Estratégia Concursos

Aula 00

Administração p/ CAU-AP (Assistente Administrativo) Com Videoaulas - Pós-Edital

Autor:
Rodrigo Rennó

06 de Março de 2020

Aula 0: Noções de Administração geral e pública – parte 1

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

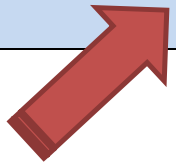
- Noções de Administração geral e pública – parte 1.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



Sumário

Administração 3
Ambiente Organizacional 3
Processo Organizacional 5
Níveis Organizacionais 8
Papéis dos Administradores 10
Habilidades Administrativas de Katz 13
Questões Comentadas 16
lista de Questões Trabalhadas na Aula 43
Gabarito 54
Bibliografia 55

ADMINISTRAÇÃO

A ciência da Administração envolve o estudo de como podemos fazer para que as instituições possam atingir seus objetivos. De acordo com Sobral e Alketa[1], podemos definir Administração como:

> *"Um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente. "*

O próprio nome é derivado dos termos em latim: *ad* (direção ou tendência) e *minister* (subordinação ou obediência).

De acordo com Oliveira, a Administração teria as seguintes características[2]:

- ✓ A administração é um **processo dinâmico,** porque sempre surgem novos conhecimentos administrativos que devem ser entendidos e incorporados pelas organizações.
- ✓ A administração também é um **processo social** porque depende, se sustenta, trabalha e se desenvolve via **pessoas**.
- ✓ A Administração é **ativa, criativa, complexa, coordenada, abrangente e interativa**.
- ✓ A Administração é uma atividade **inexata, intangível**, mas perfeitamente **avaliável**.

Ainda podemos dizer que a administração ocorre dentro das organizações. É uma ciência social, mas envolve uma "pitada" de arte, pois necessita de criatividade, percepção e habilidade para que um gestor alcance sucesso.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Um conceito importante para entendermos o funcionamento das organizações é o de ambiente organizacional. A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais.

[1] (Sobral & Peci, 2008)

[2] (Oliveira, 2012)

	Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Entender como funcionam os ambientes é fundamental para entender todas as forças que influenciam o funcionamento de uma organização. De certa forma, os ambientes estão conectados uns aos outros e se influenciam diretamente e de forma bilateral.



(SEDUC-RJ – PROFESSOR)

O ambiente empresarial pode ser composto pelo ambiente imediato e pelo macroambiente. A alternativa que apresenta apenas elementos do ambiente imediato é:

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

Comentários

O ambiente geral ou macro ambiente envolve fatores externos que influenciam indiretamente (de modo difuso) a organização. Como exemplos temos: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.

Como exemplos citados pela banca, teríamos os seguintes fatores do macro ambiente: sociedade como um todo, economia, tecnologia, sociedade, demografia. A única alternativa que só conta com variáveis do ambiente imediato seria a letra B.

Gabarito: letra B

(HEMOBRÁS - ANALISTA) Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente competitivo ou setorial que promovem impactos positivos ou negativos nas organizações.

Comentários

Estes aspectos citados pela banca são do macro ambiente (contextual ou geral) e não do ambiente de tarefa ou setorial.

Gabarito: errada

PROCESSO ORGANIZACIONAL

O processo administrativo faz parte de qualquer trabalho em que buscamos atingir objetivos gerindo recursos[3]. Todos nós instintivamente utilizamos este processo.

Quando você decidiu estudar para concursos, provavelmente **planejou** qual seria a área que teria mais chances (fiscal, tribunais, etc.) e qual cargo desejava atingir. Tendo este objetivo, buscou **organizar** seu tempo e gastar seus recursos financeiros nos melhores materiais de ensino que pode adquirir.

A **direção**, que é relacionada com a motivação e a mobilização para o estudo, foi outro fator importante, pois não é fácil ter persistência e foco para se manter estudando por meses e anos a fio. Por fim, a cada prova que fez foi **controlando** seus acertos e sua classificação, de modo a garantir que seu objetivo estava chegando mais próximo, ou seja, que seu processo de preparação estava dando certo e que você aos poucos está chegando mais próximo de seu objetivo: passar no seu concurso desejado!

Desta forma, todos nós somos administradores de uma maneira ou de outra. Mas a escala de problemas em uma empresa é muito maior do que em nossas vidas, portanto **quanto maior o número de recursos, mais complexo fica o processo administrativo**[4]**.**

O processo administrativo é composto de quatro aspectos básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle.

De acordo com Chiavenato[5], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

---

[3] (Maximiniano, 1995)

[4] (Maximiniano, 1995)

[5] (Chiavenato, 2010)

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

Não adianta planejar bem se não conseguirmos organizar os recursos para executar nosso trabalho. Tampouco conseguimos um bom resultado se não estivermos motivados e focados em nossos objetivos. E sem controle, não temos ideia se estamos ou não atingindo nossos resultados, não é verdade?

Abaixo vemos no gráfico então o processo administrativo:



Figura 1 - Processo Administrativo

HORA DE PRATICAR!

(FEPESE – JUCESC – TÉCNICO) Assinale a alternativa que corretamente determina a função, em administração, que executa o processo de liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades.

(A) Direção.

(B) Operacional.

(C) Contabilidade.

(D) Financeira.

(E) Logística.

Comentários

As funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle. E dessas funções, a que envolve a motivação e a liderança é mesmo a função de direção.

Gabarito: letra A

(CESPE – IPHAN - ANALISTA) Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

Comentários

A função administrativa (ou o processo administrativo) que envolve a avaliação de desempenho e o monitoramento é a função controle, não a função organização.

Gabarito: errada

(FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR) Segundo Fayol, a definição dos objetivos organizacionais e dos caminhos a serem percorridos para que sejam alcançados relacionam-se com a seguinte função administrativa:

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

Comentários

Henry Fayol foi o autor que primeiro sintetizou o processo administrativo (em sua obra do começo do século XX). Mas, atualmente, consideramos a coordenação e o comando como parte do processo de direção.

Nesta questão, temos de saber qual processo se relaciona com a definição dos objetivos organizacionais e a escolha dos caminhos a serem percorridos para que estes objetivos sejam alcançados. O processo que define os objetivos da empresa é o planejamento, não é mesmo?

Gabarito: letra A

NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Um dos conceitos mais utilizados no estudo da Administração é o dos níveis organizacionais. O nível organizacional, ou hierárquico, é um bom indicador de como é o enfoque do trabalho de um administrador em uma organização. Os administradores são classificados em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional[6].

[6] (Daft, 2005)

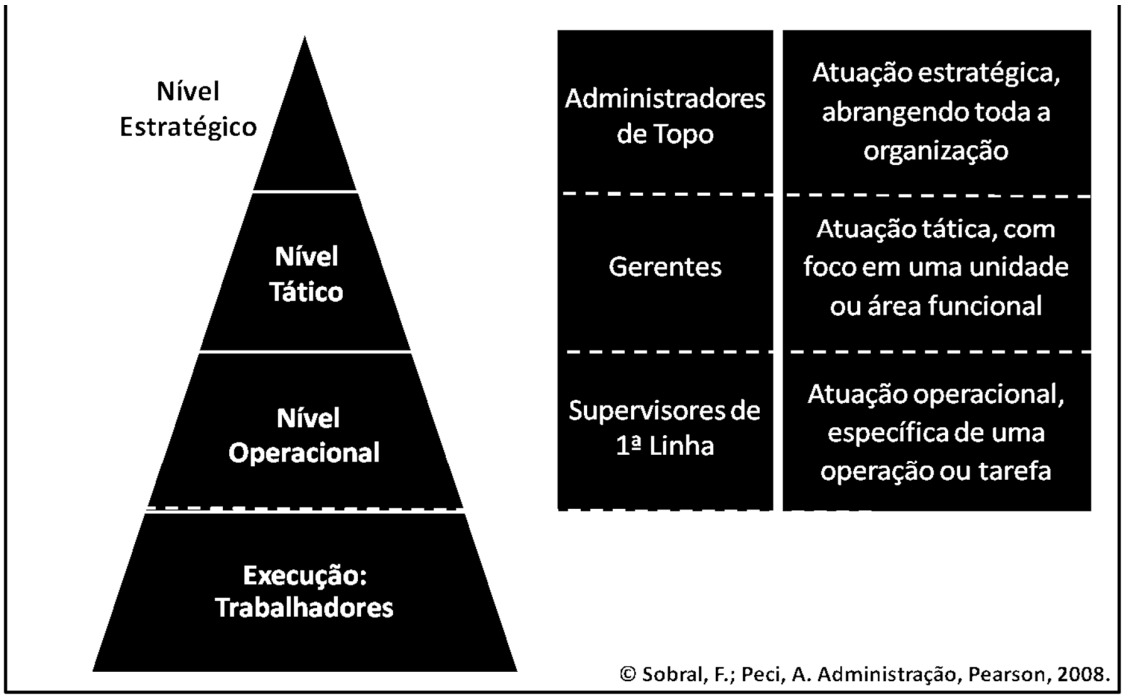


Figure 1 - Níveis Organizacionais. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

O nível **estratégico** é o mais alto da hierarquia, onde os gestores da alta cúpula (presidentes, diretores, etc.) decidem os temas que afetam a organização de modo global.

As tendências mais importantes na regulação governamental, o comportamento dos concorrentes, a mudança nos costumes dos consumidores, o clima e a cultura organizacional, bem como as estratégias e políticas da organização são alguns dos temas que são trabalhados por estes administradores.

No **nível tático** estão incluídos os gerentes ou chefes de divisão. Nesta posição o administrador é responsável por uma área da organização (Gerência de Recursos Humanos, Gerência financeira, Divisão de produtos infantis, etc.) e tem a função de implementar em sua área as estratégias e políticas decididas no nível acima.

Eles devem saber se relacionar com outros gerentes e com seus subordinados, resolvendo conflitos e motivando seus funcionários. Sua preocupação normalmente é com o médio prazo.

Já no nível **operacional** os administradores estão focados no curto prazo e em tarefas específicas, como a produção de bens e serviços. Dentre seus ocupantes podemos encontrar supervisores e chefes de equipe.

Eles devem seguir as regras e diretrizes estabelecidas no nível tático, motivando seus funcionários da "linha de frente" para que façam seu trabalho de maneira eficiente.

PAPÉIS DOS ADMINISTRADORES

O estudo dos papéis dos administradores foi feito por Mintzberg em um famoso estudo que mostrou como seriam realmente as atividades e os papéis representados por gestores no seu dia-a-dia.

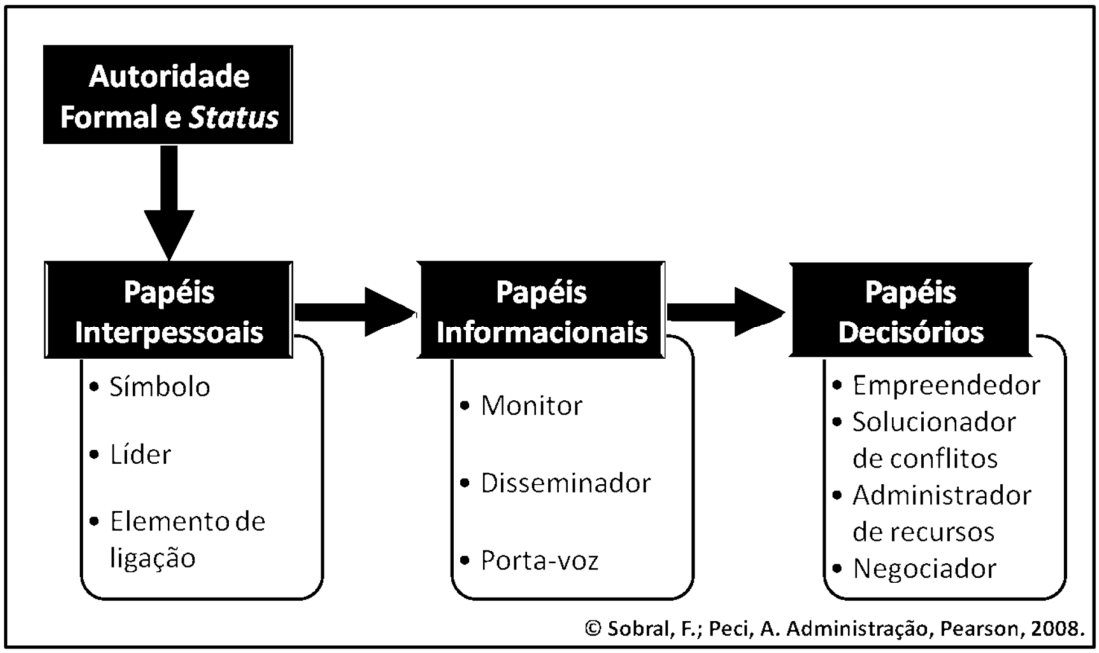
Ao contrário do que muitos pensavam, os administradores não fariam muitas reflexões metódicas antes de tomar uma decisão, nem mesmo seguiriam a sequência lógica das funções da administração.

Para ele, os administradores recebem autoridade formal quando assumem seus cargos. E esses cargos por sua vez lhes dariam status.

Essa posição de autoridade e status iria os forçar a criar e manter relações interpessoais com subordinados, clientes, superiores, dentre diversos públicos dentro e fora da organização.

Por sua vez, esses relacionamentos interpessoais iriam lhes dar diversas informações que seriam importantes no processo de tomada de decisão, parte essencial do trabalho de cada administrador.

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[7]:



Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Os papeis interpessoais seriam aqueles que envolvem as diversas relações pessoais do gestor com clientes, chefes e subordinados. Todo gestor interage com diversas pessoas em seu dia-a-dia.

[7] (Sobral & Peci, 2008)

Já os papeis informacionais envolvem a coleta, o processamento e a comunicação de informações. Finalmente, temos os papeis decisórios, que envolvem a forma como os gestores utilizam essas informações na tomada de decisão.

Abaixo, temos cada um desses papeis em mais detalhes, com suas atividades principais[8]:

Papel		Descrição	Exemplo de Atividades
Interpessoais	Símbolo	Representação simbólica do grupo ou da organização, atuando como uma referência.	Representação da organização em cerimônias e solenidades; assinatura de documentos legais; acompanhamento de visitantes.
	Líder	Direção das atividades dos subordinados, levando-os à realização dos objetivos.	Realização de todas as atividades que envolvam as relações com os subordinados (persuasão, motivação, orientação, etc.)
	Elemento de ligação	Desenvolvimento de uma teia de relações que permita o intercâmbio de informações.	Manutenção de redes de contatos com o exterior; acompanhamento da correspondência; construção de coalizões e alianças.
Informacionais	Monitor	Coleta e análise da informação sobre a organização e seu ambiente.	Leitura de periódicos e de relatórios; manutenção de contatos pessoais; participação em eventos e conferências.
	Disseminador	Partilha de informação com os subordinados por meio de redes de comunicação interna.	Reuniões formais ou informais com o grupo; telefonemas e e-mails informativos; divulgação de memorandos e newsletters.
	Porta-voz	Transmissão para o exterior das estratégias, políticas, atividades e resultados da organização.	Comunicados de imprensa; entrevistas à mídia; participação em reuniões de acionistas ou com outros grupos de interesse externo.

[8] (Mintzberg, 1990) apud (Sobral & Peci, 2008)

Decisórios	Empreendedor	Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.	Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.
	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.



(FGV – TRT-SC – TÉCNICO) 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.

Comentários

A questão trata dos papéis do Mintzberg. Como podemos ver acima, o caso acima seria o de um papel decisório/empreendedor.

Gabarito: letra A

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE KATZ

Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[9].

As **habilidades técnicas** são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Quando um supervisor monta uma planilha de controle de estoque, por exemplo, ele está utilizando uma habilidade técnica. Quando construímos um organograma, um fluxograma ou um fluxo de caixa, estamos usando uma habilidade técnica.

Estas habilidades são normalmente adquiridas através do treinamento formal e depois são desenvolvidas durante a experiência e a vivência do profissional. São as mais importantes no começo da carreira de um administrador[10].

Já as **habilidades humanas** são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Sempre que precisarmos atingir objetivos em uma organização através do trabalho de outros indivíduos estas capacidades serão cruciais.

Se você tem facilidade de interagir com seus companheiros de trabalho, de se fazer entender e "vender" suas ideias, com certeza já possui habilidades humanas em seu repertório!

Já um gerente que tenha receio de falar em público, de interagir com seus comandados terá muita dificuldade em seu trabalho!

Finalmente, as **habilidades conceituais** são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Quando um gestor na cúpula da empresa está analisando a conjuntura econômica e as ações de diversos concorrentes para montar um planejamento estratégico, ele está utilizando esta habilidade conceitual.

Quando temos a condição de pensar criticamente, de analisar problemas complexos estamos utilizando as habilidades conceituais. A capacidade de pensar de modo sistêmico, por exemplo, só pode ocorrer quando temos estas habilidades.

Imagine que você está analisando como diferentes fatos podem afetar sua organização (ex: uma nova legislação do governo, uma tecnologia que seja lançada, uma catástrofe ambiental etc.). Se

[9] (Daft, 2005)

[10] (Robbins & Coulter, 1998)

você consegue entender como estes fatores impactariam sua empresa no futuro, você tem estas habilidades conceituais.

Conceituais

- Relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Humanas

- Relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Técnicas

- Necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Outra contribuição de Katz foi o entendimento de que apesar de **todos os administradores utilizarem e necessitarem destas habilidades**, elas seriam mais ou menos importantes para os administradores de acordo com sua posição na hierarquia da organização.

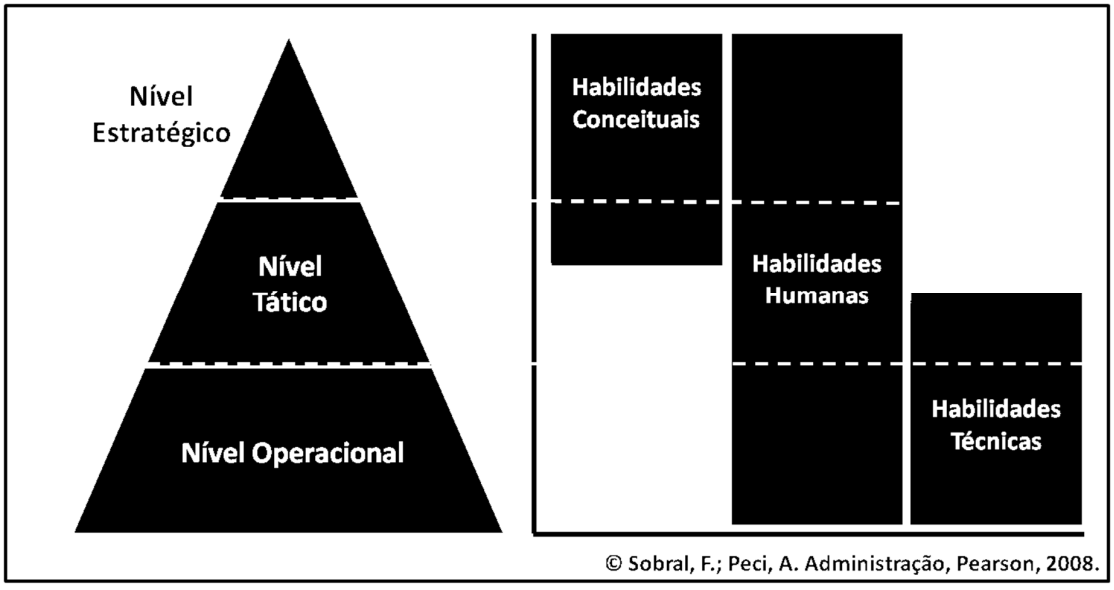


Figura 2 - Habilidades. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Os **administradores do nível operacional utilizariam mais as habilidades técnicas**, pois estão trabalhando em atividades e processos específicos (Um analista financeiro deve saber montar uma planilha e operar uma calculadora financeira, por exemplo).

Já os administradores no **nível tático (ou gerencial) necessitariam ter as habilidades humanas muito bem desenvolvidas**, pois devem motivar e liderar seus subordinados em busca dos objetivos organizacionais.

Finalmente, **os administradores do nível estratégico necessitariam ter mais desenvolvidas as habilidades conceituais**, pois estão normalmente envolvidos com problemas mais complexos e que dependem de diversas variáveis em seu trabalho.

Como devem decidir sobre os recursos e objetivos de uma organização como um todo, esta capacidade de pensar a empresa de modo global é fundamental (analisando todas suas divisões, áreas e as relações com o seu ambiente externo)!



(CESPE – FINEP - ADM. DE MATERIAIS) Mais conhecimentos técnicos são demandados do administrador, à medida que ele sobe na hierarquia da organização.

Comentários

É exatamente o contrário! Os conhecimentos e habilidades técnicas são mais necessários no nível operacional, ou seja, no nível mais baixo da hierarquia.

Gabarito: errada

(CESPE – SEDF – PROFESSOR)

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

Comentários

O planejamento estratégico demanda uma capacidade de pensamento abstrato, característica das habilidades conceituais, e não das habilidades técnicas.

Gabarito: errada

QUESTÕES COMENTADAS

1. (FCM – CEFET-MG – TÉCNICO – 2019)

Tendo em vista as atividades de auxílio aos administradores na execução do trabalho, avalie as seguintes afirmações sobre a atividade de administrar.

I. Ocorre dentro de organizações.

II. Demanda fazer as coisas por meio das pessoas.

III. Prioriza a arte em detrimento da ciência e da tecnologia.

IV. Requer lidar simultaneamente com situações múltiplas e complexas.

Está correto apenas o que se afirma em

a) I e II.

b) II e III.

c) III e IV.

d) I, II e IV.

Comentários:

A primeira frase está certa. A atividade de administrar ocorre dentro das organizações. A segunda afirmativa está também correta: a administração é um processo social, trabalhamos com pessoas para atingir os objetivos da instituição.

Já a terceira frase está equivocada. A Administração é sim considerada uma ciência social. Não existe essa priorização da arte.

Finalmente, a quarta frase está certa. A administração envolve lidar com atividades complexas e múltiplas.

Gabarito: letra D

---

2. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)

Katz afirma que habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Segundo ele, existem três tipos de habilidades para o desempenho administrativo que são:

a) conhecimento, perspectiva, atitude.

b) saber, fazer, acontecer.

c) técnicas, humanas, conceituais.

d) supervisionar, gerenciar, direcionar.

e) liderança, monitoração, negociação.

Comentários:

A questão trata das habilidades administrativas de Katz. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[11].

As **habilidades técnicas** são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo. São estas as habilidades que a banca menciona.

Já as **habilidades humanas** são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Finalmente, as **habilidades conceituais** são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Gabarito: letra C

---

3. (VUNESP – PAULIPREV – AGENTE – 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.

Comentários

O processo de organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos.

É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos.

Gabarito: letra C

---

[11] (Daft, 2005)

4. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)

Mintzberg argumenta que os administradores possuem autoridade formal sobre seus subordinados que lhes confere status, o qual lhes permite desenvolver relações interpessoais que fornecem informações para suas decisões. Relacione a qual categoria pertencem os papéis e assinale a alternativa com a sequência correta.

CATEGORIAS

1. Interpessoal.

2. Informacional.

3. Decisorial.

PAPÉIS

( ) Disseminador.

( ) Líder.

( ) Elemento de ligação.

( ) Monitor.

( ) Empreendedor.

( ) Administrador de recursos.

a) 1 – 2 – 2 – 1 – 3 – 3.

b) 1 – 3 – 3 – 1 – 2 – 2.

c) 3 – 1 – 3 – 2 – 1 – 2.

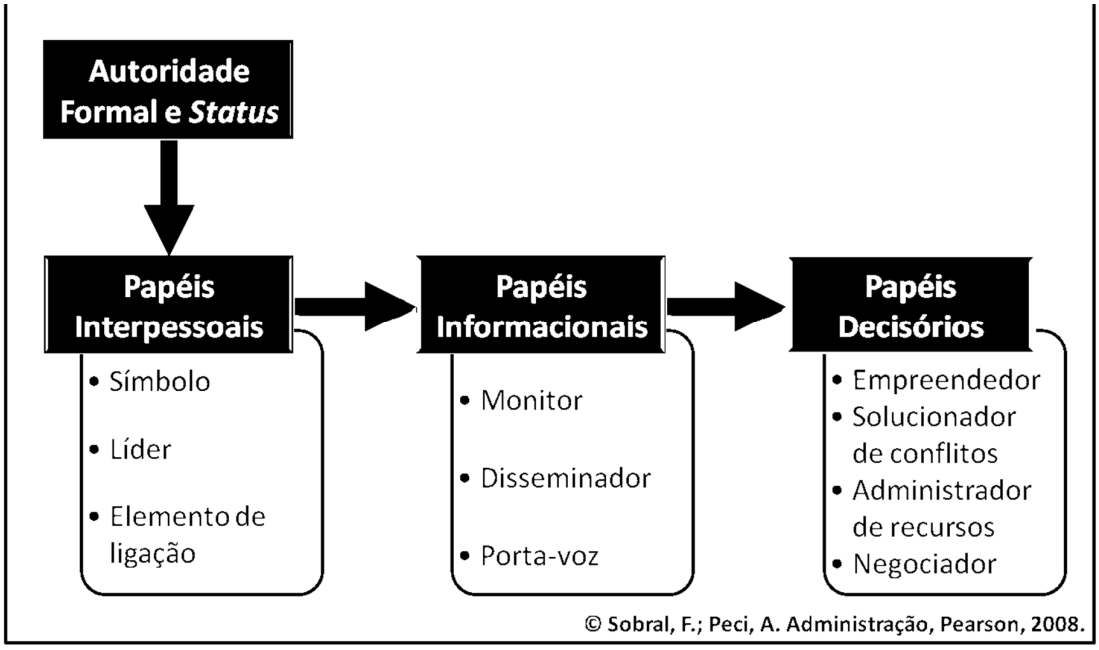
d) 2 – 3 – 1 – 3 – 2 – 1.

e) 2 – 1 – 1 – 2 – 3 – 3.

Comentários:

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[12]:

[12] (Sobral & Peci, 2008)



Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Gabarito: letra E

---

5. (FGV – CM-SALVADOR – ASSISTENTE – 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.

Comentários

A questão trata das habilidades administrativas de Katz. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[13].

As **habilidades técnicas** são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo. São estas as habilidades que a banca menciona.

Já as **habilidades humanas** são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Finalmente, as **habilidades conceituais** são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Gabarito: letra D

---

6. (FAPESE – UFS – ASSISTENTE – 2018)

São três as habilidades que um profissional deve desenvolver no ambiente coorporativo: técnicas; humanas e conceituais. Assinale a alternativa que descreve o que são habilidades conceituais.

(A) Desenvolver conceitos sobre as pessoas que integram a organização.

(B) Desenvolver capacidades técnicas para tarefas operacionais.

(C) Saber conceituar os produtos e serviços da organização.

(D) Perceber a organização como um todo, ou seja, entender a totalidade.

(E) Saber cultivar bons relacionamentos na organização.

Comentários

A questão trata das habilidades administrativas de Katz, que revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: habilidades técnicas, humanas e conceituais[14].

As letras A e E são humanas. Já as letras B e C são técnicas. Somente a letra D envolve uma habilidade conceitual, abstrata.

Gabarito: letra D

---

7. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

[13] (Daft, 2005)

[14] (Daft, 2005)

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.

Comentários

Cada administrador desempenha diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Como o vereador busca informar a população, podemos logo classificar seu papel como informacional ou de informação. Seria mesmo o caso de um porta-voz, que faz a transmissão para o exterior das estratégias, políticas, atividades e resultados da organização.

Gabarito: letra B

---

8. (AOCP – FUNPAPA - AUXILIAR - 2018)

Assinale a alternativa que apresenta atividades próprias do planejamento, como uma das funções da administração.

a) Divisão do trabalho a ser realizado e atribuição das tarefas às pessoas e grupos da empresa.

b) Organização de equipes de trabalho e verificação do seu desempenho.

c) Definição da qualidade da mão de obra a ser contratada e especificação dos níveis de atividade e remuneração.

d) Definição de objetivos e resultados a serem alcançados e definição dos meios que possibilitam a realização desses resultados.

e) Coordenação e motivação das pessoas para a realização do trabalho em grupo.

Comentários:

De acordo com Chiavenato[15], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição

[15] (Chiavenato, 2010)

Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

A letra A está tratando do processo de organização. A letra B mistura as funções de organização e de controle. A letra C não reflete o planejamento. Já a letra D está perfeita. Finalmente, a letra E trata do processo de direção.

Gabarito: D

---

9. (AOCP – DESENBAHIA - TÉCNICO - 2017)

A tarefa dos gerentes quanto ao fluxo de informações abrange todos os aspectos do processo gerencial. Assinale a alternativa que apresenta como os gerentes utilizam a informação no desempenho de seus papeis decisórios.

a) A informação é usada para aprimorar o ambiente organizacional, melhorar a integração e interação pessoal.

b) A informação é usada para obter resultados mais imediatos, desempenho amplificado e soluções de problemas.

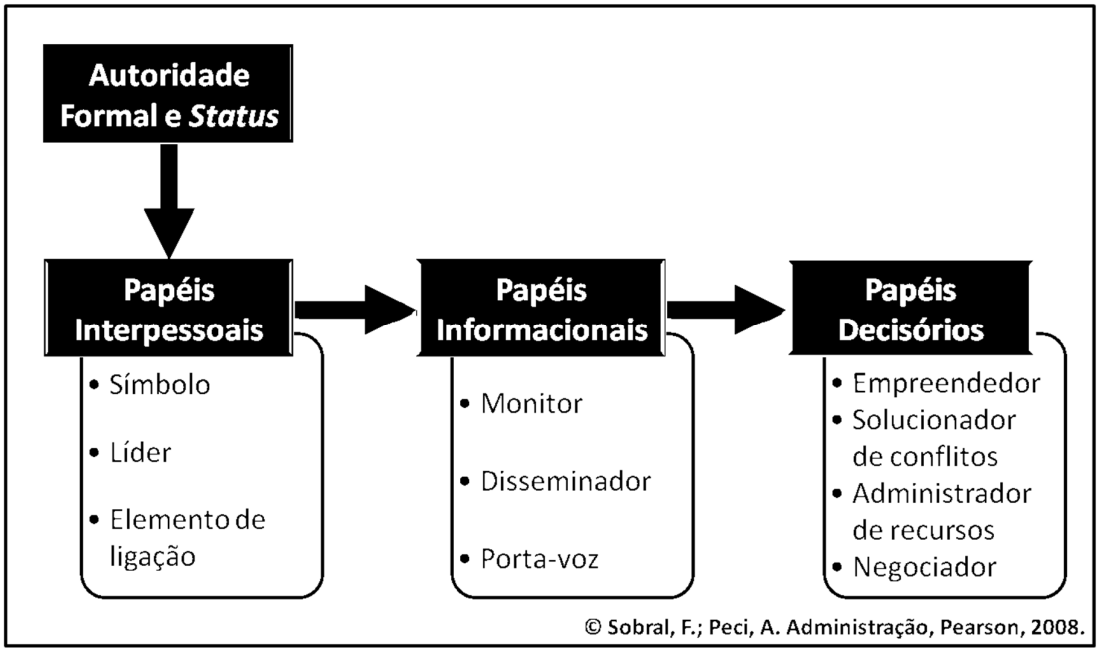
c) A informação é usada para agilizar o processo de planejamento, comunicação continuada e coordenação.

d) A informação é usada para empreendedorismo, alocação de recursos, tratamento de distúrbios e negociação.

e) A informação é usada para o exercício da representação, motivação, relacionamentos e liderança.

Comentários:

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[16]:



Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Os papeis decisórios envolvem os seguintes: empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador.

Decisórios	Empreendedor	Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.	Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.

[16] (Sobral & Peci, 2008)

	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.

Gabarito: D

---

10. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 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.

Comentários

Questão que trata das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle). Como a banca pede a função organização, temos de marcar a alternativa que índica a distribuição de tarefas, de autoridade e dos recursos dentro da organização.

Gabarito: letra A

---

11. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 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.

Comentários

A questão trata dos papéis do Mintzberg. De acordo com ele os papeis decisórios seriam os seguintes[17]:

Papel		Descrição	Exemplo de Atividades
Decisórios	**Empreendedor**	**Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.**	**Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.**
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.
	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.

Como podemos ver acima, o caso acima seria o de um papel decisório/empreendedor.

Gabarito: letra A

12. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

O processo administrativo é utilizado em qualquer situação que envolva recursos que procuram atingir algum tipo de objetivo. Neste sentido, o ato de administrar compreende quatro funções.

Assinale a alternativa que corretamente identifica estas funções.

(A) Real, virtual, estoque e logística.

[17] (Mintzberg, 1990) apud (Sobral & Peci, 2008)

(B) Input, processo, output e feedback.

(C) Pessoas, dinheiro, materiais e informação.

(D) Planejamento, organização, direção e controle.

(E) Formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

Comentários

Questão bem tranquila. A banca apresenta o PODC, as quatro funções ou processos administrativos. Esta definição existe desde a Teoria Neoclássica, que propôs essas funções, hoje conhecidas como o processo administrativo. As funções seriam:

Funções	Descrição
Planejamento	Função que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcança-los;
Organização	Função de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles;
Direção	Função relacionada com a ação, com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. Suas atividades envolvem a motivação, a liderança e a coordenação dos esforços dos trabalhadores.
Controle	Função que busca assegurar se a atividade controlada está alcançando os resultados ou objetivos desejados.

Gabarito: letra D

---

13. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Assinale a alternativa que corretamente determina a função, em administração, que executa o processo de liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades.

(A) Direção.

(B) Operacional.

(C) Contabilidade.

(D) Financeira.

(E) Logística.

Comentários

As funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle. E dessas funções, a que envolve a motivação e a liderança é mesmo a função de direção.

Funções	Descrição
Planejamento	Função que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcança-los;
Organização	Função de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles;
Direção	Função relacionada com a ação, com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. Suas atividades envolvem a motivação, a liderança e a coordenação dos esforços dos trabalhadores.
Controle	Função que busca assegurar se a atividade controlada está alcançando os resultados ou objetivos desejados.

Gabarito: letra A

---

14. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 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.

Comentários

O estudo dos papéis dos administradores (ou papeis gerenciais) foi feito por Mintzberg em um famoso estudo que mostrou como seriam realmente as atividades e os papéis representados por gestores no seu dia-a-dia.

Para ele, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Gabarito: letra B

---

15. (AOCP – PREF. JUIZ DE FORA – TÉCNICO - 2016)

As funções da administração são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações. Diante dessa afirmação, assinale a alternativa correta a respeito das funções da administração.

a) A determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional é característica da função administrativa conhecida como Organização.

b) O Planejamento é a função administrativa que designa tarefas, aloca recursos para os departamentos e divide as tarefas em departamentos.

c) Cabe à função administrativa de Controle definir metas de modo a comparar o desempenho organizacional planejado com os objetivos estabelecidos.

d) É função da Direção influenciar pessoas para que realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.

e) Organização é uma função administrativa responsável pela execução de controle das metas organizacionais de modo a influenciar pessoas para a realização de tarefas de direção.

Comentários:

De acordo com Chiavenato[18], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;

[18] (Chiavenato, 2010)

Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Desta forma, as letras A e C tratam do planejamento, enquanto a letra B trata do processo de organização. Já a letra E faz uma confusão entre os processos de direção e de controle.

Gabarito: D

---

16. (VUNESP – SP-URBANISMO – ASSISTENTE – 2014)

O ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas, definidas recebe o nome de

(A) Gerenciamento.

(B) Administração.

(C) Negociação.

(D) Tratativa.

(E) Empreendedorismo.

Comentários

A ciência da Administração envolve o estudo de como podemos fazer para que as instituições possam atingir seus objetivos. De acordo com Sobral e Alketa[19], podemos definir Administração como:

> *"Um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente. "*

Gabarito: letra B

---

17. (IESES – TRT-14 – ANALISTA – 2014)

Assinale a alternativa correta. Aquele comum a todas as organizações, constituído das condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, entre outras, é corretamente chamado de:

(A) Micro Ambiente.

(B) Ambiente Interno.

(C) Ambiente de Tarefa.

[19] (Sobral & Peci, 2008)

(D) Ambiente Geral.

(E) Ambiente Específico.

Comentários

A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Vejam que estes fatores estão associados ao ambiente geral.

Gabarito: letra D

---

18. (UFG – IF-GO – ASSISTENTE – 2014)

A relação entre o ambiente organizacional interno e o ambiente tarefa se caracteriza por haver influência

(A) indireta parcial.

(B) direta unilateral.

(C) indireta imparcial.

(D) direta bilateral.

Comentários

A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Entender como funcionam os ambientes é fundamental para entender todas as forças que influenciam o funcionamento de uma organização. De certa forma, os ambientes estão conectados uns aos outros e se influenciam diretamente e de forma bilateral.

Gabarito: letra D

---

19. (IF-PB – IF-PB – AUXILIAR – 2011)

É possível decompor o ambiente externo de uma organização em dois segmentos: Ambiente geral ou macroambiente e Ambiente específico ou ambiente da tarefa. NÃO faz parte do conjunto de variáveis do ambiente geral, a variável:

(A) Política.

(B) Demográfica.

(C) Ecológica.

(D) Estratégica.

(E) Cultural.

Comentários

A única alternativa que não envolve um fator do ambiente externo ou macro ambiente é a letra D, pois a variável estratégica está englobada no ambiente interno ou no ambiente de tarefa.

Gabarito: letra D

20. (CEPERJ – SEDUC-RJ – PROFESSOR – 2011)

O ambiente empresarial pode ser composto pelo ambiente imediato e pelo macroambiente. A alternativa que apresenta apenas elementos do ambiente imediato é:

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

Comentários

O ambiente geral ou macro ambiente envolve fatores externos que influenciam indiretamente (de modo difuso) a organização. Como exemplos temos: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.

Como exemplos citados pela banca, teríamos os seguintes fatores do macro ambiente: sociedade como um todo, economia, tecnologia, sociedade, demografia. A única alternativa que só conta com variáveis do ambiente imediato seria a letra B.

Gabarito: letra B

21. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 2018)

João é um ótimo profissional. Ele está na empresa há 12 anos, nunca falta, tem conhecimentos especializados aprofundados sobre o tema e a área que trabalha. João ajuda os colegas quando solicitado, porém, é bastante reservado e prefere trabalhar sozinho. A habilidade predominante em João é a

(A) conceitual, pois entende o papel de sua organização no ambiente externo.

(B) conceitual, pois possui visão sistêmica da organização.

(C) técnica, por conta de seu conhecimento especializado.

(D) humana, pois encoraja a comunicação com membros do seu grupo.

(E) técnica, por conta de suas características de liderança.

Comentários

Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três

habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[20].

As **habilidades técnicas** são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Já as **habilidades humanas** são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Finalmente, as **habilidades conceituais** são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas. No caso citado pela banca, a habilidade de João é a técnica, pois ele domina os conhecimentos especializados.

Gabarito: letra C

---

22. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

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

a) ao controle.

b) à indução.

c) ao planejamento.

d) à coordenação.

e) ao ajuste espontâneo.

Comentários

A questão trata do processo administrativo. De acordo com Chiavenato[21], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a

[20] (Daft 2005)

[21] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

	organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionada com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Como a banca menciona que o administrador estará atuando "corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas", está mesmo tratando do controle.

Gabarito: letra A

---

23. (FCC – SERGIPEGAS – ASSIST. ADM. – 2010)

As etapas básicas do gerenciamento são:

(A) organização, atendimento, cobrança e controle.

(B) qualidade, satisfação, conformidade e padrão.

(C) atendimento, liderança, resultados e eficácia.

(D) estratégia, tática, avaliação e reformulação.

(E) planejamento, organização, direção e controle.

Comentários

Vejam como a FCC cobrou este tema de modo bem fácil! O processo administrativo (que a banca chamou na questão de "etapas") é composto do planejamento, da organização, da direção e do controle, como visto acima. Questão bem tranquila, não é mesmo?

Gabarito: letra E

---

24. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

Segundo Fayol, a definição dos objetivos organizacionais e dos caminhos a serem percorridos para que sejam alcançados relacionam-se com a seguinte função administrativa:

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

Comentários

Henry Fayol foi o autor que primeiro sintetizou o processo administrativo (em sua obra do começo do século XX). Mas, atualmente, consideramos a coordenação e o comando como parte do processo de direção.

Nesta questão, temos de saber qual processo se relaciona com a definição dos objetivos organizacionais e a escolha dos caminhos a serem percorridos para que estes objetivos sejam alcançados. O processo que define os objetivos da empresa é o planejamento, não é mesmo?

Gabarito: letra A

---

25. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Um administrador estava avaliando, em relação à eficiência, o setor no qual trabalhava. Primeiramente enumerou as atividades que eram ali realizadas e, em seguida, identificou a interação dessas atividades, verificando se os objetivos estavam sendo atingidos. Com base nessa análise, o administrador decidiu fazer uma reestruturação do setor para que todos os objetivos traçados fossem alcançados. A reestruturação do setor realizada pelo administrador faz parte da função da Administração denominada

a) coordenação

b) decisão

c) organização

d) padronização

e) planejamento

Comentários:

De acordo com Chiavenato[22], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É

[22] (Chiavenato, 2010)

	relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Ora, a questão já nos diz que o planejamento já foi feito. A reestruturação da empresa seria mesmo o processo de organização.

Gabarito: C

---

26. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Uma empresa do setor automobilístico tem apresentado algumas falhas recorrentes em sua área de produção. Foi identificado que uma das peças produzidas não estava de acordo com o padrão estabelecido. Essa falha ocorria em 10% das peças produzidas, de acordo com os dados que eram coletados na Folha de Verificação, instrumento utilizado para coleta e análise dos dados desse processo. Diante do exposto, verifica-se que a coleta de dados sobre o desempenho do processo e a identificação das falhas fazem parte da seguinte função da Administração:

a) controle

b) coordenação

c) direção

d) organização

e) planejamento

Comentários:

A questão está tratando do processo de controle, que representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Gabarito: A

---

27. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR – 2016)

A maioria dos gestores precisa de habilidades técnicas, interpessoais, conceituais e de diagnóstico no seu trabalho, porém a importância dessas habilidades varia de acordo com o nível que o gestor ocupa na organização.

Assim sendo, com relação às habilidades relevantes para cada tipo de gestor, tem-se que

(A) as habilidades conceituais e de diagnóstico são geralmente mais importantes para os gestores operacionais ou da linha de frente, que devem buscar compreender e comunicar-se com os indivíduos.

(B) os gestores da linha de frente precisam confiar mais em suas habilidades técnicas e interpessoais e menos em suas habilidades conceituais e de diagnóstico.

(C) os gestores de nível médio tendem a apresentar uma ênfase nas habilidades conceituais e técnicas e menor dependência de habilidades de diagnóstico e interpessoais.

(D) habilidades técnicas são mais relevantes para os gestores do topo que precisam realizar tarefas específicas, como operações empregadas pela organização em seus processos de produção.

(E) habilidades interpessoais são mais importantes que as habilidades conceituais e de diagnóstico para os gestores do topo que devem compreender os relacionamentos e promover a motivação.

Comentários

A questão parece cobrar uma derivação das habilidades de Katz. Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[23].

[23] (Daft, 2005)

Conceituais

- Relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Humanas

- Relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Técnicas

- Necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Outra contribuição de Katz foi o entendimento de que apesar de **todos os administradores utilizarem e necessitarem destas habilidades**, elas seriam mais ou menos importantes para os administradores de acordo com sua posição na hierarquia da organização.

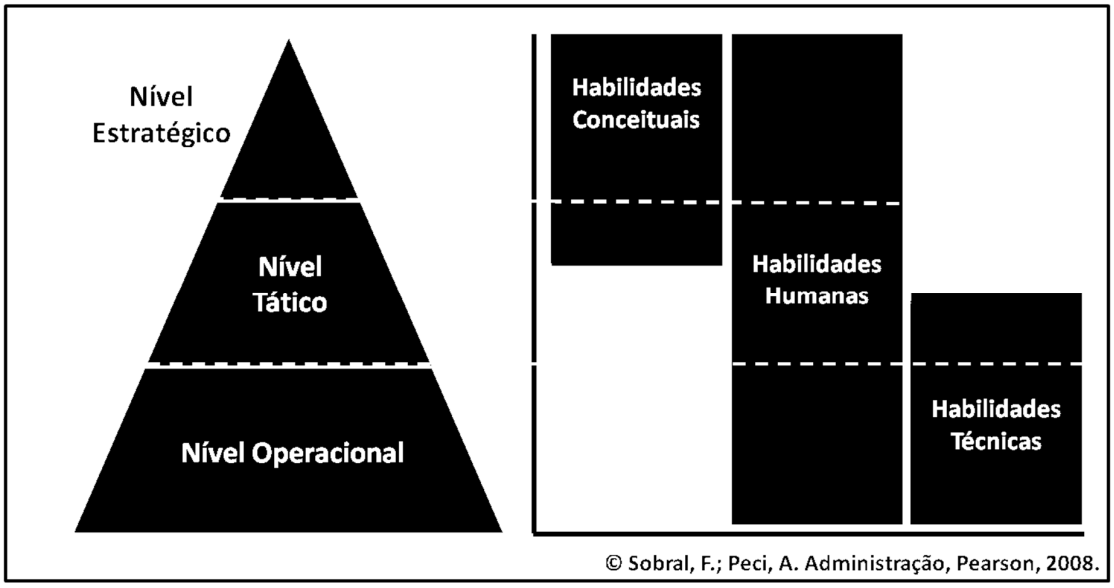


Figura 3 - Habilidades. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Os **administradores do nível operacional utilizariam mais as habilidades técnicas**, pois estão trabalhando em atividades e processos específicos (Um analista financeiro deve saber montar uma planilha e operar uma calculadora financeira, por exemplo).

Já os administradores no **nível tático (ou gerencial) necessitariam ter as habilidades humanas muito bem desenvolvidas**, pois devem motivar e liderar seus subordinados em busca dos objetivos organizacionais.

Finalmente, **os administradores do nível estratégico necessitariam ter mais desenvolvidas as habilidades conceituais**, pois estão normalmente envolvidos com problemas mais complexos e que dependem de diversas variáveis em seu trabalho.

As habilidades de diagnóstico, assim como as habilidades conceituais, são importantes para quem administra uma organização, pois é através dela que os administradores conseguem entender uma situação ou problema e adotarem medidas para resolver as mesmas.

A letra A está errada porque as habilidades conceituais não são mais necessárias para o nível operacional. A letra B seria o nosso gabarito. A letra C está errada porque as habilidades interpessoais são muito relevantes para o nível médio.

A letra D está errada porque as habilidades técnicas são mais relevantes para o pessoal do nível operacional. E a letra E está errada porque o nível estratégico necessita mais das habilidades conceituais.

Gabarito: letra B

---

28. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2015)

O ambiente organizacional constitui-se de vários elementos em função das relações estabelecidas pela empresa com o ambiente em que atua. Dessa forma, pode-se subdividir esse ambiente, sob uma perspectiva mais geral, em três partes distintas, quais sejam:

a) a estrutura organizacional, que representa os níveis hierárquicos existentes na organização; os recursos humanos, que se constituem na força de trabalho que executa as atividades operacionais; e a tecnologia que a empresa utiliza nos seus processos produtivos e em seus sistemas gerenciais.

b) os níveis hierárquicos, que definem o poder decisório e o grau de autonomia dos empregados; o corpo gerencial, que é quem executa o plano estratégico da empresa, atuando como elemento motivador da força de trabalho; e a tecnologia, que representa o maquinário e equipamentos utilizados pela empresa em seus processos produtivos.

c) o ambiente interno, que inclui os fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização; o ambiente das tarefas, que se constitui nos fatores que interagem diretamente com a organização; e o ambiente externo, que inclui os fatores que podem influenciar as decisões estratégicas da organização.

d) os fornecedores, que representam os insumos do processo produtivo da organização; os clientes que adquirem as saídas do processamento realizado, estabelecendo a relação da empresa com o mercado; e os concorrentes que representam o ambiente macro- econômico no qual a empresa atua.

e) a dimensão social, que representa o mercado no qual a empresa opera; a dimensão tecnológica, que abrange os métodos de trabalho e maquinário e equipamentos utilizados pela

empresa em seus processos produtivos; e a dimensão legal, que é o fator de restrição para a operação da empresa.

Comentários:

Um conceito importante para entendermos o funcionamento das organizações é o de ambiente organizacional. A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Gabarito: letra C

---

29. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2015)

Os gerentes podem desempenhar diferentes papéis nas organizações. Dentre esses papéis, destaca-se aquele no qual o gerente inicia projetos de melhoria, identifica novas ideias e delega a responsabilidade pela ideia aos outros. A descrição indica que o gerente desempenha o papel de

a) Gestor de Distúrbios

b) Empreendedor.

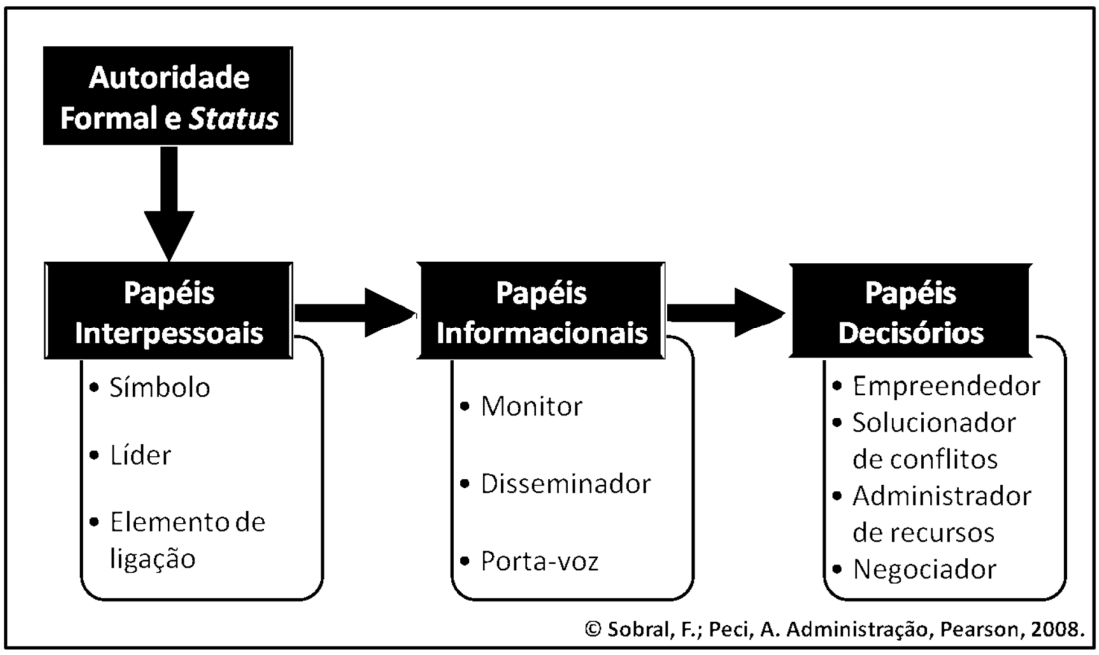
c) Disseminador

d) Porta-voz

e) Monitor

Comentários

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[24]:



Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Os termos que nos ajudam a "matar" a questão são: "projetos de melhoria" e "novas ideias". Vejam abaixo os papeis de decisão:

Decisórios	**Empreendedor**	**Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.**	Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.

[24] (Sobral & Peci, 2008)

	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.

Gabarito: letra B

30. (CESGRANRIO – CEFET-RJ – ADMINISTRADOR – 2014)

Segundo os princípios da administração estratégica, para executar uma análise do ambiente de forma eficiente e efetiva, o administrador deve entender bem a maneira como os ambientes organizacionais estão estruturados.

Os componentes externos à organização, que têm amplo escopo e sobre os quais a organização não tem nenhum controle, compõem o denominado nível de ambiente

a) geral

b) interno

c) operacional

d) institucional

e) organizacional

Comentários

O ambiente geral, ou macro ambiente é o que abrange os fatores não controláveis, como a economia, a tecnologia e o meio ambiente.

Gabarito: letra A

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (FCM – CEFET-MG – TÉCNICO – 2019)

Tendo em vista as atividades de auxílio aos administradores na execução do trabalho, avalie as seguintes afirmações sobre a atividade de administrar.

I. Ocorre dentro de organizações.

II. Demanda fazer as coisas por meio das pessoas.

III. Prioriza a arte em detrimento da ciência e da tecnologia.

IV. Requer lidar simultaneamente com situações múltiplas e complexas.

Está correto apenas o que se afirma em

a) I e II.

b) II e III.

c) III e IV.

d) I, II e IV.

2. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)

Katz afirma que habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Segundo ele, existem três tipos de habilidades para o desempenho administrativo que são:

a) conhecimento, perspectiva, atitude.

b) saber, fazer, acontecer.

c) técnicas, humanas, conceituais.

d) supervisionar, gerenciar, direcionar.

e) liderança, monitoração, negociação.

3. (VUNESP – PAULIPREV – AGENTE – 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.

4. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)

Mintzberg argumenta que os administradores possuem autoridade formal sobre seus subordinados que lhes confere status, o qual lhes permite desenvolver relações interpessoais que fornecem informações para suas decisões. Relacione a qual categoria pertencem os papéis e assinale a alternativa com a sequência correta.

CATEGORIAS

1. Interpessoal.

2. Informacional.

3. Decisorial.

PAPÉIS

( ) Disseminador.

( ) Líder.

( ) Elemento de ligação.

( ) Monitor.

( ) Empreendedor.

( ) Administrador de recursos.

a) 1 – 2 – 2 – 1 – 3 – 3.

b) 1 – 3 – 3 – 1 – 2 – 2.

c) 3 – 1 – 3 – 2 – 1 – 2.

d) 2 – 3 – 1 – 3 – 2 – 1.

e) 2 – 1 – 1 – 2 – 3 – 3.

5. (FGV – CM-SALVADOR – ASSISTENTE – 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.

6. (FAPESE – UFS – ASSISTENTE – 2018)

São três as habilidades que um profissional deve desenvolver no ambiente coorporativo: técnicas; humanas e conceituais. Assinale a alternativa que descreve o que são habilidades conceituais.

(A) Desenvolver conceitos sobre as pessoas que integram a organização.

(B) Desenvolver capacidades técnicas para tarefas operacionais.

(C) Saber conceituar os produtos e serviços da organização.

(D) Perceber a organização como um todo, ou seja, entender a totalidade.

(E) Saber cultivar bons relacionamentos na organização.

7. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 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.

8. (AOCP – FUNPAPA - AUXILIAR - 2018)

Assinale a alternativa que apresenta atividades próprias do planejamento, como uma das funções da administração.

a) Divisão do trabalho a ser realizado e atribuição das tarefas às pessoas e grupos da empresa.

b) Organização de equipes de trabalho e verificação do seu desempenho.

c) Definição da qualidade da mão de obra a ser contratada e especificação dos níveis de atividade e remuneração.

d) Definição de objetivos e resultados a serem alcançados e definição dos meios que possibilitam a realização desses resultados.

e) Coordenação e motivação das pessoas para a realização do trabalho em grupo.

9. (AOCP – DESENBAHIA - TÉCNICO - 2017)

A tarefa dos gerentes quanto ao fluxo de informações abrange todos os aspectos do processo gerencial. Assinale a alternativa que apresenta como os gerentes utilizam a informação no desempenho de seus papeis decisórios.

a) A informação é usada para aprimorar o ambiente organizacional, melhorar a integração e interação pessoal.

b) A informação é usada para obter resultados mais imediatos, desempenho amplificado e soluções de problemas.

c) A informação é usada para agilizar o processo de planejamento, comunicação continuada e coordenação.

d) A informação é usada para empreendedorismo, alocação de recursos, tratamento de distúrbios e negociação.

e) A informação é usada para o exercício da representação, motivação, relacionamentos e liderança.

10. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 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.

11. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 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.

12. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

O processo administrativo é utilizado em qualquer situação que envolva recursos que procuram atingir algum tipo de objetivo. Neste sentido, o ato de administrar compreende quatro funções.

Assinale a alternativa que corretamente identifica estas funções.

(A) Real, virtual, estoque e logística.

(B) Input, processo, output e feedback.

(C) Pessoas, dinheiro, materiais e informação.

(D) Planejamento, organização, direção e controle.

(E) Formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

13. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Assinale a alternativa que corretamente determina a função, em administração, que executa o processo de liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades.

(A) Direção.

(B) Operacional.

(C) Contabilidade.

(D) Financeira.

(E) Logística.

14. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 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.

15. (AOCP – PREF. JUIZ DE FORA – TÉCNICO - 2016)

As funções da administração são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações. Diante dessa afirmação, assinale a alternativa correta a respeito das funções da administração.

a) A determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional é característica da função administrativa conhecida como Organização.

b) O Planejamento é a função administrativa que designa tarefas, aloca recursos para os departamentos e divide as tarefas em departamentos.

c) Cabe à função administrativa de Controle definir metas de modo a comparar o desempenho organizacional planejado com os objetivos estabelecidos.

d) É função da Direção influenciar pessoas para que realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.

e) Organização é uma função administrativa responsável pela execução de controle das metas organizacionais de modo a influenciar pessoas para a realização de tarefas de direção.

16. (VUNESP – SP-URBANISMO – ASSISTENTE – 2014)

O ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas, definidas recebe o nome de

(A) Gerenciamento.

(B) Administração.

(C) Negociação.

(D) Tratativa.

(E) Empreendedorismo.

17. (IESES – TRT-14 – ANALISTA – 2014)

Assinale a alternativa correta. Aquele comum a todas as organizações, constituído das condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, entre outras, é corretamente chamado de:

(A) Micro Ambiente.

(B) Ambiente Interno.

(C) Ambiente de Tarefa.

(D) Ambiente Geral.

(E) Ambiente Específico.

18. (UFG – IF-GO – ASSISTENTE – 2014)

A relação entre o ambiente organizacional interno e o ambiente tarefa se caracteriza por haver influência

(A) indireta parcial.

(B) direta unilateral.

(C) indireta imparcial.

(D) direta bilateral.

19. (IF-PB – IF-PB – AUXILIAR – 2011)

É possível decompor o ambiente externo de uma organização em dois segmentos: Ambiente geral ou macroambiente e Ambiente específico ou ambiente da tarefa. NÃO faz parte do conjunto de variáveis do ambiente geral, a variável:

(A) Política.

(B) Demográfica.

(C) Ecológica.

(D) Estratégica.

(E) Cultural.

20. (CEPERJ – SEDUC-RJ – PROFESSOR – 2011)

O ambiente empresarial pode ser composto pelo ambiente imediato e pelo macroambiente. A alternativa que apresenta apenas elementos do ambiente imediato é:

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

21. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 2018)

João é um ótimo profissional. Ele está na empresa há 12 anos, nunca falta, tem conhecimentos especializados aprofundados sobre o tema e a área que trabalha. João ajuda os colegas quando

solicitado, porém, é bastante reservado e prefere trabalhar sozinho. A habilidade predominante em João é a

(A) conceitual, pois entende o papel de sua organização no ambiente externo.

(B) conceitual, pois possui visão sistêmica da organização.

(C) técnica, por conta de seu conhecimento especializado.

(D) humana, pois encoraja a comunicação com membros do seu grupo.

(E) técnica, por conta de suas características de liderança.

22. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

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

a) ao controle.

b) à indução.

c) ao planejamento.

d) à coordenação.

e) ao ajuste espontâneo.

23. **(FCC – SERGIPEGAS – ASSIST. ADM. – 2010)**

As etapas básicas do gerenciamento são:

(A) organização, atendimento, cobrança e controle.

(B) qualidade, satisfação, conformidade e padrão.

(C) atendimento, liderança, resultados e eficácia.

(D) estratégia, tática, avaliação e reformulação.

(E) planejamento, organização, direção e controle.

24. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

Segundo Fayol, a definição dos objetivos organizacionais e dos caminhos a serem percorridos para que sejam alcançados relacionam-se com a seguinte função administrativa:

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

25. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Um administrador estava avaliando, em relação à eficiência, o setor no qual trabalhava. Primeiramente enumerou as atividades que eram ali realizadas e, em seguida, identificou a interação dessas atividades, verificando se os objetivos estavam sendo atingidos. Com base nessa análise, o administrador decidiu fazer uma reestruturação do setor para que todos os objetivos traçados fossem alcançados. A reestruturação do setor realizada pelo administrador faz parte da função da Administração denominada

a) coordenação

b) decisão

c) organização

d) padronização

e) planejamento

26. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Uma empresa do setor automobilístico tem apresentado algumas falhas recorrentes em sua área de produção. Foi identificado que uma das peças produzidas não estava de acordo com o padrão estabelecido. Essa falha ocorria em 10% das peças produzidas, de acordo com os dados que eram coletados na Folha de Verificação, instrumento utilizado para coleta e análise dos dados desse processo. Diante do exposto, verifica-se que a coleta de dados sobre o desempenho do processo e a identificação das falhas fazem parte da seguinte função da Administração:

a) controle

b) coordenação

c) direção

d) organização

e) planejamento

27. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR – 2016)

A maioria dos gestores precisa de habilidades técnicas, interpessoais, conceituais e de diagnóstico no seu trabalho, porém a importância dessas habilidades varia de acordo com o nível que o gestor ocupa na organização.

Assim sendo, com relação às habilidades relevantes para cada tipo de gestor, tem-se que

(A) as habilidades conceituais e de diagnóstico são geralmente mais importantes para os gestores operacionais ou da linha de frente, que devem buscar compreender e comunicar-se com os indivíduos.

(B) os gestores da linha de frente precisam confiar mais em suas habilidades técnicas e interpessoais e menos em suas habilidades conceituais e de diagnóstico.

(C) os gestores de nível médio tendem a apresentar uma ênfase nas habilidades conceituais e técnicas e menor dependência de habilidades de diagnóstico e interpessoais.

(D) habilidades técnicas são mais relevantes para os gestores do topo que precisam realizar tarefas específicas, como operações empregadas pela organização em seus processos de produção.

(E) habilidades interpessoais são mais importantes que as habilidades conceituais e de diagnóstico para os gestores do topo que devem compreender os relacionamentos e promover a motivação.

28. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2015)

O ambiente organizacional constitui-se de vários elementos em função das relações estabelecidas pela empresa com o ambiente em que atua. Dessa forma, pode-se subdividir esse ambiente, sob uma perspectiva mais geral, em três partes distintas, quais sejam:

a) a estrutura organizacional, que representa os níveis hierárquicos existentes na organização; os recursos humanos, que se constituem na força de trabalho que executa as atividades operacionais; e a tecnologia que a empresa utiliza nos seus processos produtivos e em seus sistemas gerenciais.

b) os níveis hierárquicos, que definem o poder decisório e o grau de autonomia dos empregados; o corpo gerencial, que é quem executa o plano estratégico da empresa, atuando como elemento motivador da força de trabalho; e a tecnologia, que representa o maquinário e equipamentos utilizados pela empresa em seus processos produtivos.

c) o ambiente interno, que inclui os fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização; o ambiente das tarefas, que se constitui nos fatores que interagem diretamente com a organização; e o ambiente externo, que inclui os fatores que podem influenciar as decisões estratégicas da organização.

d) os fornecedores, que representam os insumos do processo produtivo da organização; os clientes que adquirem as saídas do processamento realizado, estabelecendo a relação da empresa com o mercado; e os concorrentes que representam o ambiente macro- econômico no qual a empresa atua.

e) a dimensão social, que representa o mercado no qual a empresa opera; a dimensão tecnológica, que abrange os métodos de trabalho e maquinário e equipamentos utilizados pela empresa em seus processos produtivos; e a dimensão legal, que é o fator de restrição para a operação da empresa.

29. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2015)

Os gerentes podem desempenhar diferentes papéis nas organizações. Dentre esses papéis, destaca-se aquele no qual o gerente inicia projetos de melhoria, identifica novas ideias e delega a responsabilidade pela ideia aos outros. A descrição indica que o gerente desempenha o papel de

a) Gestor de Distúrbios

b) Empreendedor.

c) Disseminador

d) Porta-voz

e) Monitor

30. (CESGRANRIO – CEFET-RJ – ADMINISTRADOR – 2014)

Segundo os princípios da administração estratégica, para executar uma análise do ambiente de forma eficiente e efetiva, o administrador deve entender bem a maneira como os ambientes organizacionais estão estruturados.

Os componentes externos à organização, que têm amplo escopo e sobre os quais a organização não tem nenhum controle, compõem o denominado nível de ambiente

a) geral

b) interno

c) operacional

d) institucional

e) organizacional

GABARITO

1. D
2. C
3. C
4. E
5. D
6. D
7. B
8. D
9. D
10. A
11. A
12. D
13. A
14. B
15. D
16. B
17. D
18. D
19. D
20. B
21. C
22. A
23. E
24. A
25. C
26. A
27. B
28. C
29. B
30. A

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2° ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Daft, R. L. (2005). *Management.* Mason: Thomson.

Maximiniano, A. C. (1995). *Introdução à Administração* (4° ed.). São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5° ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.* São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.

 rodrigorenno99@hotmail.com

 https://www.facebook.com/profrodrigorenno/

 http://twitter.com/rrenno99

 https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1. 

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2. 

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3. 

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4. 

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5. 

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6. 

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7. 

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8. 

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.