DIREÇÃO CONCURSOS

Aula 00

Administração para o TCM-SP.

(Versão 2.0 – Atualizado após a definição da banca organizadora)

Prof. Marcelo Soares

2019

Sumário

SUMÁRIO 2
APRESENTAÇÃO DO CURSO 3
COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO? 9
APRESENTAÇÃO DA AULA 10
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO 11
CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO 11
Conceito etimológico 11
Conceito de Administração como processo 11
Conceito de Administração como arte, habilidade prática e ciência 13
Conclusões sobre os diferentes conceitos de Administração 14
CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO 18
Administração x Organização 18
Organizações formais e informais 19
Metáforas das Organizações 21
A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO - TGA 25
NÍVEIS ORGANIZACIONAIS 28
SETORES DA SOCIEDADE 29
4E'S – EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE E ECONOMICIDADE 30
4E's – Jurisprudência – Conceito de efetividade na área pública 33
PROCESSO ADMINISTRATIVO (FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS) 35
PAPÉIS DO ADMINISTRADOR 42
HABILIDADES DO ADMINISTRADOR 47
QUESTÕES COMENTADAS 52
LISTA DE QUESTÕES 76
GABARITO 87
RESUMO DIRECIONADO 88
REFERÊNCIAS 93

Apresentação do curso

Olá meu amigo(a), tudo bem?

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

Aqui no **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 Governamental do Piauí, Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá 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 acontece no Direito, em Administração temos muitos autores e muitas teorias e, por vezes, as ideias desses autores são conflitantes. Como saber quem está certo?

No Direito fica mais fácil 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 o que vários e vários autores pensam. O que realmente importa é o que a banca organizadora pensa sobre o assunto.

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

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**.

Você perceberá que ao longo das aulas eu faço várias referências aos entendimentos das bancas organizadoras. Temos nos nossos cursos três formas 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 foram adotados mais de uma vez pela mesma banca.

JURISPRUDÊNCIA DA FCC

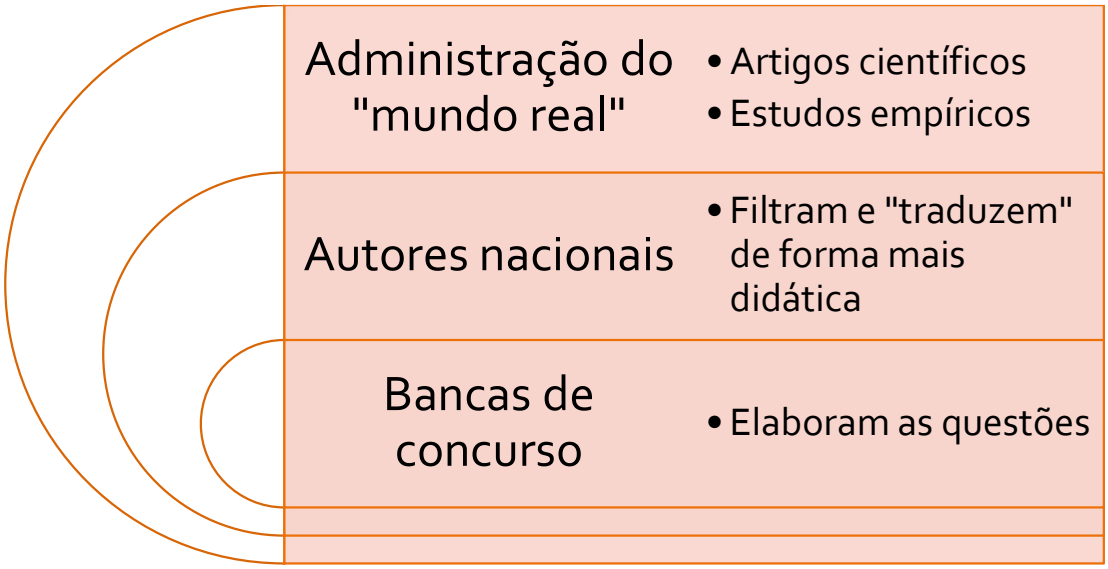
Nessa questão (TRT-4ª Região, 2011) a FCC reitera o mesmo posicionamento que adotou em prova anterior: No planejamento estratégico atual, vale mais a forma como as pessoas lidam com os problemas do que a precisão e o detalhamento com os quais os problemas são tratados. (FCC, TRT-3ª Região/2009)

2. As questões que surgem do "nada"

Nesse momento quero que 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 para concursos 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). 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.

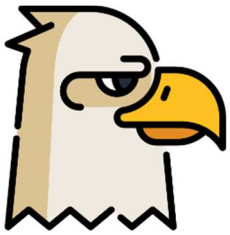
"Como assim Marcelo?"

A banca 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. Coloco ainda em leituras complementares alguns assuntos e/ou links de 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.

A EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DO DIREÇÃO CONCURSOS



Para encarar uma das disciplinas mais desafiadoras dos 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.

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 cercar a disciplina por todos os lados e entregar para você um material de excelência e extremamente focado no seu concurso.

PROJETO: TCM-SP

Para construir, de fato, uma preparação sólida para o **Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, 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.

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.

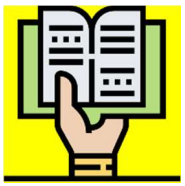
Bom, vou deixar vocês com esse mestre da administração e espero nosso encontro lá nas aulas.

Forte abraço e sucesso sempre!

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

Não se preocupe. 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.

COMO USAR ESSE MATERIAL



Temos diferentes níveis de alunos nesse projeto. Esse material propõe-se a ser útil para todos os públicos.

1) Se você nunca estudou Administração ou estudou há muito tempo

Leia a aula 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) Já está calejado com essa disciplina em concursos públicos.

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 a partir das questões. Em seguida, sugiro que leia o **RESUMO DIRECIONADO** e apenas tendo alguma dificuldade em retorne 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. 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 do **DIREÇÃO CONCURSOS** estão comprometidos com sua aprovação. Com apenas 1 ano 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 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.**

Como este curso está organizado?

Nossa teoria e questões serão voltados para a **VUNESP**, **banca organizadora do seu concurso**. Para vencer o conteúdo do seu edital estruturamos o seguinte cronograma de aulas:

Número da aula	Data de disponibilização	Assunto da aula
00	09/01/2020	Conceitos fundamentais. Planejamento: programação de trabalho.
01	19/01/2020	Organização de tarefas, conceito de autoridade e responsabilidade, critérios de departamentalização
02	30/01/2020	Controle: tipos de controle. Componentes internos de uma organização: subsistência informativa, subsistência técnico-econômica.
	02/02/2020	Teste de Direção

Todo dia separo algumas horinhas para responder pessoalmente as dúvidas, então não se preocupe achando que vai ter que trilhar esse caminho sozinho. Não vai! Estarei ao seu lado fazendo tudo que for possível para comemorarmos juntos essa aprovação.

Agora chega de conversa e simbora construir nossos sonhos.

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 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).

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, da quantidade de exemplos e esquemas. Nesse contato inicial é importante gastar um pouquinho mais de linhas para te deixar com uma base muito boa. Com essa base firme, as aulas seguintes fluirão de forma bem mais tranquila.

Pronto para dar o primeiro passo? Vamos juntos gavião!

"Uma longa caminhada começa com o primeiro passo"

Lao-Tsé

Noções de Administração

Conceito de Administração

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

Ouvimos o Presidente afirmar que precisa **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?

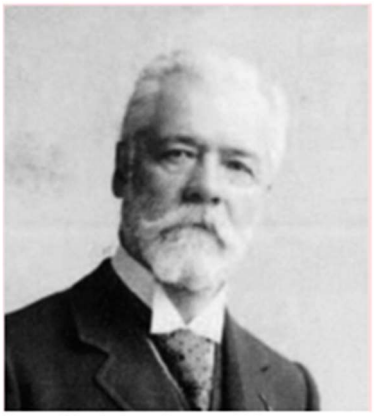
Conceito etimológico

Em sua origem a palavra administração deriva do latim *ad* (direção para) e *minister* (subordinação ou obediência). Assim, de acordo com um conceito etimológico, administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro ou, ainda, uma atividade que se recebe por delegação de outrem. (Chiavenato, 2014, p. 10).

Conceito de Administração como processo

Nessa abordagem, conceituamos a Administração a partir daquilo que ela faz, ou seja, a partir das chamadas funções administrativas. Dessa forma, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais. (Chiavenato, 2014, p.11).

Diz-se que essa é a definição da administração como processo, isto é: como sequência ou conjunto de atividades relacionadas a fim de atingir um objetivo.


Fonte: Maximiano (2017, p.84)

Essa maneira de conceituar a Administração (a partir das funções administrativas) **herdamos de Henri Fayol**. Esse barbudinho aí da foto.

Henri Fayol é um autor importantíssimo para Administração e foi o primeiro a se preocupar em separar as funções administrativas das demais atividades de uma organização.

Para Fayol, a administração é uma atividade inerente a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la desde o ensino básico até o superior.

Não sei se você notou ou já estava pensando na remuneração após a posse, mas Fayol e Chiavenato descrevem as funções administrativas de maneira diferente.

Fayol, o idealizador da Administração enquanto processo, descreve as seguintes funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Chiavenato, de outra maneira, afirma que as funções administrativas são planejamento, organização, direção e controle.

As duas formas estão corretas!

Ocorre que baseados nos estudos de Fayol, as nomenclaturas das funções administrativas foram se modificando ao longo do tempo, conforme você pode ver na tabela abaixo:

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

Não se preocupe, no momento oportuno, aprofundaremos cada uma dessas funções. Por ora, sugiro apenas que memorize as funções administrativas segundo **Fayol (POC3)** e segundo **Dale (PODC).**

Vários autores, sem nada para fazer na vida, desenvolveram os próprios conceitos de Administração. Esses diversos conceitos seguem a mesma estrutura: descrevem funções administrativas + finalidade da Administração (alcançar objetivos).

É isso que você precisa saber...sem neura!

De toda forma, a partir da obra de Chiavenato (2014) e de Maximiano (2011), consolidei abaixo uma lista de conceitos de Administração

- Administração consiste em **alcançar objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais**. (Samuel Certo)

- Administração é o processo de **planejar, organizar, liderar e controlar** o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para **alcançar objetivos organizacionais definidos**. (James Stoner)

- Administração é **planejar, organizar, liderar e controlar** o uso de recursos para **alcançar objetivos** de desempenho. (John Schermerhorn)

- Administração é **alcançar objetivos** organizacionais de **maneira eficaz e eficiente** graças ao **planejamento, à organização, à liderança e ao controle** dos recursos organizacionais. (Richard Daft)

- Administração é o **ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos** da organização, bem como de seus membros. (Patrick Montana e Bruce Charnov)

- Administração é o **processo dinâmico de tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos.** (Antônio Maximiano)

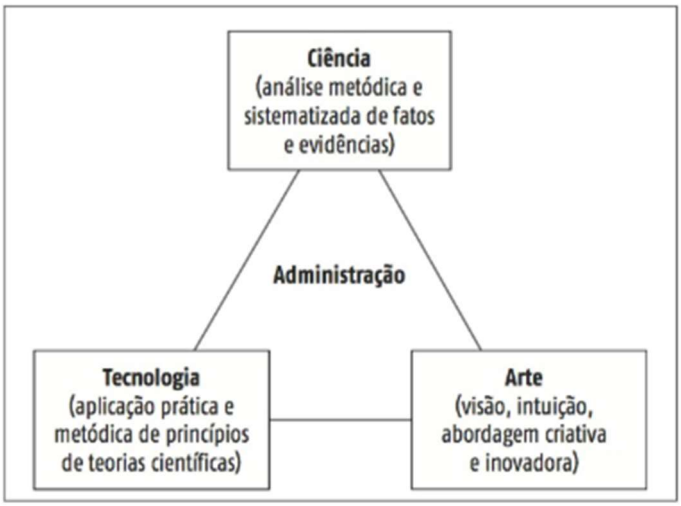
- Administração constitui a **maneira pela qual se utilizam os diversos recursos organizacionais** – humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia – **para alcançar objetivos** e atingir elevado desempenho por intermédio das competências disponíveis. (Idalberto Chiavenato, 2015).

Concorda que é mais do mesmo?

Então, vou repetir: não precisa ficar louco querendo decorar todos eles. Então a lógica: funções administrativas + alcançar objetivos. Fim de papo!

Conceito de Administração como arte, habilidade prática e ciência

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. A arte traz as ideias e a integração; a habilidade prática faz as conexões, alicerçadas em experiência tangíveis; e a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar ordem."

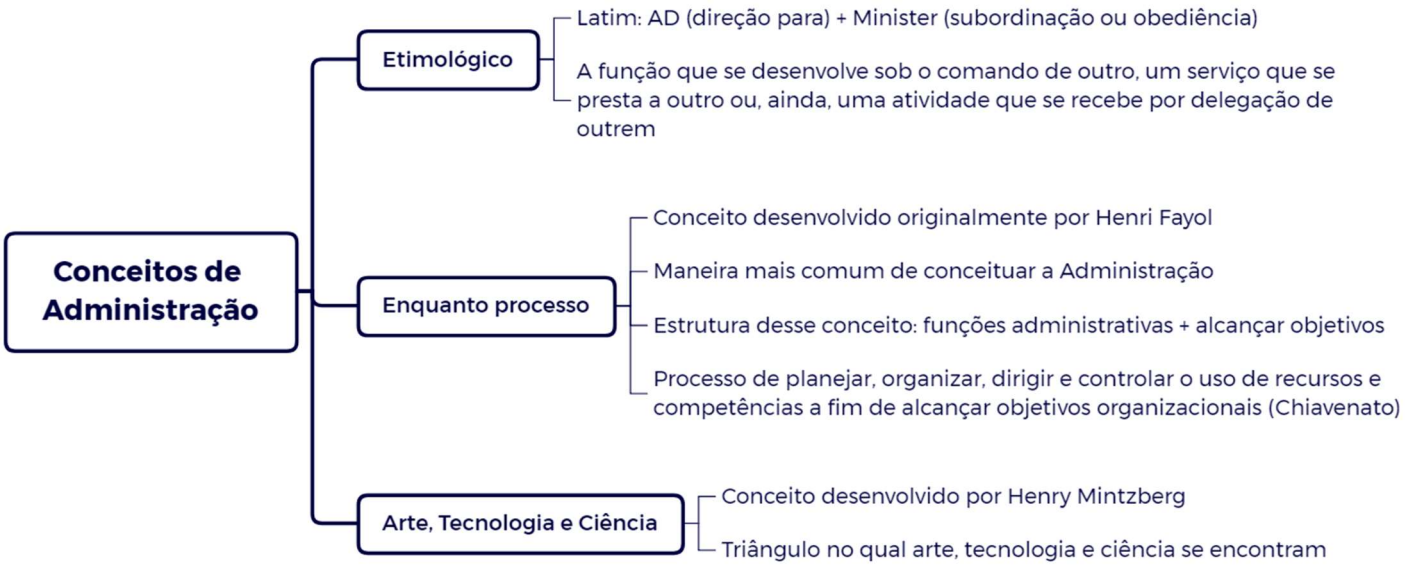


Fonte: Chiavenato (2014)

Essa abordagem é bem distinta das demais e raramente é explorada em provas. No entanto, estamos nos preparando para o que der e vier de modo que guarde a ideia central dessa abordagem: a administração é ciência? Sim! A administração é tecnologia? Sim! A administração é arte? Sim!

A administração é um pouquinho de tudo isso. Beleza?

Então, vamos consolidar tudo aquilo que aprendemos até aqui:



Conclusões sobre os diferentes conceitos de Administração

Dada a diversidade de conceitos, Chiavenato (2014) propõe algumas conclusões sobre aquilo que é a Administração. Vamos utilizar essas conclusões para reforçar o que aprendemos:

1. A administração **ocorre dentro das organizações**
2. A administração requer fazer as coisas por meio das pessoas
3. A administração requer lidar simultaneamente com situações múltiplas e complexas, muitas vezes inesperadas e potencialmente conflitivas.

4. O administrador deve continuamente buscar localizar e aproveitar novas oportunidades de negócios
5. O administrador precisa saber reunir simultaneamente conceitos e ação.

Que tal praticarmos um pouco?

CONSUPLAN – Prefeitura de Patos de Minas – Agente de Administração – 2015)

As organizações estão em todos os lugares. A sociedade moderna jamais teria alcançado o nível atual de estruturação, sem a contribuição da ciência da administração no desenvolvimento das empresas, seja nas áreas industrial, comercial, educacional ou agrícola. De fato, a vida das pessoas depende direta ou indiretamente das organizações, desde o dia em que nascem até o dia em que morrem. Sobre o conceito mais amplo de "administração", assinale a alternativa correta.

a) Garantir que a empresa consiga atingir o resultado financeiro esperado em determinado período.

b) Controlar os recursos materiais, garantindo a sua integridade e o seu correto acondicionamento adequado nos estoques.

c) Gerenciar pessoas no ambiente organizacional, cuidando para que elas consigam atingir os objetivos anteriormente planejados.

d) Significa a condução racional das atividades organizacionais e trata de planejamento, direção e controle das atividades da organização.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Os objetivos de uma organização vão muito além de atingir resultados financeiros. Além disso, assegurar que o resultado esteja de acordo com o planejado corresponde à função de controle, apenas uma das funções da Administração.

Alternativa B. Errado. A administração não se limita ao controle de recursos materiais. Note que o enunciado pede o conceito mais amplo de administração.

Alternativa C. Errado. Essa alternativa está um pouco melhor que as anteriores, no entanto, limitou a abrangência da Administração ao gerenciamento de pessoas (função de direção). Sabemos que, na verdade, a Administração vai além de pessoas, ou seja, ela conjuga os esforços de pessoas e recursos para o alcance dos objetivos.

Alternativa D. Certo. Bom conceito de Administração.

Condução racional das diferentes atividades organizações (função de organização) e trata de planejamento, direção e controle das atividades da organização. Perceba que a alternativa conceitua Administração como processo, ou seja, a partir daquilo que faz a Administração.

Gabarito: D

Instituto AOCP - EBSERH — Assistente Administrativo – 2017)

Assinale a alternativa que apresenta a palavra que significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, ou um serviço que se presta a outro ou, ainda, uma atividade que se recebe por delegação de outrem.

a) Administração.

b) Organização.

c) Direção.

d) Representação.

e) Delegação.

COMENTÁRIO:

A palavra Administração deriva do latim. Dentro desse conceito etimológico, a Administração significa a função de que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro ou, ainda uma atividade que se recebe por delegação de outrem.

Gabarito: A

IBFC – Docas PB – Administrador - 2015)

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna.

Baseada nos estudos de _____ a Administração é o processo de _____ , _____ , e o use de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações.

a) Fayol, pesquisar, orçar, direcionar e cortar.

b) Taylor, pesquisar, orçar, demonstrar e controlar.

c) Fayol, planejar, organizar, dirigir e controlar.

d) Ford, planejar, organizar, disciplinar e cortar.

COMENTÁRIO:

O conceito de Administração enquanto processo é oriundo dos estudos de Henri Fayol.

Segundo Fayol, as funções administrativas são: a) planejamento; b) organização; c) comando; d) coordenação; e) controle.

Posteriormente, baseados nesses estudos iniciais de Fayol, os autores neoclássicos propuseram as seguintes funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

Do exposto, fica claro que o gabarito da questão é a alternativa "C".

Gabarito: C

CONED – SESC/PA – Encarregado Administrativo – 2016)

Como pretendente a ocupar o cargo de Encarregado Administrativo, o(a) candidato(a) precisa demonstrar conhecimentos mínimos necessários ao desempenho dessa função, a começar pelo conceito de Administração. É correto afirmar que Administração é o(a)

a) processo de alcançar objetivos de natureza estritamente pessoal utilizando os recursos disponibilizados pela organização.

b) conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização, independentemente dos objetivos a alcançar.

c) ato de trabalhar com as pessoas, de modo a satisfazer-lhes as necessidades em detrimento dos objetivos organizacionais.

d) jeito como a organização é conduzida, tomando como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores.

e) realização dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

COMENTÁRIO:

Mais uma questão sobre o conceito de Administração.

A maneira mais comum de conceituar Administração é por meio das funções administrativas. Assim, toda vez que enfrentar esse tipo de questão procure por uma alternativa que tenha a seguinte estrutura:

descreve funções administrativas + alcançar objetivos

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A. Errado. Os objetivos a serem perseguidos são de natureza organizacional e não apenas pessoal, por isso a alternativa está errada.

Alternativa B. Errado. A administração tem por finalidade atingir objetivos. Totalmente equivocada a alternativa.

Alternativa C. Errado. Deve, sempre que possível, existir um equilíbrio no alcance dos objetivos organizacionais e individuais. A alternativa erra ao afirmar ao colocar "em detrimento dos objetivos organizacionais".

Alternativa D. Errado. Não apenas o "jeito" como a organização é conduzida. Trata-se, na verdade, das funções realizadas com vistas ao alcance dos objetivos e não dos gostos e preferências.

Alternativa E. Certo. Alternativa seguiu a estrutura básica do conceito de Administração enquanto processo: descreve as funções administrativas + alcance de objetivos. Perfeita!

Gabarito: E

Instituto AOCP – UFPB – Administrador – 2019)

Assinale a alternativa que apresenta um conceito de administração enquanto um processo.

a) Administração é um processo na medida em que procura alcançar a coerência organizacional no emprego de trabalho e recursos.

b) Administração é um processo na medida em que consiste em um conjunto de atividades relacionadas a fim de atingir um objetivo comum.

c) Administração é um processo na medida em que se preocupa com o uso correto dos recursos em tarefas que aumentem a capacidade de desempenho.

d) Administração é um processo na medida em que escolhe os objetivos corretos e procura atingi-los integralmente, proporcionando o sucesso organizacional.

e) Administração é um processo na medida em que realiza as tarefas e alcança os objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente.

COMENTÁRIO:

Questão difícil!

Todas as alternativas apresentam maneiras razoáveis de conceituar a Administração.

O enunciado, no entanto, é claro: conceito da administração enquanto processo.

Ora, sabemos que processo é o conjunto de atividades interligadas para alcançar um objetivo. Dessa forma, devemos buscar uma alternativa que descreve essa ideia.

Analisando as alternativas, percebemos que a alternativa "B" é aquela que melhor se encaixa dentro dessa conceituação.

Gabarito: B

CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

a) Conceituar administração

b) Conhecer as funções administrativas segundo Fayol e segundo Dale

Conceito de Organização

Organização 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.

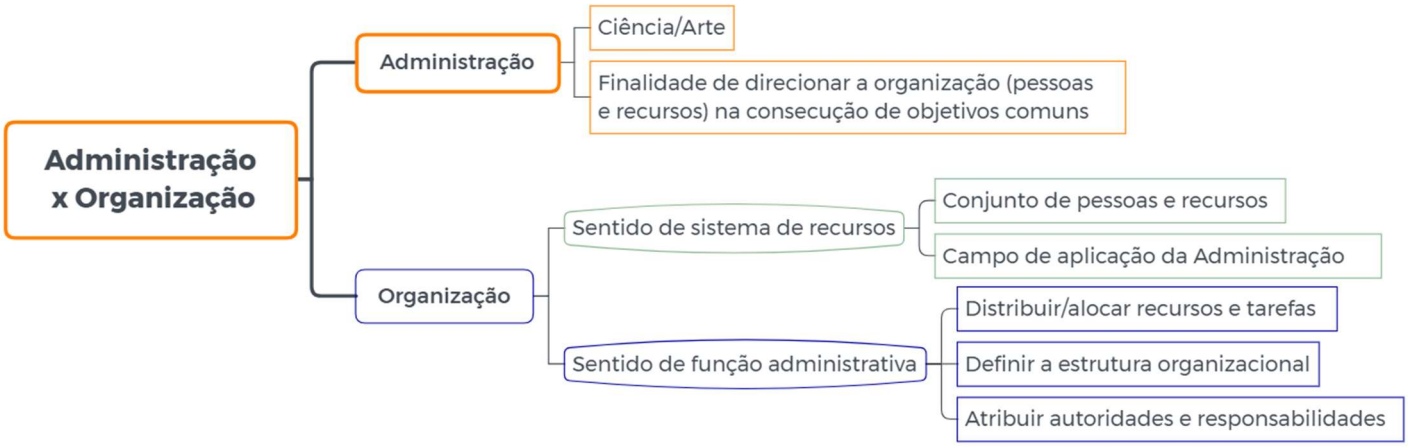
Administração x Organização

Apesar de os conceitos de Administração e Organização parecerem semelhantes, eles não se confundem.

Temos de um lado a Administração que busca por meio de suas funções 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:



Organizações formais e informais

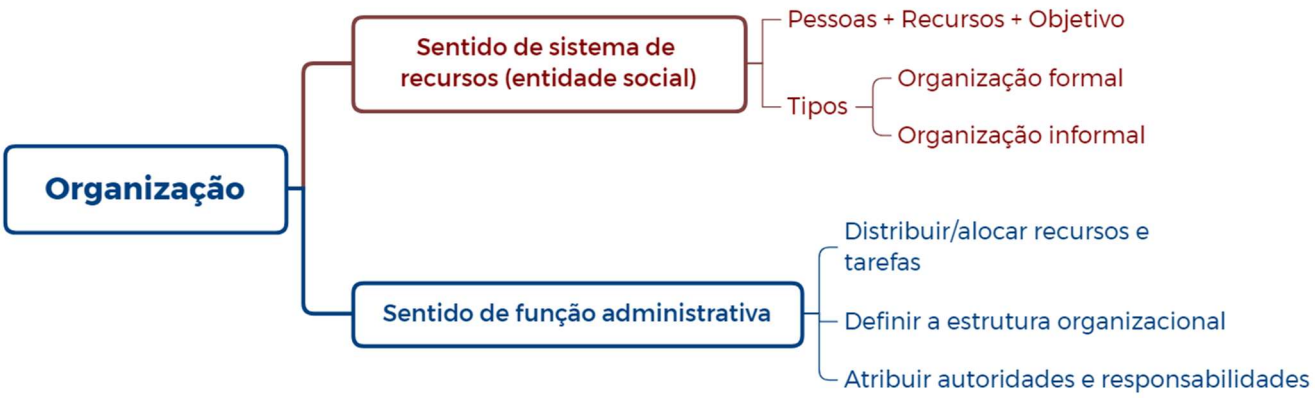
Acho que agora você já consegue diferenciar bem os conceitos de Administração e Organização, certo?

Então vamos aprofundar mais um pouquinho nas diferenças entre os dois sentidos do conceito de Organização. Para tanto, vamos estudar cada um deles:

1. Organização como entidade social (sistema de recursos): corresponde ao conjunto de pessoas e recursos organizados para alcançar objetivos específicos. Nesse sentido subdivide-se ainda em:
    - **Organizações formais**: organização baseada em uma divisão racional do trabalho, integração e diferenciação estabelecidas de acordo com critérios definidos pelos gestores da organização. Estrutura e funções definidas manuais, regulamentos e organograma. Exemplos: empresas, órgão públicos, associações, fundações, etc.

    - **Organizações informais**: organização constituída de forma espontânea entre as pessoas que ocupam posições na organização formal a partir dos relacionamentos de amizade ou mesmo inimizade. Constituem os grupos que não aparecem nos organogramas, não possuem regulamentos ou manuais. Para identificar as organizações informais basta ver os grupos que se formam nas mesas da festa de confraternização da empresa. Exemplo: grupo de amigos de trabalho.

2. Organização enquanto função administrativa: corresponde as funções que integram o processo administrativo e que se relacionam ao ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e as respectivas atribuições.



Vamos tentar algumas questões para fixar essa distinção:

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

COMENTÁRIO:

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

Gabarito: CERTO

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

COMENTÁRIO:

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

Gabarito: ERRADO

QUADRIX – CONRERP – Assistente Administrativo – 2019)

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

COMENTÁRIO:

Vamos dividir o enunciado para avaliarmos melhor:

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

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

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

Gabarito: CERTO

CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

a) Diferenciar os conceitos de Administração e Organização

b) Conhecer os sentidos do termo "Organização" (sistema de recursos x função administrativa)

c) Diferenciar os conceitos de organização formal e informal

Metáforas das Organizações

Gareth Morgan, teórico organizacional britânico e professor, avaliando a crescente complexidade na qual as organizações estão imersas desenvolveu um **modelo de referência** para propor diferentes perspectivas de análise de uma organização.

Eu sei...eu sei. Parece complicado, mas já adianto que não é.

Antes de tudo deixe-me explicar o que é um modelo de referência e a importância desse instrumento para a Administração.

Em Administração é comum que diversas teorias criem modelos de referência. Os modelos de referência são utilizados para que seja possível realizar comparações. Deixando isso mais claro: a partir de um modelo de referência podemos comparar a padaria do Seu João com o mercadinho do Seu José.

Simples assim.

"Entendi Marcelo. Mas o que serve de base para essa comparação?"

Ótima dúvida!

A depender do modelo de referência podemos ter diferentes critérios de comparação. Por exemplo, podemos utilizar um modelo para avaliar se João é mais centralizador na tomada de decisão do que José ou ainda podemos ainda mensurar se os empregados de João são mais engajados do que os de José. E tudo isso pode ser feito de maneira científica e com validação estatística por meio de modelos de referência.

Para você ter ideia é possível até mesmo mensurar o impacto do "jeitinho brasileiro" na satisfação no trabalho por meio de modelos de referência (É sério. Um artigo publicado em 2014 pela Universidade de Londres fez essa análise). Curioso, né?

O fato é que os modelos de referência estão espalhados por todo o estudo de Administração.

Gareth Morgan desenvolveu um modelo de referência, o qual ele denominou de **metáforas das organizações**. Esse modelo é extremamente interessante porque ele não compara organizações entre si, mas as posturas dos analistas organizacionais, ou seja, será que João vai analisar a organização da mesma forma que Pedro?

A partir dessa indagação Morgan concluiu que os existem 8 formas de "enxergar" uma organização e a cada uma dessas formas ele atribuiu uma metáfora, vejamos:

1. Organização como uma máquina
2. Organização como um organismo
3. Organização como um cérebro
4. Organização como cultura
5. Organização como sistema político
6. Organização como prisão psíquica
7. Organização como fluxo e transformação
8. Organização como instrumento de dominação

Na visão de Morgan, um analista organizacional habilidoso possui a destreza de ler os diferentes cenários a partir de novos ângulos e, assim, seria capaz de desenvolver possibilidades de ação mais amplas e variadas.

Para sua prova, o que costuma ser cobrado é cada uma das metáforas, por isso esquematizamos tudinho em uma tabela bem bacana:

Organização vista como máquina	Organizações são planejadas e operadas como se fossem máquinas (**cada parte realizando um papel mecanicamente definido no funcionamento do todo**). As relações devem ser ordenadas, claramente definidas e mecanizadas (organização burocrática). Durante a Revolução Industrial na Europa e América do Norte ocorre a proliferação de conceitos mecanizados de organização a partir das lições dos autores clássicos da Administração.
Organização vista como organismo	Organizações são concebidas como **sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades**. A teoria contingencial, enfoque dominante da moderna análise organizacional, adota esse tipo de perspectiva.
Organização vista como cérebro	Organização são **sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender**. Além disso, as organizações podem ser concebidas para refletir os princípios holográficos (capacidade de retomar a informação total a partir de uma única parte).

Organização vista como cultura	Organizações vistas como um fenômeno cultura que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. Dessa forma, uma **organização possui ideias, valores, normas, ritos e crenças que sustentam a realidade socialmente construída.**
Organização vista como sistema político	Organizações são intrinsecamente políticas, no sentido de que se deve encontrar **formas de criar ordem e direção entre pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes. Assim, questões de legitimidade, conflitos e jogos de poder moldam as atividades organizacionais.**
Organização vista como prisão psíquica	Organizações são fenômenos psíquicos no sentido de que são fruto de processos conscientes e inconsistentes. Essa perspectiva ressalta que, apesar de serem socialmente construídas, as organizações assumem existência e poder próprios. **Esses poderes da organização podem limitar e constranger a atuação dos próprios criadores**.
Organização vista como fluxo e transformação	Essa perspectiva revela que as **organizações estão sempre tentando atingir uma forma de confinamento auto-referencial em relação aos seus ambientes**. Baseia-se na teoria da *autopoiesis*, a qual encoraja o entendimento da transformação ou evolução dos sistemas vivos como o resultado de mudanças geradas internamente.
Organização vista como instrumento de dominação	Essa metáfora ressalta que, embora se encoraje considerar as organizações como empresas racionais, que persegue objetivos que aspiram satisfazer a todos, existem muitas evidências que indicam que as **organizações são frequentemente usadas como instrumento de dominação que maximizam os interesses egoístas de uma elite às custas dos interesses dos outros**. As indústrias alimentícias e de fumo gastam bilhões de dólares anuais com propaganda de produtos que fazem mal à saúde. A cada ano milhares de trabalhadores morrem em acidentes de trabalho ou em razão de doenças relacionadas ao trabalho.

Hora de exercitarmos um pouco:

SUGEO – UFRPE – Administrador – 2016)

Ainda sobre o uso das metáforas no campo da Administração, o pensamento que representa as ações vistas como racionais, por um lado, pode comprovar-se explorador por outro lado. Esse pensamento caracteriza as organizações, que são vistas como:

a) máquina.

b) prisão psíquica.

c) instrumento de dominação.

d) sistema político.

e) fluxo e transformação.

COMENTÁRIO:

Segundo a metáfora da organização como **instrumento de dominação**, embora se encoraje considerar as organizações como empresas racionais, que persegue objetivos que aspiram satisfazer a todos, existe muita evidência que indica que as organizações são frequentemente usadas como instrumento de dominação que maximizam os interesses egoístas de uma elite às custas dos interesses dos outros.

Gabarito: C

PRÓ-MUNICÍPIO – Psicólogo – 2014)

Marque a opção que corresponde a visão de uma organização que é vista como uma organização como uma prisão psíquica:

a) Organização burocrática;

b) As pessoas caem nas armadilhas de seu próprio pensamento;

c) Sua essência repousa num processo de dominação;

d) Importância do processamento de informações;

e) Realidades socialmente construídas.

COMENTÁRIO:

Gareth Morgan desenvolveu um modelo de referência para ilustrar diferentes perspectivas de análise de uma organização. Esse modelo é conhecimento como **metáforas das organizações** ou **metáforas de Morgan**.

Vamos analisar cada uma das alternativas a partir da lição de Morgan:

Alternativa A. Errado. A organização burocrática corresponde à metáfora da organização como máquina.

Alternativa B. Certo. A organização como prisão psíquica revela como a organização, apesar de ser socialmente construída, assume existência e poder próprio e pode constranger os próprios criadores.

Alternativa C. Errado. Descreve a organização a partir da perspectiva de instrumento de dominação.

Alternativa D. Errado. O processa mento de informações e a capacidade de aprender a aprender está relacionada à metáfora da organização como cérebro.

Alternativa E. Errado. A percepção da construção social da organização é vista dentro da metáfora da cultura.

Gabarito: B

VUNESP – Presidente Prudente – Tecnólogo em Gestão de Recursos Humano – 2016)

O conceito de organização pode ser melhor compreendido a partir de diferentes metáforas, tais como: máquina, cérebro, sistema político, prisão psíquica etc. Dessa perspectiva, assinale a alternativa que define organização utilizando como metáfora um organismo biológico.

a) Partes que se interligam, cada uma realizando um papel mecanicamente definido no funcionamento do todo.

b) Lugares onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que as sustentam enquanto realidades socialmente construídas.

c) Construções sociais que podem transformar-se em mundos sociais limitadores e constrangedores da criação e da inovação.

d) Sistemas vivos que existem em um ambiente mais amplo, do qual dependem em termos de satisfação de suas necessidades.

e) Atividades organizacionais moldadas pelo conjunto de interesses, conflitos e jogos de poder.

COMENTÁRIO:

Gareth Morgan desenvolveu um modelo de referência para ilustrar diferentes perspectivas de análise de uma organização. Esse modelo é conhecimento como **metáforas das organizações** ou **metáforas de Morgan**.

Vamos analisar cada uma das alternativas a partir da lição de Morgan:

Alternativa A. Errado. Descreve a organização vista como uma máquina.

Alternativa B. Errado. Descreve a organização vista como uma cultura.

Alternativa C. Errado. Descreve a organização vista como uma prisão psíquica.

Alternativa D. Certo. Descreve a organização vista como um organismo biológico.

Alternativa E. Errado. Descreve a organização vista como um sistema político.

Gabarito: D

A Teoria Geral da Administração - TGA

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.

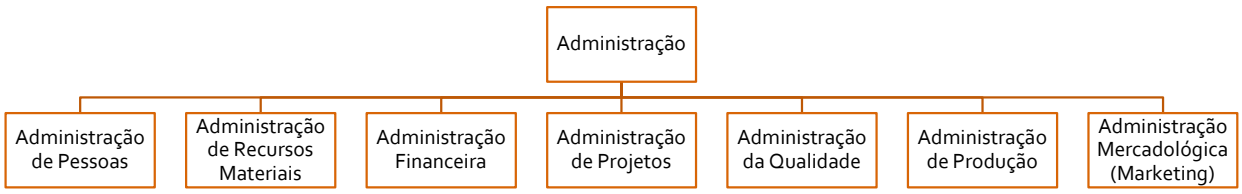
Parece complicado? Não é.

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.

> A **Teoria Geral da Administração (TGA)** é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração em geral, não importa onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou nas organizações não lucrativas. (Chiavenato, 2014, p.2)

Tecnicamente, o estudo da TGA reside na interação e na interdependência entre seis principais variáveis: **tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competividade**. Em conjunto, essas variáveis compõe o ambiente, no qual está imersa a organização. De forma esquematizada poderíamos representar da seguinte forma:

A adequação e a integração entre essas seis variáveis constituem o **desafio fundamental da administração**.

VUNESP – SEDUC/SP – Supervisor de Ensino – 2019)

De acordo com Chiavenato (2014), "a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais." Afirma o autor que a TGA - Teoria Geral da Administração estuda a administração das organizações e empresas do ponto de vista da interação e da interdependência entre as seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. Para Chiavenato, o que constitui o desafio fundamental da administração é

a) o ambiente, quase sempre turbulento.

b) o trato com a variável pessoas.

c) a articulação entre tarefa e tecnologia.

d) o critério de priorização das variáveis.

e) a adequação e a integração entre as seis variáveis.

COMENTÁRIO:

O desafio fundamental da administração é adequar e integrar as seis variáveis que compõe o ambiente no qual a organização está submersa, quais sejam: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade.

GABARITO: E

CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

a) Conceituar a Teoria Geral da Administração - TGA

b) Descrever qual é o desafio fundamental da Administração

Níveis Organizacionais

Podemos dividir a organização em segmentos considerando, principalmente, as atividades realizadas e o nível de autoridade. Esses pedacinhos da organização são denominados de **níveis organizacionais.**

Existem três níveis organizacionais: nível estratégico (institucional), nível tático (departamental, gerencial) 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. Nesse nível, as decisões estão focadas no ambiente externo e no longo prazo.

No **nível tático** temos os gerentes. Esses indivíduos são os responsáveis por fazer a ligação entre o nível institucional (estratégico) e o nível operacional. Exercem um papel muito importante de coordenação dos empregados do nível operacional. A área de atuação corresponde apenas a um setor/departamento, sendo as atividades realizadas com foco no médio prazo.

Por fim, temos o **nível operacional**, que é o "chão de fábrica". Trata-se do nível administrativo mais baixo. Esse nível é ocupado pelos **supervisores** e é responsável por acompanhar a execução das tarefas e atividades cotidianas.

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

Ótima pergunta!

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

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

COMENTÁRIO:

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

Gabarito: ERRADO

CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

a) Citar os níveis organizacionais

b) Pontuar as principais características de cada nível (Quem está em cada nível, horizonte de prazo, o que faz)

Setores da sociedade

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

É claro que não!

Enquanto os órgãos públicos preocupam-se em atender finalidades públicas, o mercadinho do "seu João" pretende obter lucro. Assim, segundo o setor da economia em que atuam, as organizações podem ser classificadas em três tipos principais: **governo, empresas e organizações do terceiro setor.**

De acordo com a lição tradicional, esses setores podem ser organizados da seguinte maneira:

1º Setor	**Governo**
2º Setor	Empresas (Mercado)
3º Setor	**Organizações do Terceiro Setor** (Organizações Socais – OS, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP etc.)

1º Setor (Governo): as organizações do primeiro setor compõem a Administração Pública. Caracterizam-se por não possuir interesse econômico e têm como missão institucional aumentar o bem-estar social, seja por meio de atividades diretas à população, seja de forma indireta. Essas organizações são responsáveis, dentre

outras funções, pela arrecadação de tributos, produção de leis, segurança pública, educação, diplomacia e justiça.

2º setor (Empresas): composto pelas empresas, ou seja, organizações que exercem atividade econômica (almejam lucro). Lucro, de maneira simplificada, consiste no dinheiro que resta para empresa depois do pagamento das despesas.

3º setor: organizações **privadas** que se dispõe a prestar serviços públicos não exclusivos do Estado. Em termos mais simples, são organizações que trabalham em colaboração com o Estado para a prestação de serviços que favorecem toda a coletividade. Enquadram-se como organizações do terceiro setor instituições como: Médico Sem fronteiras e Associação de Apoio à Criança com Câncer – AACC.

QUADRIX – CRM/DF – Serviço Administrativo – 2018)

As organizações podem ser classificadas, de acordo com o setor da economia em que estão inseridas, em três tipos: governo; empresas; e organizações do terceiro setor.

COMENTÁRIO:

O enunciado está perfeito! De acordo com o setor econômico, as organizações podem ser classificadas de três maneiras:

a) Governo (1º Setor)

b) Empresas (2º Setor)

c) Organizações do Terceiro Setor

GABARITO: ERRADO

CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

a) Citar quais são os setores da economia

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

Um tópico tranquilo e **muito explorado** em provas são os **4E's: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade**. A questão clássica consiste em misturar as características desses conceitos. Então, já fica esperto(a) na dica:

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

Vejamos cada um dos conceitos:

Eficiência: conceito que relaciona os meios e os métodos.

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

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. Significa fazer as coisas certas (necessárias), atingir os objetivos.

Efetividade: conceito que se relaciona a capacidade de produzir efeitos/impactos no longo prazo. Alguns autores afirmam que a efetividade é igual à soma da eficiência e da eficácia.

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

Um exemplo muito utilizado para diferenciar os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade é o de uma campanha de vacinação.

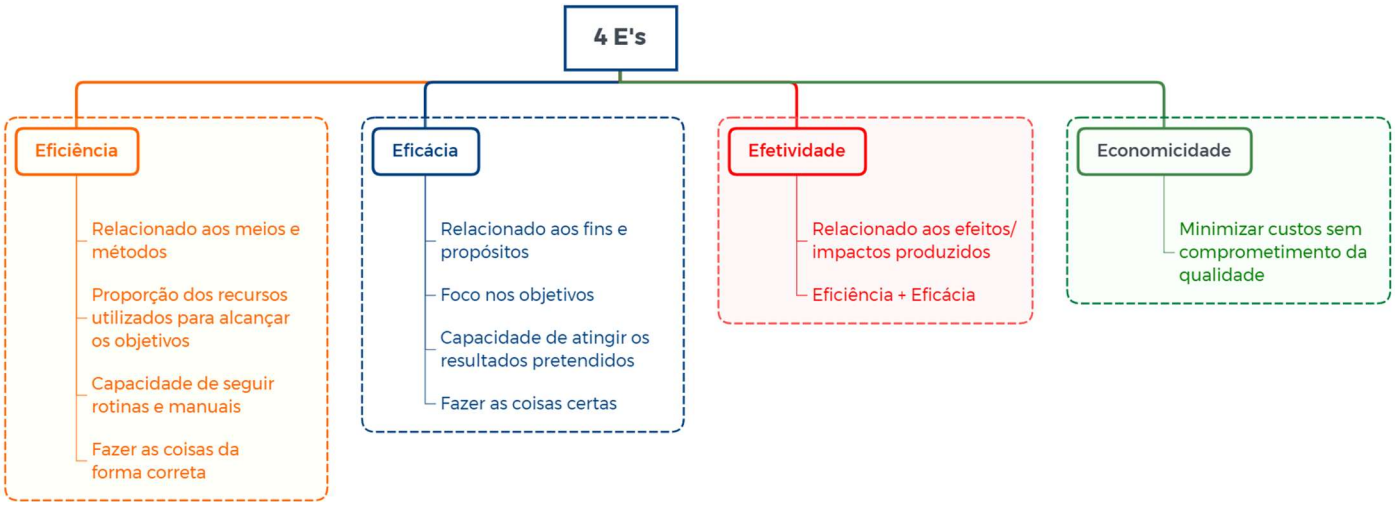
Imagine que o Município de Xômano está promovendo uma campanha contra a paralisia infantil. Como avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade dessa campanha?

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.

Hora de esquematizar os conceitos e praticar um pouco por meio das questões:



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

COMENTÁRIO:

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

"Cumprimento de certas rotinas" – indicador de eficiência

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

Gabarito: ERRADO

CESPE – CAGE/RS – Auditor do Estado – 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:

Alternativa A. Errado. Alternativa não apresenta nenhuma das características dos 4E's (Economicidade, Eficiência, Eficácia ou Efetividade).

Alternativa B. Errado. A definição das ações a serem adotadas é feita durante o planejamento.

Alternativa C. Correto. Relação entre as metas estabelecidas e os resultados obtidos corresponde exatamente ao conceito de eficácia.

Alternativa D. Errado. Avaliação do impacto de um programa governamental é realizada dentro da efetividade.

Alternativa E. Errado. O indicador que mede a relação entre produto e o esforço (recurso) é a eficiência.

Gabarito: C

4E's – Jurisprudência – Conceito de efetividade na área pública

Dentro do contexto público, por vezes, o conceito de efetividade é associado à expressão "alcance dos **resultados** **mais benéficos para sociedade**".

No fundo, essa expressão transmite a ideia de impacto provocado pela ação estatal, porém a utilização de "resultado" na expressão pode causar dúvidas em alguns alunos, por isso faço questão de detalhar:

- Alcançar resultados = eficácia
- Alcançar os resultados mais benéficos para sociedade = impacto = efetividade

Que tal treinarmos um pouco esse entendimento?

CESPE – EBESERH – Tecnólogo em Gestão Pública – 2018)

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

COMENTÁRIO:

A expressão "resultados mais benéficos para sociedade" transmite a ideia de impacto provocado pela ação estatal de modo que está associada ao conceito de efetividade, por isso o enunciado está correto!

Gabarito: CERTO

Instituto AOCP – FERSB – Supervisor – 2018)

Sobre o conceito de efetividade, assinale a alternativa correta.

a) É a relação entre resultados e objetivos que busca compreender o ambiente, suas necessidades e desafios, para resolver um problema.

b) É a simples forma de não se desperdiçar o bem público.

c) Apresenta-se como um meio eficiente e ágil, com a intenção de solucionar as necessidades da população.

d) É a relação entre esforço e resultado, quanto menor o esforço para atingir um resultado mais eficiente é o processo.

e) Ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A relação entre resultados e objetivos relaciona-se ao conceito de eficácia.

Alternativa B. Errado. O uso adequado de recursos públicos relaciona-se à eficiência.

Alternativa C. Errado.

Alternativa D. Errado. A alternativa descreve o conceito de eficiência. Relação entre os esforços (recursos) e resultados produzidos.

Alternativa E. Certo. O conceito de efetividade está relacionado ao impacto produzido pela ação estatal. A expressão "resultados mais benéficos para sociedade" é usada justamente para refletir essa ideia de impacto. Guarde isso.

GABARITO: E

FCC – SEFAZ/SP – Agente Fiscal de Rendas – 2013)

Considere:

Metas	Caracterização
I. Eficiência	**1.** Está relacionada ao grau de adequação com que os recursos mobilizados pelo Estado são utilizados para alcançar seus objetivos e metas.
II. Eficácia	**2.** Exigência para que o Estado atue de maneira competente para realizar a justiça social.
III. Efetividade	**3.** Ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.
IV. Equidade	**4.** Esforços da esfera governamental para ofertar adequadamente os bens e serviços esperados, previamente definidos em seus objetivos e metas. O que importa nesses esforços é conseguir que os efeitos de uma ação correspondam aos desejados.

A primeira coluna apresenta quatro possíveis grandes metas de atuação da Administração Pública; a segunda apresenta a caracterização de cada uma delas. A correspondência correta entre as duas colunas é:

a) I-2, II-3, III-4, IV-1.

b) I-3, II-1, III-4, IV-2.

c) I-1, II-4, III-3, IV-2.

d) I-3, II-1, III-2, IV-4.

e) I-4, II-2, III-1, IV-3.

COMENTÁRIO:

Mantenha-se focado em identificar as palavras-chave de cada conceito.

Destaquei as expressões em cada uma das afirmações:

1. Está relacionado ao grau de **adequação com que os recursos mobilizados** são utilizados para alcançar seus objetivos e metas. = Eficiência

2. Exigência para que o Estado atue de maneira competente para **realizar a justiça social**. = Equidade

3. Ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada alcançam os **resultados mais benéficos para a sociedade**. = Efetividade.

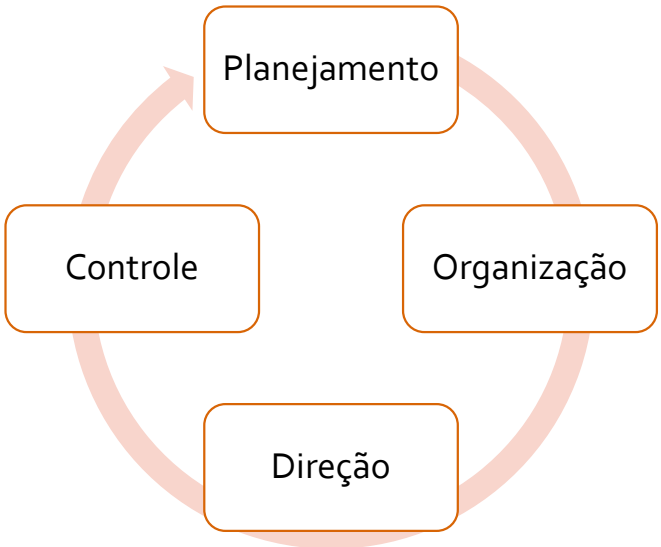
4. Esforços da esfera governamental para ofertar adequadamente os bens e serviços esperados, previamente definidos em seus objetivos e metas. O **que importa nesses esforços é conseguir que os efeitos de uma ação correspondam aos desejados** = Eficácia.

GABARITO: C

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.**

Vejamos os conceitos de cada uma dessas funções:

P	É o responsável por dar um rumo à organização por meio da **formulação de objetivos e meios para alcançá-los**.

Planejamento	A principal consequência do planejamento são os planos. Os planos são o produto resultante do processo de planejamento
O Organização	Responsável pela **distribuição de tarefas e recursos**. Preocupa-se ainda com a **atribuição de responsabilidade e de autoridade** e molda a **estrutura organizacional**.
D Direção	Responsável por conduzir as **atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais**. Segundo Chiavenato (2015), a função de direção se refere ao **relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados**. Dentro dessa função, estudamos aspectos como liderança, orientação, assistência à execução, comunicação e motivação.
C Controle	Responsável pela comparação entre os objetivos traçados e os resultados obtidos, bem como pela adoção de ações corretivas. O propósito básico do controle é **assegurar que as coisas aconteçam conforme o planejado.**

Um ponto importante: as funções administrativas não são isoladas!

Pelo contrário, elas estão interligadas e atuam de forma cíclica e interativa e em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional).

"Como assim?"

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

O que quero que perceba, nesse momento inicial, é que uma função interfere na outra.

APROFUNDANDO...

Alguns autores afirmam que existe uma interdependência maior entre:

a) função de planejamento e a função de controle;

b) função de direção e a função de organização.

Esse entendimento já foi cobrado pela **Fundação Carlos Chagas – FCC** no concurso do Tribunal de Contas do Amapá - TCE/AP, Analista de Controle Externo, 2012.

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"

Ótimo!

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 ou mais 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...ou seja, estudamos maneiras de exercer a função administrativa de controle. No caso de Gestão de Projetos, temos todas essas funções aplicadas em um campo específico: projetos...

Enfim, o que quero fazer, nesse momento, é estimular você a fazer associações. Pergunte-se sempre: de que forma esse assunto está relacionado ao outro? Esse assunto está vinculado a qual(is) função(ões) administrativa(s)?

Não existem peças soltas.

Ter essa visão abrangente da Administração ajuda muito na hora de resolver as questões, mesmo de assuntos que você nunca estudou antes.

Planejamento é planejamento em gestão da qualidade, gestão de projetos, gestão de pessoas...Se um dia inventarem "Gestão de pregos", planejamento de pregos será, essencialmente, traçar objetivos para os pregos e meios para alcançá-los.

Ficou claro?

Ótimo. Guarde isso.

A depender do autor que se utiliza como referência, é possível que as funções administrativas sejam descritas de maneira diferente. A essência vai ser a mesma.

"Marcelo, pode aparecer na prova um pouco diferente então de planejamento, organização, direção e controle?"

Sim. **POD C ("Pode ser")** que isso ocorra. ☺

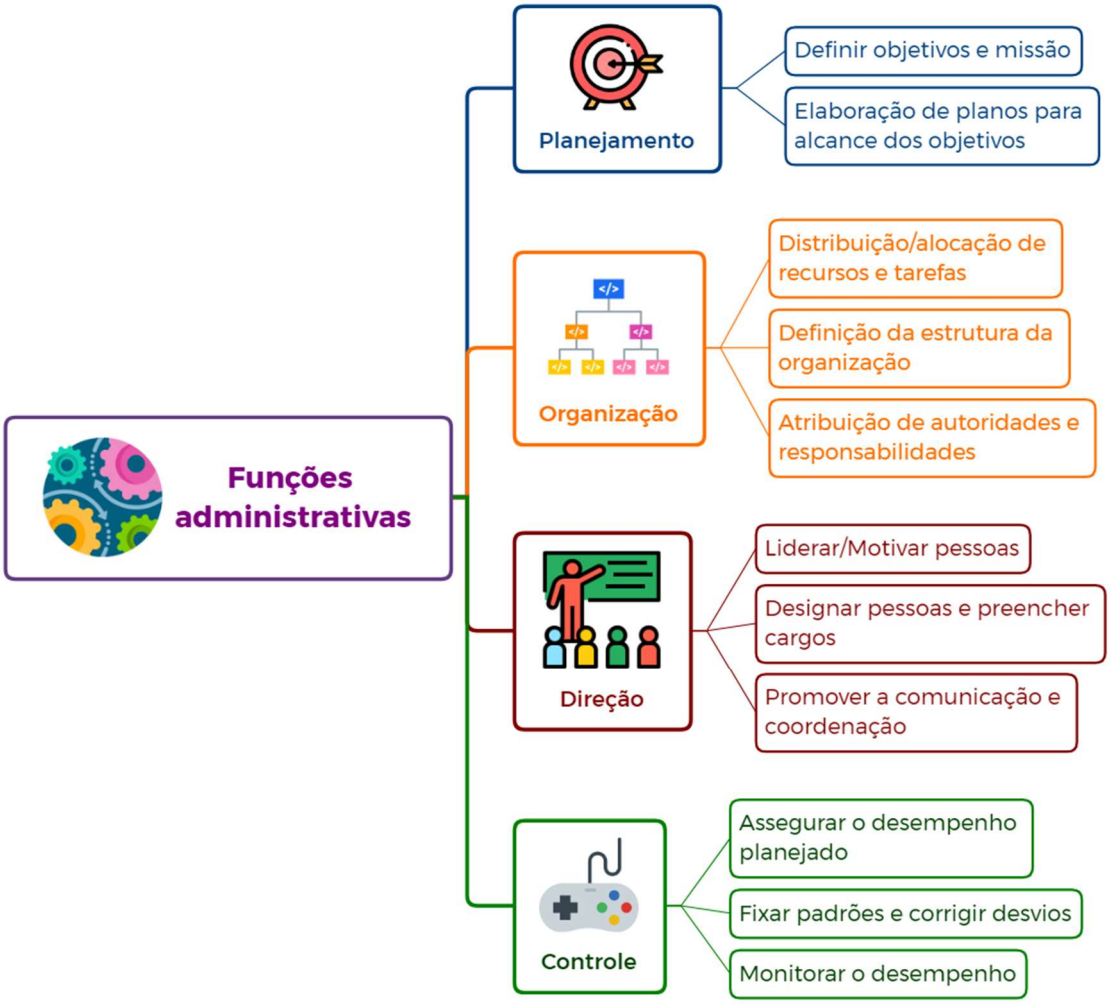
Vejamos as nomenclaturas mais utilizadas nas provas:

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

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

Hora de esquematizarmos tudo e praticamos com algumas questões:



CESPE – TCE/PE – Analista de Controle Externo - 2017)

Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

COMENTÁRIO:

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

Gabarito: Certo

FGV – TJ/CE – Técnico Judiciário – 2019)

Um desembargador responsável por um órgão do Poder Judiciário constatou que era necessário rever a estrutura e os processos internos do referido órgão. Após diagnóstico profissional e planejamento, começaram as mudanças e várias atividades e recursos foram redistribuídos. A função da administração responsável pela distribuição de tarefas e recursos na organização é o(a):

a) processo decisório;

b) planejamento tático;

c) planejamento estratégico;

d) organização;

e) departamentalização.

COMENTÁRIO:

A distribuição de tarefas e recurso na organização são atividades da função administrativa de organização.

Gabarito: D

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.

COMENTÁRIO:

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

Gabarito: D

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.

COMENTÁRIO:

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

FGV – TJ/CE – Técnico Judiciário – 2019)

Para aumentar a eficácia do Tribunal, foi contratado um consultor com o objetivo de melhorar todas as funções administrativas de determinado setor. Uma dessas funções administrativas tem dupla atribuição: monitorar as atividades planejadas, assegurando que sejam executadas conforme planejado, e corrigir os desvios, a partir de medidas corretivas.

Tal função administrativa é:

a) o planejamento;

b) a organização;

c) a direção;

d) o controle;

e) a execução.

COMENTÁRIO:

A função administrativa que tem como papel o monitoramento das atividades planejadas e a correção dos desvios (ações corretivas) é a função de controle.

Gabarito: D

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.

COMENTÁRIO:

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.

COMENTÁRIO:

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.

COMENTÁRIO:

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

Gabarito: Certo

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

a) Organização

b) Controle

c) Direção

d) Gestão de Pessoas

e) Liderança

COMENTÁRIO:

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

CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

a) Descrever quais são as funções administrativas segundo os autores neoclássicos (Dica: PODC)

b) Descrever quais são as principais atividades realizadas dentro de cada uma das funções administrativas

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. Enquadra-se ainda nessa função as atividades de desenvolvimento de novos produtos, projetos e frentes de trabalho.

    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?

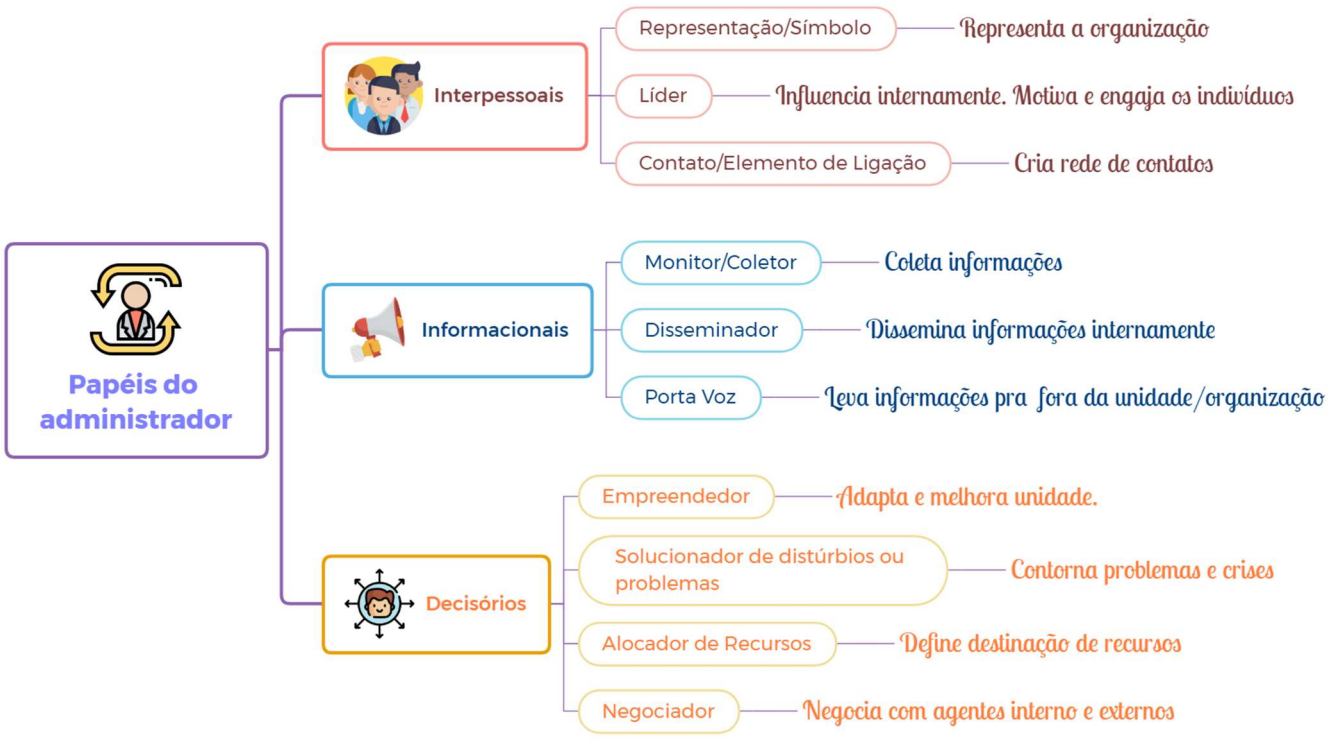
INTERPESSOAL	INFORMACIONAL
Representação	Porta Voz
É o rosto da organização.	Divulga informações da organização para fora da unidade/organização

Fica ligado!

Solucionar 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

Hora de esquematizar e fazer mais uma bateria de exercícios:



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;

COMENTÁRIO:

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.

COMENTÁRIO:

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.

COMENTÁRIO:

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

COMENTÁRIO:

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.

COMENTÁRIO:

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.

COMENTÁRIO:

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

CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

a) Descrever quais são as três classes de papéis do administrador

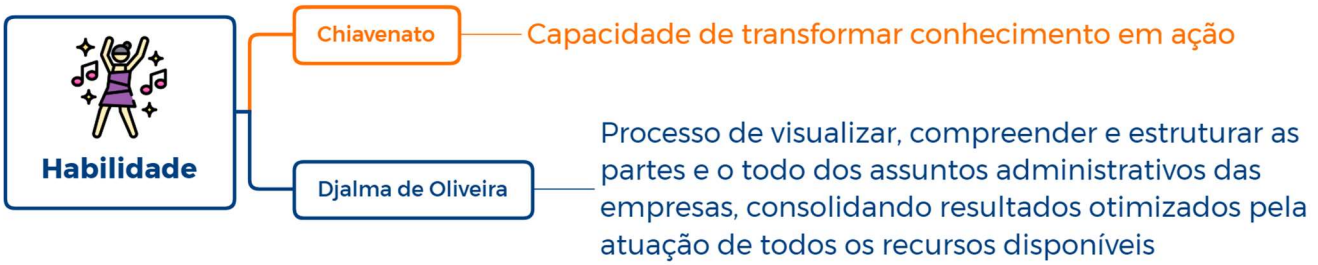
b) Identificar as palavras-chave de cada um dos 10 papéis do administrador

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?

Segundo Chiavenato, habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação. Para Djalma de Oliveira, habilidade administrativa é o **processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos administrativos das empresas, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis**.

Em outros termos, o conhecimento por si não é suficiente para atingir um bom desempenho na Administração também é preciso ter habilidade.



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.

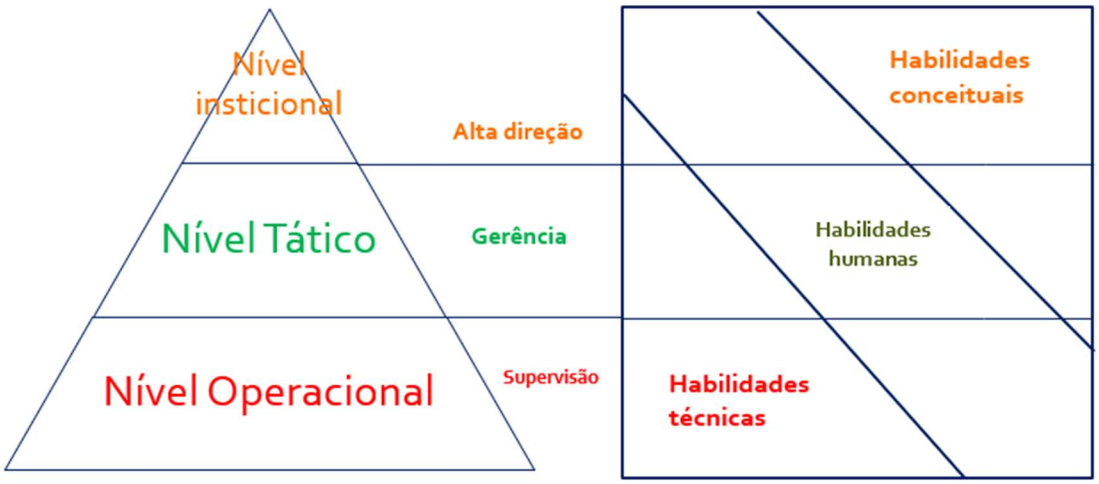
O conjunto dessas habilidades é necessário para que o administrador possa exercer os papéis gerenciais de sua incumbência e, desse modo, ter um bom desempenho.

Apesar de todas as habilidades serem relevantes, existe uma preponderância das habilidades de acordo com o nível organizacional, no qual o administrador está inserido. Vejamos cada uma das habilidades para que isso fique mais claro:

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, porém o seu uso é preponderante no nível intermediário (gerencial).

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 administração).



A ilustração demonstra que as habilidades estão presentes em todos os níveis organizacionais, porém em cada nível uma outra habilidade é mais importante. Outro ponto que quero reforçar é que as habilidades humanas exercem um papel relevante em todos os níveis organizacionais, apesar de estarem mais presentes no nível intermediário (tático).

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.

COMENTÁRIO:

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.

COMENTÁRIO:

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.

COMENTÁRIO:

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.

COMENTÁRIO:

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.

COMENTÁRIO:

De acordo com a preponderância ("prioritariamente", nos termos do enunciado), temos que:

Habilidades conceituais são mais importantes para o nível estratégico.

Habilidades humanas são mais importantes para o nível tático.

Habilidades técnicas são mais importantes para o nível operacional.

Gabarito: D

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

Grande abraço.

Marcelo Soares

Questões Comentadas

Conceito de Administração

1. CESPE – COGE/CE – Auditor de Controle Interno – 2019)

Na estrutura de um ciclo de governança na gestão pública, o elemento voltado à realização dos objetivos organizacionais por meio da estruturação e do desenvolvimento de processos é denominado

a) administração.

b) controle.

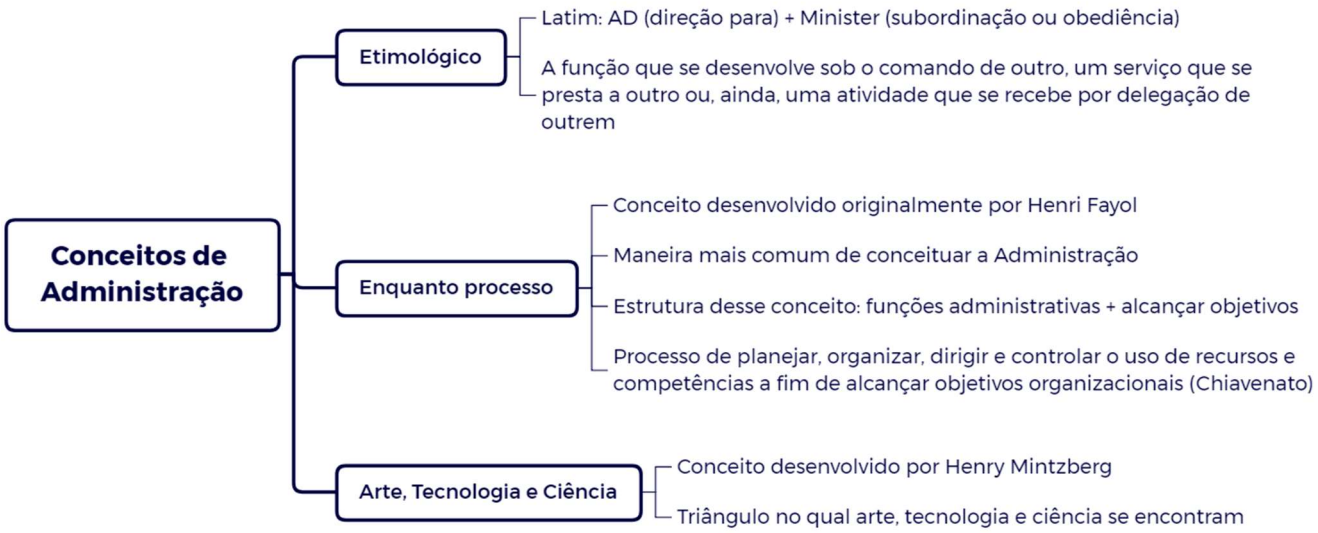
c) accountability.

d) governabilidade.

e) supervisão.

COMENTÁRIO:

Existem diversas maneiras de conceituar Administração. Em geral, o conceito de Administração é construído de três formas: a) a partir da etimologia; b) a partir das funções administrativas (administração enquanto processo); c) a partir da lição de Mintzberg, que conceitua Administração a partir da experiência prática de grandes gestores.Vejamos os elementos-chave de cada um desses conceitos:



Note que o enunciado apresenta um conceito de Administração enquanto processo.

Perceba como o conceito apresentado no enunciado se amolda à estrutura: funções administrativas + alcançar objetivos: "**realização dos objetivos** organizacionais por meio da estruturação e do **desenvolvimento de processos** [...]"

Prestando atenção nas palavras-chave você consegue matar a questão!

Gabarito: A

2. **CESPE – IBAMA – Analista Administrativo – 2013)**

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de diferentes funções, como planejamento, organização, direção e controle.

COMENTÁRIO:

O enunciado conceitua administração enquanto processo, ou seja, a partir daquilo que a Administração faz. Em linha com a lição dos autores neoclássicos, administrar consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar.

Gabarito: Certo

3. **CESPE – CEF – Arquiteto – 2006)**

Pode-se conceituar administração como a forma de orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para a consecução de um objetivo comum.

COMENTÁRIO:

O enunciado conceitua administração enquanto processo, ou seja, a partir daquilo que a Administração faz. Segundo a lição dos autores neoclássicos, administrar consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar.

Perceba que o enunciado utiliza "orientar" em vez de planejar e organizar, o que não invalida o enunciado.

Gabarito: Certo

4. **CESPE – ANATEL- Especialista em Regulação de Serviços Públicos – 2004)**

A administração pode ser conceituada como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando o alcance dos objetivos.

COMENTÁRIO:

O enunciado apresenta um excelente conceito de Administração enquanto processo. Administração é, segundo os autores neoclássicos, planejar, organizar, dirigir e controlar visando o alcance dos objetivos.

Gabarito: Certo

Conceito de Organização

5. **CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

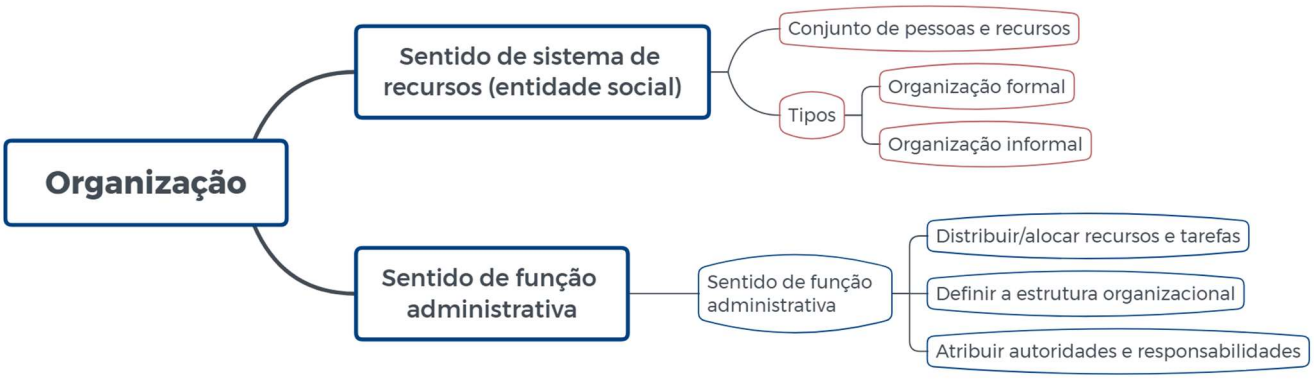
Julgue o item subsequente, referente a organização e sua estrutura.

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.

COMENTÁRIO:

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:



GABARITO: CERTO

4E's

6. VUNESP – CM Campo Limpo – Técnico de Processo Legislativo – 2018)

Algumas organizações preocupam-se muito mais com a forma pela qual prestam o serviço, fazendo isso da melhor maneira possível, em especial no uso dos recursos. Porém, não há uma preocupação com o serviço prestado, ou seja, se atingiu ou não a finalidade para a qual ele foi concebido. É correto afirmar que, nesse caso, a organização é

a) eficaz e não eficiente.

b) eficiente, eficaz e objetiva.

c) eficiente e de excelência.

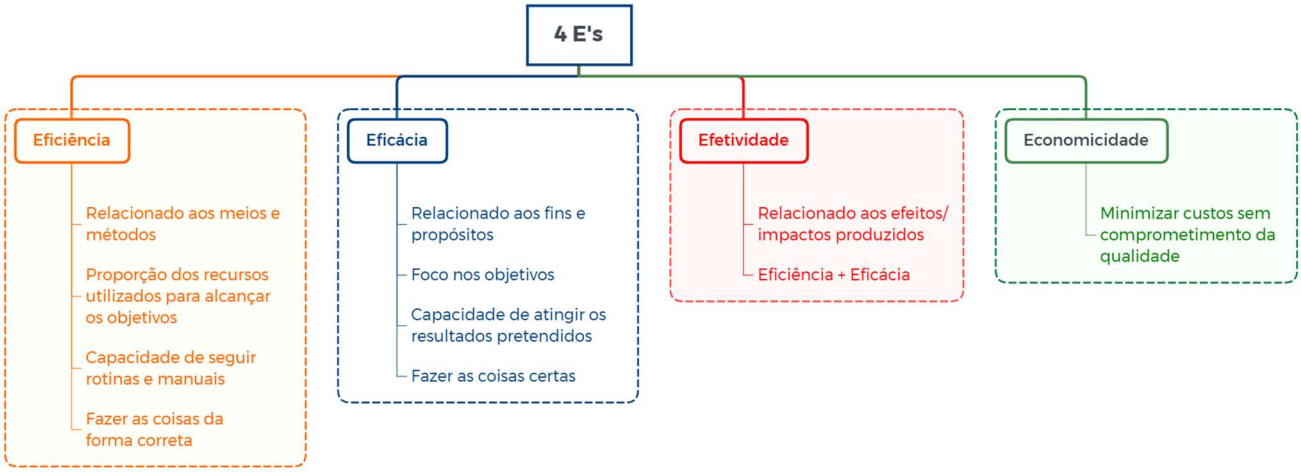
d) eficaz e eficiente.

e) eficiente e não eficaz.

COMENTÁRIO:

A preocupação com a forma de prestar o serviço e quanto ao uso dos recursos é uma preocupação com a eficiência. A falta de preocupação com a finalidade conduz a uma não eficácia.

Como sempre digo: foque nas palavras-chave. Que tal relembrarmos nosso esquema?



GABARITO: E

---

7. VUNESP – UFABC – Assistente em Administração – 2016)

Uma das noções básicas em administração refere-se à utilização adequada dos meios disponíveis (materiais, equipamentos, processos etc.) para que se atinjam os fins propostos. O conceito ao qual essa ação se refere é o de

a) eficácia.

b) qualidade.

c) economia.

d) eficiência.

e) correção.

COMENTÁRIO:

A utilização adequada dos meios disponíveis (materiais, equipamentos, processos, etc.) é uma ênfase na eficiência. A eficácia, por outro lado, enfatiza os resultados alcançados. Por fim, a efetividade preocupa-se com os impactos produzidos pelos resultados.

Gabarito: D

---

8. VUNESP – Prefeitura SJC – Analista em Gestão – 2012)

No processo organizacional, eficácia e eficiência são conceitos relacionados respectivamente a

a) resultados e processos.

b) recursos e prioridades.

c) estratégias e projetos.

d) planejamentos e produtos.

e) diagnósticos e soluções.

COMENTÁRIO:

A eficácia está relacionada à capacidade de alcançar os resultados e objetivos almejados, enquanto a eficiência está relacionada à capacidade de fazer as coisas da maneira certa, ou seja, de seguir as normas e procedimentos.

Assim, temos como melhor a alternativa a alternativa "A".

Gabarito: A

---

9. VUNESP – Pref. SJC – Gestor Público Municipal – 2012)

Podemos argumentar que a _____ está relacionada ao método com o qual realizamos as ações pretendidas, a _____ diz respeito ao resultado final da ação (alcançou-se ou não o objetivo pretendido) e a _____ corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido.

Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas do texto.

a) eficiência ... eficácia ... efetividade

b) eficiência ... efetividade ... eficácia

c) eficácia ... eficiência ... efetividade

d) eficácia ... efetividade ... eficiência

e) efetividade ... eficácia ... eficiência

COMENTÁRIO:

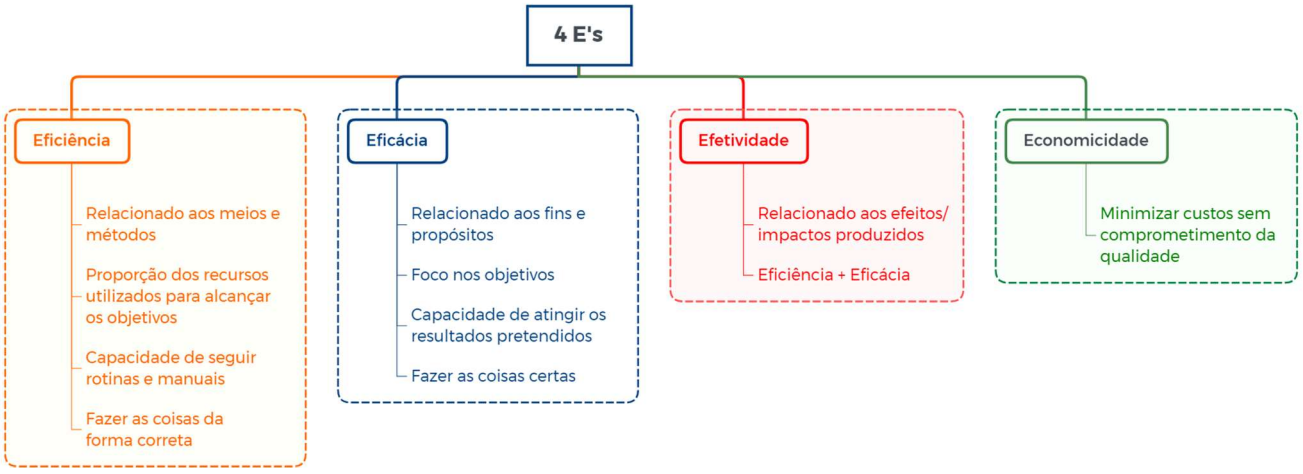
"Está relacionada ao método" = Eficiência

"Diz respeito ao resultado final da ação" = Eficácia

"Grau de qualidade do resultado obtido" = Efetividade.

Particularmente gosto de compreender a Efetividade como os impactos ou ainda como os "resultados dos resultados". Nesse caso, a banca tratou efetividade como o grau de qualidade do resultado obtido.

Note que é a mesma ideia: estamos avaliando o que o resultado produziu de mudança. Internalize a essência do conceito de efetividade, pois as bancas costumam apresentar algumas variações.



Gabarito: A

---

10. 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.

COMENTÁRIO:

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.

A preocupação em realizar os procedimentos de maneira correta, na verdade, está associada ao conceito de eficiência.

GABARITO: ERRADO

---

11. 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.

COMENTÁRIO:

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.

GABARITO: CERTO

---

12. 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.

COMENTÁRIO:

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

GABARITO: ERRADO

---

13. 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.

COMENTÁRIO:

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 abrangentes e que transpõe o resultado de uma única atividade, campanha ou processo.

Existe um jogo do palavras que você deve dominar para acertar as questões.

Vamos por partes:

- Alcançar de resultados = eficácia
- Alcançar resultados mais benéficos para sociedade = impacto = efetividade na área pública.

A expressão "resultados mais benéficos para sociedade" associada ao conceito de efetividade já foi cobrada em diferentes concursos de diferentes bancas. (FCC, SEFAZ/SP, 2013) (AOCP, FERSB,2018).

Fique atento(a)!

GABARITO: CERTO

---

14. 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.

COMENTÁRIO:

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

GABARITO: CERTO

---

15. 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.

COMENTÁRIO:

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- Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

GABARITO: CERTO

16. 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").

GABARITO: CERTO

17. 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").

GABARITO: CERTO

---

18. 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.

COMENTÁRIO:

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").

GABARITO: CERTO

---

19. 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.

GABARITO: C

Processo administrativo

20. VUNESP – MPE SP – Analista Técnico Científico (Administrador) -2019)

As funções de planejamento, organização, direção e controle sintetizam a essência das atribuições administrativas de uma organização, e permitem compreender como se desenvolvem as suas atividades. Relacionando essas funções às características do Ministério Público, é correto afirmar que

a) a função de planejamento está subordinada ao Poder Judiciário, que deve autorizar os planos de ação do Ministério Público.

b) a autonomia das funções administrativas é assegurada constitucionalmente ao Ministério Público.

c) a função de direção do Ministério Público fica a cargo do Superior Tribunal de Justiça, que organiza eorienta as ações e tarefas do órgão.

d) o Poder Legislativo coordena a aplicabilidade dos recursos públicos do Ministério Público, exercendo parte da função de organização.

e) os indicadores de desempenho do Ministério Público, que são utilizados na função de controle, são definidos pelo Poder Executivo.

COMENTÁRIO:

Questão atípica, pois faz uma correlação dos conteúdos de Administração com Direito Constitucional.

Vamos analisar:

O Ministério Público, nos termos do art. 127, §2º da Constituição Federal, é uma função essencial à justiça sendo autônomo funcional e administrativamente:

> § 2º Ao Ministério Público é assegurada autonomia funcional e administrativa, podendo, observado o disposto no art. 169, propor ao Poder Legislativo a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares, provendo-os por concurso público de provas ou de provas e títulos, a política remuneratória e os planos de carreira; a lei disporá sobre sua organização e funcionamento

Nesse sentido, o Ministério Público tem autonomia para realizar planejamento, organização, direção e controle (funções administrativas) das suas próprias atividades.

Gabarito: B

21. VUNESP – UFABC – Assistente em Administração – 2019)

A função "Organização" é definida como

a) o desenvolvimento da missão, dos objetivos e das estratégias de ação da instituição.

b) a mensuração do desempenho por meio de relatórios de performance e pela inspeção de anomalias.

c) a preparação, implementação, controle e acompanhamento dos resultados por meio de indicadores.

d) a coordenação dos recursos humanos e materiais e determinação de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa.

e) a comparação do estado atual com o estado desejado para a empresa e o estabelecimento de medidas corretivas necessárias.

COMENTÁRIO:

Questão formulada acerca das funções administrativas.

Recorde-se que, segundo os autores neoclássicos, as funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle. Vamos relembrar:

P Planejamento	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 o produto resultante do processo de planejamento
O Organização	Responsável pela **distribuição de tarefas e recursos**. Preocupa-se ainda com a **atribuição de responsabilidade e de autoridade** e molda a **estrutura organizacional**.

D Direção	Responsável por conduzir as **atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais**. Segundo Chiavenato (2015), a função de direção se refere ao **relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados**. Dentro dessa função, estudamos aspectos como liderança, orientação, assistência à execução, comunicação e motivação.
C Controle	Responsável pela comparação entre os objetivos traçados e os resultados obtidos, bem como pela adoção de ações corretivas. O propósito básico do controle é **assegurar que as coisas aconteçam conforme o planejado.**

Alternativa A. Errado. A definição de missão, objetivos e estratégia é realizada dentro da função administrativa de planejamento.

Alternativa B. Errado. A mensuração do desempenho por meio de indicadores e inspeção é feita dentro da função de controle.

Alternativa C. Errado. O acompanhamento dos resultados por meio de indicadores é feito dentro da função de controle.

Alternativa D. Certo. A coordenação dos recursos organizacionais (humanos e materiais) é feita na função de organização.

Vale ressaltar que a expressão "coordenação dos recursos humanos" pode suscitar dúvidas. Ora, isso não seria função de direção?

Vamos explicar!

A coordenação de recursos humanos pode estar presente tanto na função de organização quanto na função de direção, **porém com sentidos diferentes**.

No âmbito da função de organização, a preocupação é com a força de trabalho necessária para realizar as atividades. Assim, uma preocupação típica da função de organização é com o número de cargos necessários para o setor produção, por exemplo.

No âmbito da função de direção, as atividades são totalmente distintas. A preocupação é com o relacionamento interpessoal e a motivação dos empregados, logo o foco é no indivíduo e não na estrutura (setores, atividades, etc). Deixando mais claro: uma preocupação típica da função de direção é identificar nas competências do João a melhor maneira para que ele contribua para a organização ou ainda como melhorar o engajamento do João e da Maria no trabalho.

Percebe que é diferente? Na função de organização, focamos na estrutura organizacional e, assim, tratamos de cargos, recursos humanos, força de trabalho. Na função de direção, por outro lado, focamos nas pessoas.

Essa é a diferença técnica. Em provas, o ideal é sempre ler com atenção todas as alternativas para que consiga avaliar em qual sentido a banca está utilizando a expressão "coordenação de recursos humanos".

Alternativa E. Errado. A comparação entre o planejado e o executado é feita na atividade de controle.

Gabarito: D

22. VUNESP – PAULIPREV – Agente Previdenciário – 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.

COMENTÁRIO:

O termo organização pode ser utilizado em dois sentidos: a) sentido de sistema de recursos (conjunto de pessoas e recursos reunidos com um objetivo em comum; b) sentido de função administrativa (responsável por distribuir e alocar recursos na estrutura organizacional).

Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Errado. Nada a ver com nenhum dos sentidos de organização.

Alternativa B. Errado. Organização em nenhum dos seus sentidos é uma ideologia.

Alternativa C. Certo. Aqui a banca apresenta o conceito de organização no sentido de função administrativa. Nesse caso em particular, a banca elaborou o conceito a partir da oba de Francisco Lacombe. Vale a pena conferir como esse autor conceitua organização:

> "Organizar é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da em- presa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente, a fim de que a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos." (Lacombe, Francisco. *Administração: princípios e tendências*, p.65)

Alternativa D. Errado. Descreve uma unidade administrativa de assessoramento.

Alternativa E. Errado. Descreve a atividade de um setor de patrimônio ou de almoxarifado.

Gabarito: C

23. VUNESP – ARSESP – Analista de Suporte à Regulação I – 2018)

O ciclo administrativo é constituído pelo desempenho das funções administrativas, entre elas, a organização, sendo aquela responsável, pelo ato de organizar, estruturar e integrar os recursos. Assinale a alternativa que apresenta uma atividade da função administrativa da organização

a) Definir os planos para alcança-los

b) Monitorar o desempenho

c) Programar as atividades

d) Dividir o trabalho

e) Formular objetivos

COMENTÁRIO:

Questão formulada acerca das funções administrativas.

Recorde-se que, segundo os autores neoclássicos, as funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle.

Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Errado. A elaboração de planos é feita na função de planejamento.

Alternativa B. Errado. O monitoramento do desempenho é feito na função de controle.

Alternativa C. Errado. A programação das atividades é uma espécie de plano operacional, ou seja, faz parte da função administrativa de planejamento.

Alternativa D. Certo. Dividir os trabalhos entre os diversos setores de modo a alocar da melhor maneira possível os recursos disponíveis corresponde à essência da função de organização.

Alternativa E. Errado. A formulação de objetivos é feita na função de planejamento.

Gabarito: D

---

24. VUNESP – UFABC – Assistente em Administração – 2016)

Certa atividade é considerada por muitos autores como o primeiro passo do processo de administrar e determina os objetivos que devem ser atingidos e os melhores meios para alcançá-los. Trata-se

a) do controle.

b) da mensuração.

c) da direção.

d) do planejamento.

e) do gerenciamento.

COMENTÁRIO:

Questão formulada acerca das funções administrativas.

Recorde-se que, segundo os autores neoclássicos, as funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle.

A função administrativa responsável pela definição de objetivos e dos meios para alcançá-los é a função de planejamento.

Gabarito: D

---

25. VUNESP – PRODEST – Assistente Administrativo – 2014)

Entre as funções administrativas, consideradas pela literatura como clássicas, têm lugar de destaque as de planejar, organizar, dirigir/executar e controlar. Associe cada uma dessas funções, na coluna da esquerda, aos seus respectivos significados, na coluna da direita.

I – Planejar	A – É a função de alocação dos recursos da empresa da melhor forma, para assegurar o seu bom desempenho.
II – Organizar	B – É a função de estabelecer padrões e medidas e acompanhar as operações, para que o desempenho ocorra em conformidade com o que foi traçado.
III – Dirigir	C – É a função de estabelecer os objetivos da empresa, definindo os meios, os recursos e os prazos para alcançá-los.
IV – Controlar	D – É a função de articular os esforços e os recursos da empresa com vistas ao alcance dos objetivos traçados.

Assinale a alternativa que contém a associação correta.

a) I-D; II-C; III-B; IV-A.

b) I-A; II-B; III-C; IV-D.

c) I-B; II-C; III-D; IV-A.

d) I-C; II-D; III-A; IV-B.

e) I-C; II-A; III-D; IV-B.

COMENTÁRIO:

Questão formulada acerca das funções administrativas. Vamos fazer as associações corretamente:

A – É a função de alocação dos recursos da empresa da melhor forma, para assegurar o seu bom desempenho. (Função de Organização).

B – É a função de estabelecer padrões e medidas e acompanhar as operações, para que o desempenho ocorra em conformidade com o que foi traçado (Função de Controle).

C- É a função de estabelecer os objetivos da empresa, definindo os meios, os recursos e os prazos para alcançá-los. (Função de planejamento).

D – É a função de articular os esforços e os recursos da empresa com vistas ao alcance dos objetivos traçados. Polêmica! A banca associou à função de direção e, simplesmente, por falta de uma alternativa melhor concordamos com o gabarito.

Entretanto, a redação do enunciado, a meu ver, é dúbia entre as funções de direção e de organização.

De toda forma, não adianta brigar com a banca. Vamos aprender a pensar como ela pensa. Para tanto, vamos comparar as definições apresentadas pela VUNESP:

Organização: função administrativa que se incumbe do **agrupamento das atividades** necessárias para atingir os objetivos da empresa. (PAULIPREV, 2018)

Direção: função de **articular os esforços e os recursos da empresa** com vistas ao alcance dos objetivos traçados. (PRODEST,2014)

Guarde com carinho os termos destacados, pois eles podem ser importantes para resolver uma questão mais polêmica.

Gabarito: E

---

26. CESPE – SLU/DF – Analista de Gestão de Resíduos Sólidos – Administração - 2019)

Acerca de funções da administração e de planejamento em organizações contemporâneas, julgue o próximo item.

No processo administrativo, a atribuição de autoridade e de responsabilidade é tipicamente absorvida pela função de direção.

COMENTÁRIO:

As atividades de atribuição de autoridade e responsabilidade são típicas da função administrativa de organização.

Resposta: ERRADO

---

27. 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.

COMENTÁRIO:

A função administrativa de controle realiza dentre as suas atividades a comparação daquilo que foi planejado com aquilo que foi efetivamente realizado. Dessa comparação, se necessário, adota ações corretivas para ajustar os rumos. Perfeito o enunciado.

GABARITO: CERTO

---

28. 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.

COMENTÁRIO:

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 os autores neoclássicos,

corresponde à realização das seguintes funções: planejamento, organização, direção e controle. O enunciado aborda exatamente essa ideia.

GABARITO: CERTO

29. 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.

COMENTÁRIO:

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

GABARITO: ERRADO

30. 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.

COMENTÁRIO:

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

GABARITO: CERTO

31. 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.

COMENTÁRIO:

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

GABARITO: ERRADO

32. 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.

COMENTÁRIO:

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

GABARITO: ERRADO

---

33. 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.

COMENTÁRIO:

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.

GABARITO: ERRADO

---

34. 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.

COMENTÁRIO:

As funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) devem ser desenvolvidas de maneira integrada de modo a compor o processo administrativo.

Além disso, recorde que dentre os princípios do planejamento temos a precedência, isto é, o planejamento ocorre antes das demais funções administrativas e não de maneira paralela.

Por todo exposto, o enunciado está errado!

GABARITO: ERRADO

---

35. 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 e demais autores neoclássicos, 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.

GABARITO: ERRADO

36. 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.

COMENTÁRIO:

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.

GABARITO: ERRADO

37. 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.

COMENTÁRIO:

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

GABARITO: CERTO

38. 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.

GABARITO: ERRADO

39. 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.

COMENTÁRIO:

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

GABARITO: CERTO

40. 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.

COMENTÁRIO

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

GABARITO: A

41. 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.

COMENTÁRIO:

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**.

GABARITO: C

42. 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.

COMENTÁRIO:

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 dos 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.

GABARITO: B

---

43. 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 que ocorre com o planejamento, o controle é uma função que perpassa todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional).

GABARITO: CERTO

Papéis do administrador

44. CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência (Planejamento) -2010)

O gestor público, na função de comunicador, não deve responder por um conjunto de comportamentos, mas monitorar a comunicação agrupada nas categorias interpessoal, informacional e de decisão.

COMENTÁRIO:

Questão formulada a partir dos papéis do administrador, segundo Mintzberg.

O enunciado mistura os papéis de comunicador (disseminador) e de monitor/coletor. A atividade de monitorar a comunicação é característica do papel de monitor/coleto e não de disseminador, por isso o enunciado está errado.

Vamos relembrar os tipos de papéis informacionais:

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".

Gabarito: ERRADO

Habilidades do administrador

45. CESPE – SEDF – Professor - 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 habilidades de Katz, de habilidades **conceituais**. As habilidades técnicas ou operacionais são mais demandadas no planejamento operacional. Vamos relembrar:

GABARITO: ERRADO

46. CEBRASPE (CESPE) – TCU – Técnico Federal de Controle Externo – 2015)

O desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração, seja nas gerências intermediária e operacional, depende de habilidades conceituais, humanas e técnicas, sendo as habilidades técnicas as mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico.

COMENTÁRIO:

Questão formulada acerca das habilidades do administrador segundo Katz.

O enunciado erra ao afirmar que as habilidades técnicas são mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico. Na verdade, as habilidades técnicas são preponderantes no nível operacional. No nível estratégico, as habilidades conceituais são mais requeridas.

Gabarito: ERRADO

Lista de Questões

Conceito de Administração

1. CESPE – COGE/CE – Auditor de Controle Interno – 2019)

Na estrutura de um ciclo de governança na gestão pública, o elemento voltado à realização dos objetivos organizacionais por meio da estruturação e do desenvolvimento de processos é denominado

a) administração.

b) controle.

c) accountability.

d) governabilidade.

e) supervisão.

2. CESPE – IBAMA – Analista Administrativo – 2013)

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de diferentes funções, como planejamento, organização, direção e controle.

3. CESPE – CEF – Arquiteto – 2006)

Pode-se conceituar administração como a forma de orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para a consecução de um objetivo comum.

4. CESPE – ANATEL- Especialista em Regulação de Serviços Públicos – 2004)

A administração pode ser conceituada como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando o alcance dos objetivos.

Conceito de Organização

5. CESPE – EMAP – Analista Portuário - 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.

4E's

6. VUNESP – CM Campo Limpo – Técnico de Processo Legislativo – 2018)

Algumas organizações preocupam-se muito mais com a forma pela qual prestam o serviço, fazendo isso da melhor maneira possível, em especial no uso dos recursos. Porém, não há uma preocupação com o serviço

prestado, ou seja, se atingiu ou não a finalidade para a qual ele foi concebido. É correto afirmar que, nesse caso, a organização é

a) eficaz e não eficiente.

b) eficiente, eficaz e objetiva.

c) eficiente e de excelência.

d) eficaz e eficiente.

e) eficiente e não eficaz.

7. VUNESP – UFABC – Assistente em Administração – 2016)

Uma das noções básicas em administração refere-se à utilização adequada dos meios disponíveis (materiais, equipamentos, processos etc.) para que se atinjam os fins propostos. O conceito ao qual essa ação se refere é o de

a) eficácia.

b) qualidade.

c) economia.

d) eficiência.

e) correção.

8. VUNESP – Prefeitura SJC – Analista em Gestão – 2012)

No processo organizacional, eficácia e eficiência são conceitos relacionados respectivamente a

a) resultados e processos.

b) recursos e prioridades.

c) estratégias e projetos.

d) planejamentos e produtos.

e) diagnósticos e soluções.

9. VUNESP – Pref. SJC – Gestor Público Municipal – 2012)

Podemos argumentar que a _____ está relacionada ao método com o qual realizamos as ações pretendidas, a _____ diz respeito ao resultado final da ação (alcançou-se ou não o objetivo pretendido) e a _____ corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido.

Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas do texto.

a) eficiência ... eficácia ... efetividade

b) eficiência ... efetividade ... eficácia

c) eficácia ... eficiência ... efetividade

d) eficácia ... efetividade ... eficiência

e) efetividade ... eficácia ... eficiência

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

Processo administrativo

20. VUNESP – MPE SP – Analista Técnico Científico (Administrador) -2019)

As funções de planejamento, organização, direção e controle sintetizam a essência das atribuições administrativas de uma organização, e permitem compreender como se desenvolvem as suas atividades. Relacionando essas funções às características do Ministério Público, é correto afirmar que

a) a função de planejamento está subordinada ao Poder Judiciário, que deve autorizar os planos de ação do Ministério Público.

b) a autonomia das funções administrativas é assegurada constitucionalmente ao Ministério Público.

c) a função de direção do Ministério Público fica a cargo do Superior Tribunal de Justiça, que organiza eorienta as ações e tarefas do órgão.

d) o Poder Legislativo coordena a aplicabilidade dos recursos públicos do Ministério Público, exercendo parte da função de organização.

e) os indicadores de desempenho do Ministério Público, que são utilizados na função de controle, são definidos pelo Poder Executivo.

21. VUNESP – UFABC – Assistente em Administração – 2019)

A função "Organização" é definida como

a) o desenvolvimento da missão, dos objetivos e das estratégias de ação da instituição.

b) a mensuração do desempenho por meio de relatórios de performance e pela inspeção de anomalias.

c) a preparação, implementação, controle e acompanhamento dos resultados por meio de indicadores.

d) a coordenação dos recursos humanos e materiais e determinação de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa.

e) a comparação do estado atual com o estado desejado para a empresa e o estabelecimento de medidas corretivas necessárias.

22. VUNESP – PAULIPREV – Agente Previdenciário – 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.

23. VUNESP – ARSESP – Analista de Suporte à Regulação I – 2018)

O ciclo administrativo é constituído pelo desempenho das funções administrativas, entre elas, a organização, sendo aquela responsável, pelo ato de organizar, estruturar e integrar os recursos. Assinale a alternativa que apresenta uma atividade da função administrativa da organização

a) Definir os planos para alcança-los

b) Monitorar o desempenho

c) Programar as atividades

d) Dividir o trabalho

e) Formular objetivos

24. VUNESP – UFABC – Assistente em Administração – 2016)

Certa atividade é considerada por muitos autores como o primeiro passo do processo de administrar e determina os objetivos que devem ser atingidos e os melhores meios para alcançá-los. Trata-se

a) do controle.

b) da mensuração.

c) da direção.

d) do planejamento.

e) do gerenciamento.

25. VUNESP – PRODEST – Assistente Administrativo – 2014)

Entre as funções administrativas, consideradas pela literatura como clássicas, têm lugar de destaque as de planejar, organizar, dirigir/executar e controlar. Associe cada uma dessas funções, na coluna da esquerda, aos seus respectivos significados, na coluna da direita.

I – Planejar	A – É a função de alocação dos recursos da empresa da melhor forma, para assegurar o seu bom desempenho.
II – Organizar	B – É a função de estabelecer padrões e medidas e acompanhar as operações, para que o desempenho ocorra em conformidade com o que foi traçado.
III – Dirigir	C – É a função de estabelecer os objetivos da empresa, definindo os meios, os recursos e os prazos para alcançá-los.
IV – Controlar	D – É a função de articular os esforços e os recursos da empresa com vistas ao alcance dos objetivos traçados.

Assinale a alternativa que contém a associação correta.

a) I-D; II-C; III-B; IV-A.

b) I-A; II-B; III-C; IV-D.

c) I-B; II-C; III-D; IV-A.

d) I-C; II-D; III-A; IV-B.

e) I-C; II-A; III-D; IV-B.

26. CESPE – SLU/DF – Analista de Gestão de Resíduos Sólidos – Administração - 2019)

Acerca de funções da administração e de planejamento em organizações contemporâneas, julgue o próximo item.

No processo administrativo, a atribuição de autoridade e de responsabilidade é tipicamente absorvida pela função de direção.

27. 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.

28. 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.

29. 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.

30. 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.

31. 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.

32. 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.

33. 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.

34. 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.

35. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, relativo aos processos administrativos organizacionais.

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

36. 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.

37. 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.

38. 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.

39. 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.

40. 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.

41. 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.

42. 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.

43. 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.

Papéis do administrador

44. CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência (Planejamento) -2010)

O gestor público, na função de comunicador, não deve responder por um conjunto de comportamentos, mas monitorar a comunicação agrupada nas categorias interpessoal, informacional e de decisão.

Habilidades do administrador

45. CESPE – SEDF – Professor - 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.

46. CEBRASPE (CESPE) – TCU – Técnico Federal de Controle Externo – 2015)

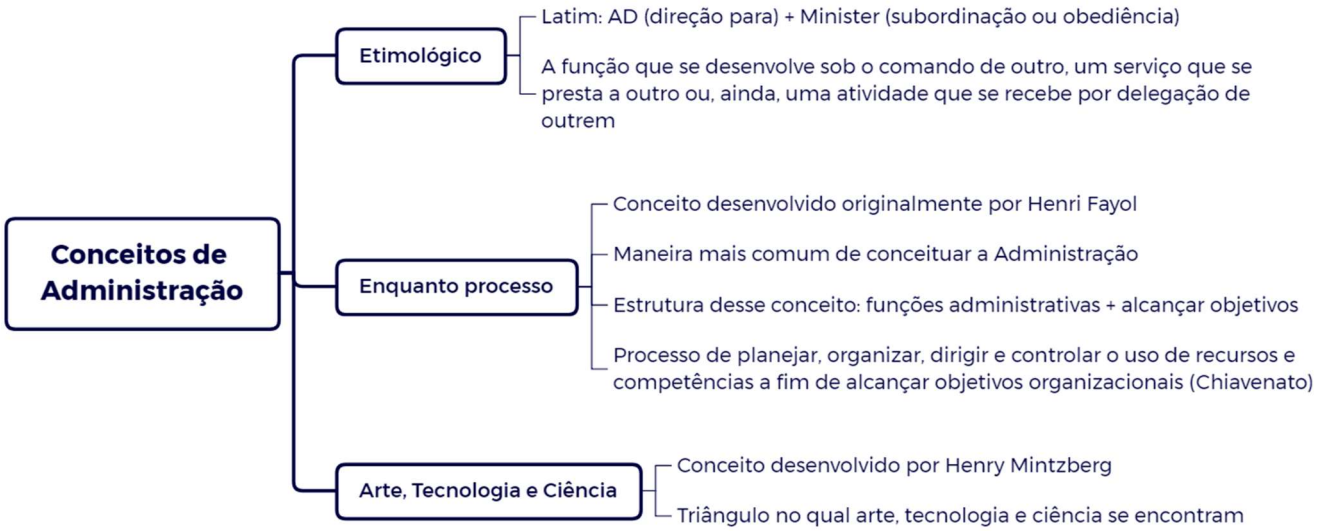
O desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração, seja nas gerências intermediária e operacional, depende de habilidades conceituais, humanas e técnicas, sendo as habilidades técnicas as mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico.

Gabarito

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

Resumo Direcionado

Conceito de Administração



Conceito de Organização

Conceito de Teoria Geral da Administração – TGA

A **Teoria Geral da Administração (TGA)** é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração em geral, não importa onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou nas organizações não lucrativas. (Chiavenato, 2014, p.2)

Níveis Organizacionais

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. Nesse nível, as decisões estão focadas no ambiente externo e no longo prazo.

No **nível tático** temos os gerentes. Esses indivíduos são os responsáveis por fazer a ligação entre o nível institucional (estratégico) e o nível operacional. Exercem um papel muito importante de coordenação dos empregados do nível operacional. A área de atuação corresponde apenas a um setor/departamento, sendo as atividades realizadas com foco no médio prazo.

Por fim, temos o **nível operacional**, que é o "chão de fábrica". Trata-se do nível administrativo mais baixo. Esse nível é ocupado pelos **supervisores** e é responsável por acompanhar a execução das tarefas e atividades cotidianas.

Setores da Sociedade

1º Setor	**Governo**
2º Setor	Empresas (Mercado)
3º Setor	**Organizações do Terceiro Setor** (Organizações Socais – OS, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP etc.)

4E'S

Eficiência: conceito que relaciona os meios e os métodos.

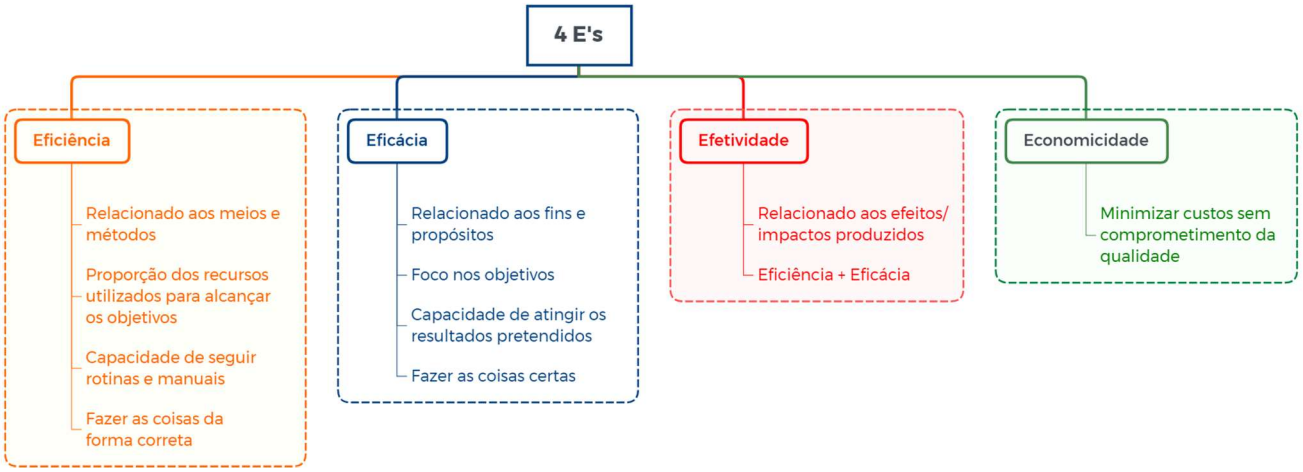
Mede a proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos. Pode se referir ainda à capacidade de seguir rotinas e manuais (fazer as coisas da maneira certa). São exemplos de medidas de eficiência o custo do trabalho, o retorno pelo capital investido, a produtividade.

Eficácia: significa a capacidade de atingir objetivos e resultados pretendidos.

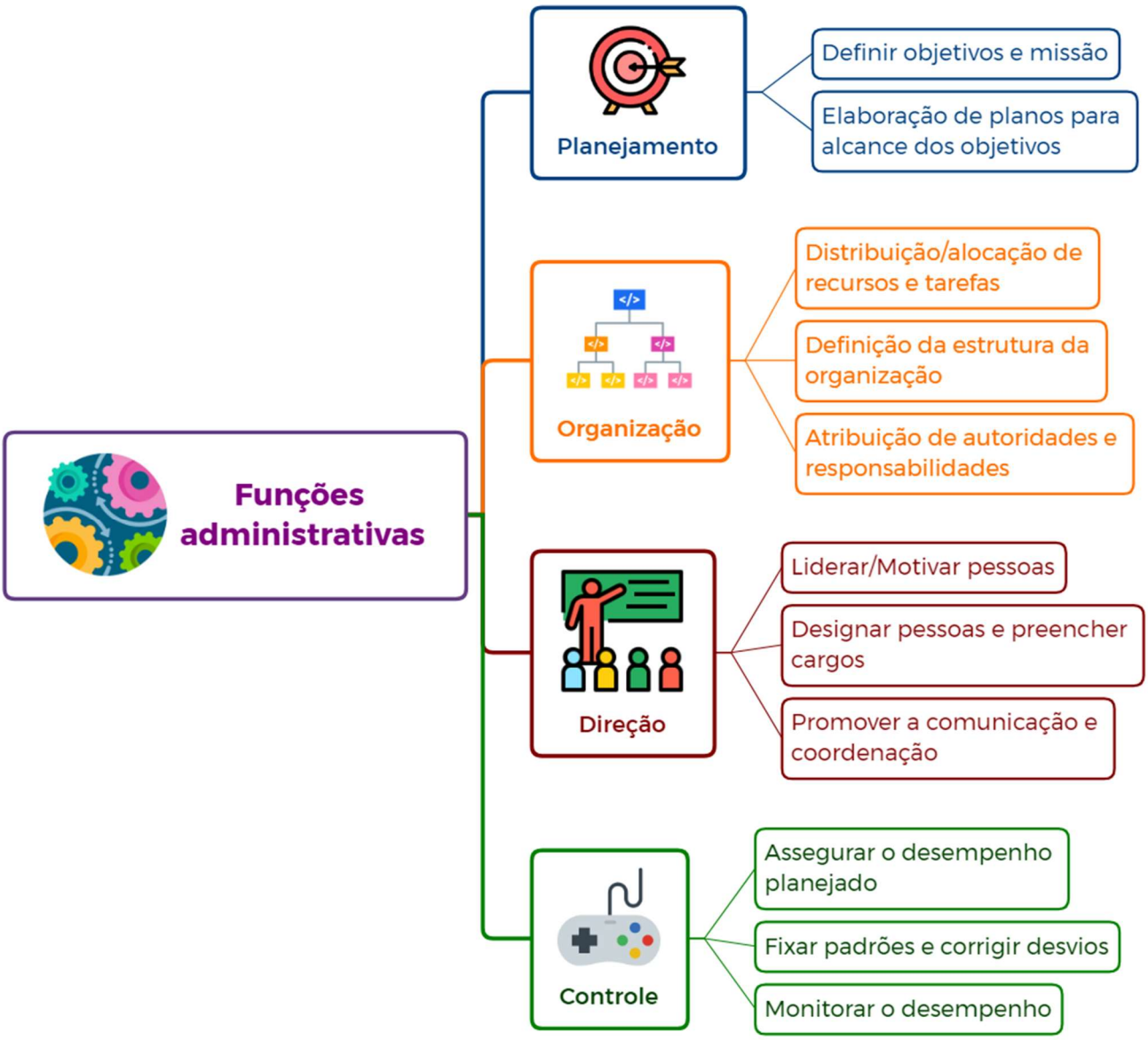
Diferente da eficiência que se preocupa com os meios, a eficácia relaciona-se com os fins e propósitos. Significa fazer as coisas certas (necessárias), atingir os objetivos.

Efetividade: conceito que se relaciona a capacidade de produzir efeitos/impactos no longo prazo. Alguns autores afirmam que a efetividade é igual à soma da eficiência e da eficácia.

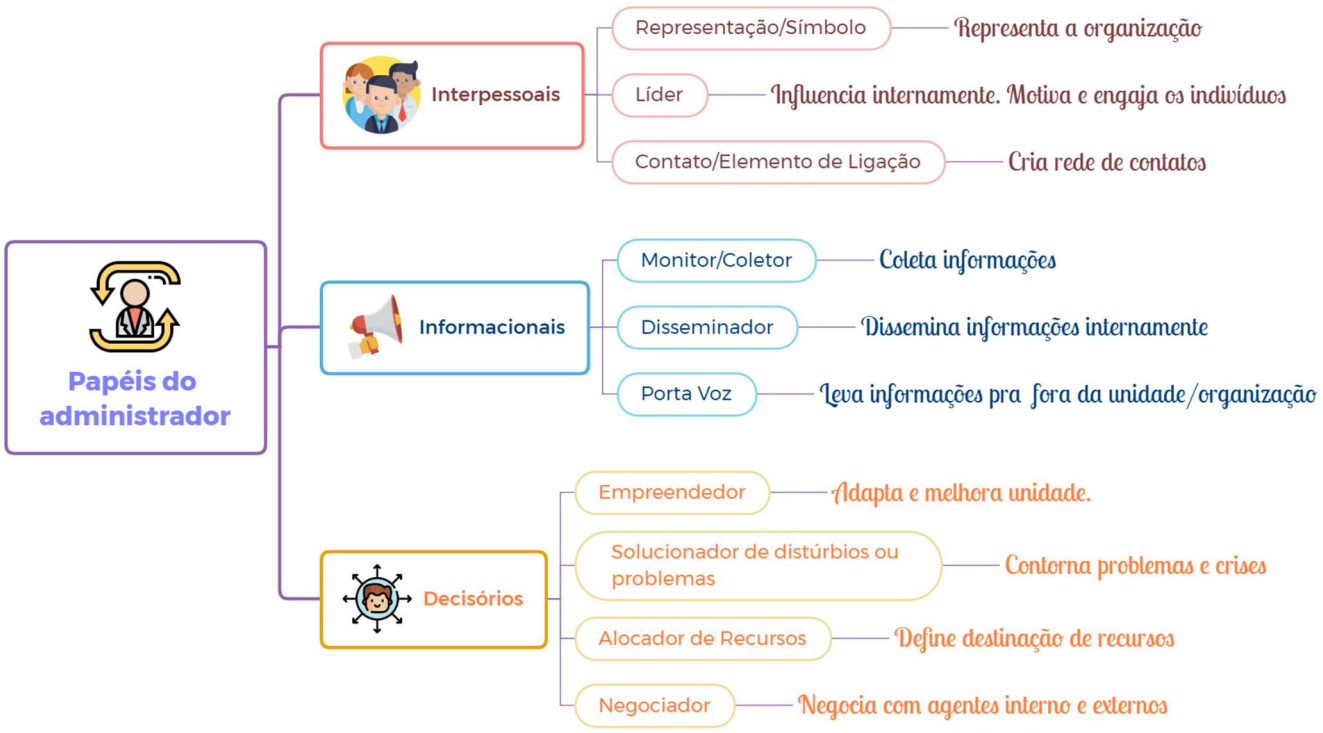
Economicidade: corresponde ao ato de minimizar custos sem comprometimento da qualidade, considerando todas as alternativas disponíveis no mercado.



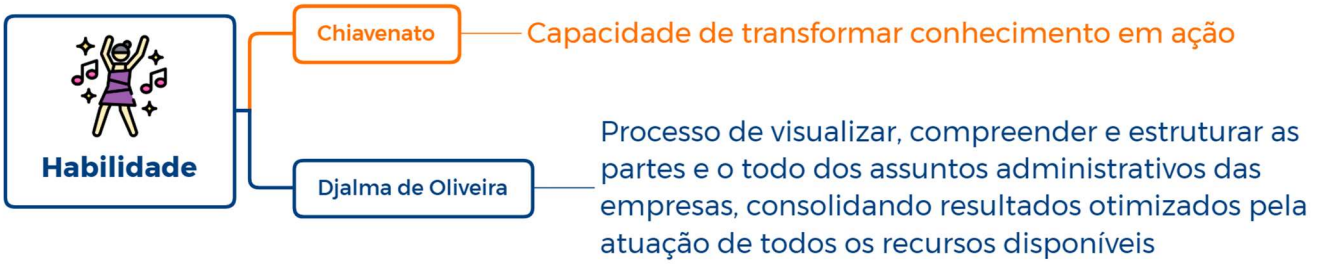
Processo Administrativo



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.