Aula 00

Noções de Administração Pública para Agente Administrativo da Polícia Federal - PF

Prof. Marcelo Soares

2019

Sumário

SUMÁRIO 2
APRESENTAÇÃO DO CURSO 3
COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO? 10
APRESENTAÇÃO DA AULA 11
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO 12
Conceitos fundamentais 12
PROCESSO ADMINISTRATIVO (FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS) 18
Planejamento 19
Organização 26
Direção 33
Controle 33
PAPÉIS DO ADMINISTRADOR 41
HABILIDADES DO ADMINISTRADOR 45
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR 49
LISTA DE QUESTÕES 70
GABARITO 81
RESUMO DIRECIONADO 82
REFERÊNCIAS 88

Apresentação do Curso

Olá concurseiro, tudo bem?

Meu nome é Marcelo Soares e eu quero te dar as boas-vindas a esse curso.

Aqui na **DIREÇÃO CONCURSOS** sou professor das disciplinas de Administração Geral e Administração Pública.

Caso não me conheça, permita-me fazer uma breve apresentação: sou graduado, pós-graduado e mestrando em Administração. Atualmente exerço com muito orgulho o cargo de Auditor do Estado de Mato Grosso. Nos concursos públicos rodei bastante até achar minha casa. Dentre outros, fui aprovado e nomeado nos cargos de Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá, Auditor Governamental do Piauí e Analista Judiciário – área administrativa (TRF-1ª, TRT-11ª).

Apesar dessa experiência longa no mundo dos concursos, continuo com todo gás e como professor quero fazer parte da sua história até a aprovação, ou melhor, até o churrasco da posse, pode ser? ☺

Não vou mentir para você. Estudar Administração para concursos pode ser desafiador. Vou aproveitar esse momento inicial para conversarmos sobre os dois grandes desafios de estudar Administração para concursos públicos e as estratégias que traçamos para superá-los.

OS DOIS DESAFIOS DO ESTUDO DE ADMINISTRAÇÃO PARA CONCURSOS

1. Subjetividade

Nossa matéria costuma ser o terror de muitos concurseiros que consideram a disciplina como *"decoreba" ou "subjetiva demais".* Assim como no Direito em Administração temos muitos autores e muitas teorias e, por vezes, as ideias são conflitantes. Como saber quem está certo?

No Direito fica mais fácil lidar com essas divergências porque temos a figura do Supremo Tribunal Federal – STF de modo que para fins de concurso não importa o que um autor ou outro autor pensa, o que realmente importa é a forma como STF decide.

Em Administração não temos o STF. Então como lidar com isso?

Aqui as bancas organizadoras são nosso Supremo Tribunal Federal – STF. Não importa o que eu penso, o que você pensa ou que vários e vários autores pensam. O que vale é o que as bancas organizadoras pensam sobre os assuntos.

"Ah Marcelo....mas as bancas organizadoras são contraditórios!"

SIM. Muitas vezes as bancas entram em contradição. Temos vários exemplos de uma mesma banca mudar diametralmente (em um sentido inteiramente oposto) o entendimento de uma prova para outra. Faz parte do jogo, além disso, cá entre nós, o STF também faz isso.

Assim, em que pese existam essas contradições, a melhor forma de vencer uma prova de Administração em concursos públicos é conhecendo como as bancas de concurso pensam. Estudando as questões da banca,

os autores que as bancas utilizam, consolidando esses entendimentos e separando o que foi uma contradição pontual do que é um entendimento da banca. Foi isso que fiz por você e essa será nossa abordagem nesse curso.

Você perceberá que ao longo das aulas eu faço várias referências aos entendimentos das bancas organizadoras. Temos nos nossos cursos três formas básicas de expor esses entendimentos:

a) No corpo do texto

Ao apresentar os assuntos faço referência a um pequeno trecho elaborado pela banca. No final do parágrafo faço a inclusão da banca, do concurso e do ano de aplicação da prova. Fica parecido como uma referência de um autor. Olha aí um exemplo:

A gestão de processos tem como foco a dinâmica do fluxo de trabalho, implicando a análise de como são executados os processos e a inter-relação com as diferentes unidades administrativas que participam de sua execução **(FCC, SEPLA DR/SP, 2009)**

b) Aprendendo com a banca

Uso esse tipo de referência quando o entendimento da banca não é tão autoexplicativo. Faço um destaque na aula e comento um pouco qual é o posicionamento que você deve levar para a prova. Vejamos um exemplo:

APRENDENDO COM A BANCA

Os processos primários são os processos de uma instituição que objetivam garantir uma visão ponta a ponta e interfuncional e realizar a cadeia de valor. **(CESPE, DEPEN, 2015)**.

Não custa lembrar que cadeia de valor é o modelo proposto por Michael Porter que busca identificar a fonte das vantagens competitiva de uma empresa. Dentro desse modelo, Porter divide as atividades em dois grandes grupos: atividades primárias (atividades que agregam valor para o cliente) e atividades de apoio (atividades que fazem o suporte para execução das atividades primárias).

Dessa forma, o que a banca diz por meio da afirmação: "realizar a cadeia de valor" é realizar atividades que criam valor para o cliente, que é exatamente o conceito dos processos primários.

b) Jurisprudência da banca

Consolido no formato de jurisprudência da banca alguns entendimentos mais "polêmicos" (peculiares, que não são compartilhados por muitos autores) e que já foi adotado mais de uma vez pela mesma banca.

JURISPRUDÊNCIA DA FCC

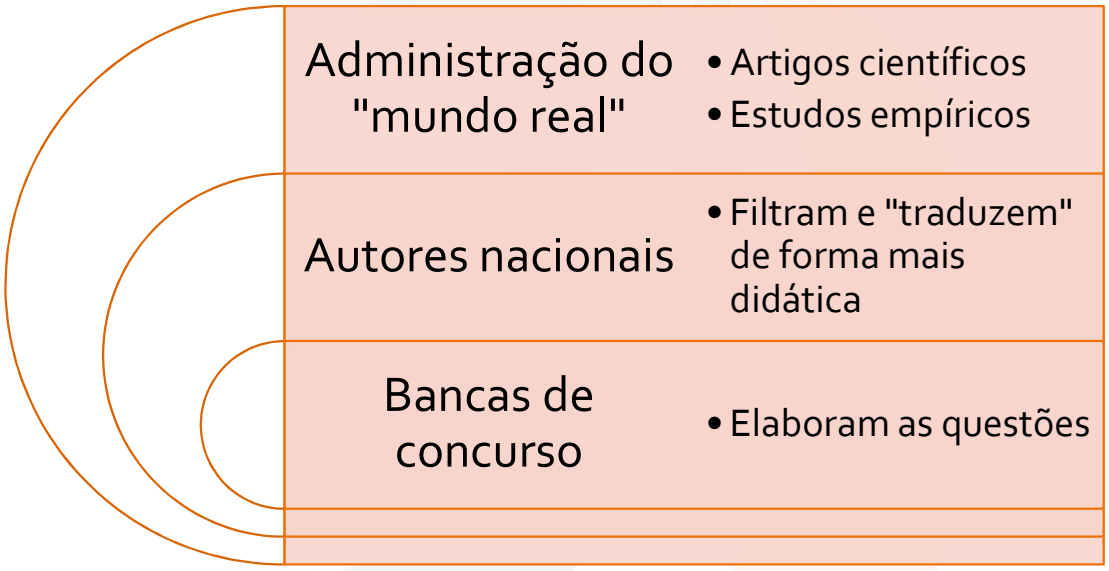
Nessa questão (TRT-4ª Região, 2011) a FCC reitera o mesmo posicionamento que adotou em prova anterior: **No planejamento estratégico atual, vale mais a forma como as pessoas lidam com os problemas do que a precisão e o detalhamento com os quais os problemas são tratados**. (FCC, TRT-3ª Região/2009)

2. As questões que surgem do "nada"

Nesse momento quero compreenda que o estudo de Administração para concursos públicos é totalmente diferente do estudo acadêmico e empresarial de Administração.

Se quiséssemos estudar Administração de forma acadêmica (mestrado, doutorado) ou empresarial nosso estudo seria baseado em artigos científicos (em sua maioria em inglês) e estudos empíricos (estudos aplicados em empresas reais). Perceberá que nosso estudo está muito longe disso.

Em concursos públicos nossas referências são na maioria das vezes alguns autores nacionais que atuam como "filtro" trazendo para o português (anos e anos depois) e de forma mais didática o que já está mais consolidado (a Administração do mundo real é muito volátil, muda muito rápido) na Administração do mundo real. Então esclarecendo como funciona o processo de formação do conhecimento em Administração, teríamos a seguinte situação:



O que quero que note do esquema acima é que as bancas de concurso, **em regra**, elaboram as questões dentro do que é filtrado pelos autores nacionais. Só que vez ou outra fogem a essa regra e pegam teorias da Administração do "mundo real", ou seja, teorias que ainda não foram "filtradas" pelos autores nacionais e constam apenas em dissertações de mestrado e teses de doutorado. Em alguns casos mais raros sequer em dissertações e teses. Esse é o desafio.

"Marcelo, como lidaremos com esse desafio?"

Algumas de nossas aulas possuem uma seção denominada de **"Leituras Complementares"**. Esse título da aula fica lá no finalzinho (depois das questões e do resumo). Finalzinho mesmo. E não é por acaso. Essas leituras complementares possuem um custo benefício de estudo muito ruim.

"Como assim Marcelo?"

As bancas às vezes usou aquele autor ou aquela teoria em uma questão nos últimos 5 anos. Assim, a probabilidade de que isso caia novamente é muito baixa de forma que se preocupar com essa teoria não deve ser nem de longe sua prioridade. Em alguns casos eu apenas incluo o assunto em leituras complementares por excesso de prudência e para atender aos pedidos dos concurseiros fissurados.

Concurseiro fissurado é aquele que não quieta enquanto não descobre o fundamento teórico de todas as questões que já fez na vida. rsrsrs

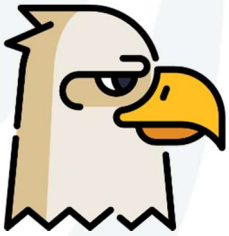
Coloco ainda em leituras complementares alguns assuntos e/ou links de alguns documentos que podem vir a ser utilizados como fontes de referência para elaboração de futuras questões.

A ideia central das leituras complementares é funcionar como uma rodada **posterior** de estudo. Uma etapa de aprofundamento de assuntos correlatos ao da aula. Acredito, sinceramente, que você não precisará das leituras complementares para passar no seu concurso. Tudo que for importante estará no corpo da aula.

Entretanto, caso consiga ler e dominar todo o conteúdo do curso (corpo da aula) e ainda tenha margem (tempo disponível de estudo) para buscar acertar também as "questões impossíveis", as "questões que vêm do nada" de Administração, então as leituras completares serão sua arma.

Deixo claro, mais uma vez, que as leituras complementares vêm após o estudo de todo o conteúdo do curso (corpo da aula). Foque primeiro no que cai, depois no que pode vir a cair um dia, beleza?

A EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DO DIREÇÃO CONCURSOS



Para encarar uma das disciplinas mais desafiadoras em concursos públicos, o Direção recrutou não apenas um, nem dois, mas quatro professores que atuam direta ou indiretamente na confecção dos vídeos e pdf's de Administração. O primeiro passo foi segregar a disciplina em três eixos: a) Gestão de pessoas, b) Administração Pública, c) Administração Geral.

Dois professores assumiram os Pdf's: Eu, Marcelo Soares, assumi os pdf's de Administração Geral e Pública e a professora Camila Montenegro assumiu os pdf's de Gestão de Pessoas. Nos vídeos temos uma dupla fantástica: professor Marco Ferrari e professor Ronaldo Fonseca. A ideia é cerca a disciplina por todos os lados e entregar para você um material de excelência e extremamente focado para o seu concurso.

PROJETO: POLÍCIA FEDERAL



No projeto de preparação para a **Agente Administrativo da Polícia Federal**, elaboramos um formato de curso bem completo. Eu e você percorremos cada um dos pontos do edital com muitos esquemas, mapas

mentais e exemplos. A ideia é que o estudo seja agradável e leve. Um verdadeiro bate papo entre amigos sobre as coisas da vida e da Administração.



Pode ser que não goste de ler ou que goste de alternar a leitura com uma boa vídeo aula. Para essa missão terá à disposição a sempre oportuna ajuda do professor Marco Ferrari. Ele vai te ajudar com videoaulas bem completas e didáticas. Os vídeos podem ser um ponto de apoio na sua preparação ou mesmo se tornar a sua principal fonte de estudo já que cobrirão todo o edital. Assim, os pdfs e as videoaulas são duas fontes de estudo completas, autossuficientes e que se complementam. É um verdadeiro "leve dois pelo preço de um".

Antes que eu esqueça: você consegue fazer o download dos vídeos!! Você vai poder assistir acelerando, pausando, voltando, pulando, revisando, no carro, na rua, na chuva, na fazenda ou numa casinha de sapê.



Falando dos vídeos, deixa eu chamar o professor Marco Ferrari aqui para a nossa conversa.

Fala Professor Marcelo! Olá meu amigo, minha amiga, peço licença para entrar na sua casa e conversamos um pouco sobre nossa amada administração. Como o próprio Professor Marcelo já colocou a nossa disciplina tende a ser um pouco subjetiva, mas já temos a solução!

Nossas aulas serão sempre acompanhadas de várias questões para, a medida que o conteúdo vá evoluindo, você possa visualizar como aquilo é cobrado na prática.

Lembro a você que a análise das questões comentadas é de suma importância para que seu aproveitamento na matéria seja excelente.

Bom, vou deixar vocês com esse mestre da administração e espero nosso encontro lá nas aulas.

Forte abraço e sucesso sempre!

"Ah Marcelo.. eu não gosto de curso on-line porque tenho dificuldade. Fico com dúvidas na matéria."

Sempre que tiver dificuldades você poderá fazer o sinal da silhueta de um morcego no céu da cidade de Gotham City. Ou ainda poderá me mandar sua dúvida na área do aluno (acho que essa opção funciona melhor).



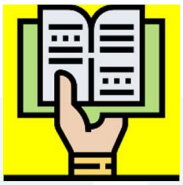
"Ah Marcelo....eu preferia o Batman..".



Já estou cansado dessa vida...todos os alunos preferem o Batman...daqui a pouco perco meu emprego para ele. E olha que nunca vi o Batman fazendo prova de concurso. Não está fácil essa concorrência.

Apesar de não ser o Batman, pessoalmente irei te ajudar com todas as dúvidas sobre o conteúdo da sua prova e tenho o compromisso de responder em no máximo 48 horas. Quero ver o Batman fazer isso por você...

COMO USAR ESSE MATERIAL



Temos diferentes níveis de alunos nesse projeto. Alunos que nunca viram Administração na vida, alunos que são formados em Administração e alunos que já estão calejados em Administração para concursos. Esse material propõe-se a ser útil para todos os públicos.

1) Se você nunca estudou Administração na vida

Leia as aulas na ordem que ela é apresentada. Veja os exemplos, faça os exercícios ao longo da teoria, as questões comentadas, leia o resumo direcionado no dia seguinte e refaça os exercícios que teve dificuldade.

2) É formado em Administração ou já está calejado com essa disciplina em concursos públicos.

No seu caso eu digo que depende: você está seguro quanto ao conteúdo da aula?

Se não lembrar de nada ou se lembrar muito pouco do assunto da aula o ideal é seguir a ordem, ou seja, o ideal é agir como se não estivesse estudado a matéria ainda. Às vezes uma informação central do conteúdo vai fazer te fazer muita falta na hora da prova.

Se você estiver com o conteúdo fresquinho na memória ou já domina realmente aquela parte da matéria, sugiro que faça "a inversão".



Inverter, nesse caso, significa começar o estudo diretamente a partir das questões. Em seguida, passar pelo **RESUMO DIRECIONADO** e apenas tendo alguma dificuldade em algum ponto retornaria para a parte teórica.

"A inversão" também pode ser usada para os casos de emergência. Constatou que não vai dar tempo de ver o conteúdo do curso até a data da prova?



É hora de focar nas revisões daquilo que já estudou e fazer "a inversão" nas aulas que faltam.

Uma das grandes dificuldades que os alunos possuem é quanto à revisão dos conteúdos. Sabemos que muitos insistem em não nos ouvir e seguem estudando sem nunca revisar o material. Pensamos nesses alunos rebeldes também. A cada duas aulas ou três aulas teremos os **TESTES DE DIREÇÃO.**



Esses testes vão exigir que você recorde os pontos principais das aulas anteriores. Nos meus cursos gosto de colocar nos testes de direção alguns esquemas das aulas para você completar, alguns conceitos para você fazer associação e até mesmo palavras-cruzadas. A ideia é criar diferentes estímulos para o seu cérebro reter a informação.

Lembrando dos mapas mentais e tabelas conseguirá resolver as questões da prova. Além disso, o processo de revisão torna-se muito mais eficiente. Com uns poucos minutos você consegue relembrar todo o conteúdo da aula.

Uma coisa gosto de deixar bem clara: tenha certeza que todos professores aqui da **DIREÇÃO CONCURSOS** estão comprometidos com sua aprovação. Com apenas dois meses no ar já promovi mudanças importantes no formato do material deixando-o mais completo, sem perder a direção. ;-)

Essa **versão 2.0** dos meus cursos já é um produto da opinião dos alunos. Levo muito a sério meu papel como facilitador da sua aprovação e, por isso considero **TODAS AS SUGESTÕES, ELOGIOS E CRÍTICAS**. As leituras complementares e algumas mudanças nos testes de direção já são decorrentes dessas sugestões.

Costumo dizer que o trabalho de elaboração dos cursos não termina nunca. Sempre estarei atento aos pedidos buscando aprimorar mais e mais o curso, então se tiver qualquer tipo de dúvida ou sugestão não deixe de entrar em contato pelo e-mail (marcelosoaresprof@gmail.com) ou pelo perfil do Instagram: **@profmarcelosoares**



Como este curso está organizado?

Utilizaremos como referência o conteúdo que foi exigido no último edital. Em alguns casos faremos algumas adaptações para alinhar o que foi cobrado com as tendências recentes dos últimos concursos. Vamos dar uma olhada no conteúdo da última prova

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: 1 Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização. 2 Organização administrativa: centralização, descentralização, concentração e desconcentração; organização administrativa da União; administração direta e indireta. 3 Gestão de processos. 4 Gestão de contratos. 5 Noções de processos licitatórios.

ATENÇÃO: não abordaremos os tópicos relacionados à direito administrativo. Os tópicos de direito administrativo serão abordados em um curso específico com um professor especialista, tudo bem?

Como ainda não temos uma banca organizadora, nossa teoria e exercícios serão direcionados para as principais bancas, principalmente, para o **CESPE/CEBRASPE** e **Fundação Carlos Chagas - FCC**. Seguiremos o seguinte cronograma.

Aula	Data	Conteúdo do edital
00	19/04/2019	Noções de Administração. Processo Administrativo
01	27/04/2019	1 Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização
02	04/05/2019	3 Gestão de processos
	10/05/2019	Teste de direção

Apresentação da aula

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

Conceitos fundamentais

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.

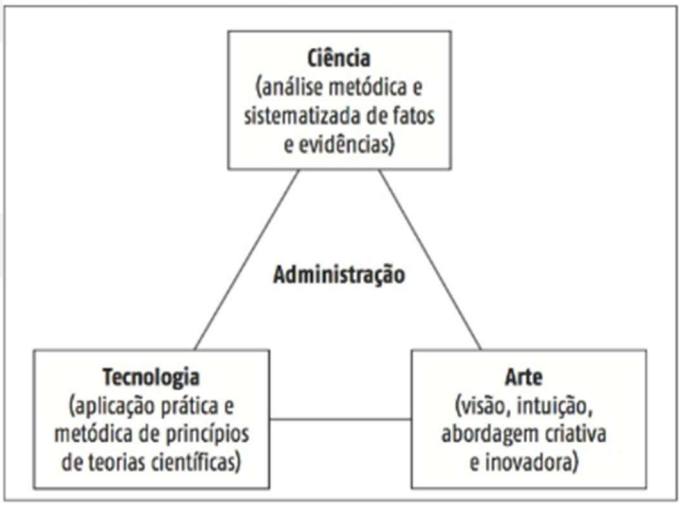
Ouvimos o Presidente afirmar que precisar **administrar** a relação com o Congresso para aprovar a reforma previdenciária. Conversamos com os amigos para combinarmos os **planos** para o fim de semana. Você quer saber qual a melhor **estratégia** para encarar a banca.

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). Esse conceito, no entanto, não é unânime.

Um autor muito prestigiado pelas bancas organizadores, Henry Mintzberg, traz a abordagem da Administração não como ciência, mas como "um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram".



Fonte: Chiavenato (2014)

"Por que a Administração seria uma arte?"

Nessa abordagem, a Administração não seria uma ciência porque ao administrador não é suficiente aplicar uma teoria anteriormente validada. Ao contrário, é necessário que o indivíduo (administrador) tenha a capacidade de identificar as circunstâncias daquele novo contexto de modo a adaptar a teoria a sua realidade. Dessa forma, em vista dessa dependência da aplicação de uma teoria à capacidade/habilidade do Administrador, a Administração careceria de um aspecto essencial ao caráter científico: a objetividade.

"Polêmico, hein?"

Essa ideia foi defendida por Mintzberg no livro "Managing". As bancas organizadores costumam dar pistas no enunciado quando querem que você responda de acordo com essa concepção. Em geral, utilizam o termo em inglês "management". Vejamos uma questão:

FEPESE- MPE/SC - 2014) O conceito de "management" refere-se a:

a) Um sinônimo de gerencialismo.

b) Um conceito criado por Frederick Taylor.

c) Um conceito inglês para geração de lucros.

d) Uma arte de gerar resultados com um grupo de pessoas

e) Um mal do capitalismo apontado por Frederick Taylor.

RESOLUÇÃO:

Como vimos, o objetivo central da Administração é direcionar os esforços de um grupo de pessoas em prol de um objetivo comum (resultado). Vimos ainda que, na visão de Henry Mintzberg, a Administração, por depender de uma capacidade do indivíduo e não somente do conhecimento das teorias administrativas, seria uma mistura de arte, utilização de ciência e habilidade prática.

Gabarito: D

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.

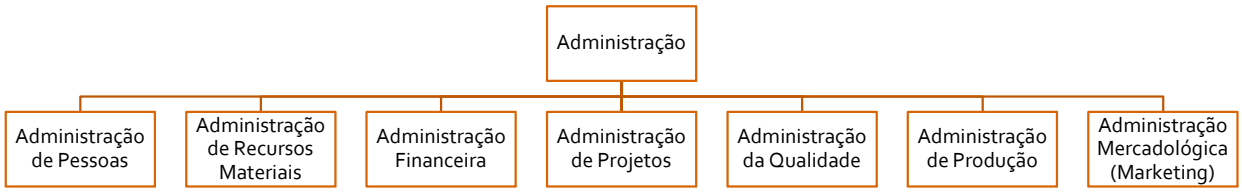
Existem várias áreas de estudo: administração de pessoas, administração de recursos materiais, administração financeira, administração da qualidade, etc. Para cada uma dessas áreas existirá um conceito que enfocará aspectos específicos.

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.**

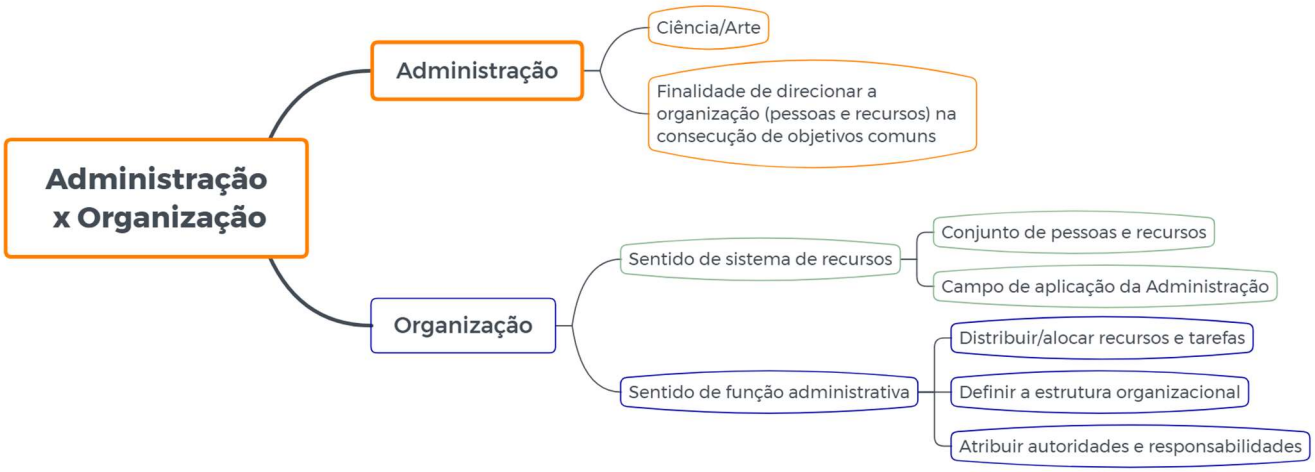
Perceba como os conceitos se relacionam: A Administração é uma ciência (arte para Mintzberg) que busca direcionar pessoas e recursos para juntos alcançarem objetivos, que individualmente seriam inatingíveis. Essas pessoas e recursos estão dispostos/estruturados em unidades denominadas de organizações.

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:

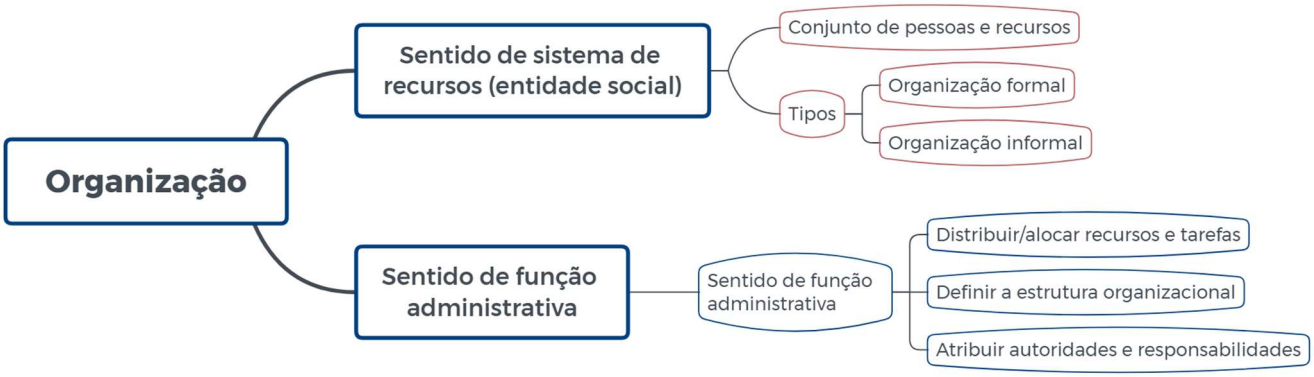


Acho que agora você já consegue diferenciar bem os conceitos de Administração e Organização, certo? Então vamos aprofundar mais um pouquinho nas diferenças entre os dois sentidos do conceito de Organização. Para tanto, vamos estudar cada um deles:

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 duas questões do CESPE 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 seqüenciar o trabalho.

RESOLUÇÃO:

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.

RESOLUÇÃO:

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

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.

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. 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.

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.

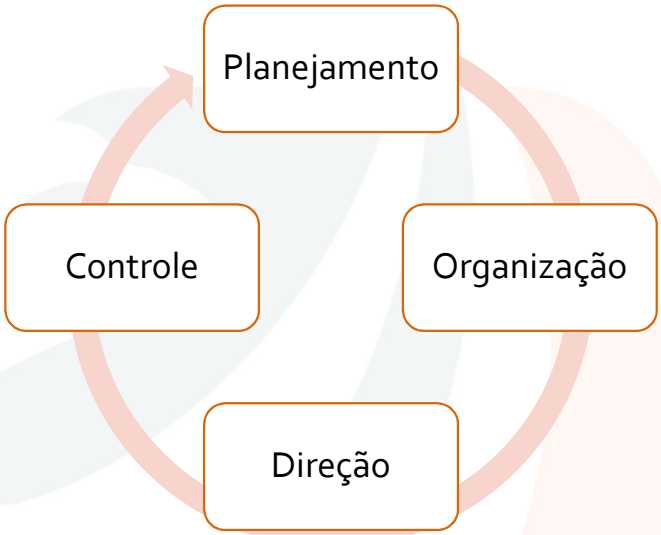
A eficácia seria mensurada em relação ao objetivo que é, no caso de campanhas de vacinação, atingir a maior cobertura de vacinação do grupo alvo. Vamos imaginar que nesse exemplo o grupo alvo seja crianças de 0 a 4 anos. Quanto maior o percentual de crianças que foram atendidas pela vacina maior terá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

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. **POD C** que isso ocorra. ☺

Vejamos 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 um 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

O planejamento pode estar voltado para diferentes objetivos: pode buscar a continuidade de um comportamento atual em um ambiente previsível e estável ou pode estar voltado a realização de mudanças na

organização como forma de adaptação a um ambiente mais dinâmico e incerto. Dessa ideia, Ackoff classifica os planejamento dentro de três tipos de filosofia de ação:

1. **Planejamento conservador:** tem como objetivo a manutenção da situação existe. 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 à adaptação e a inovação dentro da organização. Preocupa-se em melhorar as práticas atuais na organização. Tem abordagem incremental à medica que busca melhorar continuamente as atividades.
3. **Planejamento adaptativo:** tem como objetivo a adaptação da organização às contingencias ambientais. Busca realizar ajustes necessários para atender demandas atuais e futuras.

Princípios de planejamento

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

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.

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:

Aproveito 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 alguns 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.

Jurisprudência Fundação Carlos Chagas – FCC



DIVERGÊNCIA ENTRE OS AUTORES

Existe uma polêmica entre os autores de Administração sobre a capacidade do planejamento em reduzir riscos e incertezas. É indiscutível que o planejamento auxilia a organização a lidar com essas incertezas e riscos, mas isso significaria que o planejamento reduz os riscos? O ponto é polêmico!

Vamos aos entendimentos da **FCC**:

1) No concurso do **TJ/PE/2007** a banca afirmou: "**dentre as vantagens do planejamento, está a redução de riscos**".

Ao tratar especificamente sobre o planejamento estratégico, em dois concursos diferentes (**TRT-4ª Região, 2011 e TRT-3ª Região,2009**) a **FCC** afirmou que o planejamento estratégico nas organizações contemporâneas "**não foca a redução da incerteza, mas sua capacitação para desafiar a incerteza através da criatividade e da inovação**".

Conciliando os dois entendimentos poderíamos afirmar que, segundo a **FCC**, o planejamento reduz os riscos, porém esse não é seu foco. O foco está na capacitação da organização para que esta lide com os riscos e incertezas por meio de criatividade e inovação.

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.

Jurisprudência do CESPE/CEBRASPE



DIVERGÊNCIA ENTRE OS AUTORES

Existe uma grande polêmica sobre as etapas de planejamento. Alguns autores sustentam que a primeira etapa seria o diagnóstico da situação e outros defendem que seria a definição de objetivos.

A regra geral que as banca seguem é que ao falar genericamente de planejamento, a definição de objetivos é a primeira etapa. Quando tratamos de planejamento estratégico, por outro lado, seguimos a doutrina de Djalma de Oliveira que afirma que a primeira etapa é o Diagnóstico estratégico.

Essa regra geral, contudo, não se aplica ao CESPE/CEBRASPE

Para o CESPE/CEBRASPE a definição de objetivos, ainda que no planejamento estratégico, é feita antes do diagnóstico da situação! Vejamos duas questões que segue esse entendimento.

CESPE – MJ – 2013) O primeiro passo no planejamento é a fixação de metas específicas e desafiadoras para orientar o seu cumprimento e melhorar o desempenho da organização.

RESOLUÇÃO:

Perceba que a questão está cobrando o conhecimento genérico da função de planejamento, logo temos que o primeiro passo é a fixação de objetivos e metas.

Gabarito: Certo

CESPE – MPU – 2018) Em um processo de planejamento estratégico, deve-se primeiramente realizar a análise da situação do ambiente para, em seguida, definirem-se os objetivos a serem alcançados.

RESOLUÇÃO:

O enunciado foi considerado errado, justamente porque o **CESPE/CEBRASPE**, atualmente, entende que a definição de objetivos, ainda que no planejamento estratégico, é feita antes do diagnóstico da situação.

Gabarito: Errado

CUIDADO!!

A maior parte das bancas segue as etapas do planejamento estratégico proposta por Djalma Oliveira. Segundo esse autor, o diagnóstico estratégico ocorreria antes da definição de objetivos. Assim, tenha cuidado ao resolver questões de outra banca.

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.

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:

Missão, Visão e Valores

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:

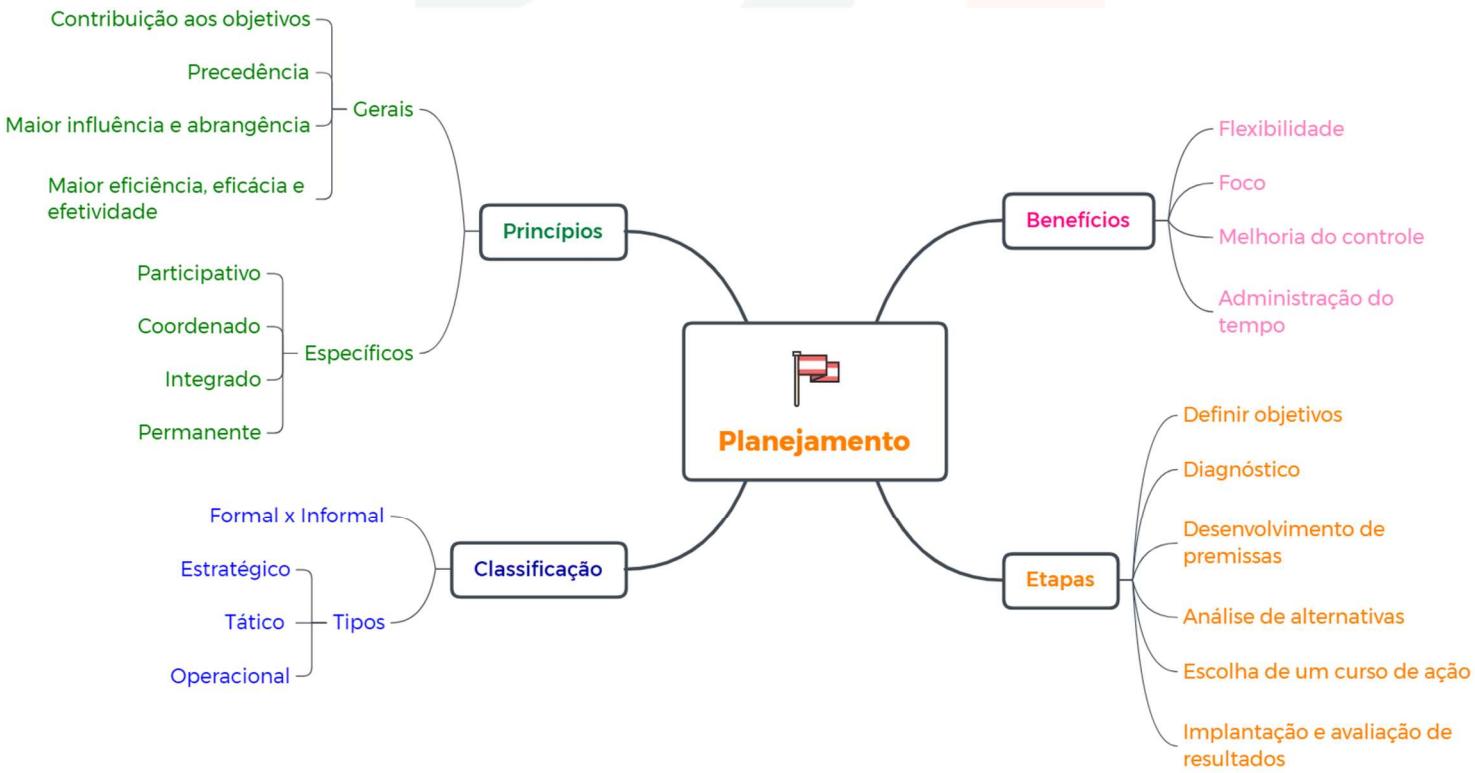
1. **Procedimentos**: relacionados a métodos
2. **Orçamentos**: relacionados a dinheiro.
3. **Programas ou programações**: relacionados a tempo.
4. **Regulamentos**: relacionados a comportamentos das pessoas.

JURISPRUDÊNCIA DA FCC

No concurso do TRT-3ª Região (TRT-3ª Região, 2016) e no concurso do TRE-RR (TRE-RR, 2015) a FCC definiu o planejamento operacional nos seguintes termos: "**o planejamento operacional decide 'o que fazer' e 'como fazer'**".

O que fazer e como fazer é a ideia básica que permeia todos os planejamentos. Contudo, é interessante que memorize que para FCC essa é uma definição do planejamento operacional.

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:

a) o nível estratégico trata das decisões relacionadas às unidades administrativas, no qual se desdobram as diretrizes estratégicas para cada setor da organização;

b) o nível tático trata das decisões da organização, que a envolvem como um todo e têm um alcance a longo prazo;

c) o nível operacional toma as decisões de curto prazo, que cuidam da tradução das orientações táticas para os planos de execução das atividades cotidianas;

d) 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 focalizou 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 *Suplly Chain Managemente – 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 – EBSERH - 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 canas 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)

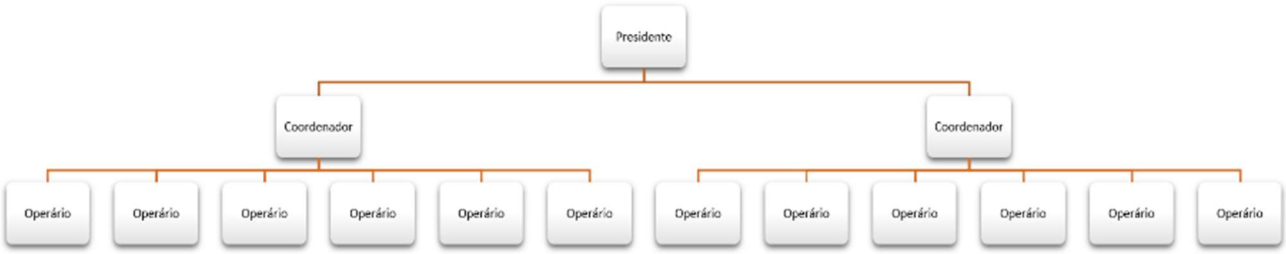
Autoridade hierárquica decorre das linhas de comando estabelecidas pela cadeia de comando da estrutura hierárquica. Exemplo: Diretores de produção, Chefes de departamento de vendas.

Autoridade funcional ou de assessoria: autoridade exercida pelo conhecimento e não pela hierarquia. O exemplo 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.

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.

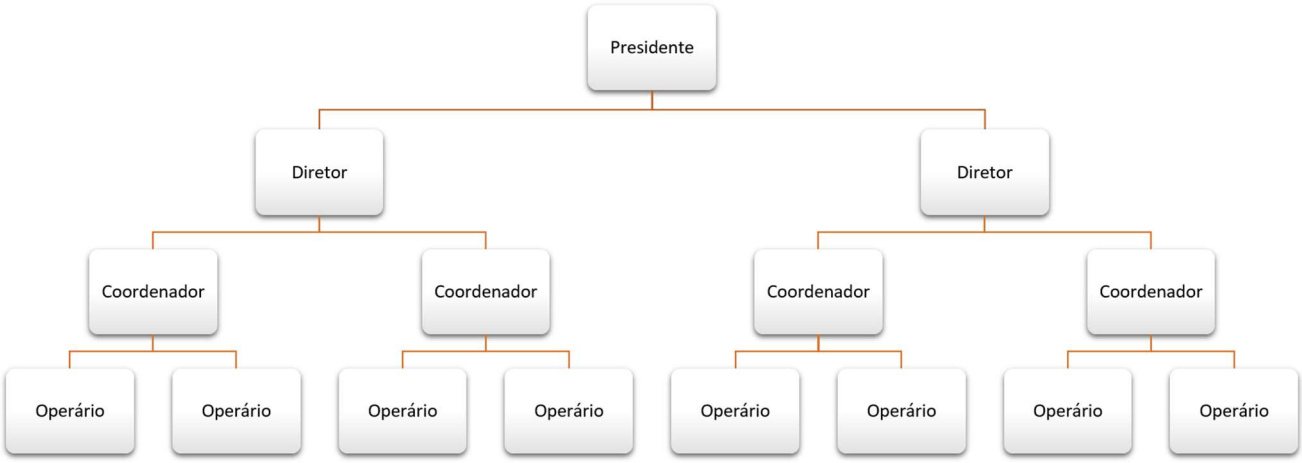
A amplitude de controle é decisiva na definição do número de escalões hierárquicos. Imagine que temos um grupo de 40 funcionários para organizar em uma estrutura organizacional. Se definirmos uma amplitude de 5, teremos 8 níveis hierárquicos (40 dividido por 5). Se por outro lado, definirmos uma amplitude 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



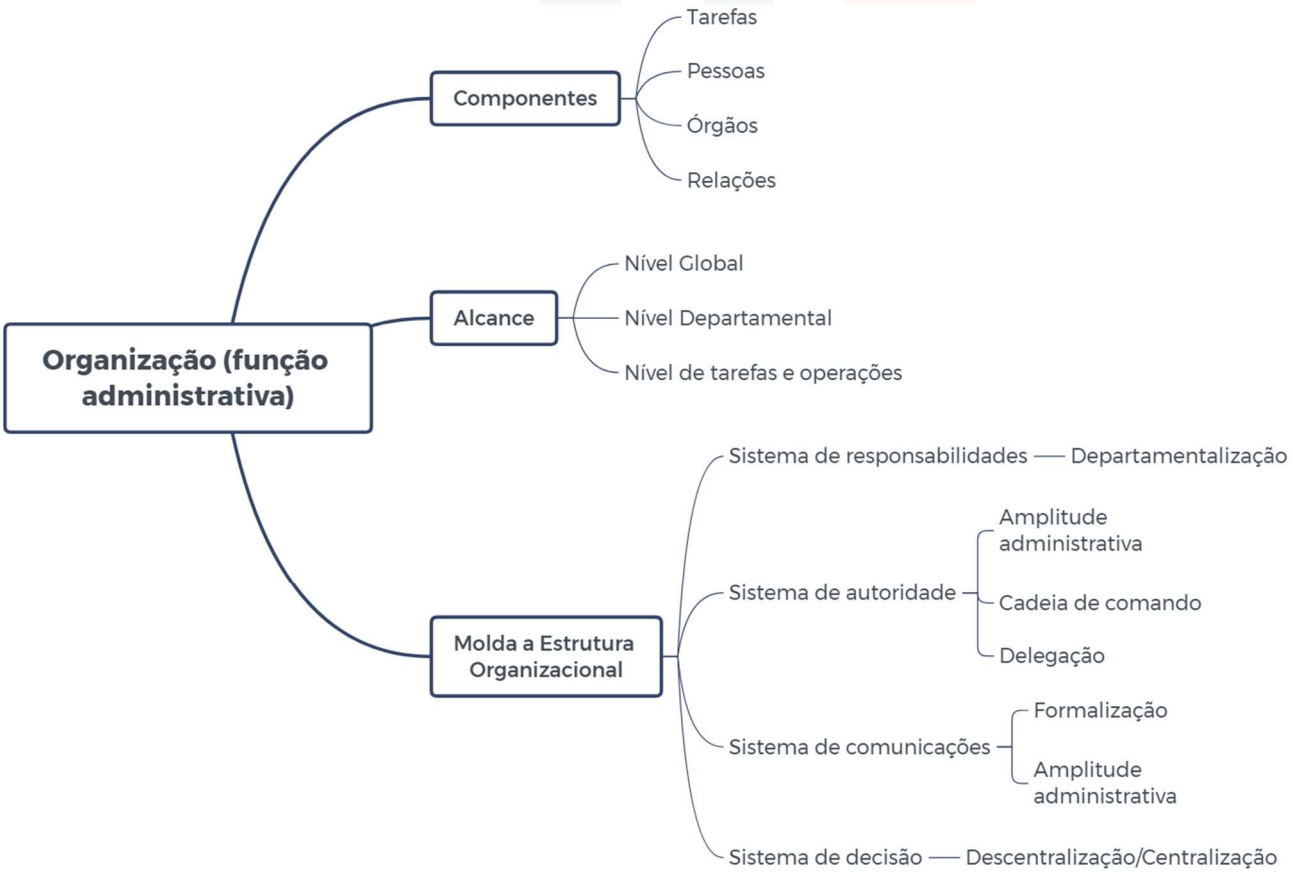
Robbins(2005) apresenta vantagens e desvantagens para uma alta amplitude de controle (mais subordinados por chefe):

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

5. **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 essências com pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores. Por outro lado, quanto maior a participação dos escalões inferiores, maior será o nível de descentralização.

6. **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

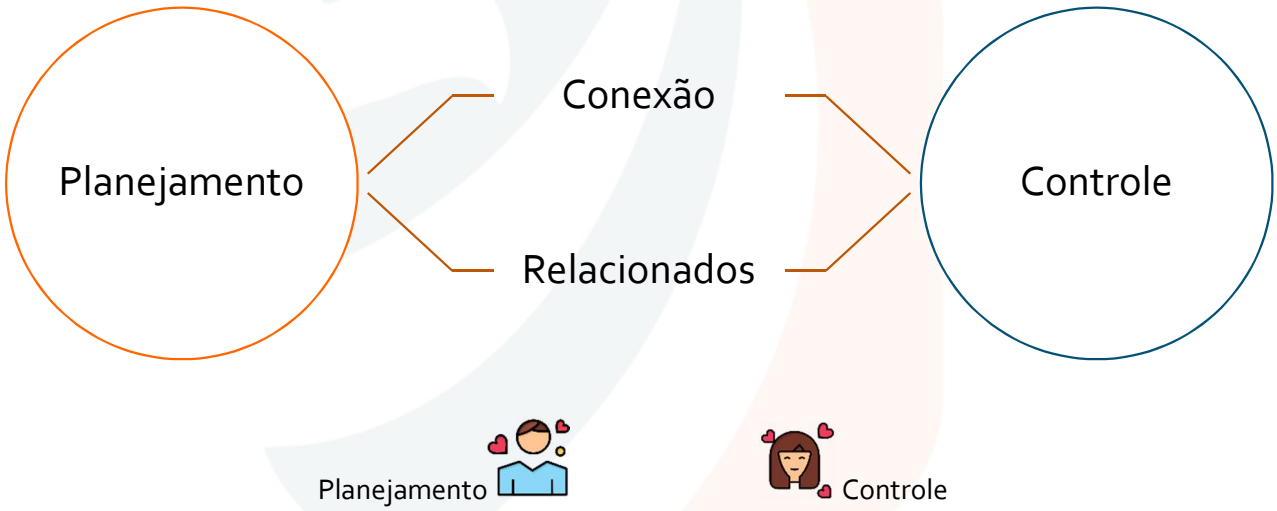
Direção

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.

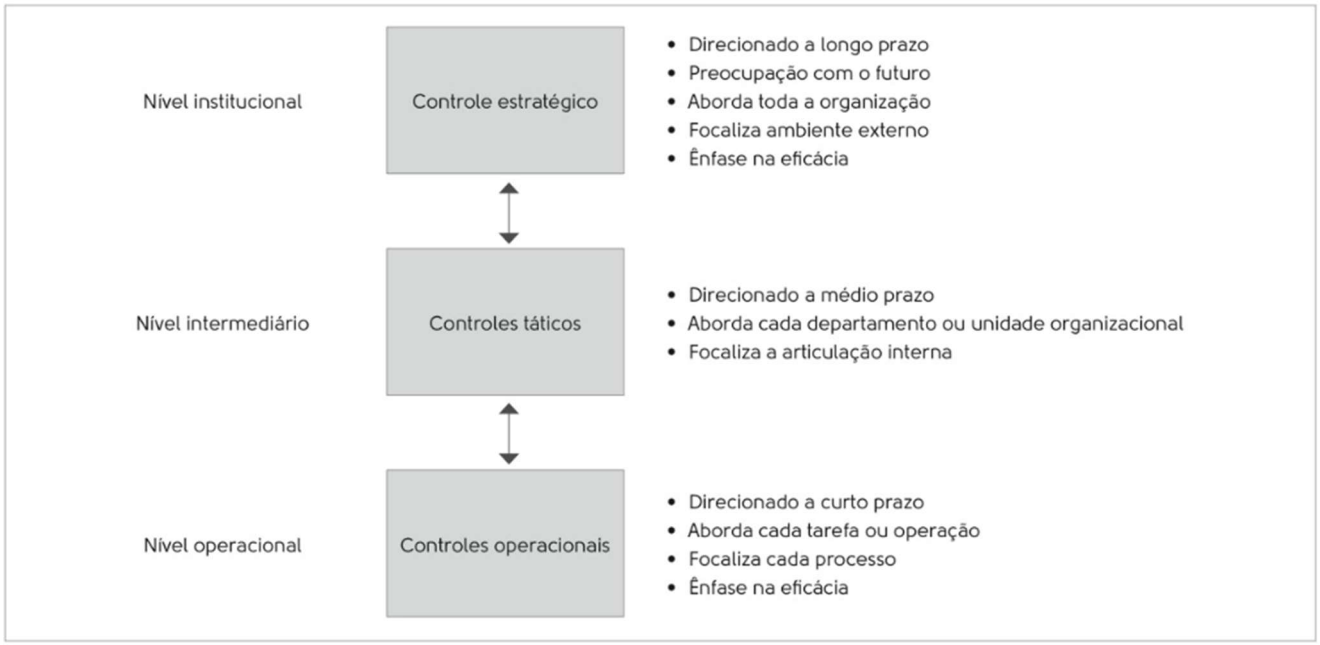
Controle

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.

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
Balanço 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 1hora 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:

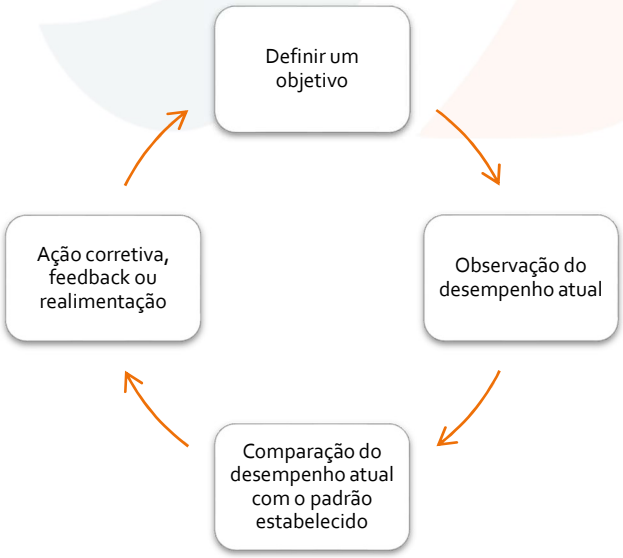
A banca utilizou a obra de Chiavenato para misturar os as características do controle. Orientação estratégica para resultados significa direcionar o controle para as atividades essenciais (aquelas que fazem diferença nos objetivos). Proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação é a característica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

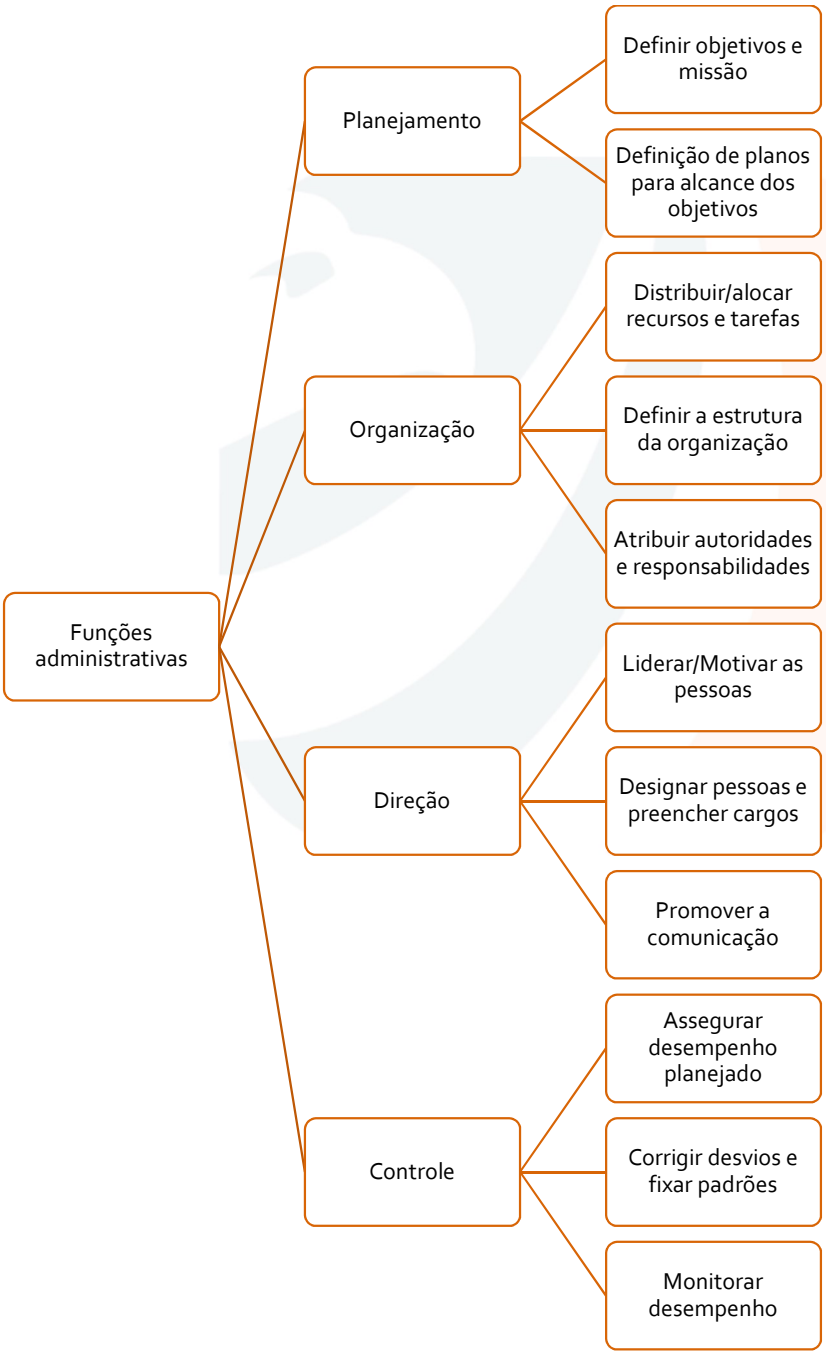


CESPE – EMAP – Assistente Portuário – 2018) O processo de controle compõe-se de padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva.

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 – EBSERH - 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 função 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, relembrar 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

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

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

FEPESE- JUCESC - 2017) Mintzberg concluiu um estudo que diz respeito a categorias específicas de comportamento gerencial. Assinale a alternativa que corresponde a essas categorias.

a) Ativo gerencial

b) Papéis gerenciais

c) Papéis previsíveis

d) Determinante gerencial

e) Categorização comportamental

RESOLUÇÃO:

Mintzberg identificou 10 papéis gerenciais que são realizados pelo administrador, sendo estes papéis categorizados em interpessoais, informacionais e decisórios.

Gabarito: B

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

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.

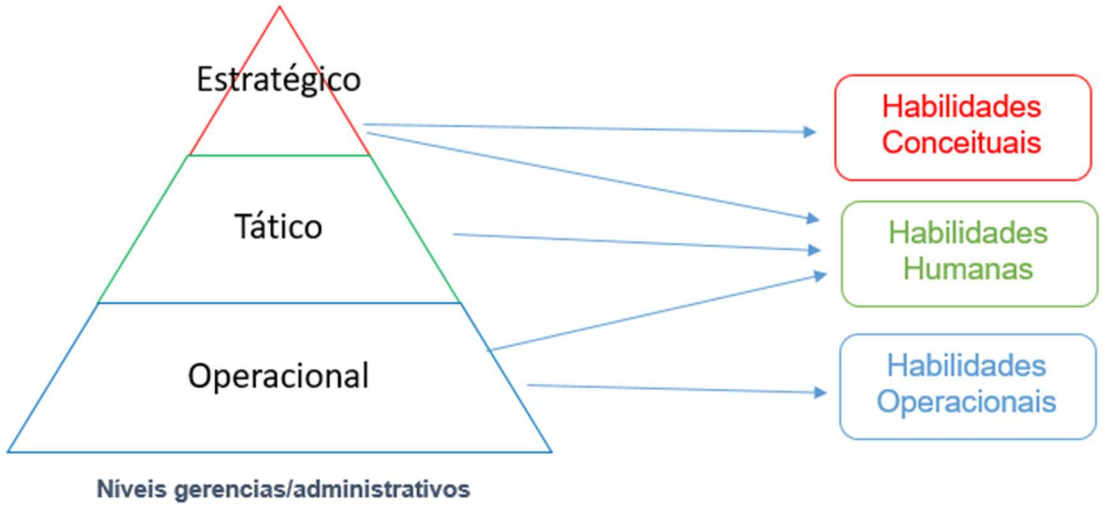
Segundo Chiavenato, habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação. Em outros termos, o conhecimento por si não é suficiente para atingir um bom desempenho, assim como na "Dança do Créu", na Administração também é preciso ter habilidade.

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 MUNICIPA/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 coorporativo: 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 ato 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**

Grande abraço.

Questões comentadas pelo professor

1. **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

---

2. **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

---

3. **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

---

4. **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

---

5. **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

---

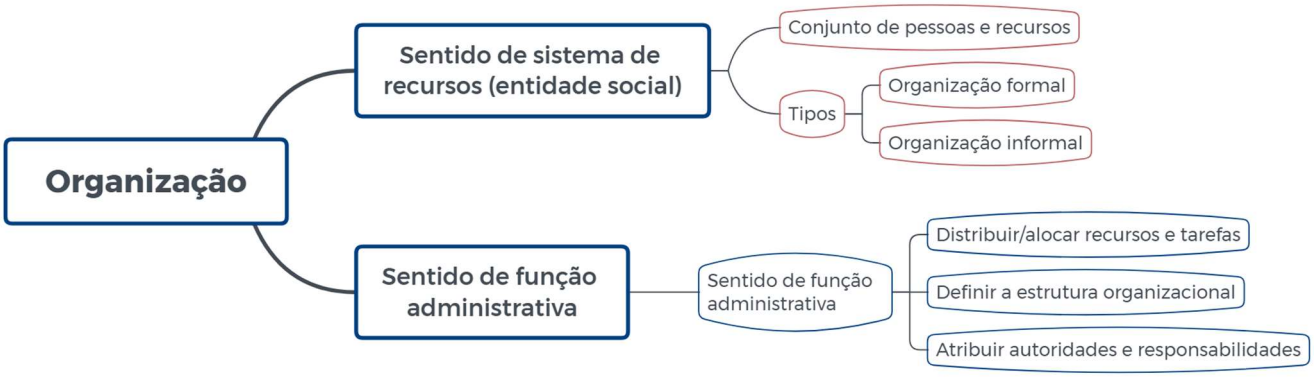
6. **CESPE – EMAP – 2018)**

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

7. CESPE – EBSERH – 2018)

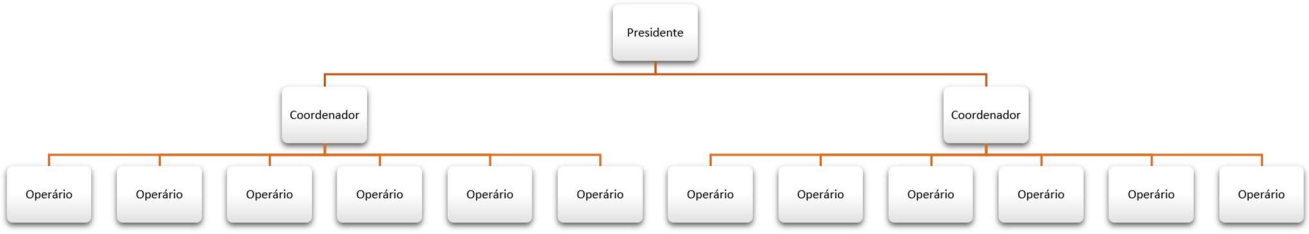
A respeito da gestão de projetos e processos e da sua aplicação às organizações públicas, julgue o item subsequente.

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:



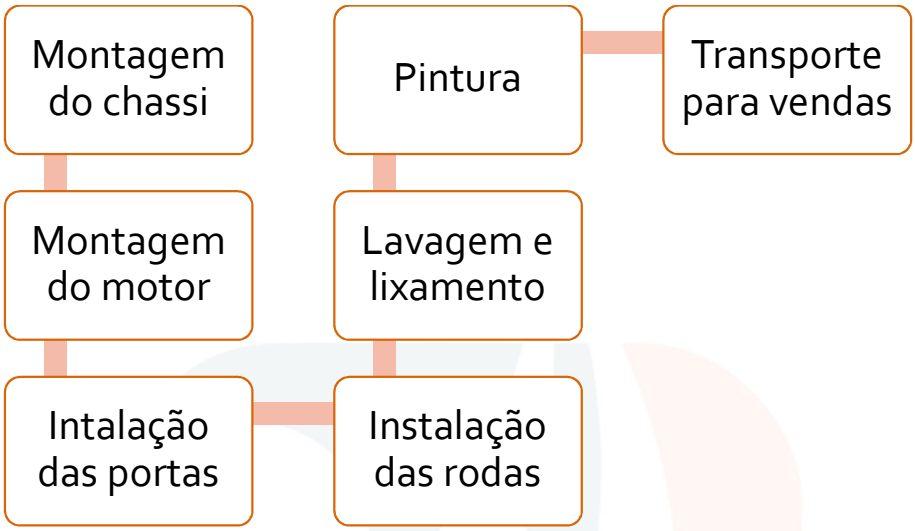
Vendo a imagem fica fácil entender que o enunciado descreve corretamente que na estrutura organizacional horizontalizada existem muitos departamentos sob mesmo nível hierárquico.

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

---

8. 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.

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

---

9. 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

---

10. 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

11.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

12.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

13.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

14. 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

15.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

16. 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

17.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

---

18. 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

---

19. 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

---

20. 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

21.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 pessoal. 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

---

22. 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

23.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

---

24. 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

25.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

---

26. 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

27.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

---

28. 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

---

29. 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 – EBSERH - 2018) Fique atento!

Resposta: D

---

30. 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

31.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

32.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

33.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

---

34. 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

35.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

---

36. 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

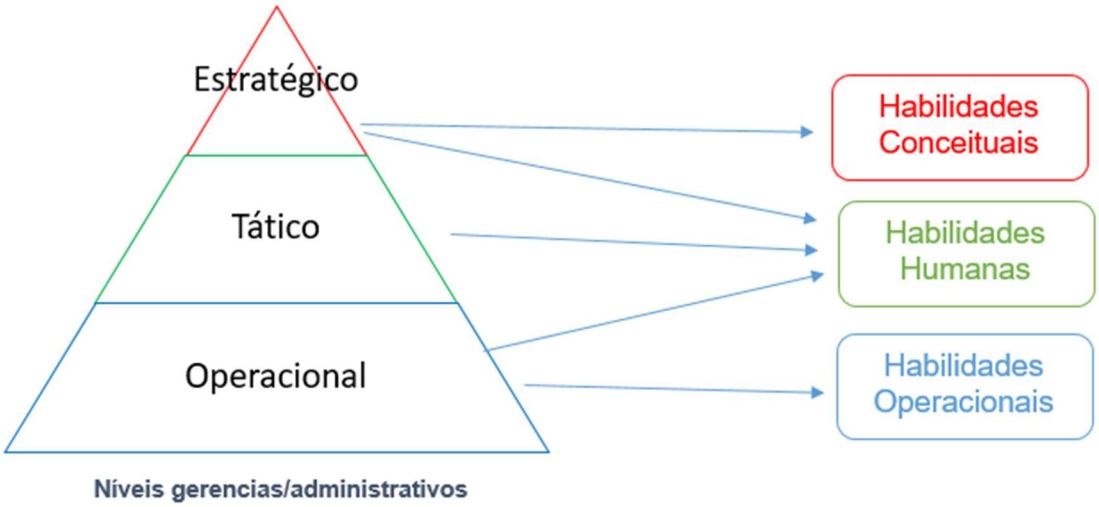
37.CESPE – SEDF – 2017)

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

38. 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

39. 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

---

40. 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

---

41. 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

---

42. 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

---

43. 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 possibilizar o alcance de resultados é feita no planejamento.

Gabarito: B

---

44. 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

---

45. 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

---

46. 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

---

47. 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

48. 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

49. 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

Lista de Questões

1. **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.

2. **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.

3. **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.

4. **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.

5. **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.

6. **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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11.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.

12.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.

13.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.

14. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, relativo aos processos administrativos organizacionais.

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

15.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.

16. 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.

17.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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21.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.

22. 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.

23.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.

24. 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.

25.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.

26. 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.

27.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.

28. 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.

29. 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.

30. 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.

31.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:

32.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.

33.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.

34. 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.

35.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.

36. 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.

37.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.

38. 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.

39. 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.

40. 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.

41. 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.

42. 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.

43. 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.

44. 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.

45. 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

46. 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.

47. 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.

48. 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.

49. 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.

Gabarito

1- Certo
2- Certo
3- Errado
4- Errado
5- Certo
6- Certo
7- Certo
8- Errado
9- Certo
10- Errado
11- Certo
12- Errado
13- Errado
14- Errado
15- Errado
16- Certo
17- Certo
18- Certo
19- Errado
20- Errado
21- Errado
22- Certo
23- Errado
24- Certo
25- Errado
26- Errado
27- Certo
28- A
29- D
30- C
31- B
32- Certo
33- Certo
34- Certo
35- C
36- Certo
37- Errado
38- A
39- A
40- D
41- D
42- C
43- B
44- A
45- C
46- D
47- D
48- D
49- B

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 existe.
- **Planejamento otimizante**: tem como objetivo à adaptação e a inovação dentro da organização.
- **Planejamento adaptativo:** tem como objetivo a adaptação da organização às contingencias 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

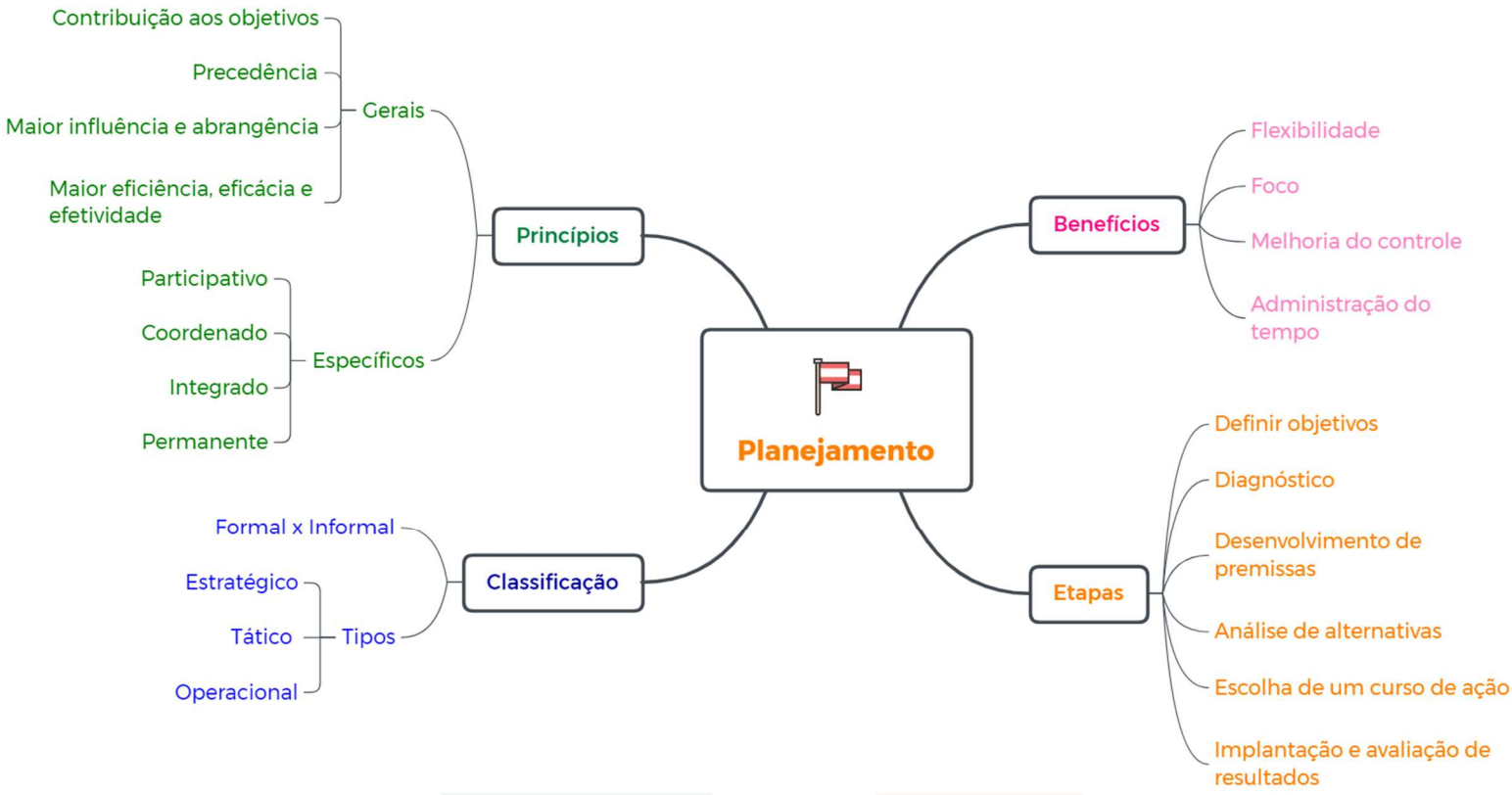
Formal: Decorre de um processo formal de construção do planejamento (manualizado, etapas claras, etc).

Informal: Vaga ideia na cabeça dos gestores do que se pretende alcançar.

Estratégico x Tático x Operacional

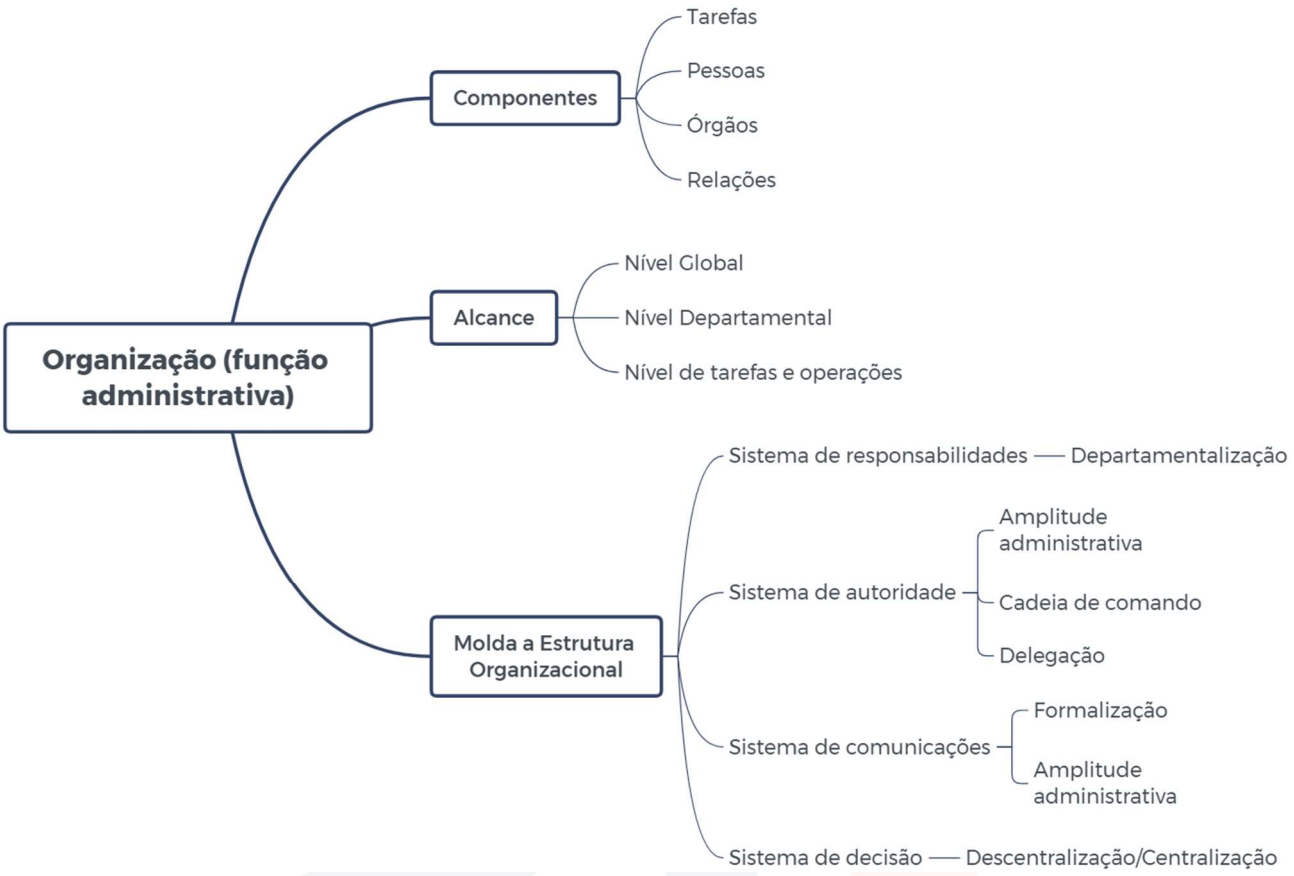
Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro orientado: aborda a organização como um todo
Intermediário	Tático/ Funcional	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade

				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**



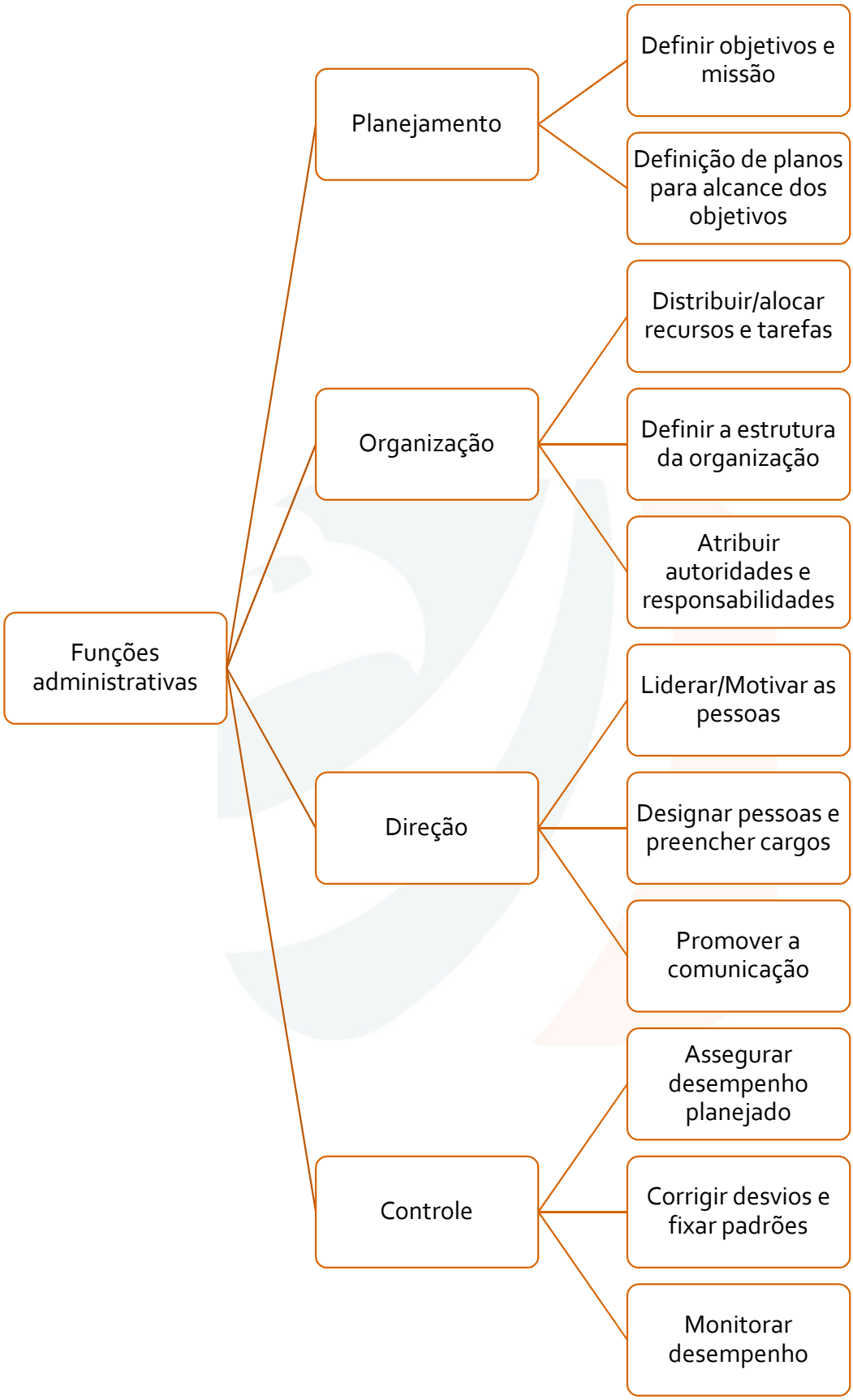
Direção

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.

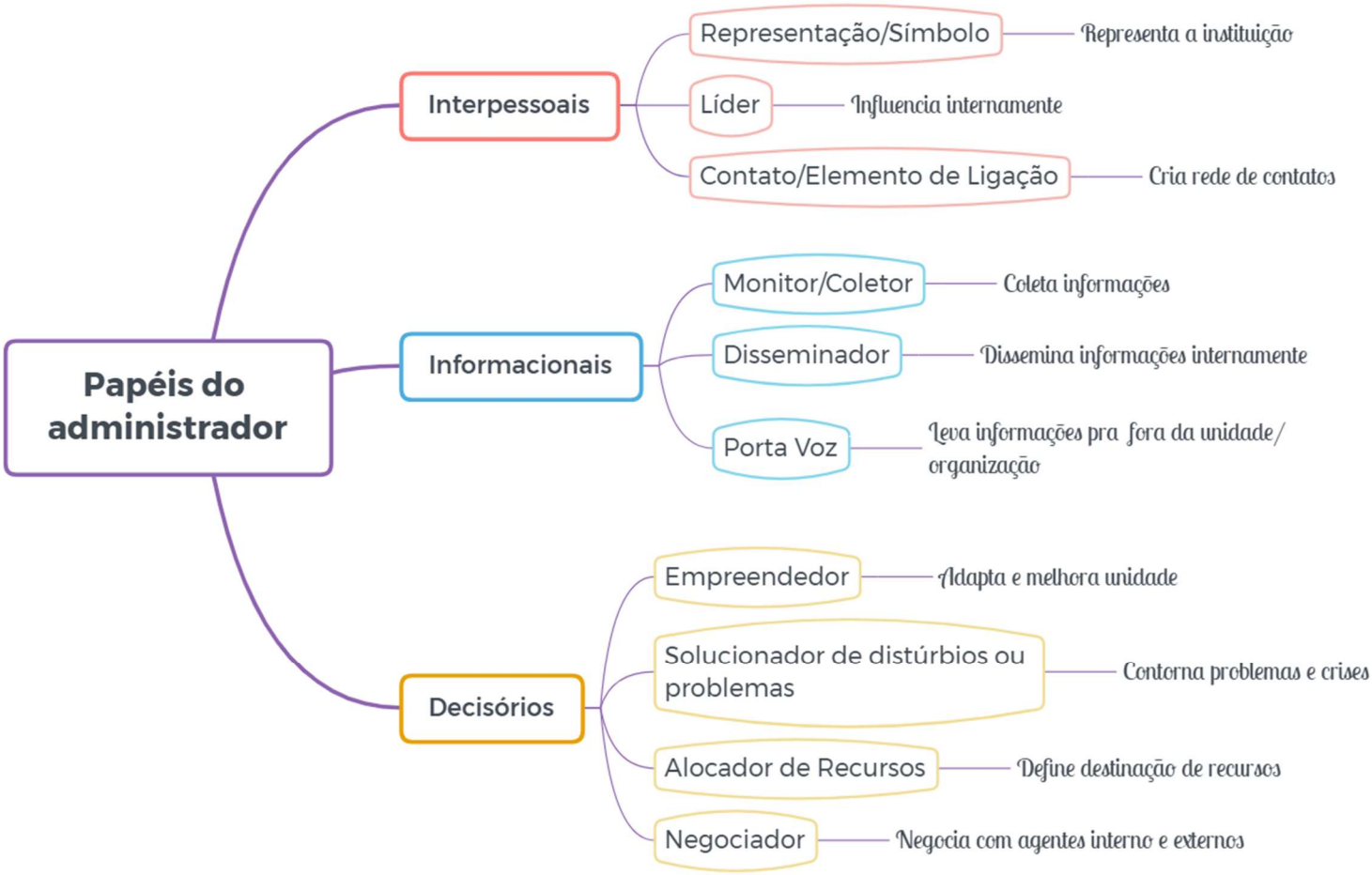
Controle

A função de controle realiza algumas atividades cíclicas e contínuas de forma a constitui um processo composto das seguintes etapas (Chiavenato, 2007):

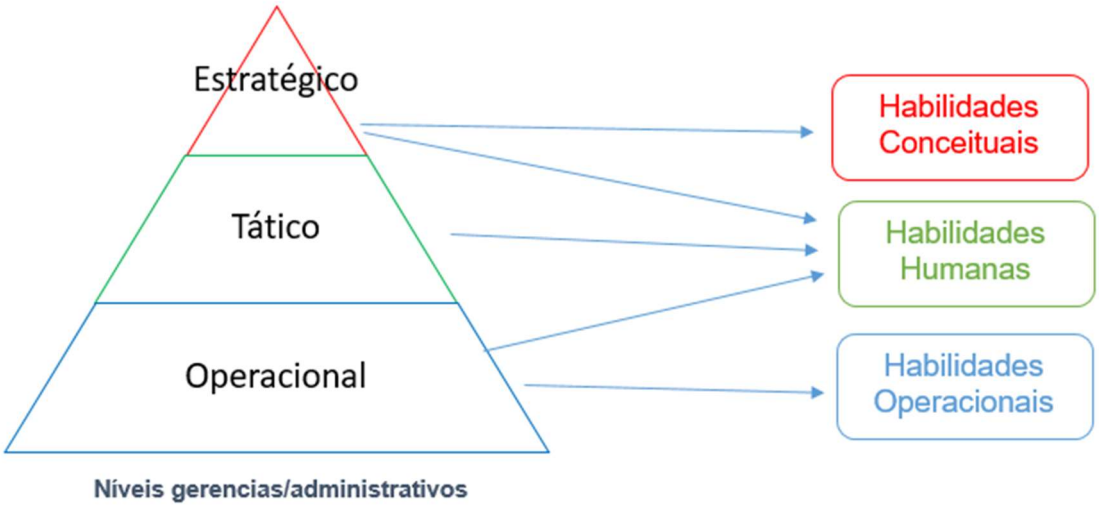
- **Estabelecer padrões de controle**, resultantes do processo de planejamento;
- **Monitorar e medir a execução das atividades**, através de inspeção visual, dispositivos mecânicos ou eletrônicos
- **Comparar** os padrões planejados com o resultado executado;
- Tomar decisão e realizar as **ações corretivas**;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


Funções administrativas
Planejamento
Definir objetivos e missão
Definição de planos para alcance dos objetivos
Organização
Distribuir/alocar recursos e tarefas
Definir a estrutura da organização
Atribuir autoridades e responsabilidades
Direção
Liderar/Motivar as pessoas
Designar pessoas e preencher cargos
Promover a comunicação
Controle
Assegurar desempenho planejado
Corrigir desvios e fixar padrões
Monitorar desempenho

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.