da Fundação no curto, médio e longo prazo.
- d) Análise dos resultados alcançados pela Fundação comparativamente com aqueles fixados em seu planejamento estratégico.
- e) Diagnóstico interno das competências disponíveis na Fundação e sua adequação aos desafios do cenário externo em que atua.

COMENTÁRIO:

Um enunciado todo floreado para perguntar algo bem simples: no que consiste a atividade de controle?

Controlar significa simplesmente comparar aquilo que foi executado com aquilo que foi planejado e sugerir, se necessário, ações corretivas. Só isso!

A alternativa que traz essa ideia é a alternativa D.

Gabarito: D

6. FCC – DPE/AM – Analista em Gestão – 2018)

Cada vez mais a Administração pública vem sendo instada a atuar de forma eficiente, eficaz e efetiva, com foco no cliente cidadão. Nem sempre, contudo, atinge simultaneamente esses objetivos. Por exemplo, quando consegue usar racionalmente os recursos colocados à sua disposição e, ao mesmo tempo, cumprir determinado objetivo fixado, mas não atende, plenamente, às expectativas do cidadão em relação à ação governamental correspondente, pode-se dizer que a atuação administrativa

- a) foi apenas eficiente, porém não se mostrou eficaz, pois não atingiu seu objetivo final.
- b) pautou-se pela efetividade, descurando, contudo, da eficácia, que é a vinculação com as expectativas da sociedade.
- c) mostrou-se eficiente, pelo uso racional dos recursos e eficaz, pelo atingimento do objetivo fixado, porém não foi alcançada a efetividade.
- d) foi efetiva, porquanto materializou um resultado mensurável, carecendo, contudo, de eficiência e eficácia.
- e) não atendeu a nenhum desses preceitos, posto que o cliente cidadão restou desatendido em suas expectativas.

COMENTÁRIO:

“usar racionalmente os recursos colocados à sua disposição” = Eficiência

"cumprir determinado objetivo fixado" = Eficácia

"não atende, plenamente, às expectativas do cidadão" = Não teve efetividade.

Gabarito: C

7. FCC – DPE/AM – Assistente Técnico de Defensoria -2018)

Quando o administrador atua corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas estabelecidas, está desempenhando uma das funções próprias de administrar, correspondente

- a) ao controle.
- b) à indução.
- c) ao planejamento.
- d) à coordenação.
- e) ao ajuste espontâneo.

COMENTÁRIO:

Controlar significa simplesmente comparar aquilo que foi executado com aquilo que foi planejado e sugerir, se necessário, ações corretivas. Só isso!

A alternativa que traz essa ideia é a alternativa D.

Gabarito: A

8. FCC – SABESP – Técnico em Gestão – 2018)

Determinada entidade integrante da Administração indireta do Estado assumiu o compromisso de alcançar seus objetivos de forma eficiente e eficaz. O ano de 2017 foi bastante desafiador para a organização, com muitas entregas a serem realizadas, as quais, após muito trabalho de toda a equipe, foram concluídas, cumprindo-se, assim, os objetivos fixados. No entanto, no curso do ano ocorreram vários afastamentos dos empregados da entidade em face da sobrecarga de trabalho, ensejando a necessidade de contratação de apoio externo para manter o ritmo das entregas, gerando custos adicionais e desproporcionais em relação aos produtos e serviços correspondentes.

Diante deste cenário, entende-se que a atuação da entidade foi

- a) eficaz, na medida em que usou adequadamente os recursos financeiros disponíveis.
- b) eficiente, na medida em que atingiu seus objetivos, ainda que com relação inadequada entre os insumos e o produto final.
- c) ineficiente, pois, não obstante tenha atingido os objetivos preconizados, não fez uso adequado dos recursos humanos e financeiros disponíveis.
- d) eficiente, dado que usou mais do que seus recursos originalmente disponíveis.
- e) eficiente e eficaz, na medida em que cumpriu as entregas, falhando apenas no quesito economicidade.

COMENTÁRIO:

Os objetivos foram atingidos (eficaz), porém ocorreram custos adicionais e desproporcionais (ineficiência). Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Errado. A eficácia não está relacionada ao uso dos recursos.

Alternativa B. Errado. A eficiência não está relacionada ao alcance dos objetivos.

Alternativa C. Certo. A ação, de fato, foi ineficiente pois incorreu em custos adicionais e desproporcionais.

Alternativa D. Errado. Se usou mais recursos do que originalmente disponíveis, foi ineficiente.

Alternativa E. Errado. A ação não foi eficiente.

Resposta: C

9. FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário -2018)

Entre as atividades inerentes à atuação do administrador, insere-se a de direção ou coordenação, que envolve, necessariamente, a comunicação. Nesse contexto, o mecanismo que constitui uma forma simples para coordenar as atividades da organização, podendo ser formal ou informal, pautado pela comunicação entre os responsáveis pelas atividades para obter o equilíbrio entre as quantidades, tempos de produção e direções a serem seguidas, denomina-se

- a) ajuste espontâneo.
- b) matriz de responsabilidades.
- c) diagrama de Pareto.
- d) condução forçada.
- e) planejamento tático.

COMENTÁRIO:

O enunciado traz as características do conceito de ajuste espontâneo. Esse conceito tem sido muito cobrado pela Fundação Carlos – Chagas – FCC, então anota aí:



ANOTA AÍ!!!

Ajuste espontâneo é o primeiro mecanismo utilizado para coordenar as atividades, limitando-se a comunicações entre os que são responsáveis pelas atividades para obter o equilíbrio das quantidades, das velocidades ou tempos de execução e das direções a serem seguidas

Gabarito: A

10. FCC – TRT 15ª Região – Técnico Judiciário – 2018)

A expectativa da sociedade de que a gestão pública seja eficiente, eficaz e efetiva pode ser atendida, no que concerne à

- I. eficiência, pelo uso racional dos recursos disponíveis e sua otimização.

II. eficácia, pela disponibilização à população das ações e serviços nos prazos demandados.

III. efetividade, pelo controle de legalidade da atuação da Administração.

Está correto o que consta APENAS de

- a) II.
- b) I e III.
- c) II e III.
- d) I.
- e) I e II.

COMENTÁRIO:

I. Correto. O uso racional dos recursos é uma medida de eficiência.

II. Correto. Disponibilizar serviços públicos nos prazos demandados é o objetivo da administração pública. Significa fazer as coisas certas, ou seja, é eficácia.

III. Errado. O controle de legalidade significa fazer as coisas do jeito certo, ou seja, está relacionado à eficiência.

Gabarito: E

11. FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte – 2017)

No âmbito do processo organizacional de uma entidade, a atividade que envolve mensuração do desempenho dos subordinados, bem como a adoção de medidas corretivas objetivando a realização de metas, corresponde

- a) ao Planejamento operacional.
- b) ao Planejamento estratégico.
- c) ao Controle.
- d) à Direção.
- e) à Comunicação.

COMENTÁRIO:

FCC: a banca tarada pela função de controle.

O enunciado traz as características da função de controle.

Controlar significa simplesmente comparar aquilo que foi executado com aquilo que foi planejado e sugerir, se necessário, ações corretivas. Só isso!

Gabarito: C

12. FCC – PROCON/MA – Fiscal de Defesa do Consumidor – 2017)

A partir dos estudos de Henri Fayol, restaram melhor explicitadas as atividades próprias do administrador. Entre tais atividades se insere a de controle, que pode ser identificada, exemplificativamente, na(s) seguinte(s) situação(ões) prática(s):

- I. comparação dos resultados apresentados com metas preestabelecidas.
- II. adoção de medidas corretivas com vistas ao atingimento de objetivos fixados.
- III. definição dos rumos do negócio, com fixação de metas e indicadores.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) II.
- b) I.
- c) III.
- d) II e III.
- e) I e II.

COMENTÁRIO:

FCC: a banca tarada pela função de controle.

O enunciado traz as características da função de controle.

Controlar significa simplesmente comparar aquilo que foi executado com aquilo que foi planejado e sugerir, se necessário, ações corretivas. Só isso!

Vamos analisar cada uma das afirmações:

- I. Certo. De acordo com a função de controle.
- II. Certo. De acordo com a função de controle.
- III. Errado. Trata-se de atividade da função de planejamento.

Gabarito: E

13. FCC – TRT 11ª Região – Analista Judiciário – 2017)

Dentre as atividades inerentes ao processo organizacional, aquela consistente em identificar e agrupar logicamente as atividades da entidade e delinear responsabilidades corresponde a

- a) planejamento.
- b) coordenação.
- c) organização.
- d) direção.
- e) controle.

COMENTÁRIO:

Agrupar as atividades logicamente (critérios de departamentalização) e delimitar responsabilidades são atividades típicas da função de organização.

Gabarito: C

14. FCC – TRT -24ª Região – Analista Judiciário – 2017)

O processo organizacional compreende, entre as funções do administrador, aquelas consistentes em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos. Trata-se da atividade de

- a) controle.
- b) planejamento.
- c) direção.
- d) comunicação.
- e) organização.

COMENTÁRIO:

O enunciado traz as características da função administrativa de controle.

Controlar significa simplesmente comparar aquilo que foi executado com aquilo que foi planejado e sugerir, se necessário, ações corretivas. Só isso!

Vou repetir mil vezes até você memorizar. 😊

Gabarito: C

15. FCC – TRF – 3ª Região – Analista Judiciário – 2016)

O planejamento

I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

II. operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.

III. é um acontecimento.

IV. é o sinônimo da improvisação.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) II e III.
- e) III e IV.

COMENTÁRIO:

I. Correto. Grande parte da capacidade de o planejamento apresentar bons resultados depende da qualidade e informações de dados disponíveis. Caso o planejamento seja baseado em dados equivocados as chances de obter bons resultados são mínimas.

II. Correto. Essa é uma definição de planejamento operacional defendida pela FCC. No concurso do TRE-RR a banca já havia apresentado essa definição.

III. Errado. O planejamento é um processo de construção de planos de uma organização e não um acontecimento.

IV. Errado. Planejamento é o contrário de improvisação.

Resposta: A

16. FCC – TRE-RR – Analista Judiciário – 2015)

Em relação ao planejamento, é correto afirmar que

- a) o planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".
- b) o planejamento estratégico é o desdobramento do planejamento tático.
- c) as grandes estratégias de uma organização são definidas a partir da soma de seus planos táticos.
- d) o planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, frequentemente, nos níveis da alta administração e estratégico.
- e) o planejamento da unidade de informação ocorre de forma independente, sem vinculação direta com o da direção da organização.

COMENTÁRIO:

Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Correto. Essa foi uma definição considerada como correta pela FCC. Memorize esse conceito, pois a banca adotou ele novamente em um concurso em 2016 (TRF-3ª Região, 2016).

Alternativa B. Errado. O planejamento tático é um desdobramento do planejamento estratégico.

Alternativa C. Errado. As estratégias são desdobradas em planos táticos e não o contrário.

Alternativa D. Errado. O planejamento dos setores enquadra-se no nível intermediário (planejamento tático).

Alternativa E. Errado. O conjunto de planejamentos deve estar alinhado com a direção (missão e visão) da organização. Nesse sentido, não devem ser construídos de forma independente.

Resposta: A

17. FCC – DPE-RR - Administrador – 2015)

O planejamento de curto prazo com tarefas e atividades específicas refere-se ao

- a) planejamento estratégico.
- b) planejamento setorial
- c) mapa estratégico.
- d) planejamento operacional.
- e) planejamento global.

COMENTÁRIO:

O planejamento que possui foco no curto prazo e que se destina ao detalhamento de tarefas e atividades é o planejamento operacional.

Gabarito: D

18. FCC – TRE-AP – Analista Judiciário – 2015)

As características do planejamento tático são: indica a participação de cada unidade no planejamento global, seu horizonte temporal é de médio prazo, e é definido por

- a) cada funcionário da empresa como contribuição ao planejamento operacional.
- b) equipes multidisciplinares que se apoiam em pesquisas de mercado.
- c) meio de indicadores de mercado, envolvendo clientes e concorrência.
- d) cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.
- e) todos os funcionários da empresa, indicando como cada tarefa deve ser feita.

COMENTÁRIO:

O planejamento tático é aquele que ocorre no nível intermediário (setorial) da organização e que tem como foco o médio prazo. Trata-se do desdobramento do planejamento estratégico para cada uma das unidades administrativas (setores) e que, posteriormente, é ainda desdobrado em um planejamento operacional.

A única alternativa que descreve essas características é a alternativa D.

Gabarito: D

19. FCC- TRT – 3ª Região – Analista Judiciário – 2015)

A função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam atingidos, é a de

- a) organização.
- b) planejamento.
- c) controle.
- d) previsão.
- e) direção.

COMENTÁRIO:

O enunciado traz as características da função administrativa de controle. O controle consiste basicamente em um processo de comparação entre os objetivos traçados e os resultados obtidos.

Gabarito: C

20. FCC- CNMP – Técnico – 2015)

O processo administrativo é composto por quatro funções específicas: planejamento, organização, direção

e controle. Sobre controle, considere:

- I. Um dos primeiros passos é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar e manter.
- II. Processo pelo qual são fornecidas informações de retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas.
- III. Define meios para possibilitar a realização de resultados.

Está correto o que consta em

- a) I, II e III.
- b) I e II, apenas.
- c) I, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I e III, apenas.

COMENTÁRIO:

- I. Correto. A função administrativa de controle depende de uma prévia definição de padrões de referência para a aferição dos resultados.
- II. Correto. Uma das finalidades do controle é fornecer feedback (retroação) sobre os resultados a fim de aprimorar as demais funções administrativas.
- III. Errado. A definição de meios para possibilitar o alcance de resultados é feita no planejamento.

Gabarito: B

21. FCC – Banco do Brasil – Escriturário – 2013)

Até que o cliente receba e aceite a mercadoria constante em seu pedido, a venda é um compromisso de compra e venda. Por isso, as empresas têm investido em Administração de Vendas, tratando, principalmente, de três temas centrais: o planejamento do que deverá ser feito; a coordenação daquilo que está sendo feito; e o controle daquilo que já foi feito. Deve fazer parte do planejamento:

- a) avaliar o desempenho dos vendedores e da equipe de vendas.
- b) conferir se o pedido de venda foi preenchido de forma correta.
- c) verificar se as informações constantes no relatório de visita a um cliente são satisfatórias.
- d) apresentar o relatório de despesas oriundas de visitas a clientes.
- e) prever as vendas para o próximo período.

COMENTÁRIO:

- Alternativa A. Errado. Atividade da função de controle.
- Alternativa B. Errado. Atividade da função de controle
- Alternativa C. Errado. Atividade da função de controle

Alternativa D. Errado. Relatório de despesas também é uma atividade de controle;

Alternativa E. Certo. A previsão de vendas é uma das atividades realizadas dentro de um processo de planejamento.

Gabarito: E

22. FCC- MPE/AM – Técnico – 2013)

Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos, que são guias para a ação futura. Um plano deve conter

- a) objetivo, curso de ação, previsão dos recursos necessários e meios de controle.
- b) apenas o resultado futuro desejado.
- c) a definição exclusivamente dos objetivos de longo prazo da organização.
- d) o estudo do ramo de negócios baseado em informações.
- e) todos os indicadores de funcionamento da economia.

COMENTÁRIO:

Questão formulada a partir da distinção de planejamento e plano. O plano é o produto do planejamento, ou seja, é o documento formal que consolida as informações do planejamento e corresponde, essencialmente, à definição de objetivos e meios para alcançá-los.

Gabarito: A

23. FCC- MPE/AM – Técnico – 2013)

O planejamento almeja desenvolver planos para os objetivos pré-determinados. Há três principais dimensões de planejamento em níveis diferentes da organização. Os administradores no nível superior de qualquer organização ou órgão público, têm de enfrentar um sem-número de problemas de relacionamento com o ambiente onde ele atua ou ainda problemas interdepartamentais, como a alocação de recursos, ou seja, quem ganha o quê. Eles trabalham com um alto grau de incerteza e complexidade e contam com o planejamento

- a) Operacional.
- b) Tático.
- c) Estratégico.
- d) Financeiro.
- e) Econômico

COMENTÁRIO:

Alto grau de incerteza e complexidade são fatores inerentes ao planejamento estratégico.

Gabarito: C

24. FCC – TRT 5ª Região – Analista Judiciário – 2013)

Considere:

- I. É o planejamento de curto prazo e refere-se geralmente à operação específica.
- II. Trata de objetivos globais e definidos no longo prazo.
- III. Traz, geralmente, objetivos divisionais ou departamentais relacionados com as áreas da organização.

Referem-se respectivamente aos planejamentos Tático e Estratégico, o que consta em

- a) III e I.
- b) I e II.
- c) I e III.
- d) II e III.
- e) III e II.

COMENTÁRIO:

- I. Planejamento Operacional.
- II. Planejamento Estratégico
- III. Planejamento Tático.

Desse modo, os planejamentos tático e estratégico são III e II.

Gabarito: E

25. FCC- MPE/AP – Auxiliar Administrativo– 2012)

O controle que se preocupa com a empresa, organização ou órgão público no passado é chamado de

- a) Prévio.
- b) Simultâneo.
- c) Intermediário.
- d) Feedback.
- e) Monitoria.

COMENTÁRIO:

Uma das possíveis classificações do controle refere-se ao momento no qual ele é realizado. Segundo essa classificação temos o controle preventivo (realizado antes), concomitante (realizado durante o processo) e posterior (realizado após). Outra nomenclatura adotada para o controle posterior é feedback ou retroação.

O enunciado fala do controle que se preocupa com o passado, logo está tratando do controle posterior ou feedback.

Gabarito: D

26. FCC- TRF – 2ª Região – Analista Judiciário- 2012)

Planejamento é o processo de determinar os objetivos organizacionais, como atingi-los e é hierarquizado a partir das perspectivas:

- a) marketing, tecnologia, produção e mercado.
- b) missão, valores e visão.
- c) financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento das pessoas.
- d) estratégicas, táticas e operacionais.
- e) da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

COMENTÁRIO:

O planejamento é hierarquizado por meio dos níveis organizacionais, os quais estão divididos em: nível estratégico, tático e operacional.

Gabarito: D

27. FCC- TCE/PR – Analista de Controle- 2011)

Fazer que algo aconteça do modo como foi planejado é a definição de

- a) organizar.
- b) coordenar.
- c) prospectar estrategicamente.
- d) controlar.
- e) motivar.

COMENTÁRIO:

Fazer que algo aconteça conforme o planejado é a definição básica de controle.

Gabarito: D

28. FCC – TRT 24ª Região – Técnico Judiciário – área administrativa – 2011)

O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o

- a) setorial.
- b) operacional.
- c) estratégico.
- d) departamental.
- e) tático.

COMENTÁRIO:

De acordo com os níveis de planejamento, temos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento tático é o que tem a abrangência de determinada área/setor.

Gabarito: E

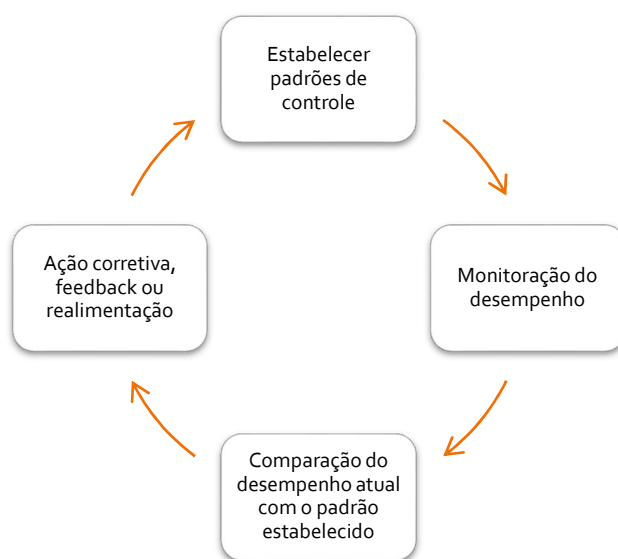
29. FCC – TRT 8ª Região – Analista Judiciário – 2010)

O processo administrativo possui quatro funções básicas – planejamento, organização, direção e controle. A função de controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

- análise dos resultados; definição de metas; ações de reforço para aplicação de boas práticas e acompanhamento.
- definição de objetivos; acompanhamento da execução; avaliação e ações de melhoria.
- acompanhamento da execução; identificação de inconformidades; definição de novos processos e implantação.
- monitoração dos processos definidos; identificação de inconsistências; implantação e avaliação.
- estabelecimento de padrões de desempenho; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

COMENTÁRIO:

Questão formulada a partir do chamado processo de controle. Segundo Chiavenato, o processo de controle é composto por quatro fases:



- **Estabelecer padrões de controle**, resultantes do processo de planejamento;
- **Monitorar e medir a execução das atividades**, através de inspeção visual, dispositivos mecânicos ou eletrônicos
- **Comparar** os padrões planejados com o resultado executado;
- Tomar decisão e realizar as **ações corretivas**;
- **Recomeçar o ciclo** de planejamento ou a revisão do planejamento

Perceba que a alternativa que reproduz na íntegra a lição de Chiavenato é a alternativa “E”.

Particularmente, avalio que a alternativa "B" reproduz a mesma ideia. Ocorre que ao resolvermos as questões temos sempre que buscar a alternativa "mais correta". Como a alternativa E reproduz exatamente os termos da lição de Chiavenato, temos que a alternativa E está "mais correta" que a alternativa "B".

Gabarito: E

30. FCC – PGE/RJ – Técnico Superior – Administração – 2009)

Em uma organização, o planejamento

- a) operacional é menos genérico e mais detalhado, tem um prazo longo de tempo e aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente.
- b) estratégico é realizado nas funções mais elevadas da empresa (diretoria), tem um maior alcance de tempo e as decisões envolvidas englobam a organização como um todo.
- c) tático deve ser capaz de combinar as oportunidades ambientais com a capacidade empresarial a patamar de equilíbrio ótimo entre o que a empresa quer e o que ela realmente pode fazer.
- d) tático é aquele que coloca em prática os planos gerais dentro de cada setor da empresa. Normalmente demanda curto alcance de tempo.
- e) operacional é realizado pelos executivos (gerentes), traduz e interpreta as decisões da direção e as transforma em planos concretos dentro dos departamentos da empresa. Geralmente tem um médio alcance de tempo.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. O planejamento operacional tem curto prazo.

Alternativa B. Certo. Descreve corretamente as características do planejamento estratégico.

Alternativa C. Errado. O olhar para o ambiente externo (oportunidades ambientais) é feito durante o planejamento estratégico.

Alternativa D. Errado. O planejamento tático tem prazo médio.

Alternativa E. Errado. O planejamento realizado pelo médio escalão (gerentes) é o planejamento tático.

Gabarito: B

31. FGV – TRT 12ª Região – Analista Judiciário – 2017)

As organizações podem ser consideradas grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançarem objetivos. Tais organizações podem variar de diversas maneiras, mas o importante é que procurem trabalhar de forma eficaz, eficiente e efetiva.

Em relação à eficácia, à eficiência e à efetividade nas organizações, é correto afirmar que:

- a) a eficácia é fazer bem as coisas, utilizando o mínimo de recursos;
- b) a eficiência tem ênfase nos processos e a eficácia nos resultados;
- c) um empregado é considerado eficaz quando sua produtividade é alta;

- d) a eficiência está mais relacionada com a escolha dos objetivos mais apropriados e ausência de desperdícios;
- e) a efetividade está relacionada à minimização dos recursos utilizados, sejam eles recursos como tempo, pessoas, capital ou equipamento.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Apresenta as características da eficiência.

Alternativa B. Correto. Perfeita a alternativa.

Alternativa C. Errado. Produtividade é uma medida de eficiência. Um empregado eficaz é aquele que produz resultados para a organização.

Alternativa D. Errado. De fato, a eficiência está mais relacionada à ausência/minimização de desperdícios, porém a escolha dos objetivos é feita durante o planejamento e está mais relacionada aos resultados a serem perseguidos, ou seja, eficácia.

Alternativa E. Errado. Apresenta as características da eficiência.

Gabarito: B

32. IBADE – CM Vilhena – Analista (Administração) – 2018)

A finalidade da função administrativa de controle é assegurar que os resultados se ajustem quanto possível aos objetivos que foram estabelecidos previamente. Uma das fases do controle é a:

- a) definição de premissas quanto às condições futuras.
- b) tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios.
- c) escolha de um curso de ação entre as várias alternativas.
- d) definição dos objetivos.
- e) análise das alternativas de ação.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. Atividade realizada durante o planejamento.

Alternativa B. Correto. Realizar os ajustes necessários (ações corretivas) para se aproximar daquilo que foi planejado é a finalidade básica da função de controle.

Alternativa C. Errado. Atividade realizada durante o planejamento

Alternativa D. Errado. Atividade realizada durante o planejamento

Alternativa E. Errado. Atividade realizada durante o planejamento

Resposta: B

33. IBADE – CM Vilhena – Analista (Administração) – 2018)

Segundo Henri Fayol, o ato de administrar envolve algumas funções administrativas. Certificar-se de que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas, está ligado a que função do administrador?

- a) Coordenar.
- b) Organizar.
- c) Comandar.
- d) Controlar.
- e) Prever.

RESOLUÇÃO:

O enunciado descreve as características da função de controle.

O controle consiste basicamente em um processo de comparação entre os objetivos traçados e os resultados obtidos. O propósito básico do controle é assegurar que as coisas aconteçam conforme o planejado.

Resposta: D

34. IBADE – CM Vilhena – Analista (Administração) – 2018)

A função administrativa que orienta e impulsiona os esforços das pessoas para os objetivos propostos, é conhecida como:

- a) controle.
- b) planejamento.
- c) direção.
- d) organização.
- e) estratégia.

RESOLUÇÃO:

Função da administração responsável por orientar os esforços das pessoas da organização é a função de direção. Recorde que é dentro da função de direção que temos os assuntos relacionados às pessoas (liderança, motivação, trabalho em equipe, etc).

A direção é a função administrativa que se refere ao processo de conduzir as atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais. Almeja-se ainda, na medida possível, conciliar os interesses individuais aos objetivos organizacionais.

Resposta: C

35. IBADE – CM Vilhena – Analista (Administração) – 2018)

Em uma organização, quando são usados mais recursos que o necessário para se atingir um objetivo, tem-se um caso de desperdício, que é a antítese da:

- a) eficiência.
- b) satisfação.
- c) eficácia.

- d) responsabilidade social.
- e) aprendizagem organizacional.

RESOLUÇÃO:

O indicador utilizado para comparar os recursos utilizados em relação aos objetivos alcançados é a **eficiência**.

Eficiência: conceito que relaciona os meios e os métodos. **Mede a proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos.** São exemplos de medidas de eficiência o custo do trabalho, o retorno pelo capital investido

Resposta: A

36. IBADE – IABAS – Agente Comunitário de Saúde – 2016)

A função administrativa que produz planos que se baseiam em objetivos e nos melhores procedimentos para alcançá-los adequadamente denomina-se :

- a) direção.
- b) organização.
- c) planejamento.
- d) controle.
- e) processo

RESOLUÇÃO:

Essa é molezinha. “Função que produz os planos...” é, naturalmente, a função de planejamento.

O planejamento é a primeira das funções administrativas, antecedendo todas as demais funções. É o responsável por dar um rumo à organização por meio da formulação de objetivos e meios para alcançá-los.

A principal consequência do planejamento são os planos. Os planos são os documentos formalizados que consolidam as informações do processo de planejamento. Em outros termos, os planos são o produto resultante do processo de planejamento.

Resposta: C

37. IBADE – IABAS – Agente Comunitário – 2016)

Ser eficiente significa que a organização:

- a) utiliza seus recursos de maneira econômica.
- b) enfatiza os resultados.
- c) preocupa-se com os fins.
- d) faz as coisas necessárias.
- e) enfatiza objetivos.

RESOLUÇÃO:

O indicador utilizado para comparar os recursos utilizados em relação aos objetivos alcançados é a **eficiência**.

Eficiência: conceito que relaciona os meios e os métodos. **Mede a proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos.** São exemplos de medidas de eficiência o custo do trabalho, o retorno pelo capital investido.

Assim, ser eficiente significa utilizar os recursos de maneira racional e adequada.

Resposta: A

38. QUADRIX – CRA/PR – Auxiliar Administrativo – 2019)

Se determinada empresa executa suas atividades cotidianas corretamente, com um mínimo de custos ou desperdício, então essa empresa deve ser considerada como eficaz.

COMENTÁRIO:

O uso racional de recursos (mínimo de custos e desperdícios) está associado ao conceito de eficiência. A eficácia, por outro lado, relaciona-se com a capacidade de atingir objetivos e metas.

Gabarito: Errado

39. CESPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

RESOLUÇÃO:

O enunciado traz exatamente a descrição da função administrativa de controle.

Resposta: CERTO

40. CESPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

RESOLUÇÃO:

A Administração é a ciência que direciona pessoas e recursos para objetivos comuns. Para tanto, utiliza-se do chamado processo administrativo (funções administrativas), que segundo Dale, corresponde as seguintes atividades: planejamento, organização, direção e controle. O enunciado aborda exatamente essa ideia

Resposta: CERTO

41. CESPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

RESOLUÇÃO:

Alocar recursos e moldar estrutura organizacional são atividades da função de **organização**.

Resposta: ERRADO

42. CESPE – STM – 2018)

Os atendimentos de um órgão da administração pública são realizados preferencialmente por canais eletrônicos e os atendimentos presenciais devem ser agendados exclusivamente pelo sítio eletrônico. Os cidadãos que se dirigem diretamente ao órgão sem terem feito o agendamento não são atendidos e são orientados quanto ao procedimento automatizado.

Nessa situação hipotética, ao se orientar quanto aos procedimentos a serem adotados pelos cidadãos que se dirigem diretamente ao órgão público, alcança-se a eficácia no comportamento interpessoal entre servidor e cliente.

RESOLUÇÃO:

Eficácia relaciona-se ao resultado de uma atividade. Ao se dirigir a um órgão público o cidadão espera ser atendido de modo que a atividade teria eficácia se atingisse esse objetivo. No caso, considerando que não houve atendimento a atividade não foi eficaz.

Resposta: ERRADO

43. CESPE – STM – 2018)

Os atendimentos de um órgão da administração pública são realizados preferencialmente por canais eletrônicos e os atendimentos presenciais devem ser agendados exclusivamente pelo sítio eletrônico. Os cidadãos que se dirigem diretamente ao órgão sem terem feito o agendamento não são atendidos e são orientados quanto ao procedimento automatizado.

Nessa situação hipotética, cidadãos que nasceram em um mundo conectado em rede podem identificar eficiência nos formatos de atendimento eletrônico.

RESOLUÇÃO:

Eficiência é um conceito que se relaciona com os meios e métodos. Mede a proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos.

Tanto para os cidadãos quanto para a Administração Pública a adoção de meios de atendimento eletrônico aumenta a eficiência dos processos. Para a Administração consegue-se obter um uso mais racional de recursos (menos papel, dispensa-se a necessidade de servidores para realizar os agendamentos, aumenta-se a disponibilidade do agendamento – poder feito a qualquer hora e lugar por meio da internet, etc). Para o cidadão que já tem familiaridade com os meios eletrônicos (“nasceram em um mundo conectado”) é sensivelmente mais fácil realizar um agendamento por meio do celular, por exemplo, do que se deslocar até um órgão público.

Resposta: CERTO

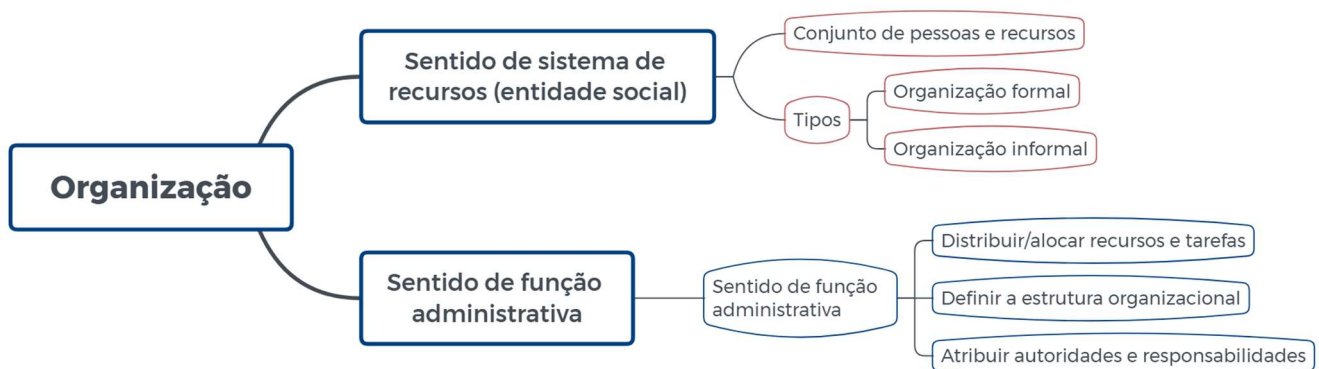
44. CESPE – EMAP – 2018)

Julgue o item subsequente, referente a organização e sua estrutura.

A organização informal caracteriza-se por grupos formados a partir de interesses, atitudes e comportamentos comuns, inspirados por formadores de opinião e influenciadores de atitudes.

RESOLUÇÃO:

Perfeito o enunciado. Dentro do conceito de organização, enquanto sistema de recursos, podemos classificar as organizações em: organizações formais e organizações informais. As organizações informais correspondem aos grupos formados de forma espontânea pelos indivíduos de uma organização. As organizações formais, por outro lado, são aquelas constituídas de maneira planejada e deliberada de forma a constituir uma estrutura formal (por exemplo, as empresas). Vamos esquematizar:



Resposta: CERTO

45. CESPE – EBSERH – 2018)

A respeito da gestão de projetos e processos e da sua aplicação às organizações públicas, julgue o item subsequente.

A adoção da gestão por processos é típica de organizações com estrutura preponderantemente horizontalizada, com muitos departamentos sob o mesmo nível hierárquico.

RESOLUÇÃO:

Dentro da função administrativa de organização temos como uma das principais atividades: moldar a estrutura organizacional. A estrutura organizacional corresponde a infraestrutura que dá suporte para que a organização atinja seus objetivos.

No processo de construção da estrutura organizacional pode o administrador, segundo Chiavenato, optar por privilegiar uma especialização vertical (hipótese na qual serão criados níveis hierárquicos) ou optar por uma especialização horizontal (hipótese na qual serão criados departamentos). Quanto opta por privilegiar a especialização horizontal tem como resultado uma estrutura organizacional horizontalizada ("achatada", baixa), olha aí o exemplo:

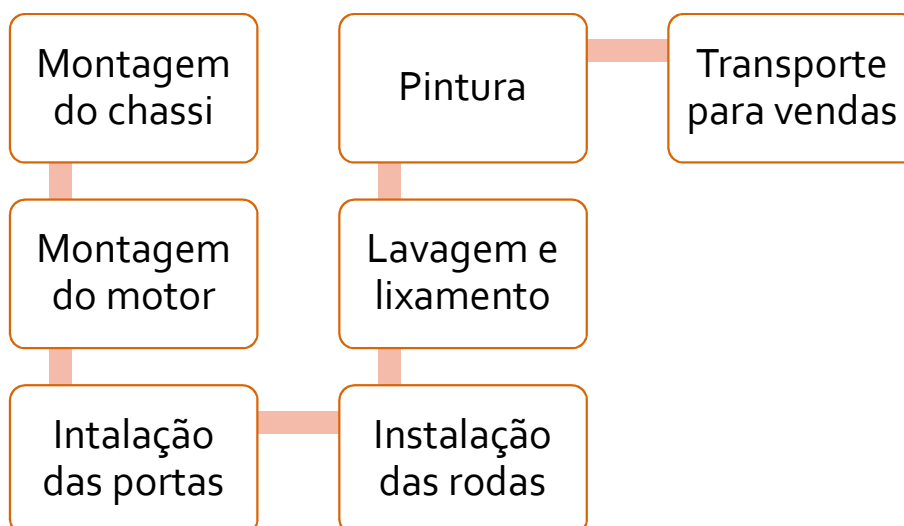


Vendo a imagem fica fácil entender que o enunciado descreve corretamente que na estrutura organizacional horizontalizada existem muitos departamentos sob mesmo nível hierárquico.

A questão é: como gerar estruturas organizacionais horizontalizadas?

Aí temos que entender um pouco sobre os tipos de departamentalização. Departamentalização é um dos componentes da estrutura organizacional e corresponde a atividade de agrupar atividades dentro de setores. Existem vários critérios possíveis para que seja feito esse agrupamento, sendo que para cada critério temos um tipo de departamentalização.

A gestão por processos adota como critério de departamentalização o agrupamento de atividades por tipo de processo. Esse tipo de departamentalização é muito comum na indústria. Nesses casos agrupam-se as atividades por processo de acordo com o ciclo produtivo, veja um exemplo abaixo:



Em vez de termos departamentos como finanças, gestão de pessoas, marketing, etc, na gestão por processo temos departamentos como: montagem do chassi, montagem do motor,...entendeu, né? Quando utilizamos esse tipo de critério para agrupar as atividades conseguir enxugar os níveis hierárquicos da estrutura organizacional, pois podemos deixar, por exemplo, todos esses setores sob a supervisão de um “Diretor de Produção”, por isso o enunciado está perfeito.

Resposta: CERTO

46. CESPE – EBSEERH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

A organização que, para seu funcionamento, cria departamentos de marketing, finanças e gestão de pessoas adota o critério de departamentalização por processos.

RESOLUÇÃO:

A departamentalização que utiliza como critério de agrupamento as atividades ou formações similares é a departamentalização funcional. Trata-se do jeito mais comum de departamentalização o qual da origem a setores como: gestão de pessoas, vendas, patrimônio, etc. Na próxima aula (Estrutura Organizacional) aprofundaremos bastante nesse assunto.

Resposta: ERRADO

47. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

Entre as atividades do processo administrativo, incluem-se o planejamento, a organização, a direção e o controle nos níveis estratégico, tático e operacional.

RESOLUÇÃO:

O enunciado descreve corretamente as atividades do processo administrativo e os níveis organizacionais que existem.

Resposta: CERTO

48. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

RESOLUÇÃO:

A atividade de atribuir responsabilidades e autoridade é realizada dentro da função administrativa de organização.

Resposta: ERRADO

49. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

A função administrativa de planejamento define objetivos, metas e a programação de quem fará o que, como e em que tempo.

RESOLUÇÃO:

O enunciado descreve corretamente a função de planejamento: definir objetivos e os meios para alcançá-los.

Resposta: CERTO

50. CESPE – EBSERH – 2018)

A respeito das principais abordagens da administração e suas funções, julgue o item a seguir.

Organização é a função administrativa fundamentada no uso da influência na execução das tarefas essenciais da empresa como um todo.

RESOLUÇÃO:

Viu uso da influência na execução das tarefas associou ao conceito de liderança, que por sua vez está dentro da função administrativa de direção.

Resposta: ERRADO

51. CESPE – EBSERH – 2018)

A respeito das principais abordagens da administração e suas funções, julgue o item a seguir.

O planejamento é uma função administrativa que deve ser desenvolvida de forma paralela às funções de organização, direção e controle.

RESOLUÇÃO:

Um dos princípios do planejamento é o da precedência. Segundo esse princípio o planejamento antecede as demais funções administrativas. É bem verdade que uma vez iniciado o ciclo do processo administrativo, as demais funções contribuirão para o planejamento: no controle, por exemplo, são identificadas inconformidades que servirão de base para o próximo planejamento.

Resposta: ERRADO

52. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, relativo aos processos administrativos organizacionais.

As funções básicas da administração são marketing, produção, vendas e finanças.

RESOLUÇÃO:

Segundo Dale, as funções básicas da Administração são: planejamento, organização, direção e controle. Alguns autores trazem essas funções de forma um pouco diferente, vejamos:

FAYOL	URWICK	GULICK	KDONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Controle	Controle	Controle	Controle

No entanto, nenhum autor sustenta como funções básicas as descritas no enunciado.

Resposta: ERRADO

53. CESPE – EBSERH – 2018)

No que se refere aos conceitos de eficácia e efetividade aplicados à administração pública, julgue o item subsequente.

Uma ação se mostra eficaz quando se verifica o uso racional e econômico dos insumos na produção de um bem ou serviço.

RESOLUÇÃO:

Eficácia está relacionada com os objetivos. O uso racional e econômico de insumos é uma medida de eficiência.

Resposta: ERRADO

54. CESPE – EBSERH – 2018)

No que se refere aos conceitos de eficácia e efetividade aplicados à administração pública, julgue o item subsequente.

A efetividade, na área pública, ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.

RESOLUÇÃO:

Efetividade relaciona-se com o impacto produzido por uma atividade no longo prazo. Dentro da análise de políticas públicas é comum que sejam utilizados como indicadores de efetividade, por exemplo, a redução de mortalidade infantil, erradicação de doenças ou qualidade do ensino. Perceba que são questões bem macro e que transpõe o resultado de uma única atividade, campanha ou processo.

A banca considerou o enunciado correto. Particularmente acho que ficou dúbia a redação. A medida de alcance de resultado é eficácia e não efetividade. No enunciado a banca utilizou a expressão "Resultados mais benéficos" o que gera uma ambiguidade: estamos falando do resultado de uma atividade (eficácia) ou do resultado em sentido mais amplo, mais relacionado à impacto?

Resposta: CERTO

55. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, relativo aos processos administrativos organizacionais.

Nos conceitos administrativos, várias palavras assumem novos significados; dessa forma, eficiência é um termo utilizado para identificar organizações que aperfeiçoam o uso de seus recursos em relação aos meios utilizados para produzir resultados.

RESOLUÇÃO:

Aperfeiçoamento do uso de recursos, métodos e meios é uma medida relacionada a eficiência.

Resposta: CERTO

56. CESPE – EBSERH – 2018)

No que se refere aos conceitos de eficácia e efetividade aplicados à administração pública, julgue o item subsequente.

O conceito de efetividade refere-se aos impactos de determinada ação ou política pública.

RESOLUÇÃO:

Perfeito. O conceito clássico de Efetividade relaciona-se a capacidade de uma ação ou atividade produzir efeitos/impactos no longo prazo.

Lembrando que o CESPE já considerou como correta a associação de efetividade também aos “resultados mais benéficos para sociedade” (CESPE-EBSERH-2018)

Resposta: CERTO

57. CESPE – IPHAN – 2018)

A respeito das funções de administração e suas ferramentas aplicadas à gestão, julgue o item.

Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

RESOLUÇÃO:

A função de organização está relacionada com as atividades de distribuir/alocar recursos e tarefas, definir a estrutura organizacional e atribuir autoridades e responsabilidades. As atividades de avaliação de desempenho, monitoramento e correção de desvios enquadram-se dentro da função administrativa de controle.

Resposta: ERRADO

58. CESPE – IPHAN – 2018)

A respeito das funções de administração e suas ferramentas aplicadas à gestão, julgue o item.

O planejamento tático é aquele que ocorre no nível institucional e que prevê um mapeamento ambiental.

RESOLUÇÃO:

O planejamento que ocorre no nível institucional é o planejamento estratégico. No nível tático temos o planejamento em nível departamental.

Resposta: ERRADO

59. CESPE – EMAP – 2018)

Julgue o item que se segue, a respeito das funções da administração.

A autoridade, assim como o poder, refere-se ao potencial para exercer influência e limitar as escolhas dos outros.

RESOLUÇÃO:

Poder é o potencial para exercer influência sobre o comportamento de uma pessoa. Esse poder pode decorrer da autoridade, que seria o poder formal decorrente de um cargo dentro da estrutura organizacional ou da liderança, que pode ser exercida independentemente por um indivíduo, ainda que este não possua nenhum cargo.

Resposta: ERRADO

60. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca do tema controle, julgue o próximo item.

O controle tático é direcionado para o médio prazo e aborda cada unidade ou departamento da empresa ou cada conjunto de recursos isoladamente.

RESOLUÇÃO:

Todas as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) são exercidas nos três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). Quanto estamos tratando do nível tático, estamos no nível de unidade ou departamento da empresa, por isso o item está correto.

Resposta: CERTO

61. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca das funções administrativas, julgue o item a seguir.

A definição dos negócios e mercados em que se pretende atuar, o estabelecimento de objetivos de curto e longo prazos e a criação de canais de comunicação com colaboradores para estimular seu envolvimento nas ações organizacionais são ações típicas do planejamento organizacional.

RESOLUÇÃO:

Os sistemas de comunicação é um dos componentes da estrutura organizacional, que é moldada dentro da função administrativa de organização. Além disso, em regra, quando tratamos de planejamento "organizacional" referimo-nos ao planejamento estratégico/institucional, o que estabelecer objetivos de longo prazo, assim, o enunciado também está errado ao associar o planejamento organizacional ao curto prazo.

Resposta: ERRADO

62. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca das funções administrativas, julgue o item a seguir.

Estabelecer responsabilidades pela execução das tarefas, distribuir tarefas entre as várias unidades organizacionais e alocar recursos para o funcionamento da organização caracterizam ações da função organização.

RESOLUÇÃO:

Perfeito! O enunciado descreveu as principais atividades realizadas no âmbito da função administrativa de organização.

Resposta: CERTO

63. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca das funções administrativas, julgue o item a seguir.

Cabe à função direção verificar se os resultados organizacionais estão adequados aos objetivos estabelecidos e promover os ajustes necessários.

RESOLUÇÃO:

Monitorar o desempenho das atividades comparando-os com os padrões definidos é uma atividade da função administrativa de controle.

Resposta: ERRADO

64. CESPE – EMAP – 2018)

A respeito do ciclo PDCA e das ferramentas de gestão da qualidade, julgue o seguinte item.

O ciclo PDCA é um processo cíclico de busca da melhoria composto de quatro etapas ou fases. Nesse ciclo, a definição dos métodos e recursos necessários para o desenvolvimento das ações planejadas ocorre na etapa D.

RESOLUÇÃO:

A definição de métodos e recursos necessários é feita na etapa de planejamento, ou seja, P.

Não custa lembrar que, dentre os tipos de planos operacionais, temos os procedimentos, que são justamente os planos operacionais que descrevem os métodos.

Resposta: ERRADO

65. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca do processo administrativo nas organizações, julgue o item a seguir.

Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

RESOLUÇÃO:

Enunciado que deixa a gente orgulhoso da banca. São essas as funções básicas da administração, sendo que estas funções estão integradas e são interdependentes.

Resposta: CERTO

66. CESPE – IFF – 2018)

A função da administração, definida por Fayol, relacionada à análise dos resultados obtidos com os padrões predeterminados, é denominada

- a) controle.
- b) planejamento.
- c) organização.
- d) direção.
- e) comando.

RESOLUÇÃO:

Monitoramento dos resultados comparando-os com os padrões definidos é uma atividade da função administrativa de controle.

Resposta: A

67. CESPE – IFF – 2018)

O processo administrativo se caracteriza pelo exercício das funções da administração nos três níveis organizacionais: tático, estratégico e operacional. Determinar o desenho de cargos e suas tarefas é atribuição da função administrativa

- a) liderança, exercida em nível tático.
- b) direção, exercida em nível estratégico.
- c) direção, exercida em nível operacional.
- d) organização, exercida em nível operacional.
- e) organização, exercida em nível estratégico.

RESOLUÇÃO:

Desenho de **cargos e tarefas** é uma atividade exercida dentro da função de organização no nível operacional da organização.

Não custa lembrar que o **desenho departamental** em nível de gerência é feito dentro do planejamento **tático**. (CESPE – EBSEH - 2018) Fique atento!

Resposta: D

68. CESPE – IFF – 2018)

No processo administrativo, motivar as pessoas para que as metas organizacionais sejam atingidas é responsabilidade da função da administração

- a) organização.
- b) controle.

- c) direção.
- d) gestão de pessoas.
- e) liderança.

RESOLUÇÃO:

A direção é a função administrativa que se refere ao processo de conduzir as atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais. É na função administrativa de direção que estudamos aspectos como liderança, orientação, assistência à execução, comunicação e **motivação**.

Resposta: C

69. CESPE – PC/MA – 2018)

Tendo em vista que o alcance dos objetivos organizacionais passa pela condição básica de adequadas estruturação e implementação das funções da administração: planejamento, organização, direção e controle, julgue os itens a seguir, relativos a essas funções.

I A avaliação da capacitação dos servidores e das condições de trabalho no âmbito de uma secretaria de segurança e o levantamento dos principais locais de ocorrência de furtos a residência no estado relacionam-se à função planejamento e caracterizam ações de análise situacional.

II A definição da missão organizacional, o estabelecimento de objetivos de longo prazo, a escolha dos caminhos mais adequados para o alcance dos objetivos e a divisão de responsabilidades entre unidades organizacionais são ações relacionadas à função planejamento e, mais especificamente, ao planejamento estratégico.

III A coordenação das diversas atividades de uma organização, a solução de excessos de conflito, a delegação de competências e o uso do poder para a tomada de decisão são ações pertinentes à função direção.

IV A avaliação do desempenho organizacional, a mensuração da eficiência na utilização dos recursos corporativos, o grau de alcance dos objetivos de longo prazo e a verificação dos índices de absenteísmo e das taxas de rotatividade são ações relacionadas à função controle no nível estratégico.

Estão certos apenas os itens

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) I, III e IV.
- e) II, III e IV.

RESOLUÇÃO:

I. Correto. A afirmação trata sobre a etapa de diagnóstico (análise situacional). Uma vez definidos os objetivos, iremos fazer o diagnóstico que consiste em comparar a situação inicial com a situação almejada para que seja possível definir claramente o que precisa ser feito. Nessa análise consideraremos os recursos que a organização dispõe para alcançar aquele resultado. O item fala sobre isso: levantamento da situação inicial

(principais locais de ocorrência de furtos) e análise dos recursos que a organização dispõe (avaliação da capacitação do servidores).

II. Errado. Maldade Cespe. Colocou uma atividade de organização no meio de várias outras de planejamento. Todas essas atividades, de fato, estão relacionadas ao planejamento: definição da missão organizacional, o estabelecimento de objetivos de longo prazo, a escolha dos caminhos mais adequados para o alcance dos objetivos. Porém, a **divisão de responsabilidades** é feita dentro da função administrativa de organização, por isso o item está errado.

III. Correto. Conduzir as atividades das pessoas rumos aos objetivos organizacionais, gestão de conflitos, uso do poder (autoridade, liderança) para tomada de decisões são atividades da função administrativa de direção.

Aqui quero chamar sua atenção para o fato de que a definição de autoridade e responsabilidade é uma atividade de organização, porém aspectos inerentes a relação de superior e subordinado, tais como delegação e empoderamento (*empowerment*) são estudados dentro da função de direção.

IV. Errado. Enunciado quase perfeito. Todas as atividades são, de fato, atividades de controle. Porém a afirmação apresenta alguns indicadores utilizados pelo setor de gestão de pessoas: dos índices de absenteísmo e das taxas de rotatividade, ou seja, indicadores que integram o controle tático da organização.

Resposta: B

70. CESPE – CGM/João Pessoa – 2018)

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

Os resultados observados permitem constatar a eficácia do software utilizado, apesar de o conceito de eficácia dizer respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve corretamente o conceito de eficácia: capacidade da gestão de cumprir objetivos. No caso hipotético estão presentes indícios de melhora na eficiência (melhores métodos e meios – “melhor qualidade do atendimento”), economicidade (reduziu os custos sem perda da qualidade – “sem custos para prefeitura”) e eficácia (melhores resultados – “reduziu tempo para arrecadação”).

Resposta: CERTO

71. CESPE – CGM/João Pessoa – 2018)

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

A economicidade pode ser verificada nessa situação hipotética, visto que se trata da minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve corretamente o conceito de economicidade. No caso hipotético estão presentes indícios de melhora na eficiência (melhores métodos e meios – “melhor qualidade do atendimento”), economicidade (reduziu os custos sem perda da qualidade – “sem custos para prefeitura”) e eficácia (melhores resultados – “reduziu tempo para arrecadação”).

Resposta: CERTO

72. CESPE – CGM/João Pessoa – 2018)

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

Os resultados indicam que o sistema implantado pelo software é eficiente, uma vez que a eficiência pode ser medida pela minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto.

RESOLUÇÃO:

O enunciado descreve corretamente o conceito de eficiência. No caso hipotético estão presentes indícios de melhora na eficiência (melhores métodos e meios – “melhor qualidade do atendimento”), economicidade

(reduziu os custos sem perda da qualidade – “sem custos para prefeitura”) e eficácia (melhores resultados – “reduziu tempo para arrecadação”).

Resposta: CERTO

73. CESPE – CAGE/RS – 2018)

A avaliação constitui um instrumento imprescindível para o conhecimento da viabilidade de programas e projetos governamentais. Nesse sentido, avaliar a eficácia consiste em

- a) obter explicações a respeito de programas e projetos governamentais a partir da perspectiva de pesquisadores.
- b) determinar ações que ajudem a otimizar o desempenho de instituições e programas.
- c) avaliar a relação entre as metas e os instrumentos explícitos e os resultados de determinado programa governamental.
- d) examinar a relação entre a implementação e o impacto social de determinado programa governamental.
- e) avaliar a relação entre o esforço empregado para implementar determinada política pública e os seus resultados.

COMENTÁRIO:

O enunciado pede que identifique a alternativa que indique a análise de eficácia, logo devemos buscar por uma análise direcionada aos resultados de determinada ação governamental. Vamos analisar cada alternativa:

Alternativa A. Errado. Obter explicações adicionais é uma atividade que não se relaciona diretamente a nenhum dos 4 E's: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade.

Alternativa B. Errado. A alternativa descreve “determinar ações”, o que remete a ideia de execução, sendo que o enunciado fala em análise de eficácia, ou seja, uma etapa após a execução – típica do controle. Fica meio estranho, mas como fala em otimizar o desempenho, o que tem a ver com resultado, podemos considerar como uma alternativa +ou-.

Alternativa C. Correto. Essa alternativa sim está perfeita. Análise de eficácia é uma análise que compara a capacidade da atividade em atingir os resultados e objetivos pretendidos, ou seja, compara as metas que estabeleci com os resultados que obtive.

Alternativa D. Errado. Falou em impacto social, não tenha dúvidas é efetividade.

Alternativa E. Errado. Avaliar a relação entre meios (“esforço”) e resultados é uma análise de eficiência.

Resposta: C

74. CESPE – TRF 1ª Região – 2017)

A respeito das abordagens do processo organizacional, da gestão estratégica e da gestão de pessoas, julgue o item a seguir.

O controle, entendido como função administrativa, tem por objetivo monitorar e avaliar atividades, perpassando pelos níveis estratégico, tático e operacional da organização.

COMENTÁRIO:

Perfeito. A função administrativa de controle tem como objetivo comparar as atividades que foram planejadas com a execução. Além disso, da mesma forma com que ocorre com o planejamento, o controle é uma função que perpassa todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional).

Resposta: CERTO

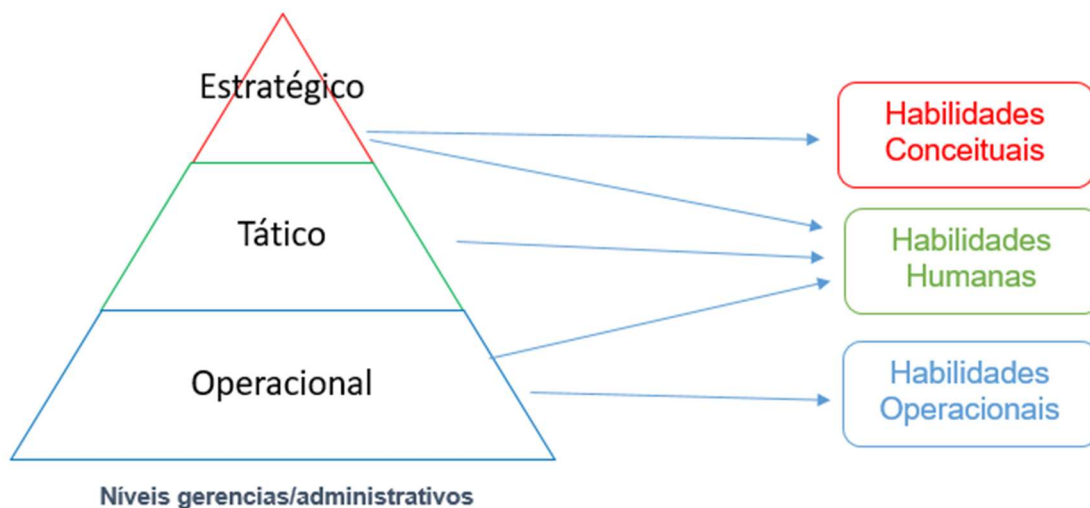
75. CESPE – SEDF – 2017)

A respeito da administração e seus preceitos fundamentais conforme a literatura de administração científica, julgue o item a seguir.

O planejamento estratégico, um dos princípios da racionalidade administrativa, requer que seus executores tenham alto nível de habilidades técnicas.

COMENTÁRIO:

Opa! Estamos falando das habilidades do administrador. O planejamento estratégico é elaborado pela alta administração, a qual necessita, segundo as habilidade de Katz, de habilidades **conceituais**. As habilidades técnicas ou operacionais são mais demandadas no planejamento operacional. Vamos relembrar:



Resposta: ERRADO

Lista de Questões

1. FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

A coordenação é uma das atividades próprias do administrador no âmbito da estrutura organizacional. Nesse contexto, o fenômeno denominado “ajuste espontâneo”

- a) está presente apenas em organizações pouco estruturadas, pois, dado o seu caráter informal e empírico, substitui as etapas de direção e comunicação existentes nas organizações formais.
- b) é próprio da atividade de controle e não propriamente de coordenação, sendo utilizado para realinhar a atuação dos membros da organização aos objetivos estratégicos desta.
- c) é apontado pela literatura como um desvio na função de coordenação, na medida em que afasta a comunicação e a direção.
- d) se dá pela comunicação formal ou informal, entre os que são responsáveis pelas atividades na organização, situando-se no âmbito da contribuição voluntária entre eles.
- e) consiste na função de comando exercida pelo gestor sobre todos aqueles que lhe são subordinados, por meio de comandos diretos aos quais estes devem se ajustar obrigatoriamente.

2. FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)

No curso da evolução histórica da abordagem relativa às funções do administrador emerge, com os estudos de Koontz e O'Donnel, a importância da atividade de coordenação, a qual apresenta, como um de seus mecanismos,

- a) o denominado ajuste espontâneo, que se opera a partir de comunicações entre os que são responsáveis por determinadas atividades, sem envolver, necessariamente, subordinação.
- b) a cadeia escalar, que representa a padronização de atividades a partir do cumprimento de etapas estabelecidas de forma concatenada.
- c) a autoridade de linha, que não envolve o cumprimento de ordens emitidas por superiores hierárquicos, mas apenas ajustes em relação ao que foi previamente estabelecido na etapa de planejamento.
- d) a denominada função de staff, que se opera com a centralização de ordens e medidas repressivas, próprias da atividade de coordenação.
- e) o efeito de Pareto, que gera uma ressonância em toda a organização, a partir de medidas centralizadas de coordenação, evitando redundâncias.

3. FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)

A denominada autoridade de linha é um elemento que, no que concerne às funções do administrador, situa-se na atividade de

- a) coordenação, representando a relação de auto ajuste das equipes, que independe do comando dos superiores hierárquicos.

- b) planejamento, e consiste no poder do primeiro escalão de estabelecer as linhas mestras para atuação da organização.
- c) direção ou comando, representado o poder do superior de dar ordens e cobrar a execução delas por seus subordinados.
- d) avaliação, seguindo uma cadeia direta entre metas e indicadores fixados na etapa de planejamento, como forma de assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais.
- e) comunicação, eis que as lideranças que detém o atributo de autoridade de linha são mais eficazes em tal quesito do que as que exercem o comando vertical.

4. FCC – ALE/SE – Analista Legislativo – 2018)

Sobre as funções administrativas, considere:

- I. Uma função administrativa não é uma entidade separada, mas uma parte integral de uma entidade maior formada de várias funções que estão relacionadas umas com as outras, bem como com a entidade maior.
- II. Cada uma das funções administrativas repercute na seguinte, determinando o seu desenvolvimento.

Ocorre que

- a) I e II estão incorretas.
- b) I e II estão corretas.
- c) I está correta; II exagera a influência de uma função administrativa sobre outra.
- d) II está correta; I vê o processo administrativo como uma cadeia interligada e não como um agregado de funções que concorrem para um objetivo único.
- e) I e II estão incompletas, por não considerarem o aspecto sistêmico inerente a cada função administrativa.

5. FCC – DPE/AM – Analista em Gestão – 2018)

Celso, gestor público em uma Fundação de apoio à pesquisa científica e inovação tecnológica, entre as atividades próprias de administrador que exerce, desempenha aquelas inseridas no âmbito de controle. A atividade que pode ser assim enquadrada é:

- a) Indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais da Fundação.
- b) Integração das atividades dos diferentes setores da Fundação, harmonizando a atuação de todos.
- c) Fixação de diretrizes para atuação da Fundação no curto, médio e longo prazo.
- d) Análise dos resultados alcançados pela Fundação comparativamente com aqueles fixados em seu planejamento estratégico.
- e) Diagnóstico interno das competências disponíveis na Fundação e sua adequação aos desafios do cenário externo em que atua.

6. FCC – DPE/AM – Analista em Gestão – 2018)

Cada vez mais a Administração pública vem sendo instada a atuar de forma eficiente, eficaz e efetiva, com foco no cliente cidadão. Nem sempre, contudo, atinge simultaneamente esses objetivos. Por exemplo, quando consegue usar racionalmente os recursos colocados à sua disposição e, ao mesmo tempo, cumprir determinado objetivo fixado, mas não atende, plenamente, às expectativas do cidadão em relação à ação governamental correspondente, pode-se dizer que a atuação administrativa

- a) foi apenas eficiente, porém não se mostrou eficaz, pois não atingiu seu objetivo final.
- b) pautou-se pela efetividade, descurando, contudo, da eficácia, que é a vinculação com as expectativas da sociedade.
- c) mostrou-se eficiente, pelo uso racional dos recursos e eficaz, pelo atingimento do objetivo fixado, porém não foi alcançada a efetividade.
- d) foi efetiva, porquanto materializou um resultado mensurável, carecendo, contudo, de eficiência e eficácia.
- e) não atendeu a nenhum desses preceitos, posto que o cliente cidadão restou desatendido em suas expectativas.

7. FCC – DPE/AM – Assistente Técnico de Defensoria -2018)

Quando o administrador atua corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas estabelecidas, está desempenhando uma das funções próprias de administrar, correspondente

- a) ao controle.
- b) à indução.
- c) ao planejamento.
- d) à coordenação.
- e) ao ajuste espontâneo.

8. FCC – SABESP – Técnico em Gestão – 2018)

Determinada entidade integrante da Administração indireta do Estado assumiu o compromisso de alcançar seus objetivos de forma eficiente e eficaz. O ano de 2017 foi bastante desafiador para a organização, com muitas entregas a serem realizadas, as quais, após muito trabalho de toda a equipe, foram concluídas, cumprindo-se, assim, os objetivos fixados. No entanto, no curso do ano ocorreram vários afastamentos dos empregados da entidade em face da sobrecarga de trabalho, ensejando a necessidade de contratação de apoio externo para manter o ritmo das entregas, gerando custos adicionais e desproporcionais em relação aos produtos e serviços correspondentes.

Diante deste cenário, entende-se que a atuação da entidade foi

- a) eficaz, na medida em que usou adequadamente os recursos financeiros disponíveis.
- b) eficiente, na medida em que atingiu seus objetivos, ainda que com relação inadequada entre os insumos e o produto final.

- c) ineficiente, pois, não obstante tenha atingido os objetivos preconizados, não fez uso adequado dos recursos humanos e financeiros disponíveis.
- d) eficiente, dado que usou mais do que seus recursos originalmente disponíveis.
- e) eficiente e eficaz, na medida em que cumpriu as entregas, falhando apenas no quesito economicidade

9. FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário -2018)

Entre as atividades inerentes à atuação do administrador, insere-se a de direção ou coordenação, que envolve, necessariamente, a comunicação. Nesse contexto, o mecanismo que constitui uma forma simples para coordenar as atividades da organização, podendo ser formal ou informal, pautado pela comunicação entre os responsáveis pelas atividades para obter o equilíbrio entre as quantidades, tempos de produção e direções a serem seguidas, denomina-se

- a) ajuste espontâneo.
- b) matriz de responsabilidades.
- c) diagrama de Pareto.
- d) condução forçada.
- e) planejamento tático.

10. FCC – TRT 15ª Região – Técnico Judiciário – 2018)

A expectativa da sociedade de que a gestão pública seja eficiente, eficaz e efetiva pode ser atendida, no que concerne à

- I. eficiência, pelo uso racional dos recursos disponíveis e sua otimização.
- II. eficácia, pela disponibilização à população das ações e serviços nos prazos demandados.
- III. efetividade, pelo controle de legalidade da atuação da Administração.

Está correto o que consta APENAS de

- a) II.
- b) I e III.
- c) II e III.
- d) I.
- e) I e II.

11. FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte – 2017)

No âmbito do processo organizacional de uma entidade, a atividade que envolve mensuração do desempenho dos subordinados, bem como a adoção de medidas corretivas objetivando a realização de metas, corresponde

- a) ao Planejamento operacional.
- b) ao Planejamento estratégico.

- c) ao Controle.
- d) à Direção.
- e) à Comunicação.

12. FCC –PROCON/MA – Fiscal de Defesa do Consumidor – 2017)

A partir dos estudos de Henri Fayol, restaram melhor explicitadas as atividades próprias do administrador. Entre tais atividades se insere a de controle, que pode ser identificada, exemplificativamente, na(s) seguinte(s) situação(ões) prática(s):

- I. comparação dos resultados apresentados com metas preestabelecidas.
- II. adoção de medidas corretivas com vistas ao atingimento de objetivos fixados.
- III. definição dos rumos do negócio, com fixação de metas e indicadores.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) II.
- b) I.
- c) III.
- d) II e III.
- e) I e II.

13. FCC – TRT 11ª Região – Analista Judiciário – 2017)

Dentre as atividades inerentes ao processo organizacional, aquela consistente em identificar e agrupar logicamente as atividades da entidade e delinear responsabilidades corresponde a

- a) planejamento.
- b) coordenação.
- c) organização.
- d) direção.
- e) controle.

14. FCC – TRT -24ª Região – Analista Judiciário – 2017)

O processo organizacional compreende, entre as funções do administrador, aquelas consistentes em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos. Trata-se da atividade de

- a) controle.
- b) planejamento.
- c) direção.
- d) comunicação.
- e) organização.

15. FCC – TRF – 3ª Região – Analista Judiciário – 2016)

O planejamento

- I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.
- II. operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.
- III. é um acontecimento.
- IV. é o sinônimo da improvisação.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) II e III.
- e) III e IV.

16. FCC – TRE-RR – Analista Judiciário – 2015)

Em relação ao planejamento, é correto afirmar que

- a) o planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".
- b) o planejamento estratégico é o desdobramento do planejamento tático.
- c) as grandes estratégias de uma organização são definidas a partir da soma de seus planos táticos.
- d) o planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, frequentemente, nos níveis da alta administração e estratégico.
- e) o planejamento da unidade de informação ocorre de forma independente, sem vinculação direta com o da direção da organização.

17. FCC – DPE-RR - Administrador – 2015)

O planejamento de curto prazo com tarefas e atividades específicas refere-se ao

- a) planejamento estratégico.
- b) planejamento setorial
- c) mapa estratégico.

- d) planejamento operacional.
- e) planejamento global.

18. FCC – TRE-AP – Analista Judiciário – 2015)

As características do planejamento tático são: indica a participação de cada unidade no planejamento global, seu horizonte temporal é de médio prazo, e é definido por

- a) cada funcionário da empresa como contribuição ao planejamento operacional.
- b) equipes multidisciplinares que se apoiam em pesquisas de mercado.
- c) meio de indicadores de mercado, envolvendo clientes e concorrência.
- d) cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.
- e) todos os funcionários da empresa, indicando como cada tarefa deve ser feita.

19. FCC- TRT – 3ª Região – Analista Judiciário – 2015)

A função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam atingidos, é a de

- a) organização.
- b) planejamento.
- c) controle.
- d) previsão.
- e) direção.

20. FCC- CNMP – Técnico – 2015)

O processo administrativo é composto por quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle. Sobre controle, considere:

- I. Um dos primeiros passos é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar e manter.
- II. Processo pelo qual são fornecidas informações de retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas.
- III. Define meios para possibilitar a realização de resultados.

Está correto o que consta em

- a) I, II e III.
- b) I e II, apenas.
- c) I, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I e III, apenas.

21. FCC- MPE/AM – Técnico – 2013)

Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos, que são guias para a ação futura. Um plano deve conter

- a) objetivo, curso de ação, previsão dos recursos necessários e meios de controle.
- b) apenas o resultado futuro desejado.
- c) a definição exclusivamente dos objetivos de longo prazo da organização.
- d) o estudo do ramo de negócios baseado em informações.
- e) todos os indicadores de funcionamento da economia.

22. FCC- MPE/AM – Técnico – 2013)

O planejamento almeja desenvolver planos para os objetivos pré-determinados. Há três principais dimensões de planejamento em níveis diferentes da organização. Os administradores no nível superior de qualquer organização ou órgão público, têm de enfrentar um sem-número de problemas de relacionamento com o ambiente onde ele atua ou ainda problemas interdepartamentais, como a alocação de recursos, ou seja, quem ganha o quê. Eles trabalham com um alto grau de incerteza e complexidade e contam com o planejamento

- a) Operacional.
- b) Tático.
- c) Estratégico.
- d) Financeiro.
- e) Econômico

23. FCC – TRT 5ª Região – Analista Judiciário – 2013)

Considere:

- I. É o planejamento de curto prazo e refere-se geralmente à operação específica.
- II. Trata de objetivos globais e definidos no longo prazo.
- III. Traz, geralmente, objetivos divisionais ou departamentais relacionados com as áreas da organização.

Referem-se respectivamente aos planejamentos Tático e Estratégico, o que consta em

- a) III e I.
- b) I e II.
- c) I e III.
- d) II e III.
- e) III e II.

24. FCC- MPE/AP – Auxiliar Administrativo– 2012)

O controle que se preocupa com a empresa, organização ou órgão público no passado é chamado de

- a) Prévio.
- b) Simultâneo.
- c) Intermediário.
- d) Feedback.
- e) Monitoria.

25. FCC- TRF – 2ª Região – Analista Judiciário- 2012)

Planejamento é o processo de determinar os objetivos organizacionais, como atingi-los e é hierarquizado a partir das perspectivas:

- a) marketing, tecnologia, produção e mercado.
- b) missão, valores e visão.
- c) financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento das pessoas.
- d) estratégicas, táticas e operacionais.
- e) da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

26. FCC- TCE/PR – Analista de Controle- 2011)

Fazer que algo aconteça do modo como foi planejado é a definição de

- a) organizar.
- b) coordenar.
- c) prospectar estrategicamente.
- d) controlar.
- e) motivar.

27. FCC – TRT 24ª Região – Técnico Judiciário – área administrativa – 2011)

O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o

- a) setorial.
- b) operacional.
- c) estratégico.
- d) departamental.
- e) tático.

28. FCC – PGE/RJ – Técnico Superior – Administração – 2009)

Em uma organização, o planejamento

- a) operacional é menos genérico e mais detalhado, tem um prazo longo de tempo e aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente.
- b) estratégico é realizado nas funções mais elevadas da empresa (diretoria), tem um maior alcance de tempo e as decisões envolvidas englobam a organização como um todo.
- c) tático deve ser capaz de combinar as oportunidades ambientais com a capacidade empresarial a patamar de equilíbrio ótimo entre o que a empresa quer e o que ela realmente pode fazer.
- d) tático é aquele que coloca em prática os planos gerais dentro de cada setor da empresa. Normalmente demanda curto alcance de tempo.
- e) operacional é realizado pelos executivos (gerentes), traduz e interpreta as decisões da direção e as transforma em planos concretos dentro dos departamentos da empresa. Geralmente tem um médio alcance de tempo.

29. FCC – TRT 8ª Região – Analista Judiciário – 2010)

O processo administrativo possui quatro funções básicas – planejamento, organização, direção e controle. A função de controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

- a) análise dos resultados; definição de metas; ações de reforço para aplicação de boas práticas e acompanhamento.
- b) definição de objetivos; acompanhamento da execução; avaliação e ações de melhoria.
- c) acompanhamento da execução; identificação de inconformidades; definição de novos processos e implantação.
- d) monitoração dos processos definidos; identificação de inconsistências; implantação e avaliação.
- e) estabelecimento de padrões de desempenho; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

30. FGV – TRT 12ª Região – Analista Judiciário – 2017)

As organizações podem ser consideradas grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançarem objetivos. Tais organizações podem variar de diversas maneiras, mas o importante é que procurem trabalhar de forma eficaz, eficiente e efetiva.

Em relação à eficácia, à eficiência e à efetividade nas organizações, é correto afirmar que:

- a) a eficácia é fazer bem as coisas, utilizando o mínimo de recursos;
- b) a eficiência tem ênfase nos processos e a eficácia nos resultados;
- c) um empregado é considerado eficaz quando sua produtividade é alta;
- d) a eficiência está mais relacionada com a escolha dos objetivos mais apropriados e ausência de desperdícios;
- e) a efetividade está relacionada à minimização dos recursos utilizados, sejam eles recursos como tempo, pessoas, capital ou equipamento.

31. IBADE – CM Vilhena – Analista (Administração) – 2018)

A finalidade da função administrativa de controle é assegurar que os resultados se ajustem quanto possível aos objetivos que foram estabelecidos previamente. Uma das fases do controle é a:

- a) definição de premissas quanto às condições futuras.
- b) tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios.
- c) escolha de um curso de ação entre as várias alternativas.
- d) definição dos objetivos.
- e) análise das alternativas de ação.

32. IBADE – CM Vilhena – Analista (Administração) – 2018)

Segundo Henri Fayol, o ato de administrar envolve algumas funções administrativas. Certificar-se de que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas, está ligado a que função do administrador?

- a) Coordenar.
- b) Organizar.
- c) Comandar.
- d) Controlar.
- e) Prever.

33. IBADE – CM Vilhena – Analista (Administração) – 2018)

A função administrativa que orienta e impulsiona os esforços das pessoas para os objetivos propostos, é conhecida como:

- a) controle.
- b) planejamento.
- c) direção.
- d) organização.
- e) estratégia.

34. IBADE – CM Vilhena – Analista (Administração) – 2018)

Em uma organização, quando são usados mais recursos que o necessário para se atingir um objetivo, tem-se um caso de desperdício, que é a antítese da:

- a) eficiência.
- b) satisfação.
- c) eficácia.
- d) responsabilidade social.
- e) aprendizagem organizacional.

35. IBADE – IABAS – Agente Comunitário de Saúde – 2016)

A função administrativa que produz planos que se baseiam em objetivos e nos melhores procedimentos para alcançá-los adequadamente denomina-se :

- a) direção.
- b) organização.
- c) planejamento.
- d) controle.
- e) processo

36. IBADE – IABAS – Agente Comunitário – 2016)

Ser eficiente significa que a organização:

- a) utiliza seus recursos de maneira econômica.
- b) enfatiza os resultados.
- c) preocupa-se com os fins.
- d) faz as coisas necessárias.
- e) enfatiza objetivos.

37. QUADRIX – CONRERP – Assistente Administrativo – 2019)

A organização informal é o resultado da interação espontânea de seus membros, constituindo-se em uma contrapartida da organização formal, que não é capaz de conformar a realidade concreta.

38. CESPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

39. CESPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

40. CESPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

41. CESPE – STM – 2018)

Os atendimentos de um órgão da administração pública são realizados preferencialmente por canais eletrônicos e os atendimentos presenciais devem ser agendados exclusivamente pelo sítio eletrônico. Os cidadãos que se dirigem diretamente ao órgão sem terem feito o agendamento não são atendidos e são orientados quanto ao procedimento automatizado.

Nessa situação hipotética, ao se orientar quanto aos procedimentos a serem adotados pelos cidadãos que se dirigem diretamente ao órgão público, alcança-se a eficácia no comportamento interpessoal entre servidor e cliente.

42. CESPE – STM – 2018)

Os atendimentos de um órgão da administração pública são realizados preferencialmente por canais eletrônicos e os atendimentos presenciais devem ser agendados exclusivamente pelo sítio eletrônico. Os cidadãos que se dirigem diretamente ao órgão sem terem feito o agendamento não são atendidos e são orientados quanto ao procedimento automatizado.

Nessa situação hipotética, cidadãos que nasceram em um mundo conectado em rede podem identificar eficiência nos formatos de atendimento eletrônico.

43. CESPE – EMAP – 2018)

Julgue o item subsequente, referente a organização e sua estrutura.

A organização informal caracteriza-se por grupos formados a partir de interesses, atitudes e comportamentos comuns, inspirados por formadores de opinião e influenciadores de atitudes.

44. CESPE – EBSERH – 2018)

A respeito da gestão de projetos e processos e da sua aplicação às organizações públicas, julgue o item subsequente.

A adoção da gestão por processos é típica de organizações com estrutura preponderantemente horizontalizada, com muitos departamentos sob o mesmo nível hierárquico.

45. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

A organização que, para seu funcionamento, cria departamentos de marketing, finanças e gestão de pessoas adota o critério de departamentalização por processos.

46. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

Entre as atividades do processo administrativo, incluem-se o planejamento, a organização, a direção e o controle nos níveis estratégico, tático e operacional.

47. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

48. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

A função administrativa de planejamento define objetivos, metas e a programação de quem fará o que, como e em que tempo.

49. CESPE – EBSERH – 2018)

A respeito das principais abordagens da administração e suas funções, julgue o item a seguir.

Organização é a função administrativa fundamentada no uso da influência na execução das tarefas essenciais da empresa como um todo.

50. CESPE – EBSERH – 2018)

A respeito das principais abordagens da administração e suas funções, julgue o item a seguir.

O planejamento é uma função administrativa que deve ser desenvolvida de forma paralela às funções de organização, direção e controle.

51. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, relativo aos processos administrativos organizacionais.

As funções básicas da administração são marketing, produção, vendas e finanças.

52. CESPE – EBSERH – 2018)

No que se refere aos conceitos de eficácia e efetividade aplicados à administração pública, julgue o item subsequente.

Uma ação se mostra eficaz quando se verifica o uso racional e econômico dos insumos na produção de um bem ou serviço.

53. CESPE – EBSERH – 2018)

No que se refere aos conceitos de eficácia e efetividade aplicados à administração pública, julgue o item subsequente.

A efetividade, na área pública, ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.

54. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, relativo aos processos administrativos organizacionais.

Nos conceitos administrativos, várias palavras assumem novos significados; dessa forma, eficiência é um termo utilizado para identificar organizações que aperfeiçoam o uso de seus recursos em relação aos meios utilizados para produzir resultados.

55. CESPE – EBSERH – 2018)

No que se refere aos conceitos de eficácia e efetividade aplicados à administração pública, julgue o item subsequente.

O conceito de efetividade refere-se aos impactos de determinada ação ou política pública.

56. CESPE – IPHAN – 2018)

A respeito das funções de administração e suas ferramentas aplicadas à gestão, julgue o item.

Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

57. CESPE – IPHAN – 2018)

A respeito das funções de administração e suas ferramentas aplicadas à gestão, julgue o item.

O planejamento tático é aquele que ocorre no nível institucional e que prevê um mapeamento ambiental.

58. CESPE – EMAP – 2018)

Julgue o item que se segue, a respeito das funções da administração.

A autoridade, assim como o poder, refere-se ao potencial para exercer influência e limitar as escolhas dos outros.

59. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca do tema controle, julgue o próximo item.

O controle tático é direcionado para o médio prazo e aborda cada unidade ou departamento da empresa ou cada conjunto de recursos isoladamente.

60. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca das funções administrativas, julgue o item a seguir.

A definição dos negócios e mercados em que se pretende atuar, o estabelecimento de objetivos de curto e longo prazos e a criação de canais de comunicação com colaboradores para estimular seu envolvimento nas ações organizacionais são ações típicas do planejamento organizacional.

61. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca das funções administrativas, julgue o item a seguir.

Estabelecer responsabilidades pela execução das tarefas, distribuir tarefas entre as várias unidades organizacionais e alocar recursos para o funcionamento da organização caracterizam ações da função organização.

62. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca das funções administrativas, julgue o item a seguir.

Cabe à função direção verificar se os resultados organizacionais estão adequados aos objetivos estabelecidos e promover os ajustes necessários.

63. CESPE – EMAP – 2018)

A respeito do ciclo PDCA e das ferramentas de gestão da qualidade, julgue o seguinte item.

O ciclo PDCA é um processo cíclico de busca da melhoria composto de quatro etapas ou fases. Nesse ciclo, a definição dos métodos e recursos necessários para o desenvolvimento das ações planejadas ocorre na etapa D.

64. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca do processo administrativo nas organizações, julgue o item a seguir.

Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

65. CESPE – IFF – 2018)

A função da administração, definida por Fayol, relacionada à análise dos resultados obtidos com os padrões predeterminados, é denominada

- a) controle.
- b) planejamento.
- c) organização.
- d) direção.
- e) comando.

66. CESPE – IFF – 2018)

O processo administrativo se caracteriza pelo exercício das funções da administração nos três níveis organizacionais: tático, estratégico e operacional. Determinar o desenho de cargos e suas tarefas é atribuição da função administrativa

- a) liderança, exercida em nível tático.
- b) direção, exercida em nível estratégico.
- c) direção, exercida em nível operacional.
- d) organização, exercida em nível operacional.

e) organização, exercida em nível estratégico.

67. CESPE – IFF – 2018)

No processo administrativo, motivar as pessoas para que as metas organizacionais sejam atingidas é responsabilidade da função da administração

- a) organização.
- b) controle.
- c) direção.
- d) gestão de pessoas.
- e) liderança.

68. CESPE – PC/MA – 2018)

Tendo em vista que o alcance dos objetivos organizacionais passa pela condição básica de adequadas estruturação e implementação das funções da administração: planejamento, organização, direção e controle, julgue os itens a seguir, relativos a essas funções.

I A avaliação da capacitação dos servidores e das condições de trabalho no âmbito de uma secretaria de segurança e o levantamento dos principais locais de ocorrência de furtos a residência no estado relacionam-se à função planejamento e caracterizam ações de análise situacional.

II A definição da missão organizacional, o estabelecimento de objetivos de longo prazo, a escolha dos caminhos mais adequados para o alcance dos objetivos e a divisão de responsabilidades entre unidades organizacionais são ações relacionadas à função planejamento e, mais especificamente, ao planejamento estratégico.

III A coordenação das diversas atividades de uma organização, a solução de excessos de conflito, a delegação de competências e o uso do poder para a tomada de decisão são ações pertinentes à função direção.

IV A avaliação do desempenho organizacional, a mensuração da eficiência na utilização dos recursos corporativos, o grau de alcance dos objetivos de longo prazo e a verificação dos índices de absenteísmo e das taxas de rotatividade são ações relacionadas à função controle no nível estratégico.

Estão certos apenas os itens

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) I, III e IV.
- e) II, III e IV.

69. CESPE – CGM/João Pessoa – 2018)

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na

lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

Os resultados observados permitem constatar a eficácia do software utilizado, apesar de o conceito de eficácia dizer respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

70. CESPE – CGM/João Pessoa – 2018)

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

A economicidade pode ser verificada nessa situação hipotética, visto que se trata da minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade.

71. CESPE – CGM/João Pessoa – 2018)

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

Os resultados indicam que o sistema implantado pelo software é eficiente, uma vez que a eficiência pode ser medida pela minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto.

72. CESPE – CAGE/RS – 2018)

A avaliação constitui um instrumento imprescindível para o conhecimento da viabilidade de programas e projetos governamentais. Nesse sentido, avaliar a eficácia consiste em

- a) obter explicações a respeito de programas e projetos governamentais a partir da perspectiva de pesquisadores.
- b) determinar ações que ajudem a otimizar o desempenho de instituições e programas.
- c) avaliar a relação entre as metas e os instrumentos explícitos e os resultados de determinado programa governamental.
- d) examinar a relação entre a implementação e o impacto social de determinado programa governamental.
- e) avaliar a relação entre o esforço empregado para implementar determinada política pública e os seus resultados.

73. CESPE – TRF 1ª Região – 2017)

A respeito das abordagens do processo organizacional, da gestão estratégica e da gestão de pessoas, julgue o item a seguir.

O controle, entendido como função administrativa, tem por objetivo monitorar e avaliar atividades, perpassando pelos níveis estratégico, tático e operacional da organização.

74. CESPE – SEDF – 2017)

A respeito da administração e seus preceitos fundamentais conforme a literatura de administração científica, julgue o item a seguir.

O planejamento estratégico, um dos princípios da racionalidade administrativa, requer que seus executores tenham alto nível de habilidades técnicas.

Gabarito

1- D	27- E	53- Certo
2- A	28- B	54- Certo
3- C	29- E	55- Certo
4- B	30- B	56- Errado
5- D	31- B	57- Errado
6- C	32- D	58- Errado
7- A	33- C	59- Certo
8- C	34- A	60- Errado
9- A	35- C	61- Certo
10- E	36- A	62- Errado
11- C	37- Errado	63- Errado
12- E	38- Certo	64- Certo
13- C	39- Certo	65- A
14- A	40- Errado	66- D
15- A	41- Errado	67- C
16- A	42- Certo	68- B
17- D	43- Certo	69- Certo
18- D	44- Certo	70- Certo
19- C	45- Errado	71- Certo
20- B	46- Certo	72- C
21- A	47- Errado	73- Certo
22- C	48- Certo	74- Errado
23- E	49- Errado	75-
24- D	50- Errado	
25- D	51- Errado	
26- D	52- Errado	

Resumo Direcionado

Administração é uma ciência que busca direcionar pessoa e recursos em prol de um comum. Para tanto se utiliza do processo administrativo (funções administrativas) de planejar, organizar, dirigir e controlar. Alguns autores listam as funções administrativas de outra forma:

FAYOL	URWICK	GULICK	KDONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Controle	Controle	Controle	Controle

Fonte: Chiavenato (2014) - Adaptado

Sugiro que memorize as etapas das classificações de Fayol (**POC₃**) e a de Dale (**PODC**) já que são classificações mais cobradas.

Planejamento

O planejamento é a primeira das funções administrativas, antecedendo todas as demais funções. É o responsável por dar um rumo à organização por meio da formulação de objetivos e meios para alcançá-los.

Filosofias de ação do planejamento

- **Planejamento conservador:** tem como objetivo a manutenção da situação existente.
- **Planejamento otimizante:** tem como objetivo a adaptação e a inovação dentro da organização.
- **Planejamento adaptativo:** tem como objetivo a adaptação da organização às contingências ambientais.

Princípios do planejamento

Princípios gerais

- **Contribuição aos objetivos:** hierarquizando-os, para alcançá-los em sua totalidade;
- **Precedência sobre as demais funções:** realizando-o antes da organização, direção e controle.
- **Promove maiores influência e abrangência:** provocando modificações nas pessoas, tecnologia e sistema;
- **Promove maiores eficiência, eficácia e efetividade:** maximizando resultados e minimizando deficiências.

Princípios específicos

- **Participativo:** realizado pelas várias áreas;
- **Coordenado:** interligado em todos os aspectos e atividades;
- **Integrado:** envolve todos os escalões da empresa;
- **Permanente:** atendendo às turbulências do ambiente, pois não mantém a utilidade com o tempo.

Benefícios do planejamento

1. **Flexibilidade:** O planejamento não é um processo estático e acabado. Deve ser flexível a ponto de ser revisto de acordo com as novas informações que surgem durante a execução.
2. **Foco:** foco pode orientar a organização para resultados, prioridades, vantagens ou mudanças.
3. **Melhoria no controle:** o planejamento ao definir os objetivos também cria o critério para realização do controle
4. **Administração do tempo:** Evita-se a perda de tempo com atividades não essenciais e que tumultuam a atividade do administrador

Etapas do planejamento

1. Definir Objetivos.
2. Diagnóstico da situação atual em relação aos objetivos:
3. Desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras
4. Análise de alternativas de ação
5. Escolha de um curso de ação
6. Implantação do plano e avaliação dos resultados

Classificações do planejamento

Formal x Informal

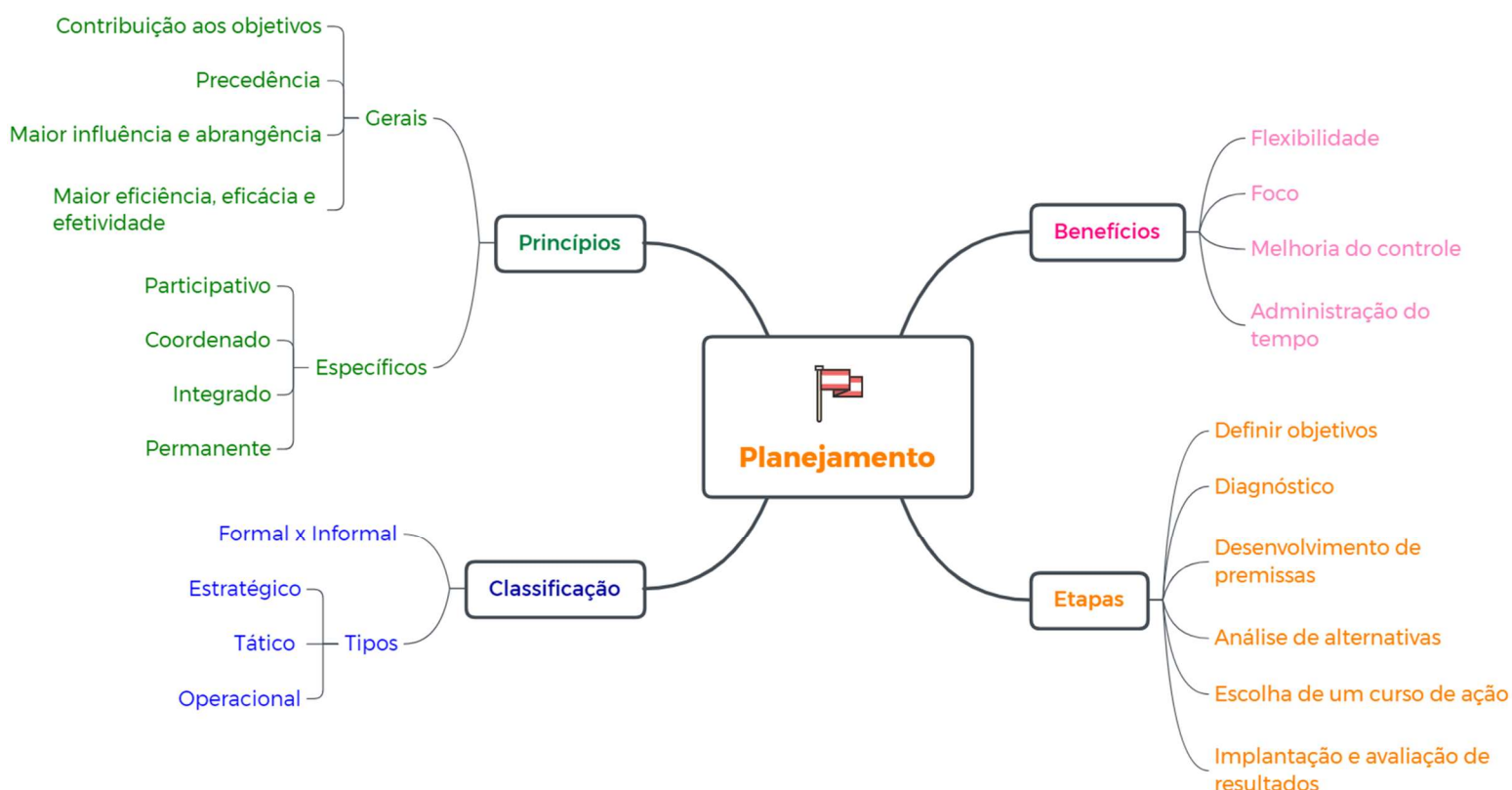
Formal: Decorre de um processo formal de construção do planejamento (manualizado, etapas claras, etc).

Informal: Vaga ideia na cabeça dos gestores do que se pretende alcançar.

Estratégico x Tático x Operacional

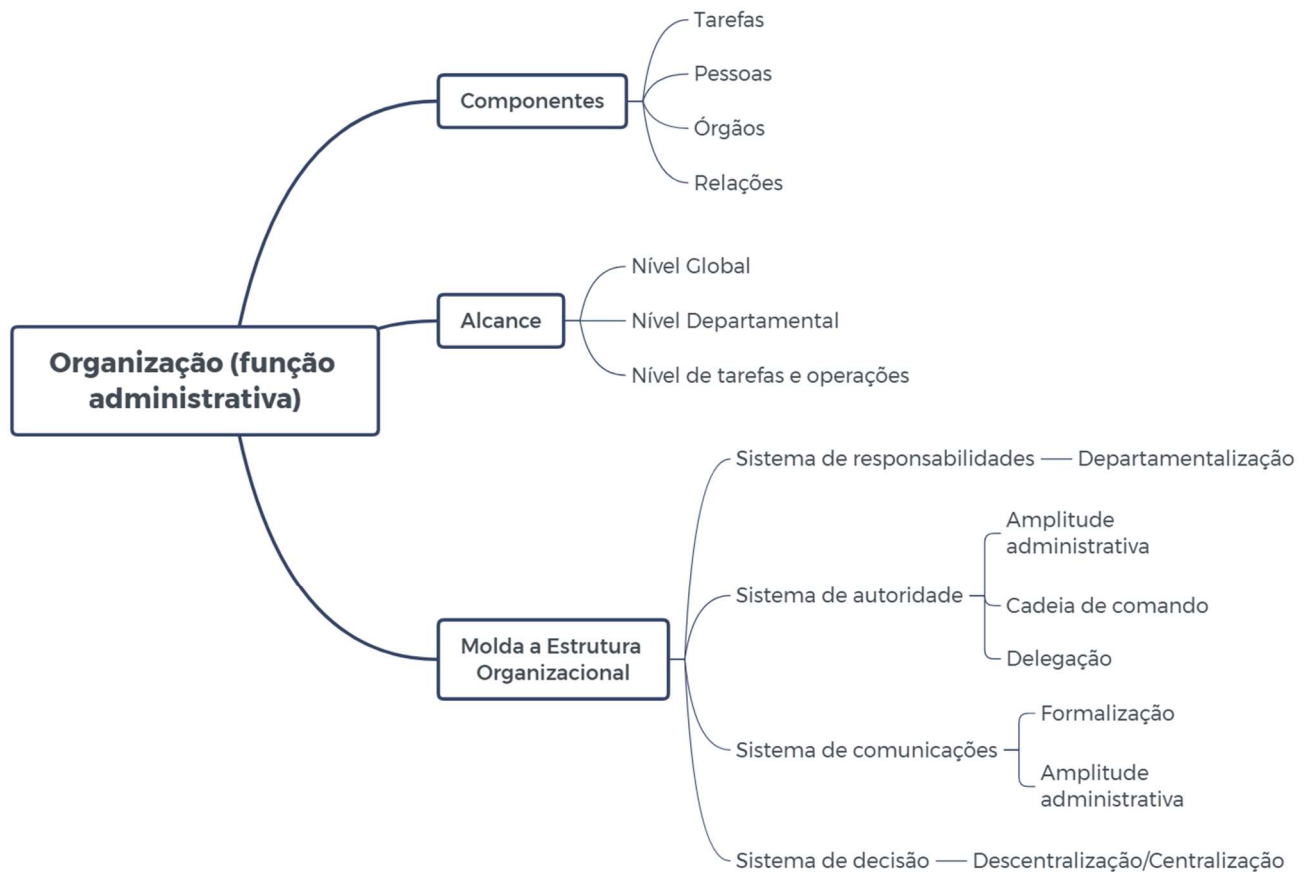
Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro orientado: aborda a organização como um todo

Intermediário	Tático/ Funcional	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Micro orientado: aborda cada operação em separado.



Organização

O administrador ao realizar a função de organização **divide os trabalhos, define linhas formais de comunicação, integra tarefas, coordena atividades, estabelece responsabilidades e níveis de autoridade**



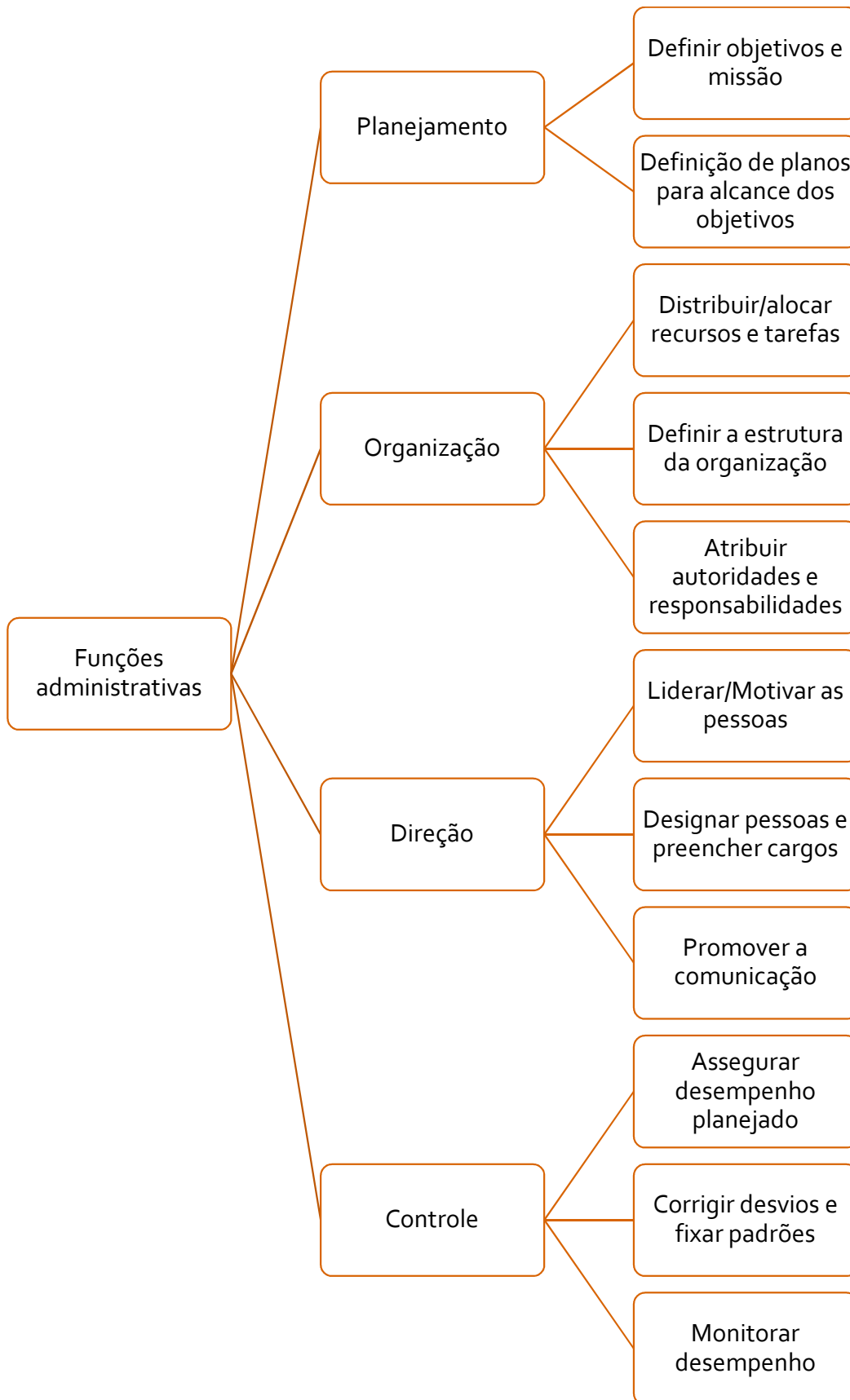
Direção

A direção é a função administrativa que se refere ao processo de conduzir as atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais. Almeja-se ainda, na medida possível, conciliar os interesses individuais aos objetivos organizacionais.

Controle

A função de controle realiza algumas atividades cíclicas e contínuas de forma a constitui um processo composto das seguintes etapas (Chiavenato, 2007):

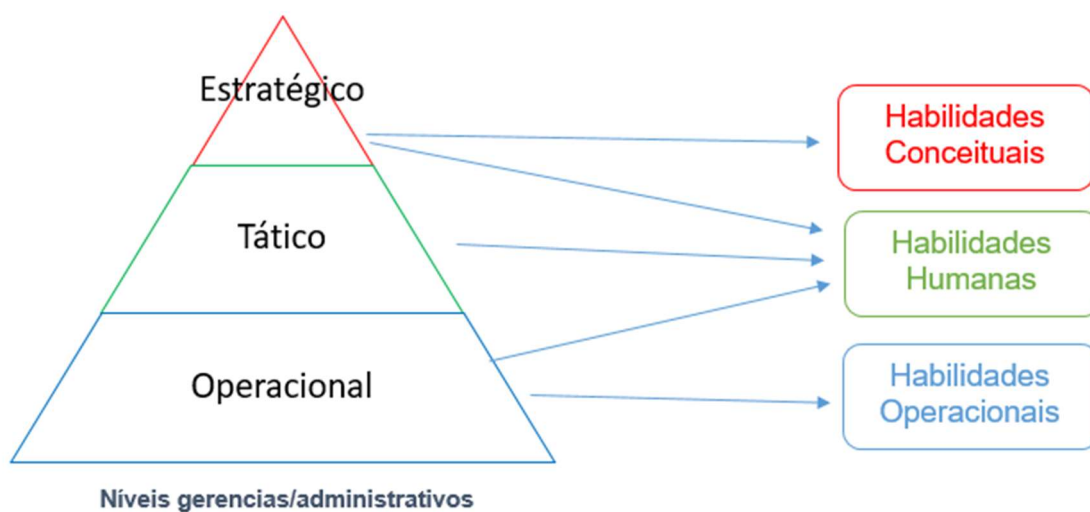
- **Estabelecer padrões de controle**, resultantes do processo de planejamento;
- **Monitorar e medir a execução das atividades**, através de inspeção visual, dispositivos mecânicos ou eletrônicos
- **Comparar** os padrões planejados com o resultado executado;
- Tomar decisão e realizar as **ações corretivas**;
- **Recomeçar o ciclo** de planejamento ou a revisão do planejamento



Papéis do administrador



Habilidades do Administrador



Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 4ª edição. Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Manole, 2015.

CHIAVENTATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 9ª edição. Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Amaru. *Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital*, 8ª edição. Atlas, 2017.

MINTZBERG, Henry. *Managing*. Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. *Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas*, 34ª edição. Atlas, 2018.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*, 11ª edição. Pearson Prentice Hall, 2005.