



Aula 00

**Administração Geral para Universidades e
Institutos Federais**

Prof. Marcelo Soares

2020

Sumário

APRESENTAÇÃO DO CURSO	3
COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO?	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
APRESENTAÇÃO DA AULA	8
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	9
CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO	9
<i>Conceito etimológico</i>	9
<i>Conceito de Administração como processo</i>	9
<i>Conceito de Administração como arte, habilidade prática e ciência</i>	11
<i>Conclusões sobre os diferentes conceitos de Administração</i>	12
CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	16
<i>Administração x Organização</i>	17
<i>Organizações formais e informais</i>	17
A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO - TGA	19
NÍVEIS ORGANIZACIONAIS	21
SETORES DA SOCIEDADE	23
4E'S – EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE E ECONOMICIDADE	24
<i>4E's – Jurisprudência – Conceito de efetividade na área pública</i>	26
PROCESSO ADMINISTRATIVO (FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS)	28
PAPÉIS DO ADMINISTRADOR	36
HABILIDADES DO ADMINISTRADOR	41
QUESTÕES COMENTADAS	46
LISTA DE QUESTÕES	75
GABARITO	91
RESUMO DIRECIONADO	92
REFERÊNCIAS	97

Apresentação do curso

Olá meu amigo(a), tudo bem?

Meu nome é Marcelo Soares e eu quero dar as boas-vindas a você.

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.

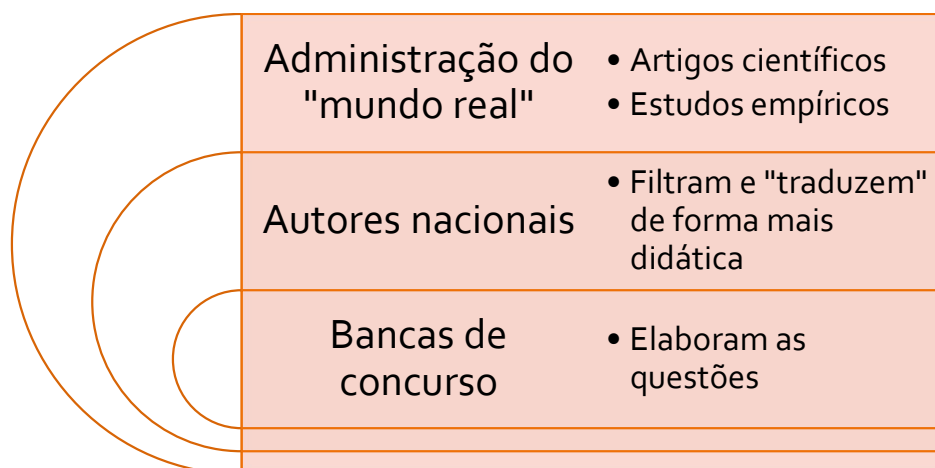
Assim, em que pese existam essas contradições, a melhor forma de vencer uma prova de Administração em concursos públicos é conhecendo como as bancas de concurso pensam. Estudando as questões da banca, os autores que as bancas utilizam, consolidando esses entendimentos e separando o que foi uma contradição pontual do que é um entendimento da banca. Foi isso que fiz por você e essa será nossa abordagem nesse curso.

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 está muito longe disso.

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



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

“Marcelo, como lidaremos com esse desafio?”

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

“Como assim, Marcelo?”

A banca às vezes usou aquele autor ou aquela teoria em uma questão nos últimos 5 anos. Assim, a probabilidade de que isso conste em uma prova novamente é muito baixa de forma que se preocupar com essa teoria não deve ser nem de longe sua prioridade. Coloco ainda em leituras complementares alguns assuntos

e/ou links de alguns documentos que podem vir a ser utilizados como fontes de referência para elaboração de futuras questões.

A ideia central das leituras complementares é funcionar como uma rodada posterior de estudo. Uma etapa de aprofundamento de assuntos correlatos ao da aula. Acredito, sinceramente, que você não precisará das leituras complementares para passar no seu concurso. Tudo que for importante estará no corpo da aula. Entretanto, caso consiga ler e dominar todo o conteúdo do curso (corpo da aula) e ainda tenha margem (tempo disponível de estudo) para buscar acertar também as “questões impossíveis”, as “questões que vêm do nada” de Administração, então as leituras completares serão sua arma.

PROJETO: Aprovação!



Para construir, de fato, uma preparação sólida, 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 videoaula. Para essa missão terá à disposição a sempre oportuna ajuda do professor Marco Ferrari. Ele vai ajudar você com videoaulas bem completas e didáticas.

Antes que eu me 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.

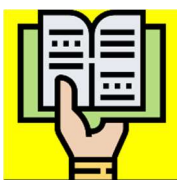
Bom, vou deixar vocês com esse mestre da administração e espero nosso encontro lá nas aulas.

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.

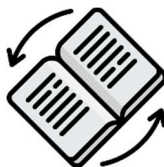
1) Se você nunca estudou Administração **para concursos públicos**

Leia a aula na ordem em 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.

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

Se não se lembrar de nada ou se lembrar de muito pouco do assunto da aula o ideal é seguir a ordem. Às vezes, uma informação central do conteúdo vai fazer muita falta na hora da prova. Se você estiver com o conteúdo fresquinho na memória ou já domina realmente aquela parte da matéria, sugiro que faça "a inversão".



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

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



É hora de focar nas revisões daquilo que já estudou e fazer “a inversão” nas aulas que faltam. Essa estratégia costuma economizar uns bons meses de preparação, pois uma das regras que todo concurseiro deveria seguir é: **antes de ser um especialista, você precisa ser um generalista**. Em outras palavras, é mais eficaz (dá mais resultado) saber um pouquinho de todos os tópicos do edital do que sobre muito sobre uma pequena quantidade de tópicos do edital.

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



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

Lembrando-se 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 de que todos professores aqui do **DIREÇÃO CONCURSOS** estão comprometidos com sua aprovação. Com apenas um 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 já é um produto da opinião dos alunos. Levo muito a sério meu papel como facilitador da sua aprovação e, por isso considero **TODAS AS SUGESTÕES, ELOGIOS E CRÍTICAS**. As leituras complementares e algumas mudanças nos testes de direção já são decorrentes dessas sugestões.



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 têm uma boa incidência em concursos.

Estudaremos hoje sobre o conceito de Administração, as funções dessa ciência e quem a exerce. É o primeiro encontro de muitos alunos com essa disciplina e como em todo primeiro encontro é possível que haja uma certa ansiedade e nervosismo.

Fique tranquilo(a).

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

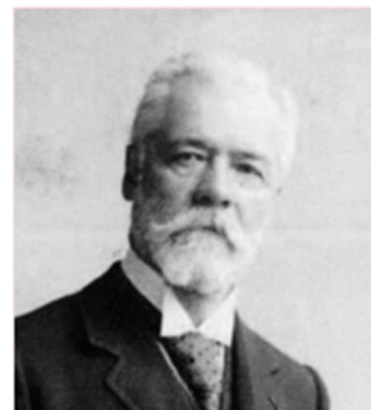
Nessa abordagem, conceituamos a Administração a partir daquilo que ela faz, ou seja, a partir das chamadas funções administrativas. Dessa forma, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais. (Chiavenato,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

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.



Fonte: Maximiano (2017, p.84)

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, os autores neoclássicos foram modificando as nomenclaturas das funções administrativas 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

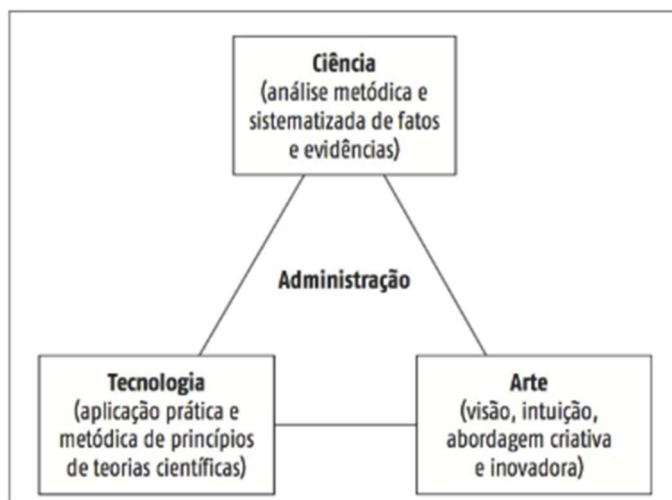
- Administração consiste em **alcançar objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais**. (Samuel Certo)
- Administração é o processo de **planejar, organizar, liderar e controlar** o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais 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.”

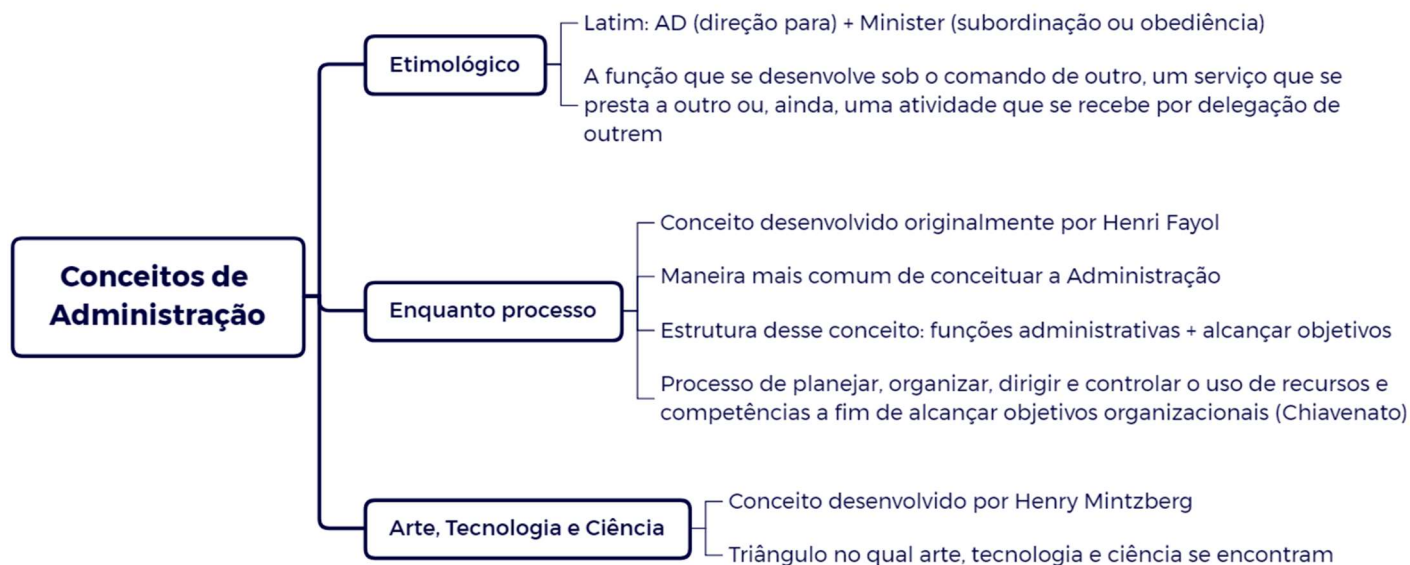


Fonte: Chiavenato (2014)

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 organizacionais. Perceba que a alternativa conceitua Administração como processo, ou seja, a partir daquilo que faz a Administração.

Gabarito: D

Instituto AOCP - EBSEH — 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 uso 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.

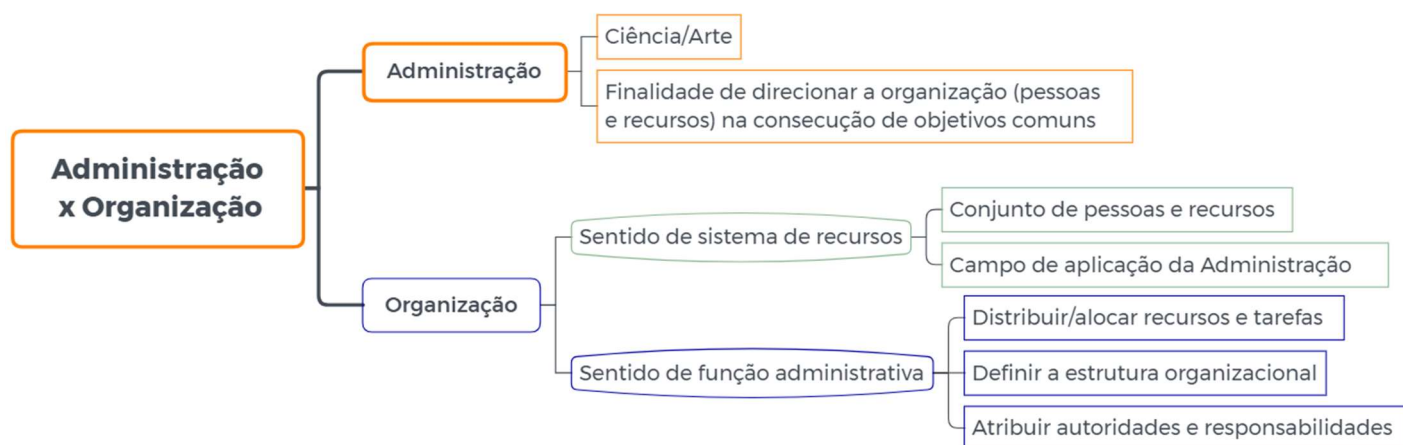
Administração x Organização

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 em 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

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.

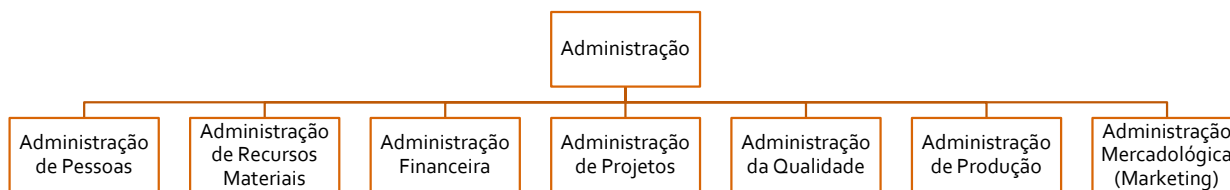
Parece complicado? Não é.

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 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, 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 competitividade**. Em conjunto, essas variáveis compõem 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 têm 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 Sociais – 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 dispõem 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 conceitos.

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.

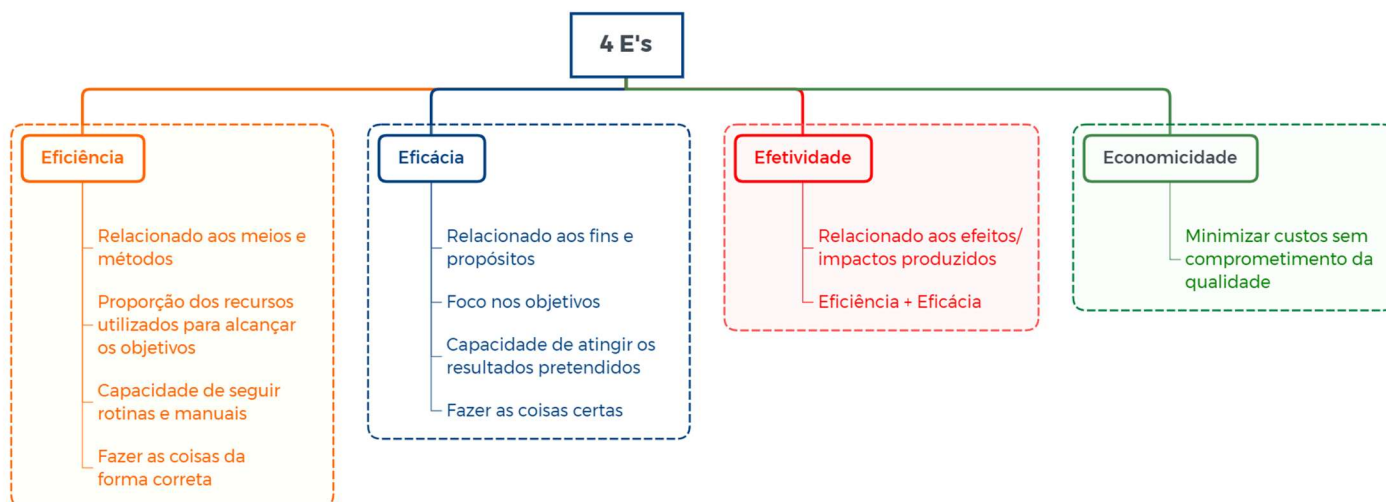
Imagine que o Município de Xômano está promovendo uma campanha contra a paralisia infantil. Como avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade dessa campanha?

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 AOCB – FEREB – 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:

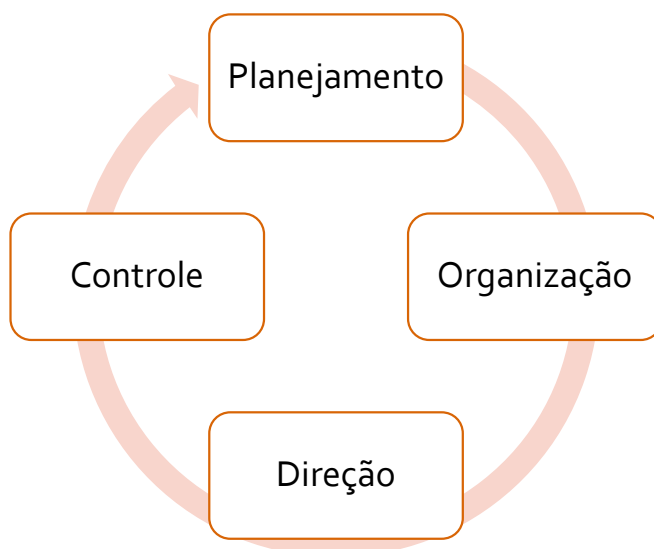
1. Está relacionado ao grau de adequação com que os recursos mobilizados são utilizados para alcançar seus objetivos e metas. = Eficiência
2. Exigência para que o Estado atue de maneira competente para realizar a justiça social. = Equidade
3. Ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada 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, de 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 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 .

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 maneiras diferentes, mas 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. ☺

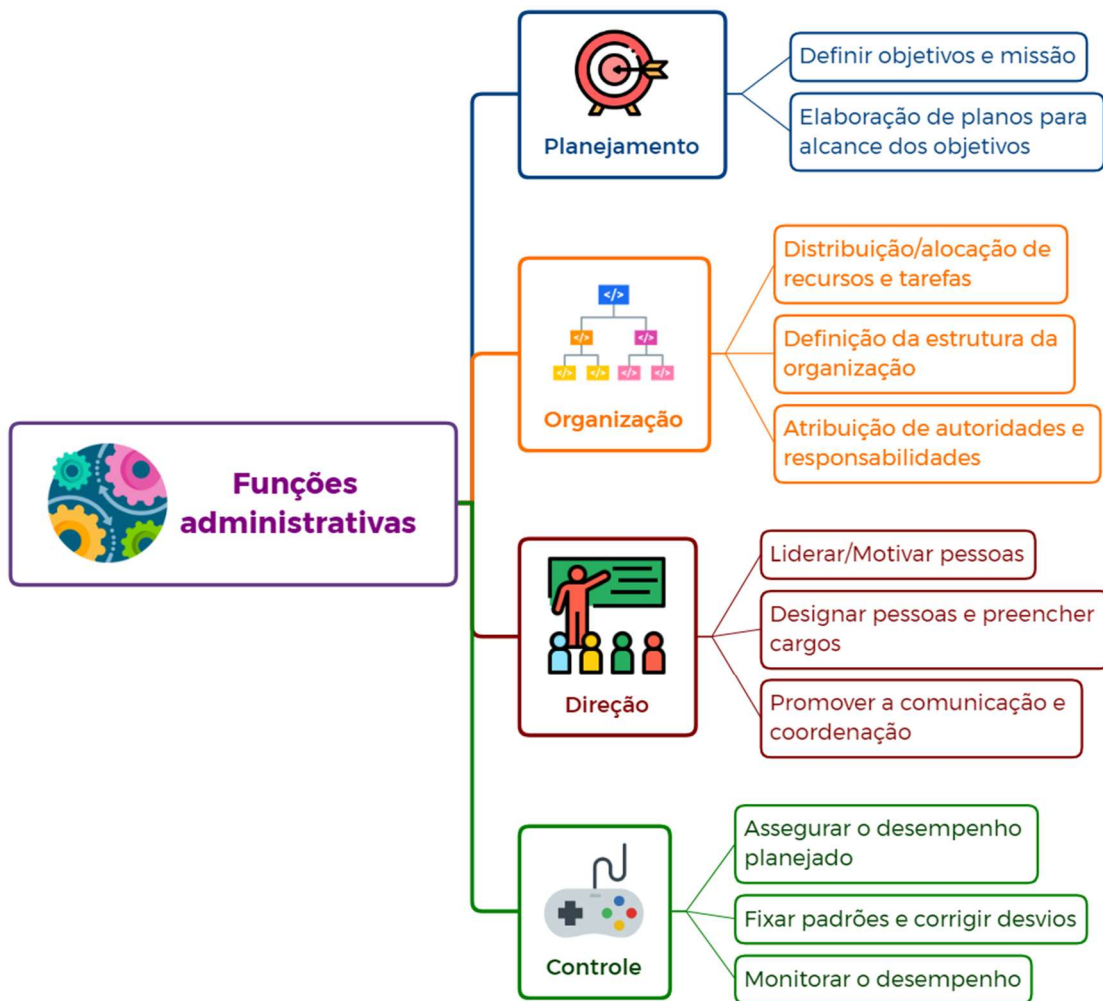
Vejam as nomenclaturas mais utilizadas nas provas:

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

Fonte: Chiavenato (2014) - Adaptado

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 praticarmos 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.

COMENTÁRIO:

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 examinador 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 aquilo 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 de 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:

- Interpessoal, de líder;
- Decisório, de negociador;
- Informacional, de disseminador;
- Interpessoal, de elemento de ligação;
- 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

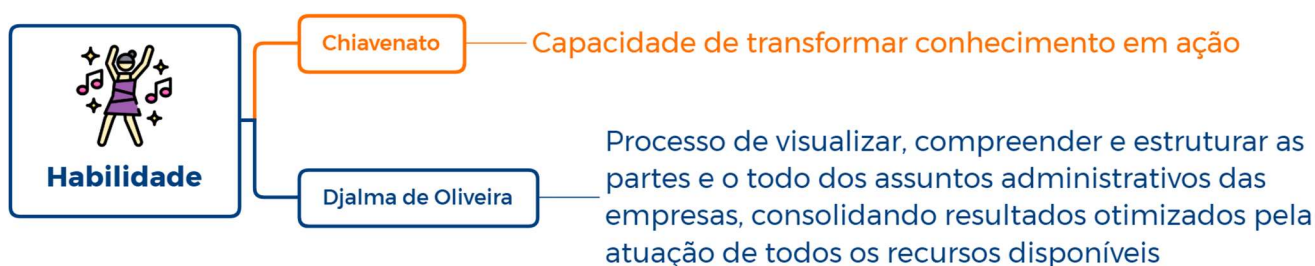
b) Identificar as palavras-chave de cada um dos 10 papéis do administrador

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

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

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

COMENTÁRIO:

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

Gabarito: D

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

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

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 alto nível de habilidades conceituais.

Gabarito: ERRADO

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

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

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 sido elucidativa.

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

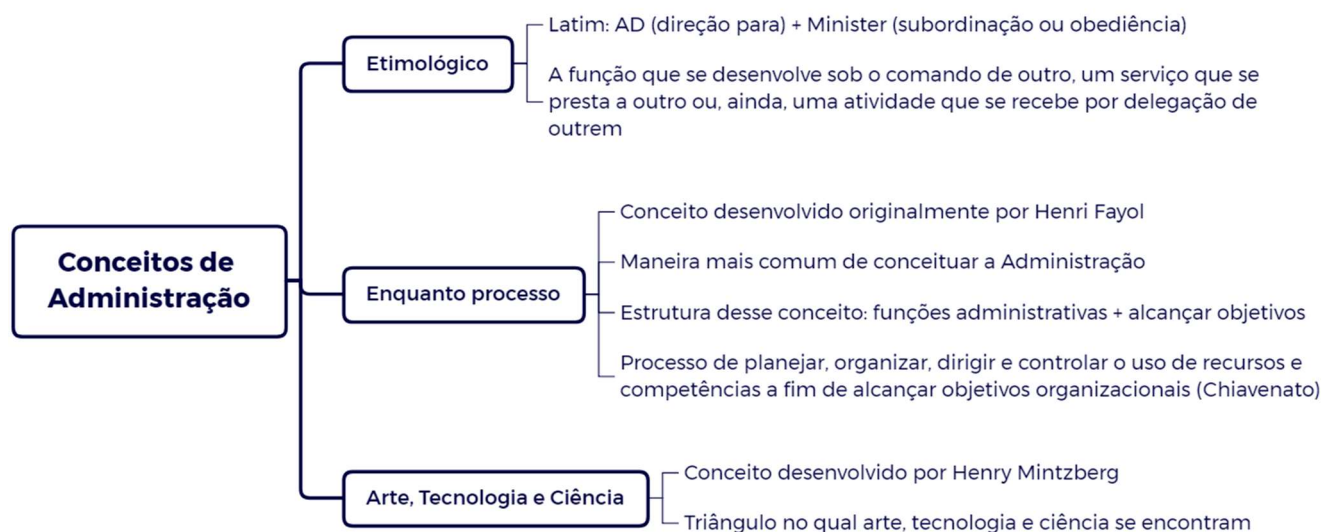
1. CESPE – COGE/CE – Auditor de Controle Interno – 2019)

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

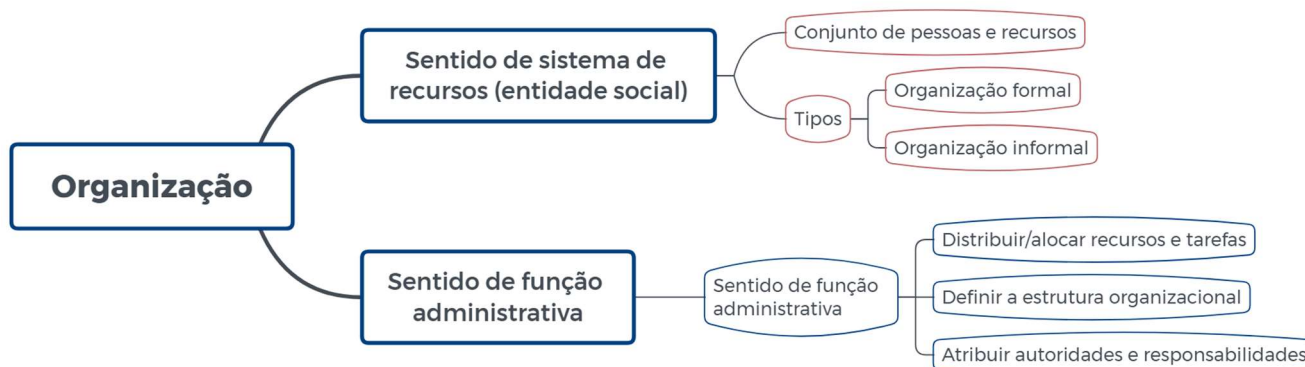
5. CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

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

6. 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

7. 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

8. CESPE – EBSEH – 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

9. CESPE – EBSEH – 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 de 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

10. 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

11. 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

12. CESPE – CGM/Jão 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

13. 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

14. 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

15. 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

16. 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

17. 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

18. 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

19. 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

20. 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

21. IBFC – HEMONINAS – Administrador – 2013)

A Administração tem vários níveis. O nível que consolida a interação entre os aspectos internos, ou controláveis, e os aspectos externos, ou não controláveis, das organizações denomina-se:

- a) Nível operacional.
- b) Nível estratégico.
- c) Nível tático.
- d) Nível motivacional.

COMENTÁRIO:

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.

O nível responsável pela maior interação com o ambiente externo e que define os rumos de toda a organização é o nível estratégico.

Gabarito: B

22. IBFC – EMBASA – Agente Administrativo – 2017)

Analise a frase a seguir e assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna. _____ é tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.

- a) Planejar
- b) Organizar
- c) Dirigir
- d) Controlar

COMENTÁRIO:

Questão formulada a partir das funções administrativas.

Deve-se lembrar que, segundo os autores neoclássicos, temos as seguintes funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

A função administrativa responsável por traçar os rumos a serem perseguidos pela organização no futuro é o planejamento. Como dito no enunciado, um dos benefícios do planejamento é reduzir a incerteza.

Gabarito: A

23. IBFC – EMBASA – Agente Administrativo – 2017)

Dentro de um processo administrativo, o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los denomina-se:

- a) Planejamento
- b) Direção
- c) Controle
- d) Organização

COMENTÁRIO:

Questão formulada a partir das funções administrativas.

Deve-se lembrar que, segundo os autores neoclássicos, temos as seguintes funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

A função administrativa responsável por assegurar que aquilo que foi planejado, de fato, seja executado é o controle. Além disso, o controle é responsável pelas ações corretivas, isto é, os ajustes necessários no planejamento.

Gabarito: A

24. IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo – 2016)

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna. _____ é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito (objetivos) e como deve ser feito (planos).

- a) A divisão do trabalho
- b) A liderança
- c) O planejamento
- d) A motivação e o desempenho
- e) A produtividade

COMENTÁRIO:

Dentre as funções administrativas, segundo os autores neoclássicos, temos: planejamento, organização, direção e controle.

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

Gabarito: C

25. IBFC – EBSEERH – Assistente Administrativo – 2016)

I. O planejamento consiste na especificação dos objetivos a serem atingidos, na definição das estratégias e ações que permitam alcançá-los, e no desenvolvimento de planos que integrem e coordenem as atividades da organização. O planejamento permite que os administradores e trabalhadores tenham sua ação orientada para determinados objetivos, permitindo-lhes concentrar sua atenção no que é mais importante para a organização.

II. A organização é a função da administração que faz a distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização, define quem tem autoridade sobre quem e quando e onde devem tomar decisões. A organização procura distribuir o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da organização para que estes alcancem os objetivos estabelecidos eficientemente. O resultado do processo de organização é a estrutura organizacional.

III. O controle é a função da administração que assegura que os objetivos estão sendo alcançados. Consiste na monitoração e na avaliação do desempenho da organização, na comparação deste com os objetivos planejados e na correção dos desvios que se verificarem. A função de controle envolve: a definição de medidas de desempenho, a verificação sistemática do desempenho efetivo, a comparação entre os padrões e objetivos planejados e o desempenho efetivamente observado, e, finalmente, o estabelecimento de medidas corretivas, no caso de se verificarem desvios significativos. É por meio da função de controle que a organização se mantém no rumo pretendido ou planeja mudanças.

Analise as afirmações acima, referentes às funções da administração e assinale a alternativa correta.

- a) Todas as afirmações estão incorretas
- b) Apenas a afirmação I está incorreta
- c) Apenas a afirmação II está incorreta
- d) Apenas a afirmação III está correta
- e) Todas as afirmações estão corretas

COMENTÁRIO:

Questão para guardar no caderno.

Todas as funções administrativas estão perfeitamente conceituadas!

Gabarito: E

26. IBFC – EBSEERH – Assistente Administrativo – 2016)

Leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa correta.

I. O controle informa o Sistema sobre seu desempenho em comparação com os objetivos.

II. O controle informa o Sistema o que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos.

III. Controlar consiste em manter um Sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio Sistema e o padrão de comportamento.

- a) Somente a afirmação I está correta
- b) Somente a afirmação II está correta
- c) Somente a afirmação III está correta
- d) Nenhuma das afirmações está correta
- e) Todas as afirmações estão corretas

COMENTÁRIO:

I. Certo. O controle é a função administrativa por comparar o desempenho (aquilo que foi executado) com aquilo que foi planejado (objetivos).

II. Certo. Em decorrência da comparação do desempenho com os objetivos, é possível traçar as ações corretivas para que se assegure que os objetivos sejam alcançados.

III. Certo. Em essência, controlar consiste em manter as atividades realizadas de acordo com o planejado, ou seja, dentro de um padrão esperado de comportamento.

Gabarito: E

27. IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo – 2016)

I. Planejamento é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização. É também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.

II. Direção é o processo de acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos

III. Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

- a) Somente as afirmações II e III estão corretas
- b) Somente a afirmação I está correta
- c) Somente a afirmação III está correta
- d) Todas as afirmações estão corretas
- e) Nenhuma das afirmações está correta

COMENTÁRIO:

I. Errado. A definição das atividades e responsabilidade, bem como a distribuição de recursos ao longo da estrutura organizacional são atividades da função de organização.

II. Certo. Direção é o processo de conduzir as pessoas rumo aos objetivos organizacionais. Perceba que a banca disfarçou um pouco, em vez de falar de pessoas falou sobre “recursos que realizam as atividades e os objetivos” ...Ora, quem realiza as atividades e os objetivos de uma organização? São as pessoas!

III. Certo. Controlar consiste em assegurar que as atividades sejam realizadas de acordo com o planejado, bem como identificar a necessidade de possíveis ajustes.

Gabarito: A

28. IBFC – EMDEC – Assistente Administrativo Jr – 2016)

O pilar da Administração que trata de definir objetivos, identificar formas de controle e definir processos determina-se:

- a) Planejamento.
- b) Organização.
- c) Direção.
- d) Controle.

COMENTÁRIO:

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

É relevante destacar dois pontos do enunciado:

- a) Os processos são sequências de atividades que progressivamente agregam valor e que transformam insumos em produtos. Os processos instrumentalizam os meios pelos quais a organização vai atingir seus objetivos.
- b) O planejamento e o controle estão intimamente relacionados. A função administrativa de controle consiste, basicamente, em assegurar que as coisas aconteçam conforme o planejamento, assim, para que seja possível realizar o controle é preciso previamente planejar, por isso o enunciado destaca que durante o planejamento já devem ser identificadas formas de controle.

Gabarito: A

29. IBFC – MGS - Administração – 2015)

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna a seguir. Dentre as principais funções da Administração, _____ é a metodologia administrativa que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados - objetivos e metas - a serem alcançados pelas organizações e de delinear ações - estratégicas - para alcançar estes resultados, bem como estabelecer leis e normas - políticas - que servem de sustentação a esse procedimento administrativo.

- a) Planejamento.
- b) Organização.
- c) Direção.
- d) Controle.

COMENTÁRIO:

A função administrativa de planejamento é reiteradamente cobrada pela IBFC. Essa banca, em diversas oportunidades, apresentou diferentes conceitos de planejamento, porém a essência é absolutamente a mesma: planejar consiste em definir objetivos e meios para alcançá-los.

Alguns alunos podem ter estranhado a expressão “bem como estabelecer leis e normas – políticas” do enunciado. Deixe-me explicá-la para você.

As políticas são tipos de planos táticos (planos realizados pelo nível intermediário da organização). Esses planos funcionam como guias gerais de ação e orientam a tomada de decisão do nível operacional. Assim, o que o enunciado está dizendo, em termos mais simples, é que o planejamento ao definir políticas (guias gerais de ação) orientam como os procedimentos e atividades devem ser realizados.

Gabarito: A

30. IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo – 2015)

As sentenças abaixo discorrem sobre planejamento. Baseado no tema, analise-as, atribua valores verdadeiro ou falso e assinale a alternativa que representa a sequência correta de cima para baixo:

- () Planejar é um processo de reflexão e tomada de decisão sobre o futuro.
 - () Planejar é definir objetivos ou resultados que devem ser alcançados no futuro.
 - () Durante o planejamento deve-se definir os meios que deverão possibilitar a realização dos resultados esperados, dentro de um espaço de tempo indefinido.
- a) V, V, F.
b) F, F, V.
c) V, F, V.
d) F, V, F.
e) V, V, V.

COMENTÁRIO:

(V) Planejar é um processo de reflexão e tomada de decisão sobre o futuro.

Ao planejarmos devemos refletir sobre aquilo que pretendemos alcançar em determinado período. Assim, o planejamento é um ato de decisão sobre o futuro que a organização irá buscar.

(V) Planejar é definir objetivos ou resultados que devem ser alcançados no futuro.

Uma das principais atividades do planejamento é a definição de objetivos a serem alcançados.

(F) Durante o planejamento deve-se definir os meios que deverão possibilitar a realização dos resultados esperados, dentro de um espaço de tempo indefinido.

Ao planejarmos devemos definir um horizonte de tempo para alcançar os objetivos. Não se admite, portanto, um planejamento por tempo indefinido, por isso é a afirmação é falsa.

Gabarito: A

31. IBFC – HEMONINAS – Administrador – 2013)

A Administração tem quatro funções principais. São elas Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna da frase a seguir

_____ é a metodologia administrativa que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de

realimentar com informações os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho, para assegurar que os resultados estabelecidos pelo planejamento sejam alcançados.

- a) Planejamento.
- b) Organização.
- c) Direção.
- d) Controle.

COMENTÁRIO:

A função administrativa responsável pela comparação dos objetivos previamente estabelecidos ("padrões previamente estabelecidos") com aquilo que foi executado é o controle.

Por meio do controle é possível obter subsídios para ajustar o curso das ações da organização. Denominamos esses ajustes de ações corretivas.

Gabarito: D

32. IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo – 2013)

São quatro as principais funções da administração. Leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

- a) Planejamento, organização, direção e controle.
- b) Orçamento, planejamento, organização e assiduidade.
- c) Pontualidade, assiduidade, coordenação e organização.
- d) Planejamento, orçamento, organização e controle.

COMENTÁRIO:

As funções administrativas podem ser descritas de diferentes formas, conforme demonstrado 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

Sem dúvidas, a maneira mais cobrada pelas bancas organizadoras é por meio da lição dos autores neoclássicos (Dale, Peter Drucker etc.). Segundo esses autores, as funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle.

Gabarito: A

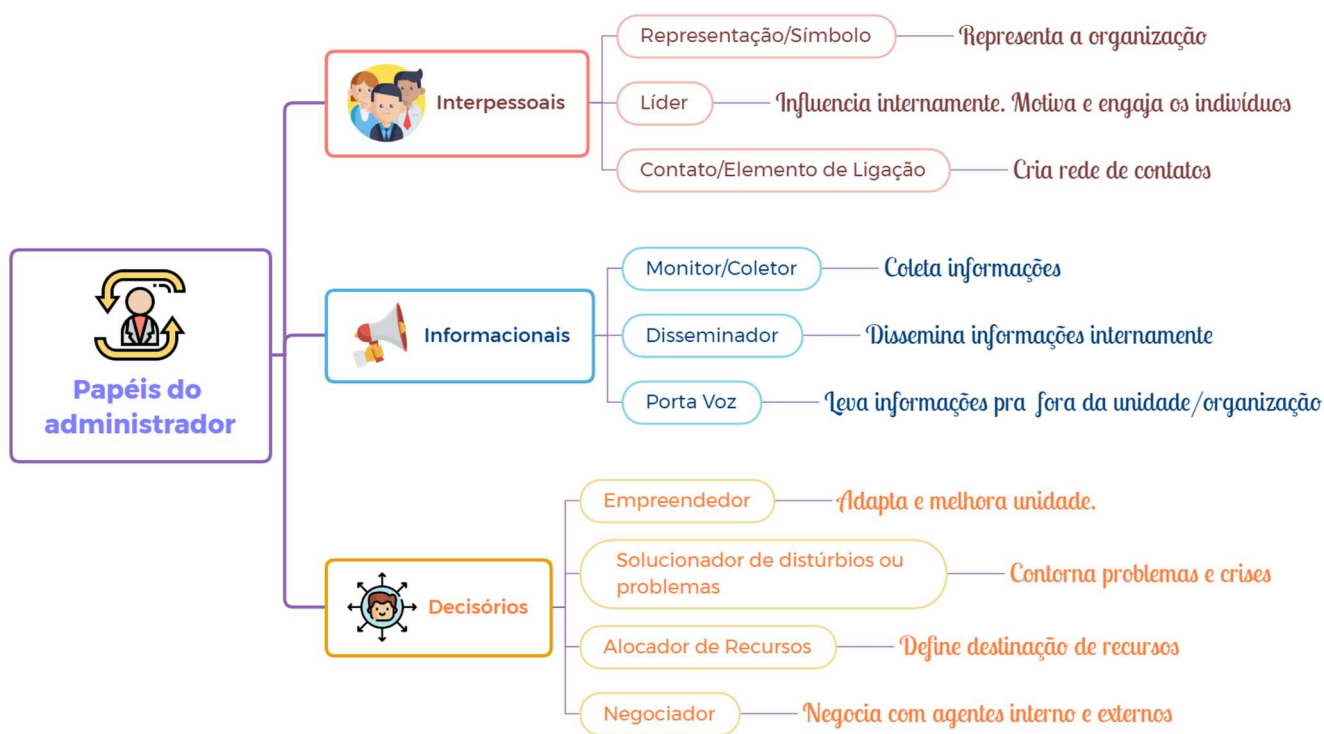
33. IBFC – UFSBA – Administrador – 2016)

O administrador é um líder dentro de uma organização, exerce alguns papéis. Aquele papel de planejar a maior parte das mudanças controladas da organização denomina-se:

- a) Porta-voz
- b) Empreendedor
- c) Disseminador
- d) Negociador
- e) Monitor

COMENTÁRIO:

Questão acerca dos papéis exercidos por um administrador. Nesse tipo de questão, sugiro que foque nas palavras-chave de cada um dos 10 papéis descritos por Mintzberg. Vejamos o nosso esquema:



Note que os processos de mudança (adaptação e melhoria) da organização estão relacionados ao papel empreendedor do Administrador.

Gabarito: B

34. IBFC – HEMONINAS – Administrador – 2013)

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna da frase a seguir.

_____ é o processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos administrativos das organizações, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis.

- a) Capacitação administrativa.
- b) Habilidade administrativa.
- c) Papéis administrativos.
- d) Inteligência administrativa.

COMENTÁRIO:

Questão formulada a partir do conceito de Habilidade proposto por Djalma de Oliveira (2009, p.138), vejamos:

Habilidade é o processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos administrativos das empresas, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis.

Essa é uma daquelas questões difíceis de acertar, pois a banca procurou um conceito peculiar de um autor específico. Dureza, né?

Vamos aproveitar para ver outro conceito apresentado por Djalma de Oliveira na mesma obra:

Conhecimento é a capacidade de entender o conceito e a estruturação de um assunto administrativo, bem como saber consolidar sua aplicação em uma realidade específica da empresa.

Gabarito: B

35. FGV – TJ/CE – Técnico Judiciário – 2019)

Após ingressar no Poder Judiciário, Ícaro iniciou seus trabalhos assessorando um gestor no planejamento e execução de tarefas rotineiras comuns em seu departamento. Ícaro e seu chefe são responsáveis pela definição de procedimentos e processos específicos de curto prazo.

Ícaro e seu gestor encontram-se no nível organizacional:

- a) tático;
- b) gerencial;
- c) estratégico;
- d) operacional;
- e) corporativo.

COMENTÁRIO:

Vamos identificar as características do nível organizacional de Ícaro:

- a) Execução de tarefas rotineiras comuns
- b) Definição de procedimentos e processos específicos
- c) Curto Prazo

Todas as características descritas no enunciado indicam que Ícaro está no nível operacional.

GABARITO: D

36. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo – 2018)

O presidente da Câmara de Vereadores do município de Helloá Regina recebeu as seguintes metas para 2018: elaborar o orçamento para o próximo ano e dividir os recursos e as tarefas entre os vereadores do município.

Ao trabalhar nessas metas, o presidente estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

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

COMENTÁRIO:

Elaborar orçamento = função de planejamento (orçamento é um tipo de plano operacional); papel decisório de alocador de recursos.

Dividir os recursos e as tarefas = função de organização; papel decisório de alocador de recursos.

GABARITO: E

37. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

Após o estágio probatório, um servidor foi convidado para ser o novo gerente de controle de sua organização, pois sua performance nos serviços administrativos de controle foi excepcional.

A função administrativa controle tem como finalidade:

- a) dividir os recursos e as tarefas, bem como as autoridades entre os membros;
- b) planejar os objetivos e as estratégias para alcançá-los;
- c) controlar as pessoas para que cumpram ordens com eficiência e sem questionamento;
- d) direcionar as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- e) monitorar e assegurar que os objetivos definidos estejam sendo alcançados.

COMENTÁRIO:

Controle = comparar aquilo que foi planejado com aquilo que foi entregue de modo a realizar ajustes, quando necessários.

Alternativa A. Errado. Função de organização.

Alternativa B. Errado. Função de planejamento.

Alternativa C. Errado. Controlar as pessoas para que cumpram ordens é uma forma de exercer a função de direção (liderança) de modo autocrático.

Alternativa D. Errado. Função de Direção.

Alternativa E. Certo. Ótimo conceito da função de controle.

GABARITO: E

38. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

No final do ano, vereadores do Município de Vitória Ana passaram um final de semana em um hotel de Guaratinguetá para desenharem a nova estrutura organizacional da Câmara de Vereadores. Decidiram sobre a divisão do trabalho entre eles, bem como a divisão de responsabilidades e autoridades na estrutura hierárquica.

A função administrativa que melhor expressa esse contexto é:

- a) decisão;
- b) controle;
- c) divisão;
- d) liderança;
- e) organização.

COMENTÁRIO:

Definição de tarefas, distribuição de autoridade, elaboração da estrutura organizacional = função de organização.

GABARITO: E

39. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

Dentre as funções administrativas clássicas, afetas ao gestor de serviços gerais, aquela que envolve a verificação do alcance das metas e objetivos planejados e a adoção de ações corretivas para eventuais desvios é o(a):

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

COMENTÁRIO:

Alcance das metas e objetivos + adoção de ações corretivas = função de controle.

GABARITO: C

40. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

O diretor de marketing de um laboratório farmacêutico de grande porte recebeu as seguintes incumbências: reestruturar o departamento de marketing; distribuir os vendedores por área geográfica.

Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

- a) planejamento; direção;
- b) organização; direção;
- c) planejamento; organização;
- d) direção; planejamento;
- e) organização; organização.

COMENTÁRIO:

Reestruturar o departamento de marketing = função de organização.

Distribuir funções e atividades = função de organização.

GABARITO: E

41. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

Uma das funções administrativas refere-se à "geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a garantir o cumprimento das metas planejadas" (Sobral e Peci, 2014, p. 359).

Essa função administrativa e duas de suas atribuições essenciais são, respectivamente:

- a) planejamento; definição de metas e alocação de recursos;
- b) organização; alocação de recursos e monitoramento;
- c) direção; definição de responsabilidades e avaliação do desempenho;
- d) controle; monitoramento e correção de desvios;
- e) planejamento-controle; definição de metas e correção de desvios.

COMENTÁRIO:

Percebe como se torna repetitivo?

"Garantir o cumprimento das metas planejadas" = função de controle.

GABARITO: D

42. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

O gerente financeiro de uma organização dedica boa parte do seu tempo à elaboração de orçamentos e à aplicação de recursos financeiros.

Essas atividades estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções administrativas:

- a) planejamento; organização;
- b) planejamento; planejamento;
- c) organização; organização;
- d) organização; controle;
- e) planejamento; controle.

COMENTÁRIO:

Elaboração de orçamento = função de planejamento

Distribuição e aplicação de recursos = função de organização

GABARITO: A

43. FGV – ALE RJ – Especialista Legislativo de Nível Superior – 2017)

Isabela é a diretora de uma organização. Sob sua direção estão diferentes áreas interdependentes da empresa. Recentemente, Isabela identificou que alguns setores que deveriam manter contato permanente para a condução de suas atividades têm falhado nesse sentido.

Analisando-se corretamente a situação, conclui-se que Isabela precisa melhorar sua função administrativa de:

- a) previsão;
- b) organização;
- c) comando;
- d) coordenação;
- e) controle.

COMENTÁRIO:

Aumentar a integração e o fluxo de comunicação entre os setores enquadra-se dentro da função de direção, segundo os autores neoclássicos e na função de coordenação dentro da classificação clássica proposta por Fayol.

GABARITO: D

44. FGV – TRT 12ª Região – Técnico Judiciário – 2017)

No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.

Tão importante quanto planejar é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, e essa função administrativa de monitoração é denominada:

- a) avaliação estratégica;
- b) análise de eficácia;
- c) controle;
- d) análise de eficiência;
- e) avaliação de desempenho.

COMENTÁRIO:

Comparar os resultados obtidos com o que foi planejado = função de controle.

GABARITO: C

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

Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.

Em relação à função administrativa organização, é correto afirmar que:

- a) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;
- b) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;
- c) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- d) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;
- e) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Certo. Distribuição de tarefas, recursos e autoridade = função de organização.

Alternativa B. Errado. Função de planejamento.

Alternativa C. Errado. Função de direção.

Alternativa D. Errado. Função de controle.

Alternativa E. Errado. Rsrsrsrs....banca foi bem criativa nessa alternativa. Usou o que consideramos uma pessoa organizada para associar à função administrativa de organização. Não caia nessa!

GABARITO: A

46. FGV – SEPOG RO – Técnico em Políticas e Gestão Governamental – 2017)

O planejamento, a organização, a direção e o controle são funções básicas do administrador e constituem o chamado processo administrativo.

Com relação às descrições das funções administrativas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

- () Planejamento: formula os objetivos e os meios para alcançá-los.
- () Organização: desenha o trabalho, aloca os recursos e coordena as atividades.
- () Direção: designa pessoas, dirige seus esforços, as motiva e lidera.
- () Controle: monitora as atividades e corrige os desafios.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) V - V - V - V.
- b) V - F - V - V.
- c) F - V - F - V.
- d) V - V - F - F.

e) V - V - F - V.

COMENTÁRIO:

Todas as afirmações estão corretas e apresentam conceito das funções administrativas, segundo os autores neoclássicos.

GABARITO: A

47. FGV – MPE RJ – Analista do Ministério Público – 2016)

Um gerente da área de finanças afirmou que é responsável pela elaboração de orçamentos, pela composição da estrutura de financiamento e pela aplicação dos recursos financeiros da empresa em que trabalha. Ao realizar essas atribuições, o gerente exerce, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

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

COMENTÁRIO:

Elaboração de orçamento = planejamento.

Composição da estrutura de financiamento (decide as fontes de recursos) = função de organização

Aplicação dos recursos (distribui os recursos) função de organização.

GABARITO: E

48. FGV – IBGE – Analista – 2016)

O diretor de recursos humanos de uma empresa de varejo recebeu as seguintes incumbências: estabelecer metas de desempenho para os empregados da empresa; definir a estrutura de cargos e salários; implementar as políticas organizacionais relativas à gestão participativa. Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

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

COMENTÁRIO:

Estabelecer metas = função de planejamento

Definir estrutura de cargos e salário = função de organização.

“Implementar políticas de gestão participativa”, essa atividade merece um destaque especial. Se o examinador estivesse tratando sobre elaboração de políticas, teríamos a função de planejamento, posto que políticas são uma espécie de plano tático. Contudo, o examinador está tratando sobre a implantação de políticas, ou seja, fazer efetivamente que os empregados se envolvam nas atividades, liderá-los e motivá-los a participar da gestão. Nesse caso, temos a função de direção.

GABARITO: B

49. FGV – IBGE – Analista – 2016)

Ao ser promovido a gerente de operações em uma empresa de e-commerce, Ricardo recebe a tarefa de reduzir para apenas um dia o tempo que o produto demora a chegar à casa do cliente, depois de realizada a compra. Pensando nisso, traça metas de produtividade para os funcionários e realiza a compra de CDAs (Centros de Distribuição Avançada) para obter um escoamento mais rápido da produção. Segundo a conceituação das funções clássicas da organização, Ricardo, ao executar essas atividades, desempenhou em sequência as funções de:

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

COMENTÁRIO:

Traça metas de produtividade = função de planejamento

Realiza compra de CDA (aplica e distribui recursos = função de organização.

GABARITO: A

50. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 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:

O administrador ao assumir a função de divulgar informações sobre a organização para agentes externos exerce o papel informacional de porta-voz.

GABARITO: B

51. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 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:

As funções relacionadas à distribuição de atividades e programação do trabalho enquadram-se dentro do papel de alocação de recursos (administrador de recursos), que é um papel decisório.

GABARITO: D

52. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

O funcionário que ocupava um cargo de gerente na área de relações institucionais de uma organização de grande porte dedicava boa parte do seu tempo à elaboração de comunicados e à concessão de entrevistas à imprensa. Ao ser promovido ao cargo de diretor da área, passou a dedicar a maior parte do tempo à representação da organização em cerimônias e solenidades externas.

O papel desempenhado pelo funcionário como gerente e o papel desempenhado como diretor são, respectivamente:

- a) informacional, de disseminador; interpessoal, de líder;
- b) interpessoal, de porta-voz; interpessoal, de líder;
- c) informacional, de elemento de ligação; interpessoal, de símbolo;
- d) informacional, de disseminador; interpessoal, de elemento de ligação;
- e) informacional, de porta-voz; interpessoal, de símbolo.

COMENTÁRIO:

A função de levar informações da organização para agentes externos enquadra-se dentro do papel de porta-voz (papel de informação). Por outro lado, a função de atuar na representação da organização dando um “rosto” a determinada organização é denominada função de símbolo/representação (papel interpessoal). Apesar de serem funções e papéis distintos, na prática, é comum em grandes organizações que tenhamos uma liderança forte que acumule esses dois papéis.

GABARITO: E

53. FGV – TRT 12ª Região – Técnico Judiciário – 2017)

Um diretor de uma empresa declarou que a maior parte do seu tempo é dedicada à identificação e ao desenvolvimento de novos projetos de negócio.

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

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

COMENTÁRIO:

O desenvolvimento de novos projetos, frentes de trabalho e produtos é uma função tipicamente enquadrada dentro do papel empreendedor do administrador, que é um papel decisório.

GABARITO: A

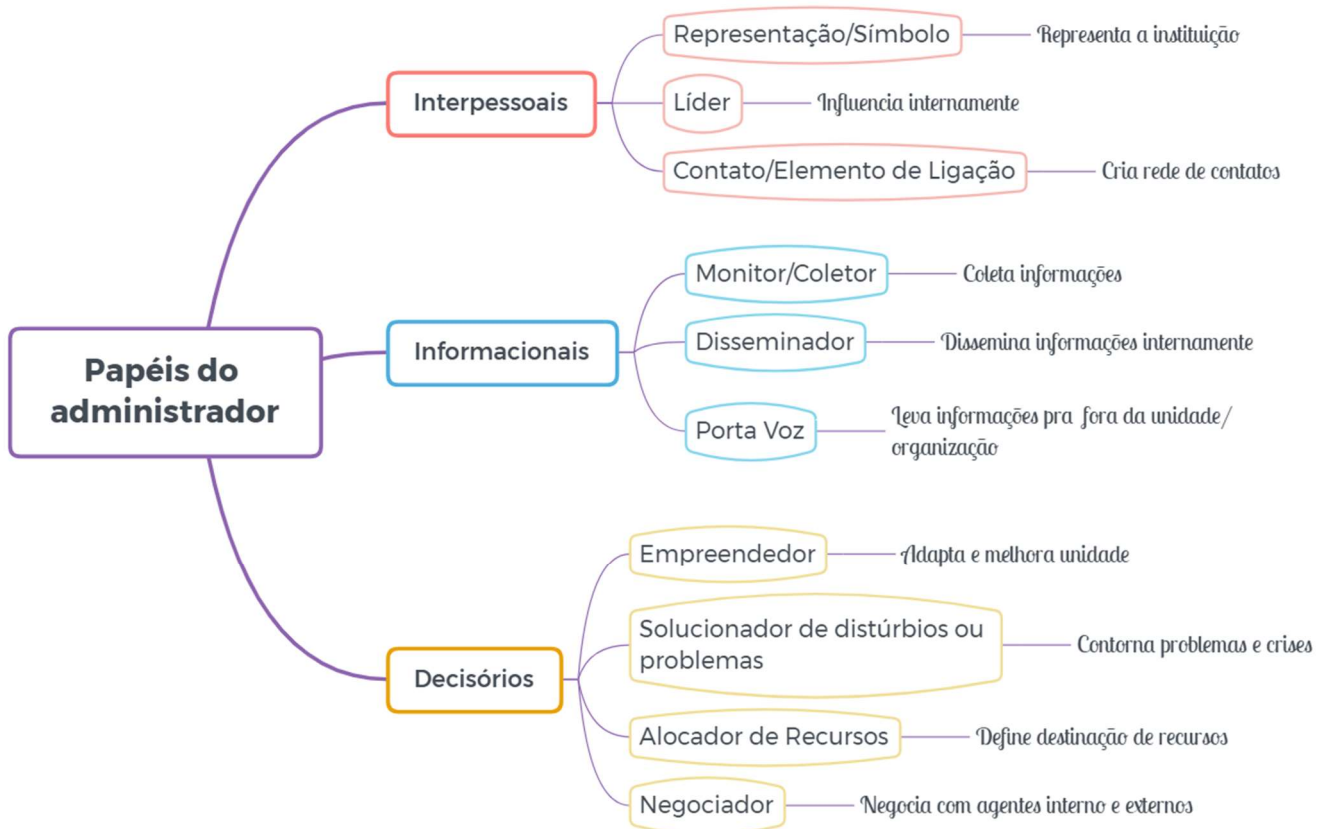
54. FGV – IBGE – Analista – 2016)

O gerente de uma empresa de grande porte, que passa por uma reestruturação depois de uma forte crise, afirmou que seu trabalho pode ser descrito como “resolver problemas que impedem que as pessoas desempenhem normalmente suas tarefas – basicamente, resolver disputas entre os membros da equipe e auxiliá-los no processo de mudança”. O gerente desempenha, precipuamente, um papel:

- a) decisório, de solucionador de conflitos;
- b) interpessoal, de líder;
- c) decisório, de negociador;
- d) interpessoal, de solucionador de conflitos;
- e) interpessoal, de negociador.

COMENTÁRIO:

“Resolver disputadas entre os membros da equipe e auxiliá-los no processo de mudança” = papel de solucionador de conflitos. A dúvida que poderia existir é se esse papel é um papel interpessoal ou um papel decisório. Trata-se de um papel **decisório**. Dê uma olhadinha no esquema abaixo para memorizar:



GABARITO: A

55. FGV – TCM SP – Agente de Fiscalização – 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:

Informar agentes externos sobre as atividades da organização enquadra-se dentro do papel de porta-voz (papel de informação).

GABARITO: E

56. FGV – PGE RO – Analista da Procuradoria – 2015)

O presidente de uma fundação da área de ensino e pesquisa afirmou que seu tempo é quase todo destinado a representar a fundação em cerimônias e solenidades promovidas por financiadores públicos e privados e por outras instituições de ensino e pesquisa, no Brasil e em outros países.

O presidente desempenha, precipuamente, um papel:

- a) informacional, de disseminador;
- b) interpessoal, de símbolo;
- c) informacional, de porta-voz;
- d) interpessoal, de líder;
- e) informacional, de monitor.

COMENTÁRIO:

“Representar a fundação em cerimônias” = papel de símbolo, que é um papel interpessoal.

GABARITO: B

57. FGV – CM Salvador – Assistente Legislativo Municipal – 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:

Habilidades específicas de uma área de conhecimento, dentro da classificação proposta por Katz, são denominadas de habilidades técnicas (alternativa D). Além das habilidades técnicas, temos as habilidades interpessoais e habilidades conceituais.

GABARITO: D

58. FGV – IBGE – Agente Censitário – 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 técnicas são as mais relevantes. No nível estratégico, as habilidades conceituais são as mais importantes. As habilidades humanas, por outro lado, são relevantes em todos os níveis organizacionais, especialmente, no nível tático.

GABARITO: C

59. FGV – MPE BA – Assistente Técnico Administrativo – 2017)

Em todas as organizações, os administradores desempenham funções e papéis que lhes são próprios. Para desempenhá-los, o administrador deve possuir habilidades de três tipos: humanas, técnicas e conceituais. Essas habilidades são exigidas com maior ou menor intensidade, dependendo do nível organizacional em que o administrador atua.

Assim, é correto afirmar que:

- a) no nível tático, as habilidades humanas são cruciais para o bom desempenho do administrador;
- b) o nível estratégico requer maior emprego das habilidades técnicas que o nível tático;
- c) no nível operacional, as habilidades conceituais são preponderantes para o bom desempenho do administrador;
- d) as habilidades técnicas são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático;
- e) o nível operacional requer maior emprego das habilidades humanas que o nível tático.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Certo. As habilidades humanas são relevantes em todos os níveis organizacionais, especialmente, no nível tático.

Alternativa B. Errado. No nível estratégico as habilidades mais requeridas são as habilidades conceituais. As habilidades técnicas vão perdendo a importância à medida que subimos no nível organizacional.

Alternativa C. Errado. No nível operacional, as habilidades técnicas são as mais importantes.

Alternativa D. Errado. As habilidades técnicas são especialmente importantes no nível operacional.

Alternativa E. Errado. No nível operacional, as habilidades técnicas são mais relevantes. As habilidades humanas são importantes em todos os níveis organizacionais, especialmente, no nível tático.

GABARITO: A

Lista de Questões

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.

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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. IBFC – HEMONINAS – Administrador – 2013)

A Administração tem vários níveis. O nível que consolida a interação entre os aspectos internos, ou controláveis, e os aspectos externos, ou não controláveis, das organizações denomina-se:

- a) Nível operacional.
- b) Nível estratégico.
- c) Nível tático.
- d) Nível motivacional.

22. IBFC – EMBASA – Agente Administrativo – 2017)

Analise a frase a seguir e assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna. _____ é tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.

- a) Planejar
- b) Organizar
- c) Dirigir
- d) Controlar

23. IBFC – EMBASA – Agente Administrativo – 2017)

Dentro de um processo administrativo, o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los denomina-se:

- a) Planejamento
- b) Direção
- c) Controle
- d) Organização

24. IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo – 2016)

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna. _____ é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito (objetivos) e como deve ser feito (planos).

- a) A divisão do trabalho
- b) A liderança
- c) O planejamento
- d) A motivação e o desempenho
- e) A produtividade

25. IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo – 2016)

I. O planejamento consiste na especificação dos objetivos a serem atingidos, na definição das estratégias e ações que permitam alcançá-los, e no desenvolvimento de planos que integrem e coordenem as atividades da

organização. O planejamento permite que os administradores e trabalhadores tenham sua ação orientada para determinados objetivos, permitindo-lhes concentrar sua atenção no que é mais importante para a organização.

II. A organização é a função da administração que faz a distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização, define quem tem autoridade sobre quem e quando e onde devem tomar decisões. A organização procura distribuir o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da organização para que estes alcancem os objetivos estabelecidos eficientemente. O resultado do processo de organização é a estrutura organizacional.

III. O controle é a função da administração que assegura que os objetivos estão sendo alcançados. Consiste na monitoração e na avaliação do desempenho da organização, na comparação deste com os objetivos planejados e na correção dos desvios que se verifiquem. A função de controle envolve: a definição de medidas de desempenho, a verificação sistemática do desempenho efetivo, a comparação entre os padrões e objetivos planejados e o desempenho efetivamente observado, e, finalmente, o estabelecimento de medidas corretivas, no caso de se verificarem desvios significativos. É por meio da função de controle que a organização se mantém no rumo pretendido ou planeja mudanças.

Analise as afirmações acima, referentes às funções da administração e assinale a alternativa correta.

- a) Todas as afirmações estão incorretas
- b) Apenas a afirmação I está incorreta
- c) Apenas a afirmação II está incorreta
- d) Apenas a afirmação III está correta
- e) Todas as afirmações estão corretas

26. IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo – 2016)

Leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa correta.

- I. O controle informa o Sistema sobre seu desempenho em comparação com os objetivos.
 - II. O controle informa o Sistema o que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos.
 - III. Controlar consiste em manter um Sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio Sistema e o padrão de comportamento.
- a) Somente a afirmação I está correta
 - b) Somente a afirmação II está correta
 - c) Somente a afirmação III está correta
 - d) Nenhuma das afirmações está correta
 - e) Todas as afirmações estão corretas

27. IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo – 2016)

I. Planejamento é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização. É também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.

II. Direção é o processo de acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos

III. Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

- a) Somente as afirmações II e III estão corretas
- b) Somente a afirmação I está correta
- c) Somente a afirmação III está correta
- d) Todas as afirmações estão corretas
- e) Nenhuma das afirmações está correta

28. IBFC – EMDEC – Assistente Administrativo Jr – 2016)

O pilar da Administração que trata de definir objetivos, identificar formas de controle e definir processos determina-se:

- a) Planejamento.
- b) Organização.
- c) Direção.
- d) Controle.

29. IBFC – MGS - Administração – 2015)

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna a seguir. Dentre as principais funções da Administração, _____ é a metodologia administrativa que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados - objetivos e metas - a serem alcançados pelas organizações e de delinear ações - estratégicas - para alcançar estes resultados, bem como estabelecer leis e normas - políticas - que servem de sustentação a esse procedimento administrativo.

- a) Planejamento.
- b) Organização.
- c) Direção.
- d) Controle.

30. IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo – 2015)

As sentenças abaixo discorrem sobre planejamento. Baseado no tema, analise-as, atribua valores verdadeiro ou falso e assinale a alternativa que representa a sequência correta de cima para baixo:

- () Planejar é um processo de reflexão e tomada de decisão sobre o futuro.
 - () Planejar é definir objetivos ou resultados que devem ser alcançados no futuro.
 - () Durante o planejamento deve-se definir os meios que deverão possibilitar a realização dos resultados esperados, dentro de um espaço de tempo indefinido.
- a) V, V, F.

- b) F, F, V.
- c) V, F, V.
- d) F, V, F
- e) V, V, V.

31. IBFC – HEMONINAS – Administrador – 2013)

A Administração tem quatro funções principais. São elas Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna da frase a seguir

_____ é a metodologia administrativa que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar com informações os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho, para assegurar que os resultados estabelecidos pelo planejamento sejam alcançados.

- a) Planejamento.
- b) Organização.
- c) Direção.
- d) Controle.

32. IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo – 2013)

São quatro as principais funções da administração. Leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

- a) Planejamento, organização, direção e controle.
- b) Orçamento, planejamento, organização e assiduidade.
- c) Pontualidade, assiduidade, coordenação e organização.
- d) Planejamento, orçamento, organização e controle.

33. IBFC – UFSBA – Administrador – 2016)

O administrador é um líder dentro de uma organização, exerce alguns papéis. Aquele papel de planejar a maior parte das mudanças controladas da organização denomina-se:

- a) Porta-voz
- b) Empreendedor
- c) Disseminador
- d) Negociador
- e) Monitor

34. IBFC – HEMONINAS – Administrador – 2013)

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna da frase a seguir.

_____ é o processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos administrativos das organizações, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis.

- a) Capacitação administrativa.
- b) Habilidade administrativa.
- c) Papéis administrativos.
- d) Inteligência administrativa.

35. FGV – TJ/CE – Técnico Judiciário – 2019)

Após ingressar no Poder Judiciário, Ícaro iniciou seus trabalhos assessorando um gestor no planejamento e execução de tarefas rotineiras comuns em seu departamento. Ícaro e seu chefe são responsáveis pela definição de procedimentos e processos específicos de curto prazo.

Ícaro e seu gestor encontram-se no nível organizacional:

- a) tático;
- b) gerencial;
- c) estratégico;
- d) operacional;
- e) corporativo.

36. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo – 2018)

O presidente da Câmara de Vereadores do município de Helloá Regina recebeu as seguintes metas para 2018: elaborar o orçamento para o próximo ano e dividir os recursos e as tarefas entre os vereadores do município.

Ao trabalhar nessas metas, o presidente estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

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

37. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

Após o estágio probatório, um servidor foi convidado para ser o novo gerente de controle de sua organização, pois sua performance nos serviços administrativos de controle foi excepcional.

A função administrativa controle tem como finalidade:

- a) dividir os recursos e as tarefas, bem como as autoridades entre os membros;
- b) planejar os objetivos e as estratégias para alcançá-los;

- c) controlar as pessoas para que cumpram ordens com eficiência e sem questionamento;
- d) direcionar as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- e) monitorar e assegurar que os objetivos definidos estejam sendo alcançados.

38. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

No final do ano, vereadores do Município de Vitória Ana passaram um final de semana em um hotel de Guaratinguetá para desenharem a nova estrutura organizacional da Câmara de Vereadores. Decidiram sobre a divisão do trabalho entre eles, bem como a divisão de responsabilidades e autoridades na estrutura hierárquica.

A função administrativa que melhor expressa esse contexto é:

- a) decisão;
- b) controle;
- c) divisão;
- d) liderança;
- e) organização.

39. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

Dentre as funções administrativas clássicas, afetas ao gestor de serviços gerais, aquela que envolve a verificação do alcance das metas e objetivos planejados e a adoção de ações corretivas para eventuais desvios é o(a):

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

40. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

O diretor de marketing de um laboratório farmacêutico de grande porte recebeu as seguintes incumbências: reestruturar o departamento de marketing; distribuir os vendedores por área geográfica.

Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

- a) planejamento; direção;
- b) organização; direção;
- c) planejamento; organização;
- d) direção; planejamento;
- e) organização; organização.

41. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

Uma das funções administrativas refere-se à “geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a garantir o cumprimento das metas planejadas” (Sobral e Peci, 2014, p. 359).

Essa função administrativa e duas de suas atribuições essenciais são, respectivamente:

- a) planejamento; definição de metas e alocação de recursos;
- b) organização; alocação de recursos e monitoramento;
- c) direção; definição de responsabilidades e avaliação do desempenho;
- d) controle; monitoramento e correção de desvios;
- e) planejamento-controle; definição de metas e correção de desvios.

42. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

O gerente financeiro de uma organização dedica boa parte do seu tempo à elaboração de orçamentos e à aplicação de recursos financeiros.

Essas atividades estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções administrativas:

- a) planejamento; organização;
- b) planejamento; planejamento;
- c) organização; organização;
- d) organização; controle;
- e) planejamento; controle.

43. FGV – ALE RJ – Especialista Legislativo de Nível Superior – 2017)

Isabela é a diretora de uma organização. Sob sua direção estão diferentes áreas interdependentes da empresa. Recentemente, Isabela identificou que alguns setores que deveriam manter contato permanente para a condução de suas atividades têm falhado nesse sentido.

Analisando-se corretamente a situação, conclui-se que Isabela precisa melhorar sua função administrativa de:

- a) previsão;
- b) organização;
- c) comando;
- d) coordenação;
- e) controle.

44. FGV – TRT 12ª Região – Técnico Judiciário – 2017)

No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.

Tão importante quanto planejar é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, e essa função administrativa de monitoração é denominada:

- a) avaliação estratégica;
- b) análise de eficácia;
- c) controle;
- d) análise de eficiência;
- e) avaliação de desempenho.

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

Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.

Em relação à função administrativa organização, é correto afirmar que:

- a) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;
- b) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;
- c) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- d) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;
- e) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

46. FGV – SEPOG RO – Técnico em Políticas e Gestão Governamental – 2017)

O planejamento, a organização, a direção e o controle são funções básicas do administrador e constituem o chamado processo administrativo.

Com relação às descrições das funções administrativas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

- () Planejamento: formula os objetivos e os meios para alcançá-los.
- () Organização: desenha o trabalho, aloca os recursos e coordena as atividades.
- () Direção: designa pessoas, dirige seus esforços, as motiva e lidera.
- () Controle: monitora as atividades e corrige os desafios.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) V - V - V - V.
- b) V - F - V - V.
- c) F - V - F - V.
- d) V - V - F - F.
- e) V - V - F - V.

47. FGV – MPE RJ – Analista do Ministério Público – 2016)

Um gerente da área de finanças afirmou que é responsável pela elaboração de orçamentos, pela composição da estrutura de financiamento e pela aplicação dos recursos financeiros da empresa em que trabalha. Ao realizar essas atribuições, o gerente exerce, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

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

48. FGV – IBGE – Analista – 2016)

O diretor de recursos humanos de uma empresa de varejo recebeu as seguintes incumbências: estabelecer metas de desempenho para os empregados da empresa; definir a estrutura de cargos e salários; implementar as políticas organizacionais relativas à gestão participativa. Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

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

49. FGV – IBGE – Analista – 2016)

Ao ser promovido a gerente de operações em uma empresa de e-commerce, Ricardo recebe a tarefa de reduzir para apenas um dia o tempo que o produto demora a chegar à casa do cliente, depois de realizada a compra. Pensando nisso, traça metas de produtividade para os funcionários e realiza a compra de CDAs (Centros de Distribuição Avançada) para obter um escoamento mais rápido da produção. Segundo a conceituação das funções clássicas da organização, Ricardo, ao executar essas atividades, desempenhou em sequência as funções de:

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

50. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 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.

51. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 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.

52. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

O funcionário que ocupava um cargo de gerente na área de relações institucionais de uma organização de grande porte dedicava boa parte do seu tempo à elaboração de comunicados e à concessão de entrevistas à imprensa. Ao ser promovido ao cargo de diretor da área, passou a dedicar a maior parte do tempo à representação da organização em cerimônias e solenidades externas.

O papel desempenhado pelo funcionário como gerente e o papel desempenhado como diretor são, respectivamente:

- a) informacional, de disseminador; interpessoal, de líder;
- b) interpessoal, de porta-voz; interpessoal, de líder;
- c) informacional, de elemento de ligação; interpessoal, de símbolo;
- d) informacional, de disseminador; interpessoal, de elemento de ligação;
- e) informacional, de porta-voz; interpessoal, de símbolo.

53. FGV – TRT 12ª Região – Técnico Judiciário – 2017)

Um diretor de uma empresa declarou que a maior parte do seu tempo é dedicada à identificação e ao desenvolvimento de novos projetos de negócio.

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

- a) decisório, de empreendedor;

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

54. FGV – IBGE – Analista – 2016)

O gerente de uma empresa de grande porte, que passa por uma reestruturação depois de uma forte crise, afirmou que seu trabalho pode ser descrito como “resolver problemas que impedem que as pessoas desempenhem normalmente suas tarefas – basicamente, resolver disputas entre os membros da equipe e auxiliá-los no processo de mudança”. O gerente desempenha, precipuamente, um papel:

- a) decisório, de solucionador de conflitos;
- b) interpessoal, de líder;
- c) decisório, de negociador;
- d) interpessoal, de solucionador de conflitos;
- e) interpessoal, de negociador.

55. FGV – TCM SP – Agente de Fiscalização – 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.

56. FGV – PGE RO – Analista da Procuradoria – 2015)

O presidente de uma fundação da área de ensino e pesquisa afirmou que seu tempo é quase todo destinado a representar a fundação em cerimônias e solenidades promovidas por financiadores públicos e privados e por outras instituições de ensino e pesquisa, no Brasil e em outros países.

O presidente desempenha, precipuamente, um papel:

- a) informacional, de disseminador;
- b) interpessoal, de símbolo;
- c) informacional, de porta-voz;
- d) interpessoal, de líder;

e) informacional, de monitor.

57. FGV – CM Salvador – Assistente Legislativo Municipal – 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.

58. FGV – IBGE – Agente Censitário – 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.

59. FGV – MPE BA – Assistente Técnico Administrativo – 2017)

Em todas as organizações, os administradores desempenham funções e papéis que lhes são próprios. Para desempenhá-los, o administrador deve possuir habilidades de três tipos: humanas, técnicas e conceituais. Essas habilidades são exigidas com maior ou menor intensidade, dependendo do nível organizacional em que o administrador atua.

Assim, é correto afirmar que:

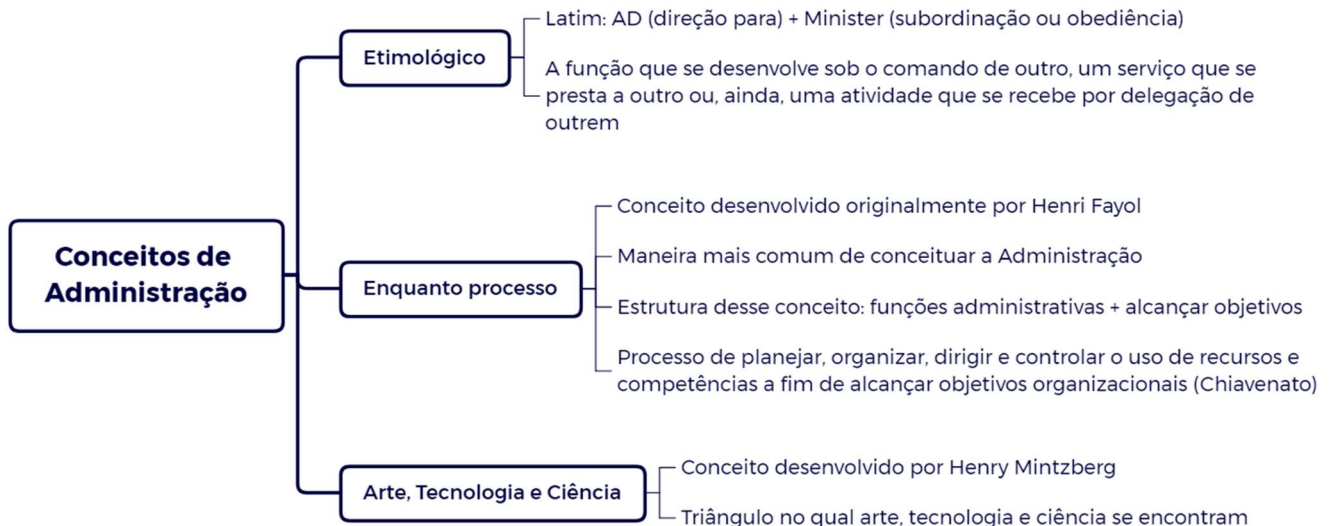
- a) no nível tático, as habilidades humanas são cruciais para o bom desempenho do administrador;
- b) o nível estratégico requer maior emprego das habilidades técnicas que o nível tático;
- c) no nível operacional, as habilidades conceituais são preponderantes para o bom desempenho do administrador;
- d) as habilidades técnicas são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático;
- e) o nível operacional requer maior emprego das habilidades humanas que o nível tático.

Gabarito

1. A	21. B	41. D
2. C	22. A	42. A
3. C	23. A	43. D
4. C	24. C	44. C
5. C	25. E	45. A
6. E	26. E	46. A
7. C	27. A	47. E
8. E	28. A	48. B
9. C	29. A	49. A
10. C	30. A	50. B
11. C	31. D	51. D
12. C	32. A	52. E
13. C	33. B	53. A
14. C	34. B	54. A
15. C	35. D	55. E
16. E	36. E	56. B
17. C	37. E	57. D
18. C	38. E	58. C
19. E	39. C	59. A
20. C	40. E	

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 Sociais – OS, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP etc.)

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 conceitos.

Vejamos cada um dos conceitos:

Eficiência: conceito que relaciona os meios e os métodos.

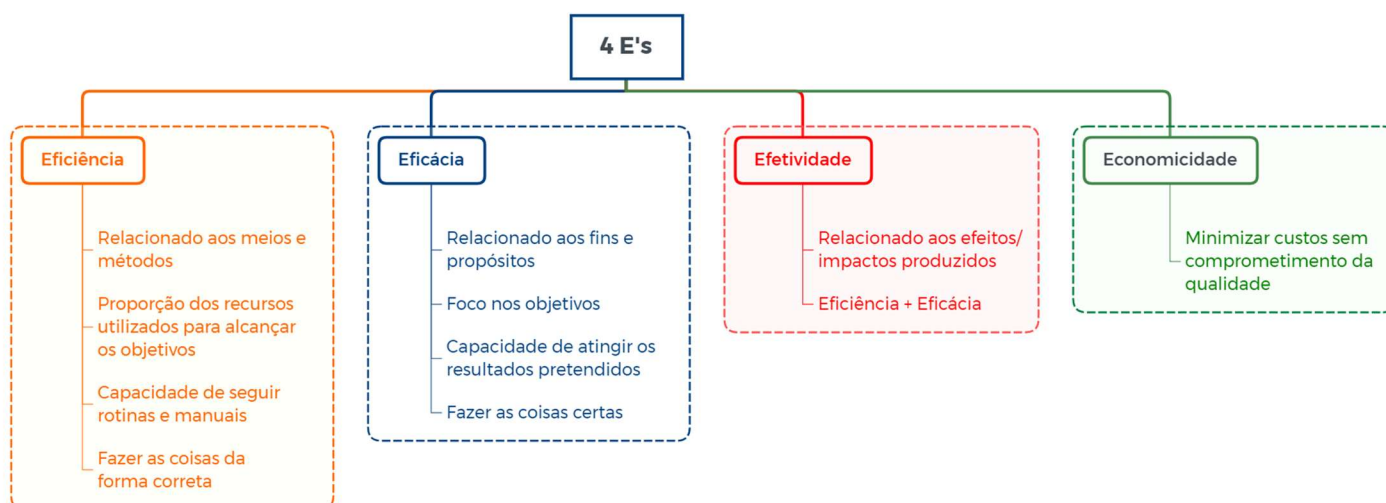
Mede a **proporção dos recursos** utilizados para alcançar os objetivos. Pode se referir ainda à capacidade de seguir rotinas e manuais (**fazer as coisas da maneira certa**). São exemplos de medidas de eficiência o custo do trabalho, o retorno pelo capital investido, a produtividade.

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

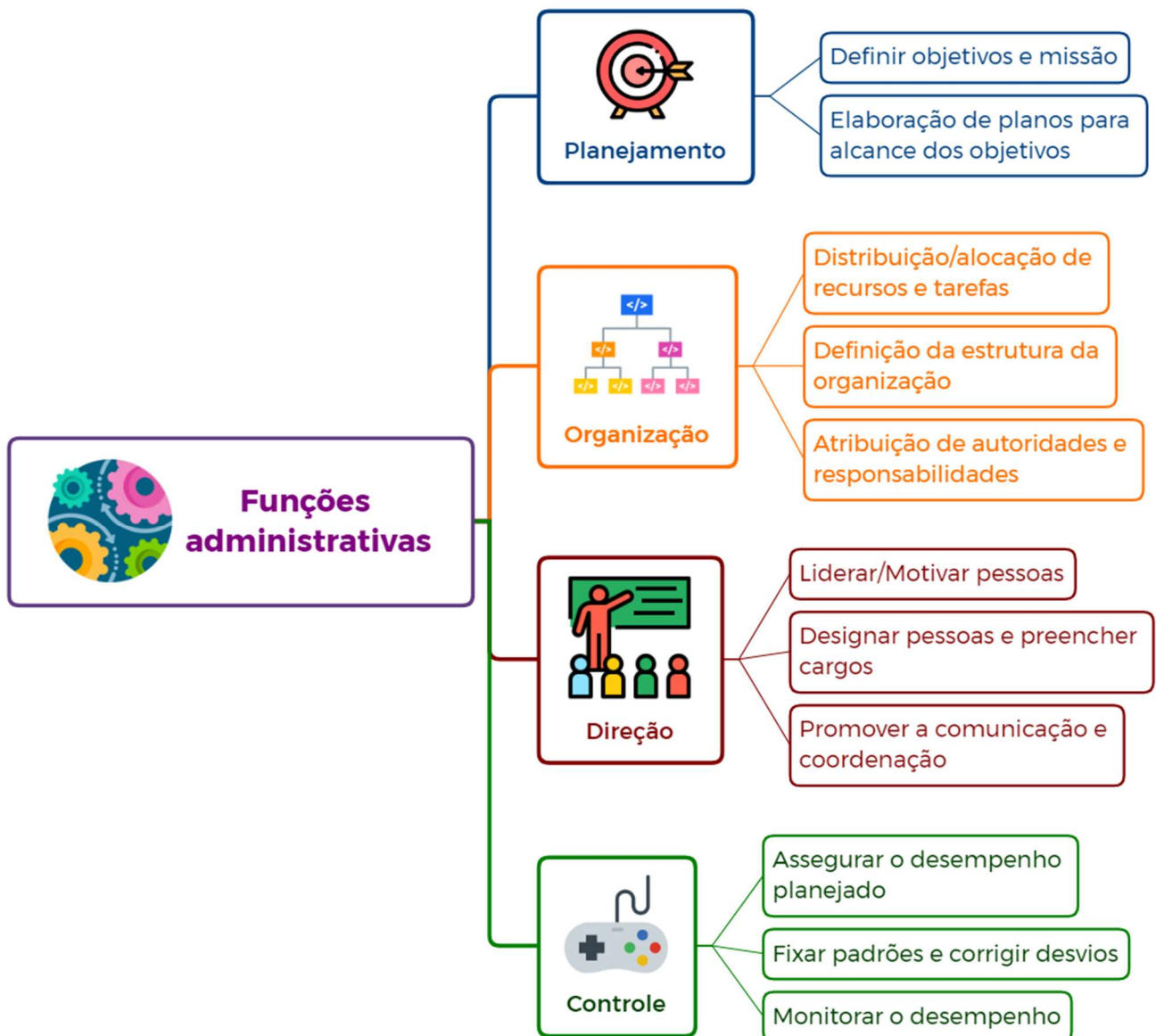
Diferente da eficiência que se preocupa com os meios, a eficácia relaciona-se com os fins e propósitos. Significa fazer as coisas certas (necessárias), atingir os objetivos.

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**.



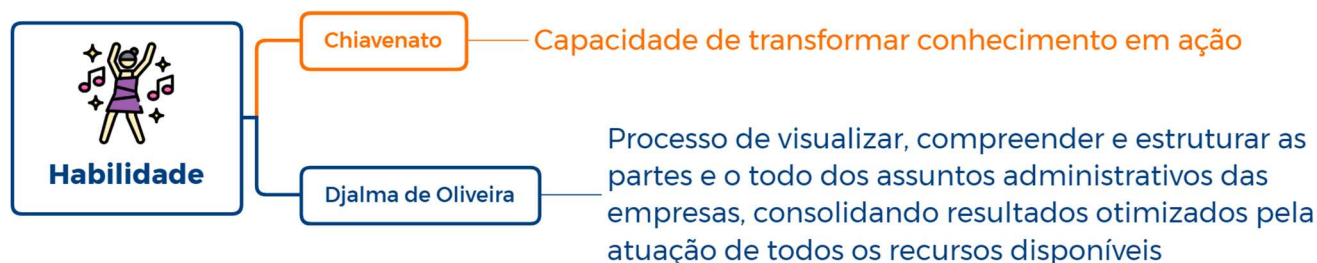
Processo Administrativo



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.