Estratégia Concursos

Aula 00

Passo Estratégico Administração de Pessoas p/ Câmara dos Deputados (Técnico Legislativo) - 2020

Autor:
Vinicius Rodrigues de Oliveira

15 de Abril de 2020

PROCESSO ORGANIZACIONAL

Sumário

Apresentação 1
O que é o Passo Estratégico? 2
Análise Estatística 3
O que é mais cobrado dentro do assunto? 4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque 5
Aposta estratégica 9
Questões estratégicas 11
Questionário de revisão e aperfeiçoamento 19
Perguntas 19
Perguntas com respostas 20
Conclusão 24
Lista de Questões Estratégicas 25
Gabarito 28

APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia,** sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelando em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinícius de Oliveira,** Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelando em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

a) orientar revisões eficientes;

b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;

b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



@passoestrategico

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!

ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau e incidência em concursos similares
Planejamento Estratégico	11,0%
Gestão de Pessoas	7,2%
Processo Organizacional	5,1%
Estrutura Organizacional	5,1%
Educação, Treinamento e Desenvolvimento	2,1%
Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	2,0%
Gestão de Desempenho	2,0%
Motivação	1,7%
Liderança	1,6%

O que é mais cobrado dentro do assunto?

O assunto **Processo Organizacional** possui um grau de incidência de **5,1%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da nossa matéria, conforme o esquema de classificação que adotaremos:

% de Cobrança	Importância
Até 1,5%	Baixa
De 1,6% a 2%	Média
De 2,1% a 5%	Alta
5,1% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Processo Organizacional**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Planejamento	42%
Controle	18%
Comunicação	18%
Processo Organizacional e Funções Administrativas	11%
Organização	8%
Direção	3%

ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Saiba diferenciar as 4 **funções administrativas**:
  - **Planejamento:** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e pensados os meios para alcançá-los.
  - **Organização:** é a função que estrutura e distribui os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.
  - **Direção:** é a função relativa à condução da execução do que foi planejado, de forma a garantir que a ocorra conforme planejado.
  - **Controle**: é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos. Sua finalidade é comparar as medições com o que foi previamente planejado e, assim, poder realizar possíveis adequações aos objetivos definidos no planejamento.

- Lembre-se que todas as funções administrativas ocorrem em todos os níveis organizacionais: **estratégico, tático** e **operacional.**

- Fique atento às palavras-chave relacionadas a cada um dos 3 níveis do **planejamento**:
  - **Planejamento Estratégico:** é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.
  - **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.
  - **Planejamento Operacional:** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

- Saiba que a função **organização** se relaciona:
  - em nível **estratégico,** ao desenho da estrutura organizacional;

- em nível **tático,** ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento;
- em nível **operacional,** à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

➢ Associe a **direção** (ou **coordenação**) à **liderança,** que por sua vez depende de uma boa **comunicação** para que seja estimulada a **motivação** dos integrantes da organização.

➢ Lembre-se que o **controle** está intimamente ligado ao **planejamento,** a fim de garantir que os objetivos sejam atingidos. Envolve também a **avaliação**, a fim de realizar modificações/correções em qualquer momento do processo.

➢ As palavras-chave relacionadas ao **controle** são:

- **Objetivos**
- **Medição**
- **Comparação**
- **Correção**

➢ A **comunicação,** assim como as demais funções administrativas, ocorre em todos os níveis organizacionais e serve, dentre outros, para controle, motivação, expressão emocional e informação.

➢ Estude a função **comunicação** tendo em mente que há divergências entre os autores sobre a quantidade e conceituação de cada elemento do processo. Aqui vamos relembrar alguns conceitos:

- **Emissor ou fonte**: é aquele que transmite a mensagem para a outra parte. Significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema.
- **Canal ou transmissor:** é o espaço intermediário situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constituem dois pontos distantes.
- **Codificação:** é o processo de transformar o pensamento em forma simbólica.
- **Mensagem:** é o conjunto de símbolos que o emissor transmite.
- **Meio:** são os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do transmissor para o receptor.
- **Decodificação:** processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transferidos pelo emissor. É a percepção e a interpretação, por parte do receptor, do significado da mensagem recebida.
- **Receptor:** é aquele que recebe a mensagem transferida pelo emissor.
- **Resposta:** conjunto de reações do receptor após a mensagem.
- **Feedback:** é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor. É a reação do receptor ao ato de comunicação, permitindo que o emissor saiba se sua mensagem foi ou não compreendida pelo receptor.

- **Ruído:** distorção não planejada durante o processo de comunicação. Pode ser um emissor ou receptor fora de sintonia, falta de empatia ou habilidade para colocar-se no lugar de terceiros, falta de atenção do receptor etc.

➢ Lembre-se que não há uma lista exaustiva das diversas barreiras associadas ao processo de comunicação. Algumas, no entanto, merecem destaca:

- Filtragem (no emissor)
- Percepção Seletiva (no destinatário)
- Sobrecarga de informações
- Aspectos emocionais (fonte e destinatário)
- Idioma/semântica/má codificação e decodificação
- Silêncio (que também pode ser uma comunicação)
- Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)

➢ Saiba conceituar e exemplificar as origens do **ruído** no processo de comunicação, caracterizado pela alteração indesejada na mensagem originalmente transmitida e que pode ter origem, por exemplo:

- Na **interpretação** pessoal do destino (nem sempre se entende o que se objetiva transmitir). Diferenças culturais contribuem para esse tipo de ruído;
- No **canal** escolhido, que irá ter perdas à medida que a mensagem é transmitida; ter outras mensagens sendo transmitidas e se misturando à original etc.
- Na **objetividade da fonte**, uma vez que o destino não entende qual é o principal objetivo do que está sendo transmitido, podendo inclusive diminuir sua atenção no processo de recepção da mensagem, o que aumentaria ainda mais o ruído;
- Até mesmo no **conhecimento inadequado do idioma** utilizado no processo de comunicação entre fonte e destino.

➢ Saiba identificar situações em que a **comunicação** flui no **sentido**:

- **horizontal (lateral)**, que se dá entre membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, de gestores do mesmo nível ou qualquer pessoa que esteja no mesmo nível dentro da organização
- **vertical**, que se dá entre pessoas de diferentes níveis da organização, podendo ser ainda ascendente ou descendente.
    - comunicação vertical **descendente** (*top-down*): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais elevados para os mais baixos. Dos gestores para seus subordinados.
    - comunicação vertical **ascendente** (*bottom-up*): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais baixos para os mais elevados. Comunicação que parte dos funcionários de níveis mais inferiores e é direcionada aos seus gestores.

- Saiba diferenciar os **canais de comunicação** de acordo com a capacidade de transmitir mais detalhes, ou não, da mensagem proposta:
  - **Canais ricos** tendem a transmitir a mensagem de forma mais completa, sendo mais eficazes para mensagens mais complexas, delicadas. Esse tipo de canal costuma ser de uso mais demorado e mais custoso. Nesses tipos de canais há uma mão dupla de comunicação muito mais rápida, sendo assim, o feedback é instantâneo.
  - **Canais pobres** são mais simples, apresentam dificuldades em transmitir mensagens mais complexas, pois não são capazes de captar e transmitir todas as suas nuances. Por outro lado, são canais mais adequados para mensagens simples e que precisam atingir um número maior de destinos. Eles são mais rápidos e de custo menor quando comparamos com os canais ricos.

- Lembre-se que a **comunicação formal** observa os modelos e canais determinados pela organização, enquanto a **comunicação informal** utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que surgem de modo espontâneo, decorrentes da interação entre as pessoas.

- As **redes de comunicação** podem ser **formais** ou **informais**, sendo importante conhecer suas caraterísticas:
  - **Rede tipo Cadeia:** nesse tipo de rede, cada superior realiza a comunicação formalmente com seus subordinados. A precisão da comunicação é elevada, já sua velocidade é moderada, uma vez que a comunicação precisar "caminhar" por toda a sequência formal até alcançar todos.
  - **Rede tipo Círculo:** rede de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação se distribua na forma de círculo pela organização. Elas são mais rápidas, mas tendem a perder qualidade ao serem retransmitidas.
  - **Rede tipo Roda:** é a rede que se organiza em torno de uma pessoa, o centro da rede. Todas as outras pessoas da rede se situam ao seu redor. Neste caso, a comunicação é precisa e flui rapidamente. No entanto, seus membros possuem baixa satisfação.
  - **Rede tipo todos os Canais:** trata-se de uma rede em que as pessoas possuem liberdade para contribuir no processo e não há a figura de um líder em torno de quem as informações são centralizadas. A satisfação dos membros é alta, mas a velocidade da comunicação nem tanto, além de possuir baixa precisão.

Como exemplo de redes **informais** de comunicação, temos a rede de rumores.

APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais[1].

Dentro do assunto **Processo Organizacional,** o tópico **Planejamento** é o que tem mais chances de ser cobrado em prova.

Algumas questões podem trazer frases longas e prolixas, que podem dispersar a atenção do candidato. Para enfrentar essa situação, foque nos seguintes pontos:



O **planejamento** define os objetivos da organização e pensa os meios para alcançá-los.



A função que estrutura e distribui os recursos para que os objetivos sejam alcançados é a **organização.**

A função relativa à execução do que foi planejado é a **direção.**



[1] Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.

É muito comum as questões relacionarem o **planejamento** ao **controle,** o que está correto, pois são funções intimamente ligadas.



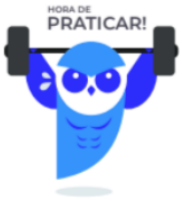
OS 3 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

- **Planejamento Estratégico**
  - nível organizacional/institucional
  - elaborado pela cúpula da organização (presidência e diretorias)
  - engloba os ambientes interno e externo
  - objetivos de longo prazo
  - voltado à eficácia e à efetividade
- **Planejamento Tático**
  - nível departamental
  - realizado pelas gerências intermediárias
  - objetivos de médio prazo
- **Planejamento Operacional**
  - nível mais elementar dos três níveis de planejamento
  - formalização das metodologias, procedimentos e tarefas do dia-a-dia
  - objetivos de curto prazo
  - voltado à eficiência

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



Processo Organizacional e Funções Administrativas

1. **(CEBRASPE-CESPE / EBSERH – Analista Administrativo - 2018)**

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

Comentários

As 4 funções que compõem o processo administrativo são:

- **Planejamento**: é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e desenhadas as atividades para que os objetivos sejam alcançados.

- **Organização**: é a função que organiza e estrutura os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.

- **Direção**: é a função relativa à condução da execução do que foi planejado, de forma a garantir que a ocorra conforme planejado.

- **Controle**: é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos. Sua finalidade é comparar as medições com o que foi previamente planejado e, assim, poder realizar possíveis adequações aos objetivos definidos no planejamento.

ATENÇÃO! Todas as funções administrativas ocorrem em todos os níveis organizacionais: **estratégico, tático** e **operacional.**

Gabarito: certa.

Planejamento

2. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

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

Comentários

O **planejamento,** seja no setor público, seja no privado, é a função administrativa que determina os objetivos a serem atingidos e o que se deve fazer para alcançá-los. Define-se onde se pretende chegar, e, para tanto, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Gabarito: certa.

---

3. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)

Projetar o desempenho organizacional desejado e estabelecer metas para alcançá-lo é uma tarefa da função de organização.

Comentários

Atenção: é comum a banca tentar confundir as funções de **planejamento** e **organização.** É o **planejamento** que estabelece o futuro desejado e escolhe o caminho para chegar lá. Metas e objetivos devem sempre remeter a planejamento.

Gabarito: errada.

---

4. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)

A tradução e a interpretação das estratégias de um órgão público realizadas em âmbito departamental caracterizam procedimentos de planejamento tático.

Comentários

A assertiva acerta ao situar o **planejamento tático** no âmbito departamental e ao subordiná-lo ao planejamento estratégico.

Vamos relembrar as características dos três níveis de planejamentos:

O **planejamento estratégico** projeta o longo prazo, o que significa ações e efeitos pelos anos à frente. É amplo, envolvendo toda a empresa, e realizado no nível institucional, sendo de atribuição da cúpula da organização, subordinando os demais planos da organização.

O **planejamento tático** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo.

O **planejamento operacional** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do planejamento tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência.

Gabarito: certa.

Organização

---

5. **(CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)**

Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

Comentários

Como entidade, "organização" é o conjunto de pessoas reunidas em prol de interesses em comum, como, por exemplo, uma empresa.

Já enquanto função administrativa, "organização" é o processo da administração que busca estruturar a "organização" entidade, dividindo o trabalho de maneira estruturada e distribuindo os recursos entre as áreas.

Gabarito: certa.

---

6. **(CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)**

Designar tarefas e agrupá-las em departamentos da estrutura organizacional são ações pertinentes à função de planejamento.

Comentários

Distribuir tarefas ou atividades e recursos, observando uma lógica estrutural (departamentalização), são ações pertinentes à função de **organização.**

Gabarito: errada.

---

7. **(CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)**

Um tribunal de contas que se encontre em processo de planejamento deverá elaborar um diagnóstico das suas condições de trabalho e das perspectivas de mudanças na sociedade, determinar os objetivos a serem alcançados e as ações a serem adotadas para alcançá-los, além de definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações.

Comentários

De fato, o diagnóstico, os objetivos e as respectivas ações para alcançá-los são características do processo de **planejamento.** No entanto, definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações são competências da função **organização.**

Gabarito: errada.

---

8. (CEBRASPE-CESPE / MPU – Técnico Administrativo – 2013)

O controle consiste em ferramenta administrativa para a reunião e a coordenação dos recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atendimento dos objetivos organizacionais estabelecidos.

Comentários

O **controle** é a função administrativa pela qual os resultados obtidos pela organização/direção são medidos/analisados e comparados com o que havia sido planejado, para que possam ser realizadas as correções e que os objetivos organizacionais definidos no planejamento sejam devidamente alcançados.

A afirmativa acima se refere à **organização,** na qual os recursos humanos, financeiros, físicos e de informação são coordenados e efetivamente distribuídos.

Gabarito: errada.

Direção

9. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

Um dos objetivos da função administrativa de direção é promover o envolvimento das equipes e estimular a motivação das pessoas para o alcance de resultados satisfatórios.

Comentários

Na função administrativa de **direção,** as três principais atividades desempenhadas pelo administrador são a comunicação, a motivação e a liderança.

A assertiva falou em motivação das pessoas, o que está correto. E falou também em envolvimento de equipes, o que remete a relações interpessoais, que também é outro foco da direção.

Gabarito: certa.

---

10. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)

Direção é a função administrativa responsável por promover treinamentos para os funcionários, motivando-os a realizar as tarefas que lhes foram designadas.

Comentários

Direção é a função relacionada à condução do dia-a-dia para que os trabalhos sejam executados. Para tanto, é preciso estimular a motivação por diversos meios, dentre os quais se encontra o treinamento.

Gabarito: certa.

Controle

---

11. (CEBRASPE-CESPE / TRF1 – AJAA – 2017)

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

Comentários

De acordo com a definição, o **controle** é a função administrativa pela qual os resultados obtidos pela organização/direção são medidos/analisados e comparados com o que havia sido planejado, para que possam ser realizadas as correções e que os objetivos organizacionais definidos no planejamento sejam devidamente alcançados.

Planejamento e **controle** são duas funções do processo administrativo intimamente ligadas e interdependentes, de modo que ambas se fazem presentes nos níveis estratégico, tático e operacional da organização.

Gabarito: certa.

---

12. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)

Estabelecimento de critérios, mensuração de desempenho, comparação de resultados obtidos com resultados pretendidos e adoção de ações corretivas são fases da função de controle.

Comentários

O **controle** tem como objetivo monitorar e acompanhar os trabalhos para que eles possam ser realizados com sucesso. Inclui ainda a tomada de ações corretivas.

Gabarito: certa.

---

13. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

Inventário mensal do volume de materiais ou de produtos em estoque é característico de controle do tipo operacional.

Comentários

Por se tratar de um **controle** voltado a procedimentos e tarefas do dia-a-dia da organização, vinculado a objetivos de curto prazo e à eficiência, o inventário de estoque enquadra-se no nível operacional do controle.

Gabarito: certa.

---

14. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

A rigidez é um aspecto que deve ser observado em um sistema eficaz de controle para se evitar um julgamento individual que promova modificações quanto ao que está definido.

Comentários

Pelo contrário, o **controle** deve observar a flexibilidade, pois o julgamento individual é desejável, a fim de que o controle possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.

Gabarito: errada.

---

15. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

Controles orçamentários realizados nos níveis intermediários da organização para monitorar e controlar as despesas de várias unidades no decorrer de um exercício anual são considerados controles táticos.

Comentários

Mais uma questão sobre os **níveis de controle**, também sem muita dificuldade, desde que estejam bem sedimentados os conceitos sobre os níveis estratégico, tático e operacional.

Falar em nível intermediário é o mesmo que falar em nível tático, ainda que os critérios "várias unidades" e "exercício anual" tentassem levantar alguma dúvida no candidato.

Gabarito: certa.

---

16. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

O controle do tipo *feedback* baseia-se nas seguintes quatro etapas: estabelecimento de padrões de desempenho; mensuração do desempenho; comparação do desempenho com os padrões estabelecidos; e elaboração da informação acerca dos desvios ou da distância entre o desempenho medido e os padrões estabelecidos.

Comentários

O **controle**, como função administrativa, deve observar os aspectos objetivos (padrão, meta etc), medição, comparação e correção.

No entanto, quanto ao tipo ou método, o **controle** pode ser **preliminar, simultâneo ou posterior** (ou, como dito na questão, de ***feedback***), o qual enfoca o uso da informação sobre os resultados, no intuito de corrigir desvios em relação aos parâmetros aceitáveis.

A questão, portanto, trouxe etapas da função **controle**, e não especificamente do método de controle do tipo *feedback*.

Gabarito: errada.

---

17. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

Situação hipotética: Após o planejamento, determinada organização elaborou e divulgou políticas e normas de funcionamento das ações organizacionais como forma de balizar a atuação de seus funcionários.

Assertiva: Nessa situação, a organização implantou o controle do tipo preliminar.

Comentários

Agora sim a banca trouxe as características que remetem a um tipo específico de controle, o preliminar, que busca identificar problemas antes de eles efetivamente ocorrerem e orientar as ações a fim de evitá-los. O controle preliminar é, assim, preventivo e proativo.

Gabarito: certa.

---

18. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

Orientação estratégica para resultados, flexibilidade, clareza e objetividade são características do controle organizacional.

Comentários

Segundo Chiavenato, um sistema eficaz de controle precisa reunir os seguintes aspectos:

1. Orientação estratégica para resultados: o controle deve apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização.

2. Compreensão: o controle deve apoiar o processo de tomada de decisões apre- sentando dados em termos compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.

3. Orientação rápida para as exceções: o controle deve indicar os desvios rapidamente, por meio de uma visão panorâmica sobre onde as variações estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente.

4. Flexibilidade: o controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.

5. Autocontrole: o controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.

6. Natureza positiva: o controle deve enfatizar o desenvolvimento, a mudança e a melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.

7. Clareza e objetividade: o controle deve ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado como um propósito fundamental a melhoria do desempenho.

Gabarito: certa.

Comunicação

19. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

Nos ambientes organizacionais, a comunicação é realizada de maneira padronizada e, por isso, a abordagem para alcançar determinado objetivo será sempre uniforme.

Comentários

Primeiramente, nem sempre a **comunicação** é realizada de maneira padronizada. Isso, quando ocorre, se dá pela via da **comunicação formal,** que observa os modelos e canais determinados pela organização. No entanto, há também a **comunicação informal,** utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que não foram determinados pela organização.

Além disso, em ambos os casos, não há como se obter a uniformidade que propõe a assertiva, pois seja formal ou informal, a comunicação está sujeita ao elemento humano e sua variabilidade em cada interação.

Gabarito: errada.

20. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

Excesso de mensagens, linguagem inadequada utilizada pelo emissor, desatenção e falta de preparo do receptor são exemplos de ruídos e interferências na comunicação, que podem comprometer a interpretação adequada de uma mensagem pelo seu receptor.

Comentários

Não há uma lista taxativa de ruídos que podem comprometer a comunicação. Portanto, esse tipo de questão é interpretativa. Excesso de mensagens, linguagem inadequada utilizada pelo emissor, desatenção e falta de preparo do receptor são inequivocamente algumas das interferências que podem influenciar o processo de comunicação.

Gabarito: certa.

21. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

O processo de comunicação do administrador permeia as etapas de planejamento, organização, direção e controle do processo administrativo.

Comentários

Apesar de a comunicação, em se tratando de processo administrativo, estar geralmente associada à direção, ela não é exclusiva desta função. Está correto afirmar que a comunicação permeia todas as etapas do processo administrativo.

Gabarito: certa.

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas

1. **Quais são as principais características das 4 funções do processo administrativo?**

2. **Quais são os 3 níveis de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?**

3. **A atividade organização ocorre em quais níveis institucionais?**

4. **Por meio de qual função administrativa é definida a estrutura organizacional?**

5. **Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?**

6. **Por meio de qual função administrativa é promovida a indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais de uma organização é realizada?**

7. **No âmbito da atividade de controle e avaliação, quando as correções dos processos devem ser realizadas?**

8. **Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?**

9. **Quais são as funções da comunicação?**

10. **Quais são os componentes essenciais da comunicação humana?**

11. **Cite algumas barreiras associadas ao processo de comunicação.**

12. **O ruído pode ter origem em quais dos elementos que compõem a comunicação?**

13. **O que diferencia a comunicação formal da informal?**

14. **Em reuniões nas quais os empregados são encorajados a relatar aos gestores os eventuais problemas do cargo, bem como as necessidades e práticas da administração, que tipo de comunicação é estabelecida?**

15. **Como se caracterizam as denominadas redes organizacionais no que concerne ao modelo de gestão e à hierarquia? Cite alguns exemplos de redes de comunicação.**

Perguntas com respostas

1. **Quais são as principais características das 4 funções do processo administrativo?**

As 4 funções administrativas podem ser assim definidas:

- **Planejamento:** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e pensados os meios para alcançá-los.
- **Organização:** é a função que estrutura e distribui os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.
- **Direção:** é a função relativa à condução da execução do que foi planejado, de forma a garantir que a ocorra conforme planejado.
- **Controle**: é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos. Sua finalidade é comparar as medições com o que foi previamente planejado e, assim, poder realizar possíveis adequações aos objetivos definidos no planejamento.

2. **Quais são os 3 níveis de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?**

O **planejamento** se desdobra em 3 níveis:

- **Planejamento Estratégico:** é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.
- **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.
- **Planejamento Operacional:** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos

objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

3. **A atividade organização ocorre em quais níveis institucionais?**

A **organização,** assim como todas as funções administrativas, também se desdobra em 3 níveis:

- Em nível **estratégico,** é relacionada ao desenho da estrutura organizacional;
- Em nível **tático,** é relacionada ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento;
- Em nível **operacional,** é relacionada à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

4. **Por meio de qual função administrativa é definida a estrutura organizacional?**

A função **organização,** em nível estratégico, é responsável pelo desenho da estrutura organizacional, por meio da qual se define o trabalho que as pessoas devem realizar. A **organização** envolve a disposição dos recursos (físicos, financeiros e humanos) em departamentos e funções. Além disso, define as linhas formais de autoridade e os mecanismos para coordenar as tarefas organizacionais.

No nível **tático**, a atividade **organização** relaciona-se ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento.

Em nível **operacional,** relaciona-se à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

5. **Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?**

A **direção** (ou coordenação) se divide em 3 frentes:

- Comunicação
- Motivação
- Liderança

6. **Por meio de qual função administrativa é promovida a indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais de uma organização é realizada?**

A indução do ajuste espontâneo ocorre por meio da **direção**, que é a função que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejada. A direção designa o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados, liderando-os e comunicando-se com eles.

7. **No âmbito da atividade de controle e avaliação, quando as correções dos processos devem ser realizadas?**

O **controle** visa garantir que os objetivos definidos no planejamento sejam atingidos. Envolve também a **avaliação,** a fim de realizar modificações/correções.

Quanto ao momento, o **controle** pode ser **preliminar, simultâneo ou posterior.** Da mesma forma, as correções podem ser feitas em qualquer momento, sem precisar esperar a finalização do processo.

8. **Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?**

No estabelecimento de um novo **controle**, devem ser definidos os seguintes aspectos:

- **Objetivo:** a definição do controle deve estar associada à definição de um objetivo, meta, um plano etc.
- **Medição:** a execução desse controle dependerá de um meio de medição para que ela ocorra.
- **Comparação:** uma vez realizada a medição, é necessário que haja um procedimento definido para realizar a comparação com o padrão definido.
- **Correção:** uma vez realizada a comparação, as medidas corretivas são o mecanismo que permitirá alcançar o resultado desejado.

9. Quais são as funções da comunicação?

A **comunicação** ocorre em todos os níveis organizacionais e serve para controle, motivação, expressão emocional e informação.

10. Quais são os componentes essenciais da comunicação humana?

Apesar das divergências entre os autores sobre a quantidade e conceituação de cada elemento do processo de **comunicação,** os componentes essenciais da comunicação humana mais comumente relacionados são emissor, receptor, mensagem, código e *feedback*.

11. Cite algumas barreiras associadas ao processo de comunicação.

O processo de comunicação humana está sujeito à existência de barreiras — obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Não há uma lista taxativa de barreiras associadas ao processo de comunicação, mas é correto considerar dentre elas:

- Filtragem (no emissor)
- Percepção Seletiva (no destinatário)
- Sobrecarga de informações
- Aspectos emocionais (fonte e destinatário)
- Idioma/semântica/má codificação e decodificação
- Silêncio (que também pode ser uma comunicação)
- Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)

12. O ruído pode ter origem em quais dos elementos que compõem a comunicação?

O **ruído** no processo de comunicação pode ter origem em qualquer elemento que compõe a comunicação, tal qual o canal escolhido, que pode ser inadequado para o tipo de mensagem transmitida, e a fonte que, por falta de clareza, pode fazer com que o destino não entenda qual é o principal objetivo do que está sendo transmitido.

13. O que diferencia a comunicação formal da informal?

A comunicação **formal** é aquela organizada e documentada pela própria organização. A comunicação **informal** é aquela que surge dos próprios colaboradores.

14. **Em reuniões nas quais os empregados são encorajados a relatar aos gestores os eventuais problemas do cargo, bem como as necessidades e práticas da administração, que tipo de comunicação é estabelecida?**

No que concerne ao sentido em que flui a comunicação, ela pode ser **horizontal** (pessoas do mesmo nível da organização) ou **vertical** (pessoas dos **diferentes níveis** da organização).

No caso em questão, trata-se de uma **comunicação vertical ascendente** (*bottom-up*), porque flui dos níveis organizacionais mais baixos (funcionários) para os mais elevados (gestores). A **comunicação vertical descendente** (*top-down*) segue justamente o sentido oposto.

15. **Como se caracterizam as denominadas redes organizacionais no que concerne ao modelo de gestão e à hierarquia? Cite alguns exemplos de redes de comunicação.**

As **redes organizacionais** são sistemas capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Caracterizam-se pela flexibilidade, horizontalidade, atuações colaborativas e afinidade de seus integrantes.

A **comunicação** transforma-se em variável chave na gestão de redes organizacionais, pois a organização em rede demanda ênfase no processo comunicacional, por meio do qual seus membros compartilham um conjunto de valores, conhecimentos e percepções dos problemas.

As redes **formais** de comunicação podem ser:

- **Rede tipo Cadeia**
- **Rede tipo Círculo**
- **Rede tipo Roda**
- **Rede tipo todos os Canais**

Como exemplo de redes **informais** de comunicação, temos a rede de rumores.

CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui o nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Instagram: *@profgustavogarcia*
Para acessar meus artigos, clique *aqui*.

Vinícius de Oliveira

Lista de Questões Estratégicas

1. **(CEBRASPE-CESPE / EBSERH – Analista Administrativo - 2018)**

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

2. **(CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)**

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

3. **(CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)**

Projetar o desempenho organizacional desejado e estabelecer metas para alcançá-lo é uma tarefa da função de organização.

4. **(CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)**

A tradução e a interpretação das estratégias de um órgão público realizadas em âmbito departamental caracterizam procedimentos de planejamento tático.

5. **(CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)**

Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

6. **(CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)**

Designar tarefas e agrupá-las em departamentos da estrutura organizacional são ações pertinentes à função de planejamento.

7. **(CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)**

Um tribunal de contas que se encontre em processo de planejamento deverá elaborar um diagnóstico das suas condições de trabalho e das perspectivas de mudanças na sociedade, determinar os objetivos a serem alcançados e as ações a serem adotadas para alcançá-los, além de definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações.

8. **(CEBRASPE-CESPE / MPU – Técnico Administrativo – 2013)**

O controle consiste em ferramenta administrativa para a reunião e a coordenação dos recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atendimento dos objetivos organizacionais estabelecidos.

9. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

Um dos objetivos da função administrativa de direção é promover o envolvimento das equipes e estimular a motivação das pessoas para o alcance de resultados satisfatórios.

10. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)

Direção é a função administrativa responsável por promover treinamentos para os funcionários, motivando-os a realizar as tarefas que lhes foram designadas.

11. (CEBRASPE-CESPE / TRF1 – AJAA – 2017)

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

12. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)

Estabelecimento de critérios, mensuração de desempenho, comparação de resultados obtidos com resultados pretendidos e adoção de ações corretivas são fases da função de controle.

13. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

Inventário mensal do volume de materiais ou de produtos em estoque é característico de controle do tipo operacional.

14. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

A rigidez é um aspecto que deve ser observado em um sistema eficaz de controle para se evitar um julgamento individual que promova modificações quanto ao que está definido.

15. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

Controles orçamentários realizados nos níveis intermediários da organização para monitorar e controlar as despesas de várias unidades no decorrer de um exercício anual são considerados controles táticos.

16. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

O controle do tipo *feedback* baseia-se nas seguintes quatro etapas: estabelecimento de padrões de desempenho; mensuração do desempenho; comparação do desempenho com os padrões estabelecidos; e elaboração da informação acerca dos desvios ou da distância entre o desempenho medido e os padrões estabelecidos.

17. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

Situação hipotética: Após o planejamento, determinada organização elaborou e divulgou políticas e normas de funcionamento das ações organizacionais como forma de balizar a atuação de seus funcionários.

Assertiva: Nessa situação, a organização implantou o controle do tipo preliminar.

18. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

Orientação estratégica para resultados, flexibilidade, clareza e objetividade são características do controle organizacional.

19. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

Nos ambientes organizacionais, a comunicação é realizada de maneira padronizada e, por isso, a abordagem para alcançar determinado objetivo será sempre uniforme.

20. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

Excesso de mensagens, linguagem inadequada utilizada pelo emissor, desatenção e falta de preparo do receptor são exemplos de ruídos e interferências na comunicação, que podem comprometer a interpretação adequada de uma mensagem pelo seu receptor.

21. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

O processo de comunicação do administrador permeia as etapas de planejamento, organização, direção e controle do processo administrativo.



Gabarito



1. CERTA
2. CERTA
3. ERRADA
4. CERTA
5. CERTA
6. ERRADA
7. ERRADA
8. ERRADA
9. CERTA
10. CERTA
11. CERTA
12. CERTA
13. CERTA
14. ERRADA
15. CERTA
16. ERRADA
17. CERTA
18. CERTA
19. ERRADA
20. CERTA
21. CERTA

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.