Estratégia Concursos

Aula 00

TJs - Curso Regular (Analista Judiciário - Área Administrativa) Administração Geral e Pública - 2022

Autor:
Stefan Fantini

09 de Agosto de 2021

AULA 00 – CONCEITOS INTRODUTÓRIOS. PROCESSO ADMINISTRATIVO. FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.

Sumário

Apresentação do Curso 3

Formas de Contato e Acesso a Dicas e Conteúdos Gratuitos 5

1 – Instagram - @prof.stefan.fantini 5

2 – Canal no YouTube - Stefan Fantini 5

3 – Canal no Telegram - t.me/admconcursos 6

4 – Fórum de Dúvidas 7

Cronograma do Curso 8

Conceitos Fundamentais e Introdutórios 10

1 - O que é Administração? 10

2 - O que é Organização? 14

2.1 - Ambientes Organizacionais 15

2.2 - Estruturas Organizacionais 15

2.3 - Níveis Organizacionais 16

3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional) 22

4 - Papéis do Administrador (10 papéis de Henry Mintzberg) 35

5 - Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz) 40

Resumo Estratégico 45

Questões Comentadas 49

Lista de Questões 64

Gabarito 73

APRESENTAÇÃO DO CURSO

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

É com enorme alegria e satisfação que damos início ao nosso curso de **Administração Geral e Pública + Gestão de Pessoas p/ Analista Judiciário (Área Administrativa) de Tribunais de Justiça (TJs).**

Será um curso bastante completo. Abordaremos os assuntos mais cobrados nos concursos de Tribunais de Justiça.

Bom, antes de começarmos, peço licença para me apresentar.



Meu nome é **Stefan Fantini** (esse cara aí da foto), sou servidor do **Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP)** e professor de **Administração Geral, Administração Pública e Gestão de Pessoas do Estratégia Concursos**. No Tribunal de Contas, exerço minhas atribuições junto ao gabinete do Corpo de Auditores, assessorando um dos sete Conselheiros Substitutos na elaboração de pareceres.

Sou graduado em **Ciências Contábeis**, **Biomedicina**, e graduando em **Direito**. Desde que fui nomeado no TCESP, após um concorridíssimo concurso, no qual 72.786 candidatos disputavam apenas 106 vagas, comecei a trabalhar com elaboração de conteúdo para concursos públicos. Além disso, como vocês podem perceber, continuo estudando e me aprimorando para poder oferecer, sempre, o melhor conteúdo aos meus alunos.

Durante as aulas, tentarei ser o mais **objetivo** possível, através de uma linguagem simples e clara, focando naqueles assuntos que **realmente importam** e que costumam ser objeto de questões de prova, para que você possa aproveitar da melhor maneira suas tão preciosas horas de estudo.

Você também perceberá que, durante as aulas, eu utilizo muitos “esquemas” e “tabelas”, pois os considero importantes ferramentas de aprendizado.

Ao final de cada aula, teremos um **RESUMO ESTRATÉGICO**, que poderá auxiliá-lo em suas revisões.

Portanto, nossa metodologia será a seguinte:



Esse curso está sendo elaborado para ser a sua **única fonte de estudos**. Portanto, você **não precisa** comprar qualquer bibliografia complementar. Afinal, somos uma dupla!

"Como assim, Stefan?"

> - Eu (Stefan) fico com a responsabilidade de analisar minuciosamente as bancas organizadoras e os seus "padrões". Depois, fico com o trabalho de "destrinchar" as centenas de bibliografias, para extrair delas o que realmente importa para o seu concurso, e repassar de forma estratégica, direcionada, sintetizada e esquematizada para você!
>
> - Você, meu amigo, fica com o importante trabalho de ler e absorver o conteúdo que cuidadosamente (e carinhosamente) estou elaborando para você.

Combinado? ☺

Lembrando que você também terá acesso às aulas em vídeo, que serão ministradas pelo ilustre professor Rafael Barbosa, nosso parceiro nessa caminhada!

Tenho certeza de que, juntos, **conseguiremos alcançar os seus objetivos**. Podem contar comigo! ☺

FORMAS DE CONTATO E ACESSO A DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

1 – Instagram - @prof.stefan.fantini

Aproveito para deixar aqui um convite para que siga meu ***Instagram***, onde disponibilizo muitas **dicas** e **conteúdos gratuitos**:

Instagram

@prof.stefan.fantini

https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini

2 – Canal no YouTube - Stefan Fantini

O meu **canal no YouTube** é um importante e poderoso canal de disponibilização de conteúdos gratuitos. Tem bastante conteúdo bacana por lá, e estou preparando muitas outras novidades imperdíveis para esse ano! Tenho certeza de que irá te auxiliar bastante em sua preparação!

Dê uma conferida e, se gostar, se inscreva! Será muito bom tê-lo por lá também. ☺

YouTube

Stefan Fantini

https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xIyYBcMG-PNNrQ

3 – Canal no Telegram - *t.me/admconcursos*

Gostaria de convidá-lo, especialmente, a fazer dos meus canais no **TELEGRAM**.

O **TELEGRAM** é um aplicativo no estilo do "whatsapp". Contudo, o Telegram possui **diversas vantagens** em relação ao "whatsapp" Dentre essas vantagens eu destaco duas:

1) No **TELEGRAM** o conteúdo fica sempre salvo no canal, independente do momento que você ingressar no grupo. Ou seja, você conseguirá ter acesso a todos conteúdos que eu disponibilizar no grupo.

2) Somente eu (moderador do canal), posso mandar mensagens no grupo. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de "bom dia", "boa tarde" e "boa noite". Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos.

Criei os canais no **TELEGRAM** com o objetivo principal de poder **estreitar a comunicação** com você.

No **TELEGRAM** eu disponibilizo muitas **dicas** e **conteúdos gratuitos**, através de arquivos em **texto**, em **áudio** e em **vídeo**! Tenho certeza de que será uma ótima maneira de **ficarmos mais próximos** e **aprimorarmos ainda mais os seus estudos**!

O **link de acesso** ao meu canal do **TELEGRAM** é esse:

t.me/admconcursos

Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺

4 – Fórum de Dúvidas



Estaremos à disposição no **fórum de dúvidas** para sanar qualquer eventual dúvida que possa surgir. Portanto, fique à vontade para tirar suas dúvidas. Estaremos sempre atentos para respondê-las o mais rápido possível.

Feitas essas considerações iniciais, já podemos partir para a nossa aula! Todos preparados?

Então vamos em frente!

Um grande abraço,

Stefan Fantini



CRONOGRAMA DO CURSO

Aulas	Tópicos Abordados	Data
Aula 0	Conceitos Introdutórios. Processo administrativo. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle.	-
Aula 1	Teoria Geral da Administração: Evolução das Teorias de Administração.	16/08
Aula 2	Planejamento: planejamentos estratégico, tático e operacional. Gestão Estratégica. Diagnóstico organizacional. Análise dos ambientes interno e externo. Análise competitiva e estratégias genéricas. (Parte I)	23/08
Aula 3	Planejamento: planejamentos estratégico, tático e operacional. Gestão Estratégica. Diagnóstico organizacional. Análise dos ambientes interno e externo. Análise competitiva e estratégias genéricas. (Parte II)	30/08
Aula 4	Organização. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.	06/09
Aula 5	Direção. Liderança.	13/09
Aula 6	Motivação.	20/09
Aula 7	Comunicação. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.	27/09
Aula 8	Controle e avaliação. Indicadores. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.	04/10
Aula 9	Processo Decisório.	11/10
Aula 10	Cultura e Clima Organizacional.	18/10
Aula 11	Mudança e inovação.	25/10
Aula 12	Gestão de Processos.	01/11
Aula 13	Gestão de Projetos.	08/11
Aula 14	Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ferramentas de gestão da qualidade. Modelo da fundação nacional da qualidade. Modelo de Gespública.	15/11
Aula 15	Gestão do Desempenho.	22/11
Aula 16	Administração pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático. A nova gestão pública.	29/11
Aula 17	Evolução da administração pública no Brasil. Reformas administrativas.	06/12
Aula 18	Gestão de resultados na produção de serviços públicos.	13/12

Aula 19	Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.	20/12
Aula 20	Governo Eletrônico.	27/12
Aula 21	Transparência.	03/01
Aula 22	Governança, Governabilidade e Accountability.	10/01
Aula 23	Modelos de Gestão de Pessoas. Evolução dos modelos de gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional. Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.	17/01
Aula 24	Comportamento grupal e intergrupal. Processo de desenvolvimento de grupos e equipes.	24/01
Aula 25	Gestão por competências.	31/01
Aula 26	Recrutamento e seleção de pessoas. Objetivos e características. Principais tipos, características, vantagens e desvantagens. Principais técnicas de seleção de pessoas. Características, vantagens e desvantagens.	07/02
Aula 27	Capacitação de pessoas: Educação, Treinamento e Desenvolvimento.	14/02
Aula 28	Gerenciamento de conflitos.	21/02
Aula 29	Gestão do Conhecimento.	28/02

CONCEITOS FUNDAMENTAIS E INTRODUTÓRIOS

Nesta aula, veremos diversos conceitos introdutórios que servirão de base para todo o nosso curso.

1 - O que é Administração?

Nada mais natural do que começarmos nosso curso entendendo o que é **administração**.

Administrar, meu amigo, é algo muito natural. Todos nós somos administradores. Imagino que no seu dia-a-dia você deva ter de administrar seu tempo (separar horas de estudo, de trabalho, de sono...), seu dinheiro (separar dinheiro para pagar contas, comprar comida, comprar roupas...), e, até mesmo, algumas pessoas tem de administrar outras pessoas (quem tem filho pequeno precisa administrar a hora da criança comer, fazer o dever de casa, tomar banho...).

Pois é, em algum momento, todos nós somos administradores.

Vamos trazer, agora, nosso foco para o ambiente organizacional. Nesse momento, gostaria de lhe apresentar o conceito de administração na visão de dois importantes doutrinadores brasileiros.

Para Chiavenato, administração significa **subordinação** e **serviço**, ou seja, "aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro".[1]

Segundo ele, a "administração constitui a maneira pela qual se utilizam os diversos **recursos organizacionais** – humanos, materiais, financeiros, de informação e de tecnologia – para alcançar **objetivos** e atingir elevado desempenho por intermédio das competências disponíveis".[2]

Administrar, para Chiavenato, "não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto. O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer. A administração faz as coisas acontecerem por meio das pessoas para conduzir as organizações ao sucesso".[3]

Maximiano, por sua vez, explica que administração é "um processo **dinâmico** de tomar decisões sobre a **utilização de recursos**, para possibilitar a **realização de objetivos**".[4]

---

[1] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, p. 13.
[2] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 4.
[3] Id., 2014, p. 4.
[4] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Introdução à Adminstração***, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011, p. 12



LEITURA OBRIGATÓRIA!

Chiavenato reúne uma série de conceitos de administração, na visão de diversos renomados autores. Vejamos:

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros organizacionais e de **utilizar todos os seus recursos disponíveis** para **alcançar objetivos** organizacionais estabelecidos[5].

-Administração é o processo de **alcançar objetivos** pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros **recursos organizacionais**[6].

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o **uso de recursos** para **alcançar objetivos** de desempenho[7].

-Administração é o **alcance de objetivos** organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos **recursos organizacionais**[8].

-Administração é o ato de **trabalhar com e por intermédio de outras pessoas** para **realizar os objetivos** da organização, bem como de seus membros[9].

-Administração envolve atividades compreendidas por **uma ou mais pessoas** no sentido de coordenar as atividades das outras **para perseguir fins** que **não podem ser alcançados por uma só**[10].

---

[5] James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel A. Gil- bert Jr. Management. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995, p. 7-9 ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

[6] Samuel C.Certo. Modern management: diversity, quali- ty, ethics, and the global environment. Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 6. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

[7] John R. Schermerhorn, Jr. Management. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 5. ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

[8] Richard L. Daft. Management. Fort Worth, The Dryden, 1993, p. G6. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

[9] Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov. Administração. São Paulo, Saraiva, 2003, p. 2. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

[10] James L. Donnelly, John M. Gibson, James H. Ivancevich. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo, Atlas, 1986. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

RESUMINDO

Você **não precisa** decorar todos esses conceitos. Só quero que você perceba que todos eles convergem para um mesmo sentido, qual seja:

Administração é a **utilização de todos os recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma **planejada, organizada, dirigida e controlada,** para o alcance **dos objetivos da organização**, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

Para finalizamos, também gostaria de trazer a visão de administração para Henry Mintzberg, outro autor que é bastante consagrado pelas bancas organizadoras.

Para ele, administração pode ser vista dentro de um triângulo no qual a **arte**, a **habilidade prática** e a **utilização da ciência** se encontram. A **arte** traz as **ideias e a integração** (o administrador deve interpretar cada situação, de forma criativa e inovadora); a **habilidade prática** faz as **conexões**, alicerçadas em experiências tangíveis (é a aplicação prática das teorias cientificas); e a **ciência** utiliza a **análise sistemática do conhecimento** para criar a ordem (a administração repousa em fundamentos científicos; analisa-se metódica e sistematicamente os fatos e evidências; são definidas as relações de "causa e efeito").[11]



[11] MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014, p. 23.



(CONED – Sesc-PA – 2016)

É correto afirmar que Administração é o(a)

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

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

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

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

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

Comentários:

Letra A: errada. A Administração busca alcançar objetivos de natureza **organizacional** (objetivos da organização).

Letra B: errada. A assertiva começou bem ao dizer que a Administração é um "conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização". Contudo, no final a assertiva peca ao dizer "independentemente dos objetivos a alcançar". Conforme estudamos, a administração busca alcançar os **objetivos organizacionais estabelecidos.**

Letra C: errada. Pelo contrário! O foco são os **objetivos organizacionais**.

Letra D: errada. O que se busca é atingir os **objetivos da organização, atingir resultados comuns** (e não "*tomar como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores*").

Letra E: correta. É isso mesmo. A assertiva trouxe um conceito muito similar ao que vimos agora há pouco, de Richard L. Daft (1993): "*Administração é o alcance de objetivos organizacionais de*

maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos recursos organizacionais."

O gabarito é a Letra E.

2 - O que é Organização?

Organização é uma **entidade estruturada**, onde estão **alocadas** as pessoas e os recursos, que trabalham juntos para que os resultados (objetivos comuns) sejam alcançados.

Perceba que há uma forte ligação entre os conceitos de administração e organização. Nada mais natural, tendo em vista que o papel do administrador é, de fato, cuidar da organização (ou de parte dela).

Então, de um lado temos a **administração**, cujo papel é **orientar e conduzir** pessoas e recursos, para que objetivos sejam alcançados (a administração conduz a organização).

De outro lado, temos a **organização**, que é o **local** onde essas pessoas e recursos encontram-se **alocados** para o desempenho das funções precípuas da administração.



No âmbito da administração, a palavra "**organização**" é vista, principalmente, sob 02 ângulos diferentes (em outras palavras, possui **02 significados diferentes**):

1- Organização, enquanto **Entidade Estruturada**: Conjunto de pessoas e recursos, que trabalham juntos para alcançarem objetivos comuns (o que acabamos de estudar).

2- Organização, enquanto **Função Administrativa**: É uma das funções administrativas que integram o processo organizacional (processo administrativo). Falaremos dela mais à frente.

É importante que você conheça, também, um terceiro significado da palavra organização:

3- Organização, no sentido de **Ordem**: Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Trata-se da ordem material e humana. Por exemplo: você arruma seu guarda-roupas para deixá-lo em ordem, isto é, para que ele fique organizado.

2.1 - Ambientes Organizacionais

Os ambientes organizacionais podem ser classificados em 3 tipos:

Ambiente Geral: É o "macro ambiente". É composto por participantes que não sofrem interferência da organização, mas que influenciam a organização de **maneira indireta**. Exemplos: economia, política, tecnologia e demografia.

Ambiente Operacional: Também chamado de ambiente competitivo, setorial, ou imediato, é formado por componentes que influenciam a organização de **maneira direta**. São os participantes que estão mais "próximos" da organização. Exemplos: clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras.

Ambiente Interno: É composto pelos **elementos internos** da organização. Exemplos: funcionários, administradores, equipamentos, estrutura física e cultura organizacional.

2.2 - Estruturas Organizacionais

Organização Formal: É aquela pautada pela **racionalidade** e pela **lógica**. É o conjunto de normas que orientam o andamento dos processos organizacionais. A estrutura da organização e as funções são definidas em regulamentos e organogramas[12]. Os relacionamentos no ambiente de trabalho se darão baseados na missão, visão e valores da organização.

A organização formal é **criada propositalmente** para que a organização alcance seus objetivos.

Organização Informal: É aquela baseada na **espontaneidade**. Está associada a questões de ordem social e pessoal que os colaboradores da empresa compartilham dentro do ambiente organizacional. É formada por relações pessoais e pela **afinidade** entre os membros de uma organização. São aquelas "panelinhas" (ou grupos de amizade) que se formam dentro da empresa e não aparecem no organograma. Muitas vezes, pautam-se pelo *status*. São os próprios membros que definem quais comportamentos são positivos para o grupo (não existem regras ou manuais). Por exemplo: aquele grupo de colegas de trabalho que sempre estão juntos (no almoço, na festa da empresa, etc.).

A organização informal **surge naturalmente** e não possui objetivos claros.

Pode-se dizer que esse tipo organização **transcende** a organização formal. Em outras palavras, isso significa que a organização informal não está sujeita aos horários de trabalho, ao local físico do trabalho, às regras, e aos demais aspectos da organização formal.

---

[12] Organograma é um gráfico que representa a estrutura hierárquica de uma organização.



2.3 - Níveis Organizacionais

As organizações podem ser divididas em três níveis: **nível estratégico** (ou institucional), **nível tático** (intermediário, ou gerencial) e **nível operacional**.

Nível estratégico: É o nível mais elevado da hierarquia. É onde encontram-se os Diretores, os Presidentes, os CEO´s e outros **gestores de cúpula** da organização. Nesse nível, são discutidos temas que **afetam a organização como um todo**. São discutidos os objetivos gerais da organização. As decisões tomadas no nível estratégico norteiam o rumo da organização e estão relacionadas ao **longo prazo**.

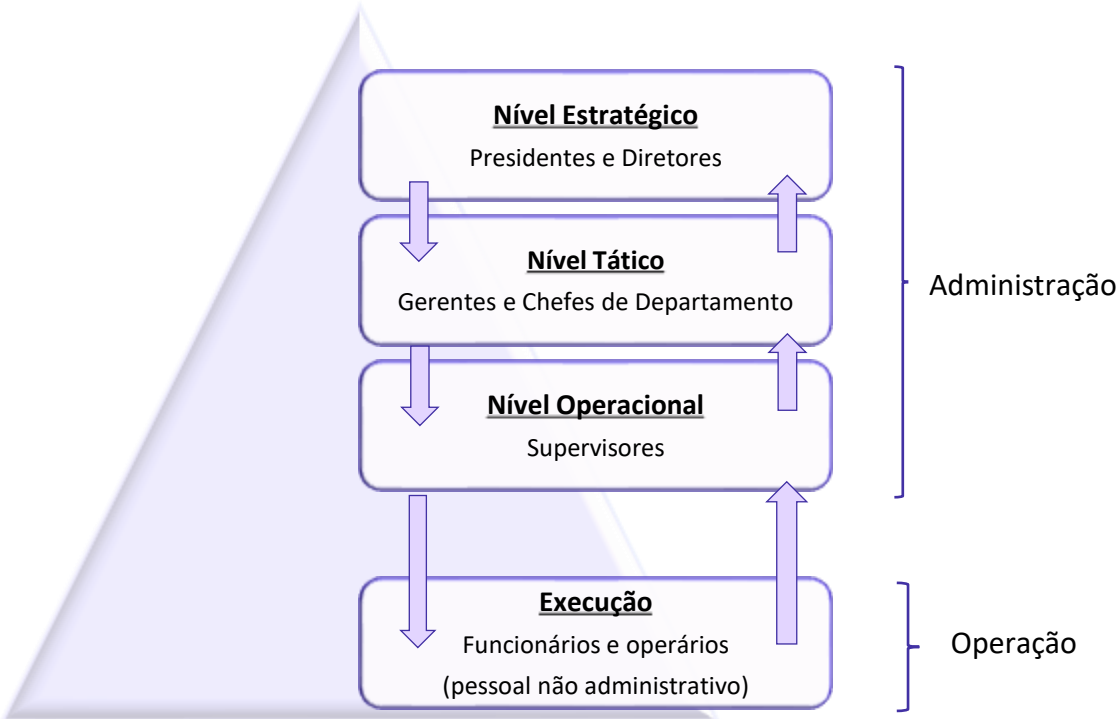
Nesse nível, são discutidos temas como: clima e cultura organizacional; estratégias da organização; mudança ambiental e comportamental do meio externo (clientes, concorrentes), entre outros.

O nível estratégico está em contato direto e tem uma maior interação com o **ambiente externo**.

Nível tático: É o nível "intermediário", ou nível gerencial. É o "elo de articulação" entre o nível estratégico e o nível operacional. No nível tático estão os **gerentes** e **chefes de departamento**. A função dos administradores deste nível é de interpretar as decisões tomadas no nível estratégico, e buscar meios para que estas decisões sejam implementadas pelo nível operacional. O foco se dá em **unidades específicas** da organização.

Esse nível se preocupa, normalmente, com o **médio prazo**.

Nível operacional: É o nível administrativo mais baixo. É onde estão os **supervisores.** O foco é no **curto prazo**, no **desempenho das tarefas**. Os administradores desse nível devem se preocupar em colocar em prática o que foi estabelecido pelo nível tático. Para tanto, devem guiar e administrar seus subordinados (os funcionários e operários "chão de fábrica") para que executem as atividades e desempenhem suas funções de maneira eficiente.



Fonte: Chiavenato (2014) Adaptado



(FUNECE – UECE – 2017)

No que diz respeito ao conceito de Administração, é correto afirmar que

a) é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações, e oferecer os melhores resultados.

b) é o processo de controlar o uso dos recursos e competências organizacionais, visando alcançar objetivos aleatórios à organização.

c) é a melhor maneira de alcançar os resultados em uma organização, independente da geração de valor ou riqueza.

d) é um processo linear, repetitivo e causal de decisões e ações que geram resultados.

Comentários:

Letra A: correta. É isso mesmo. Administração é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar os objetivos e resultados pretendidos.

Letra B: errada. Os objetivos organizacionais são **definidos** (não se tratam de objetivos "aleatórios").

Letra C: errada. Busca-se sim a **geração de valor ou riqueza para organização**.

Letra D: errada. Como estudaremos mais à frente, trata-se de um processo **cíclico** (e não linear).

O gabarito é a letra A.

(CESPE – DPU – Agente Administrativo - 2016)

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

Comentários:

No organograma está presente apenas a estrutura organizacional **formal**. A estrutura organizacional informal (ou seja, aqueles "grupos" que se formam dentro da organização) não aparece no organograma.

Gabarito: errada.

(CESPE – HEMOBRÁS – Administrador)

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

Comentários:

Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente **geral**. O ambiente competitivo (setorial ou operacional) é formado por componentes que influenciam a organização de maneira direta, como clientes e fornecedores, por exemplo.

Gabarito: errada.

(REIS & REIS – Prefeitura de Santana do Jacaré - MG – Agente Administrativo - 2015)

Complete a lacuna corretamente:

_____ que considera a interação entre as informações externas e internas da empresa; e analisa: os fatores e subfatores externos, como a concorrência; a missão e os objetivos estratégicos e políticos da empresa.

a) Nível Tático;

b) Nível Operacional;

c) Nível Estratégico;

d) Nível Ambiental.

Comentários:

Veja as informações que a questão nos traz: "interação com o meio externo", "análise de fatores externos (como concorrência)", "missão e objetivos estratégicos". Tratam-se de ações relacionadas ao **nível estratégico**.

O gabarito é a letra C.

(IBFC – MGS – Administração - 2015)

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna a seguir. A Administração conta com três níveis. O _____ é o que consolida a interação entre os aspectos internos ou controláveis e os aspectos externos ou não controláveis das organizações.

a) Nível Tático.

b) Nível Estratégico.

c) Nível Operacional.

d) Nível Administrativo.

Comentários:

Quando falamos em interação entre os meios **interno e externo**, estamos diante do **nível estratégico**.

O gabarito é a letra B.

(UPENET – SEC-PE – Assistente Administrativo - 2013)

Existem três níveis organizacionais em uma empresa. Em relação ao conceito dos níveis, numere a 2ª coluna de acordo com a 1ª:

Coluna 1

1. Nível Estratégico

2. Nível Tático

3. Nível Operacional

Coluna 2

( ) Estágio de supervisão

( ) Estágio de gerência média

( ) Cúpula administrativa

Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA.

a) 3;2;1.

b) 1;2;3.

c) 3;1;2.

d) 2;3;1.

e) 1;3;2.

Comentários:

(3) Estágio de supervisão – **Nível Operacional:** No nível operacional é onde estão os supervisores. O foco é no curso prazo e no desempenho das tarefas.

(2) Estágio de gerência média – **Nível Tático:** O nível tático é o nível "intermediário", o nível gerencial. É o "elo de ligação" entre o nível estratégico e o nível operacional. É onde estão os gerentes.

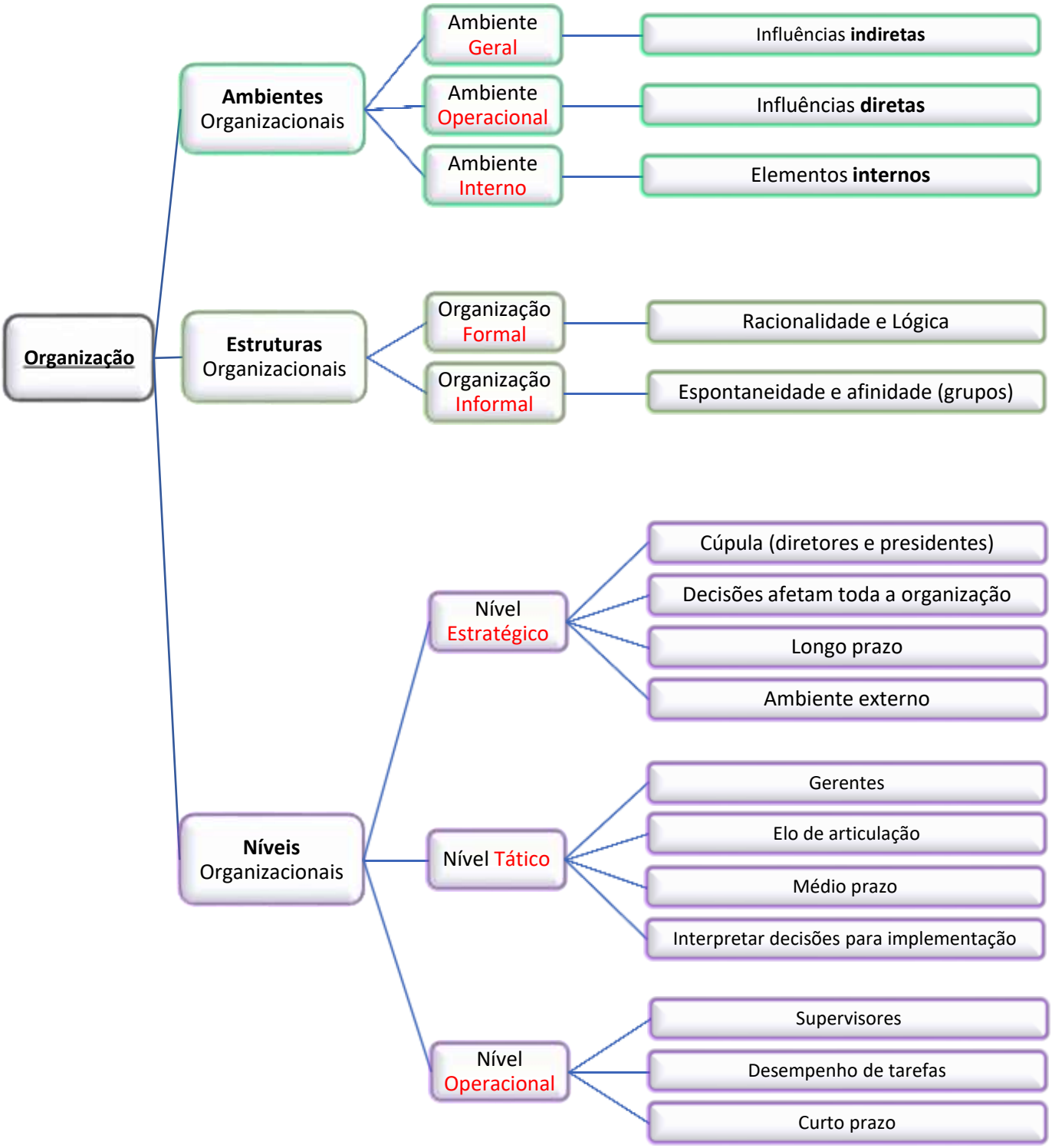
(1) Cúpula administrativa – **Nível Estratégico:** No nível estratégico é onde estão os gestores de cúpula (diretores, presidentes, CEO´s). É o nível mais elevado da hierarquia.

Portanto, a ordem correta é 3;2;1.

O gabarito é a letra A.



ESQUEMATIZANDO!



3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional)

Segundo Chiavenato[13], a tarefa básica da administração é "interpretar os objetivos globais propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional global por meio de **planejamento**, **organização**, **direção** e **controle** de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz."

A administração utiliza-se de um **processo** (de um método) para atingir seus objetivos. Esse processo é composto de algumas "etapas", as quais chamamos de **funções administrativas**. As funções administrativas, quando consideradas conjuntamente, formam o processo administrativo.

De acordo com Chiavenato, o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas**: Planejamento, Organização, Direção e Controle (mnemônico: **PODC** – "pódicê").

Planejamento	• Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (traçar as estratégias) para alcançá-los. • O planejamento que define "aonder quer se chegar" e traça os planos de "como chegar" lá. • Permite identificar oportunidades, ameaças, fraquezas e forças.
Organização	• Dividir o trabalho e atribuir as responsabilidades para a realização do trabalho. • **Estabelecer os meios** e os **recursos necessários** para se alcançar o objetivo proposto pelo planejamento. • Está relacionada à **alocação de recursos** para as equipes e departamentos e à **atribuição de tarefas**.
Direção	• É **conduzir os trabalhos** para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado. • Usar a **influência** para **orientar** e **motivar** as pessoas • Está relacionada à **liderança**, **coordenação**, **comunicação**, **motivação**, **relacionamento** e **interação**, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.
Controle	• **Monitorar** as atividades e fazer as **correções necessárias**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos. • Envolve o acompanhamento, a monitoração e a **avaliação do desempenho** organizacional para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido.

[13] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, pp. 13-18.



Por exemplo:

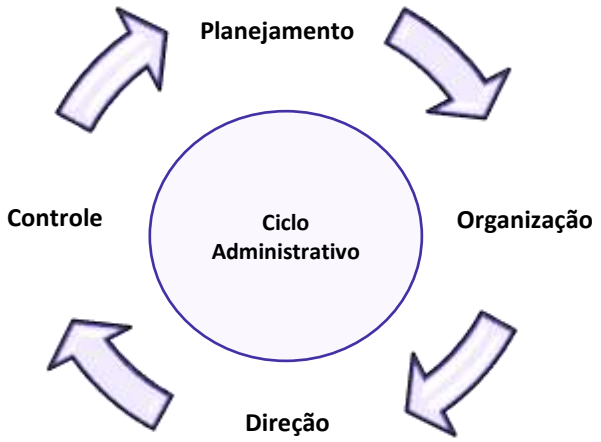
Você decidiu que quer viajar para a Disney e, para isso, precisará trabalhar em dois empregos. Portanto, este é o seu **planejamento**: viajar para Disney (você **definiu o objetivo**) e trabalhar em dois empregos (**definiu os meios** necessários para atingir o objetivo).

Então, você começa a procurar passagens aéreas, buscar o valor dos hotéis e dos parques, bem como organiza quantos dias vai ficar em cada lugar. Descobre que serão necessários 3 mil reais para passagens aéreas, 4 mil reais para parques, 6 mil reais para hotel e 2 mil reais para alimentação. Além disso, você estabelece que, para juntar dinheiro, das 7:00 as 13:00 trabalhará na padaria, e das 14:00 as 20:00 trabalhará na lanchonete. Você está **organizando** de que forma realizará seu objetivo de ir a Disney, ou seja, está **estabelecendo os recursos necessários** (quanto dinheiro irá precisar), está **estabelecendo os meios** (trabalhar na padaria e na lanchonete) e, por fim, está **alocando os recursos disponíveis** (nesse caso, seu "recurso disponível" é o seu "tempo disponível para trabalhar", ou seja, seu recurso é a sua "mão de obra", portanto, você está alocando seu tempo em cada um dos empregos que você irá exercer).

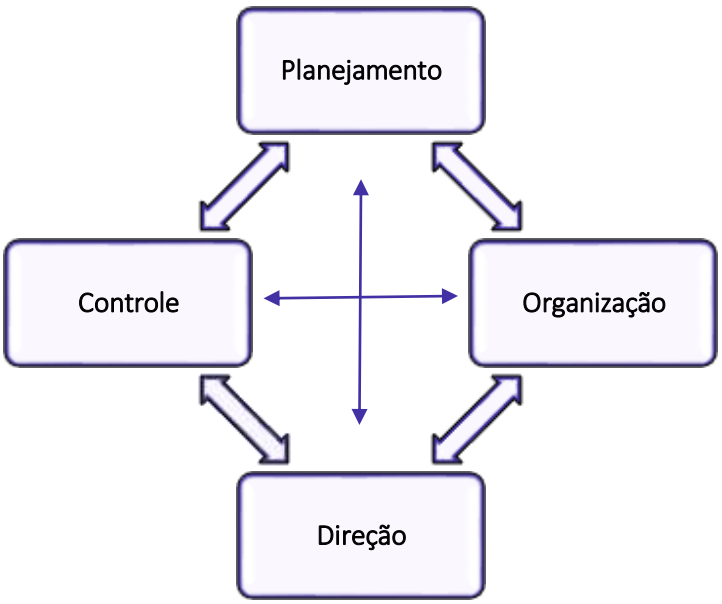
Ora, ter dois empregos não é nada fácil. Porém, você quer muito ir à Disney, está **motivado** e emprega todos os seus esforços para **colocar em prática** tudo que você planejou e organizou. Podemos dizer que essa é a etapa da **direção**, a qual está intimamente ligada à motivação e à condução dos trabalhos (você está colocando em prática o que planejou e organizou, ou seja, está trabalhando nos dois empregos, e também está **orientado** e motivado para exercer suas atividades, no intuito de poder concretizar seu objetivo de ir à Disney).

Por fim, não basta que você tenha dois empregos e ganhe bastante dinheiro, você deve **controlar** os seus gastos (evitar gastar dinheiro com bobagens), **monitorar** e **avaliar o seu desempenho** profissional (para não ser demitido), além de monitorar os valores das passagens e do hotel (para verificar se eles não estão subindo e saindo do seu orçamento). Ou seja, você acompanha se tudo está acontecendo conforme você planejou, organizou e dirigiu, para que, ao final, o seu objetivo de ir à Disney seja realizado. Esta é a função de **controle**.

Essas funções atuam de forma cíclica. Ou seja, as funções administrativas formam um **ciclo administrativo**.



Conforme vimos, cada uma dessas funções possui suas especificidades. Contudo, para Chiavenato[14], o processo administrativo é mais do que uma sequência cíclica, pois as funções estão relacionadas entre si. Portanto, pode-se dizer que o processo administrativo é **cíclico**, **interativo** e **dinâmico** ou seja, **não é estático**.



[14] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 356

É necessário que cada etapa seja cumprida de forma satisfatória, para que os resultados sejam alcançados. Pense comigo, não iria adiantar se você planejasse (função de planejamento) sua viagem para Disney, mas não tivesse motivação (função de direção) para trabalhar em dois empregos. Ou então, não adiantaria você trabalhar motivado em dois empregos (função de direção), e não controlar (função de controle) se os gastos e os valores da viagem estão se mantendo conforme o planejado, organizado e dirigido.

Estudaremos com maiores detalhes, nas próximas aulas do nosso curso, aspectos relacionados a essas funções administrativas. ☺



É importante que você saiba que, dependendo do autor, o processo administrativo é visto de uma forma um pouquinho diferente. Vejamos[15]:

Fayol	Urwik	Koontz e O´Donnell	Wadia	Newman	Dale
Prever	Investigar Prever Planejar	Planejar	Planejar	Planejar	Planejar
Organizar	**Organizar**	**Organizar**	**Organizar**	**Organizar**	**Organizar**
Comandar Coordenar	Coordenar Comandar	Designar o Pessoal Dirigir	Motivar Inovar	Liderar	Dirigir
Controlar	**Controlar**	**Controlar**	**Controlar**	**Controlar**	**Controlar**

Minha sugestão é que você memorize as funções administrativas (**POC^3** – "póqui3") na visão de **Fayol** (pois foi ele o precursor em conceber a administração enquanto processo administrativo) e também decore as funções administrativas (**PODC** – "pódicê") na visão do **teórico neoclássico Dale** (pois, atualmente, é a visão mais aceita de processo administrativo, e é a base de nosso estudo). Além disso, essas duas são as classificações mais cobradas em provas.

[15] (Chiavenato, 2014)



(CESPE – STF – Analista Judiciário – Área Administrativa)

As funções administrativas, quando consideradas um todo integrado, formam o processo administrativo. O planejamento, a primeira dessas funções, define os objetivos e os planos para alcançá-los. Os orçamentos são os planos relacionados com os recursos financeiros a serem obtidos e utilizados.

Comentários:

Assertiva perfeita. É uma ótima questão para sedimentarmos o entendimento. Conforme vimos, o planejamento é a primeira função administrativa, e é responsável por definir os objetivos e traçar os planos para alcançá-los.

Gabarito: correta.

(Aeronáutica – EEAR – Administração – 2017 - ADAPTADA)

Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da Administração que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada. Dentro da linha proposta por Fayol, os autores neoclássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria eclética e utilitarista. Por essa razão, a Teoria Neoclássica é também denominada escola do processo administrativo. De acordo com o processo administrativo, segundo autores clássicos e neoclássicos, correlacione as colunas e assinale com a sequência correta.

1 - Dale

2 - Newman

3 - Urwick

( ) Planejamento, Organização, Direção e Controle.

( ) Planejamento, Organização, Liderança e Controle.

( ) Investigação, Previsão, Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle.

a) 2 - 3 - 1

b) 3 - 2 - 1

c) 1 - 2 - 3

d) 3 - 1 - 2

Comentários:

Vejamos:

Fayol	**Urwik**	Koontz e O´Donnell	Wadia	**Newman**	**Dale**
Prever	**Investigar** **Prever** **Planejar**	Planejar	Planejar	**Planejar**	**Planejar**
Organizar	**Organizar**	Organizar	Organizar	**Organizar**	**Organizar**
Comandar Coordenar	**Coordenar** **Comandar**	Designar o Pessoal Dirigir	Motivar Inovar	**Liderar**	**Dirigir**
Controlar	**Controlar**	Controlar	Controlar	**Controlar**	**Controlar**

Portanto, a assertiva correta é a letra C.

Gabarito: Letra C.

(IF-RS – IF-RS – Administração – 2018)

As funções administrativas propostas por Fayol envolvem os elementos da administração, isto é, as funções do administrador, a saber:

a) Investigar, Prever, Planejar, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar.

b) Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar.

c) Planejar, Fazer, Controlar e Agir.

d) Planejar, Preparar, Controlar e Executar.

e) Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Comentários:

De acordo com Fayol as funções administrativas são: **Prever**, **Organizar**, **Comandar**, **Coordenar** e **Controlar**.

O gabarito é a letra E.

(FCC – SABESP – Técnico em Gestão - 2016)

As atividades desempenhadas por um gestor configuram-se pelo ato de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar – PODC, de **Fayol**. A interação dessas funções denomina-se Processo

a) Administrativo.

b) de Decisão.

c) Autocrático.

d) Participativo.

e) de Conflito.

Comentários:

Pois é, meu amigo. Perceba que o enunciado da questão atribuiu à Fayol as funções administrativas de Dale (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

Isso acontece, pois, Fayol foi o precursor em conceber a administração enquanto processo administrativo. Nesse sentido, todas as "visões" sobre processo administrativo dos demais autores **"decorreram" da ideia inicial de Fayol**.

Mesmo assim, isso não impedia que o aluno marcasse a resposta correta.

O **processo administrativo** é composto pelas seguintes funções administrativas: Planejamento, Organização, Direção e Controle. (PODC)

O gabarito é a letra A.

(IBFC – DOCAS-PB – Administrador - 2015)

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna. Baseada nos estudos de _____a Administração é o processo de_____ , _____ , _____ e _____ o uso de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações.

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

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

c) Fayol, planejar, organizar, dirigir e controlar

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

Comentários:

Mais uma vez, a questão "atribuiu" à Fayol as funções propostas por Dale (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

Atualmente, a visão mais aceita é que a Administração é o processo de **planejar**, **organizar**, **dirigir** e **controlar**. De fato, essa visão (de Dale) é **baseada nos estudos de Fayol** (ou seja, decorreu dos estudos de Fayol).

Portanto, fique atento com esse tipo de questão!

O gabarito é a letra C.

(FCC – MPE-SE – Analista do Ministério Público)

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) comando.

b) planejamento.

c) controle.

d) organização.

e) coordenação.

Comentários:

A função administrativa que se relaciona à **definição dos objetivos** organizacionais e dos **meios** (caminhos) para alcançá-los é o **planejamento**.

O gabarito é a letra B.

(IF-PA – IF-PA – 2019)

De acordo com a abordagem neoclássica da administração, a gestão de um processo administrativo percorre, naturalmente, as quatro funções básicas do administrador, universalmente aceitas - planejamento, organização, direção e controle. Associe cada uma dessas funções às definições apresentadas a seguir e indique a sequência que completa CORRETAMENTE as frases abaixo.

_____ é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados;

_____ é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados;

_____ é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar;

_____ é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado.

a) Planejamento, Organização, Direção, Controle.

b) Controle, Direção, Organização, Planejamento.

c) Planejamento, Controle, Direção, Organização.

d) Direção, Controle, Planejamento, Organização.

e) Organização, Controle, Direção, Planejamento.

Comentários:

Mais uma excelente questão para sedimentarmos o conhecimento. Vamos às assertivas.

***1 - "Direção** é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados"*

Veja as palavras-chave: "**orientar"**, "**indicar** o comportamento"**.** É a direção que **conduz os trabalhos** no sentido de alcançar os objetivos propostos.

***2 - "Controle** é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados"*

A função controle é responsável por monitorar as atividades, a fim de manter a organização no caminho adequado para assegurar o alcance dos objetivos.

***3 - "Planejamento** é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar"*

Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (o que se deve fazer) para alcançá-los, está relacionado à função de planejamento.

***4 - "Organização** é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado"*

A função organização relaciona-se à **divisão do trabalho**, atribuição de responsabilidades e atividades. É ela que agrupa as atividades e **estabelece os meios e recursos necessários** para se alcançar os objetivos. Relaciona-se, também, à **alocação dos recursos**.

O gabarito é a letra D.



(FGV – SEPOG-RO – Técnico em Políticas Públicas - 2017)

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

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

( ) Planejamento: formula os objetivos e os meios para alcançá-los.

( ) Organização: desenha o trabalho, aloca os recursos e coordena as atividades.

( ) Direção: designa pessoas, dirige seus esforços, as motiva e lidera.

( ) Controle: monitora as atividades e corrige os desafios.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V - V - V - V.

b) V - F - V - V.

c) F - V - F - V.

d) V - V - F - F.

e) V - V - F - V.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. A tarefa principal da função **planejamento** é estabelecer os objetivos e definir os meios para alcança-los.

A **segunda assertiva** está correta. Imagino que você deva estar se perguntando: *"**coordenação** não estaria ligada à função Direção?"*

Sim, também está. Mas, na função **Direção**, o que se coordena são **pessoas**. Aqui, a assertiva diz "coordenação de **atividades**". Ou seja, é algo mais ligado à "distribuição de trabalho" e "atribuição de tarefas", o que, como sabemos, são tarefas da função Organização. Fique atento!

A **terceira assertiva** está correta. Outra polêmica! Você poderia pensar que "designar pessoas" estaria relacionado à função **Organização**. Mais uma vez, preste bem atenção no que a assertiva nos diz: "designa **pessoas**". A atividade de "coordenar pessoas" (tarefa da função Direção), inclui a ação de **designá-las** para certas atividades. Portanto, "designar pessoas" é atividade da função Direção.

Quando falamos na função **Organização**, estamos diante de algo mais "abstrato", fala-se em "designação de **atividades**", "tarefas" e "trabalhos". E não especificamente da designação de **pessoas**.

Sim, o examinador foi bastante maldoso nesta questão. Esta questão causou (e ainda causa) bastante polemica entre os concurseiros.

A **quarta assertiva** está correta. É isso mesmo. Tratam-se de tarefas da função controle.

Portanto, todas as assertivas estão corretas.

O gabarito é a letra A.







Vejamos, agora, duas questões (uma do CESPE e uma da FGV) que entram **em contradição**:

(CESPE – CADE – Agente Administrativo - 2014)

No que se refere ao processo organizacional.

A distribuição de tarefas e de recursos entre os membros da organização compete à **direção**.

Comentários:

Questão correta. Veja que a assertiva está se referindo à distribuição de tarefas e recursos entre os **membros** (as **pessoas**) da organização. Perceba que é algo "pessoal" (diretamente relacionado às pessoas da empresa). Portanto, trata-se de uma tarefa relacionada à função Direção.

Gabarito: correta.

Entretanto, dê uma olhada nessa questão da FGV:

(FGV – TRT 12ª Região – Analista Judiciário – Área Administrativa - 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:

Letra A: correta. Pois é, meu amigo! A assertiva é praticamente idêntica à questão anterior que vimos do CESPE. Contudo, aqui, a FGV diz que a função administrativa **Organização** é responsável pela distribuição das tarefas e dos recursos **entre os membros** da empresa.

Veja, mais uma vez, que as assertivas são praticamente idênticas:

> (**FGV CORRETA**) Em relação à função administrativa **organização**, é correto afirmar que faz a **distribuição das tarefas**, das autoridades **e dos recursos entre os membros da organização**
>
> (**CESPE CORRETA**) No que se refere ao processo organizacional. A **distribuição de tarefas e de recursos entre os membros da organização** compete à **direção**.

Letra B: errada. A assertiva traz as tarefas da função administrativa **Planejamento**.

Letra C: errada. Tratam-se de tarefas da função **Direção**.

Letra D: errada. São tarefas inerentes à função administrativa **Controle**.

Letra E: errada. A assertiva trouxe o conceito de organização no sentido de **ordem**. Ou seja, a capacidade do indivíduo de "colocar cada coisa em seu devido lugar".

O gabarito é a letra A.

"E agora Stefan? O que eu devo levar para a prova?"



Minha dica é a seguinte:

Nas questões do **CESPE/CEBRASPE**, procure verificar se, quando a assertiva diz "distribuição de tarefas e recursos", ela está se referindo às "**pessoas**" (nesse caso, será **direção**) ou então se a assertiva está sendo mais "**impessoal**", ou seja, se ela está referindo à organização como um todo, seus departamentos, áreas, etc. (nesse caso, será **organização**).

Trago, abaixo, mais uma questão do CESPE que fortalece esse entendimento. Vejamos:

(CESPE – TJ-ES – Analista Judiciário - 2011)

O processo de **organização** pressupõe a maneira como as tarefas são divididas e os recursos são distribuídos.

Comentários:

Questão correta. Veja que, agora, o enunciado está se referindo à "*maneira como as tarefas e os recursos são divididos*". Desta vez, a assertiva foi mais "**genérica**", ou seja, foi mais "**impessoal**", não se referindo diretamente às pessoas e aos membros da empresa. Sendo assim, a questão associou essas tarefas à função organização.

Gabarito: correta.

De outro lado, se a questão for da **FGV**, siga o posicionamento adotado pela banca, qual seja: **distribuição das tarefas e dos recursos** (mesmo que seja entre os **membros da organização**) é tarefa da **organização**.

Sim, meu amigo! Eu sei que é uma "casca de banana". Mas, creio que essa tática seja a melhor a ser adotada.

Perceba que, mesmo se você tivesse estudado apenas o posicionamento adotado pelo CESPE, ainda assim conseguiria acertar a questão da FGV, pois, dentre todas as alternativas disponíveis, a que melhor se enquadraria ao conceito seria a letra A.

Cabe trazer mais uma questão do CESPE nesse sentido:

(CESPE – STM – Analista Judiciário - Área Administrativa - 2018)

As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

Comentários:

De fato, conforme o entendimento do CESPE, a designação dos recursos diretamente aos **indivíduos**, é tarefa da função direção.

Contudo, as tarefas relacionadas à **alocação de recursos** em **estruturas organizacionais** competem à função **organização**.

Gabarito: errada.

Vamos seguir em frente...

4 - Papéis do Administrador (10 papéis de Henry Mintzberg)

Pois bem, a partir de agora veremos quais são os papéis dos administradores na organização.

Henry Mintzberg[16] (já falamos dele nessa aula) identificou 10 papéis específicos do administrador (papéis gerenciais), e os dividiu em três categorias: papéis **interpessoais**, papéis **informacionais** e papéis **decisórios**.

Papéis interpessoais: são aqueles que se relacionam às **relações pessoais** do administrador com seus subordinados, chefes e clientes. Estes papéis demonstram como o administrador interage com as outras pessoas e como influencia seus subordinados. Dividem-se em:

> **Símbolo** / **Representação**: O administrador é a "cara" da organização a que pertence. É ele quem representa a organização. Por exemplo: é o administrador que assina algum importante documento ou participa de eventos e cerimônias.

---

[16] MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014, pp 53-57.

Liderança: É o administrador que tem o importante papel de orientar, influenciar e motivar as pessoas. É ele quem direciona os subordinados à correta realização das atividades para concretização dos objetivos organizacionais.

Elemento de Ligação: Ele é o "contato" da organização. O administrador desenvolve uma rede de contatos e de relações, tanto dentro da organização (com subordinados e chefes) como fora dela (com clientes e fornecedores). Isso permite que ele promova a "troca" de informações com o meio externo.

Papéis informacionais: Dizem respeito à coleta, ao processamento, à disseminação e à produção de informações. Esses papéis demonstram como o administrador processa e "troca" as informações.

Monitor: O administrador é o coletor da informação. Ele coleta e analisa informações relacionadas à organização e ao ambiente que a organização está inserida. Ele faz isso através de sua rede de contatos (aquela mesma rede que ele construiu como "elemento de ligação"), ou através da leitura de jornais, notícias, entre outros.

Disseminador: O administrador é o responsável pela disseminação da informação no âmbito interno da organização. O administrador compartilha as informações com seus subordinados (por exemplo, fazendo com que as decisões tomadas pela cúpula - no nível estratégico -, cheguem até o nível operacional e aos funcionários executores).

Porta-voz: É o administrador que repassa, para o meio externo, informações relativas à organização. Por exemplo, é o administrador que transmite a informação em uma coletiva de imprensa, em uma entrevista em um programa de televisão, ou até mesmo em uma reunião com acionistas da organização.

Papéis decisórios: É a forma como os administradores utilizam as informações que possuem em suas decisões. Se relacionam àquelas situações em que o administrador tem de fazer uma escolha.

Empreendedor: O administrador identifica novas ideias e oportunidades para a melhoria da organização. Ele inicia e planeja a maior parte das mudanças controladas em sua organização. Muitas vezes, é nesse papel que o administrador "assume riscos".

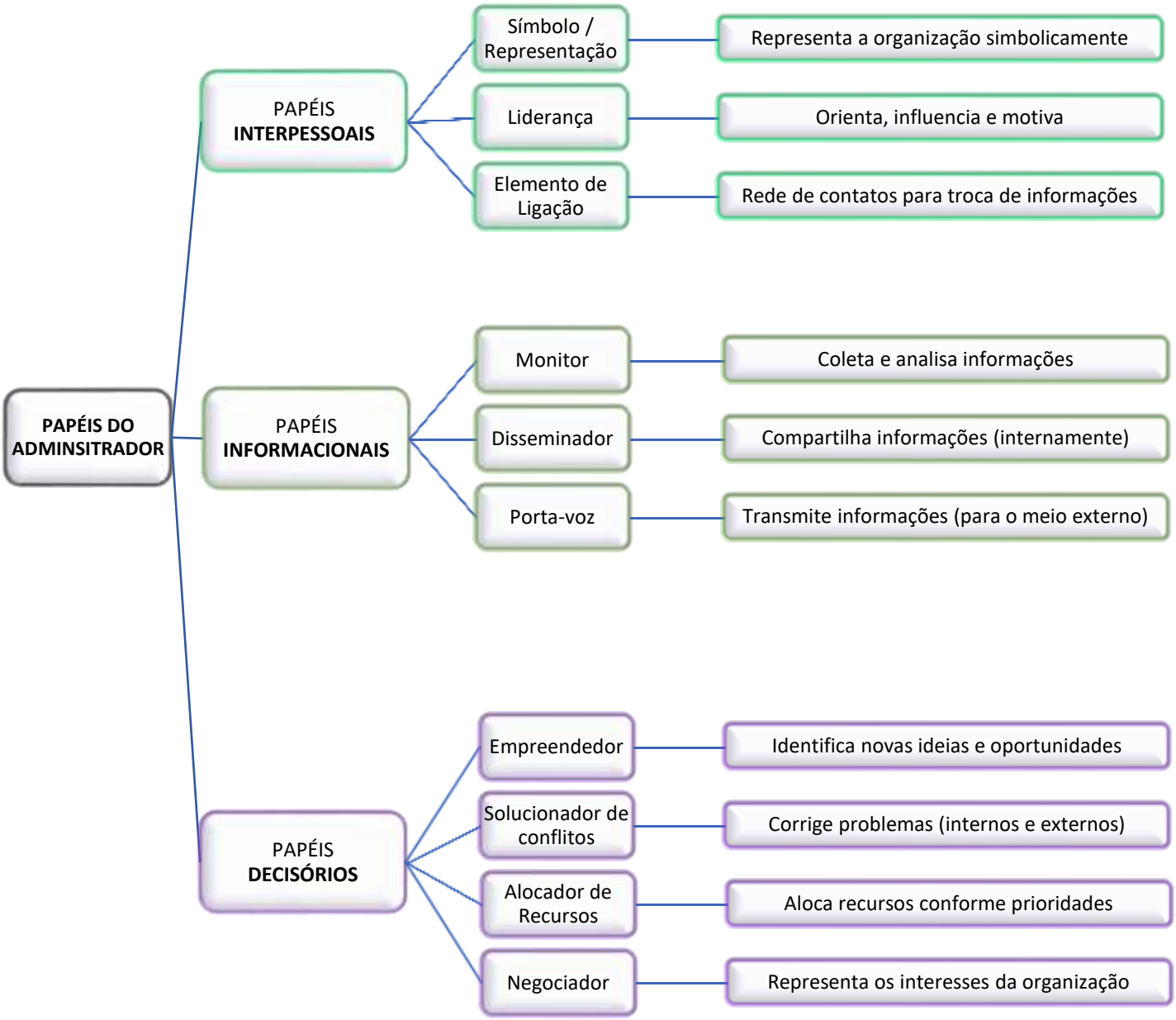
Solucionador de conflitos: O nome já diz tudo. O administrador é o responsável por solucionar os conflitos internos (por exemplo: um conflito entre funcionários; ou uma máquina que parou de funcionar durante a produção) e também os conflitos externos (por exemplo: a empresa colocou no mercado um produto defeituoso). Ou seja, o administrador deve buscar a correção dos problemas e conflitos que ameacem o bom andamento da organização.

Alocador de Recursos: Ele é o responsável por administrar os recursos (equipamentos, pessoal, dinheiro, etc.) disponíveis. É o administrador quem aloca os recursos nos setores da organização, de acordo com as prioridades e com os objetivos organizacionais.

Negociador: É o administrador que representa os interesses da organização durante as negociações (com sindicatos, com clientes, com outras empresas, etc.).



ESQUEMATIZANDO!





(AOCP – SUSIPE-PA – Assistente Administrativo - 2017)

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:

(2) Disseminador = **Papel Informacional**.

(1) Líder = **Papel Interpessoal**.

(1) Elemento de ligação = **Papel Interpessoal**.

(2) Monitor = **Papel Informacional**.

(3) Empreendedor = **Papel Decisório**.

(3) Administrador de recursos = **Papel Decisório**.

O gabarito é a letra E.

(UFG – UEAP – Assistente Administrativo - 2014)

Segundo Mintzberg, o administrador deve desempenhar papéis que são padrões de comportamentos esperados. Entre eles, está o papel interpessoal, que envolve

a) símbolos, liderança e elementos de ligação.

b) soluções de conflitos, negociações e empreendedorismo.

c) monitoramento, disseminação e ser porta-voz.

d) partilha de informações, ações corretivas e participação em eventos.

Letra A: correta. De fato, o papel interpessoal divide-se em: símbolo (representação), liderança e elemento de ligação.

Letra B: errada. Tratam-se de papéis pertencentes à categoria dos **papéis decisórios**.

Letra C: errada. Esses papéis fazem parte dos **papéis informacionais**.

Letra D: errada. Partilha de informações é **papel informacional** (Disseminador). Ações corretivas é **papel decisório** (Solucionador de conflitos). E, por fim, participação em eventos é **papel interpessoal** (símbolo / representação).

O gabarito é a letra A.

---

5 - Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz)

Beleza! Já entendemos quais são os papéis do administrador. Agora, estudaremos quais são as habilidades necessárias para que o administrador exerça seus papéis.

Ora, de nada adianta o administrador ter todos esses papéis, e não ter as habilidades necessárias para desempenhá-los de forma satisfatória. Para Chiavenato, "**habilidade** é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado".[17]

Segundo Rorbert L. Katz, os administradores necessitam de três habilidades fundamentais para desempenharem bem os seus papéis: habilidades **técnicas**, habilidades **humanas** e habilidades **conceituais**.

Habilidades técnicas: Como o próprio nome já diz, são aquelas habilidades relacionadas à utilização de algum **conhecimento técnico e/ou especializado** para a execução do trabalho. Estão diretamente relacionadas com o "fazer". Por exemplo, quando um contador elabora um balanço patrimonial (ele está utilizando uma capacidade técnica), ou quando um engenheiro manipula um equipamento específico. Essas habilidades podem ser aprendidas, através de cursos e treinamentos.

São habilidades mais utilizadas no **nível operacional** (supervisores) e na execução das tarefas (funcionários e operários). Por exemplo, o contador deve saber elaborar um balanço patrimonial.

Habilidades humanas: Relacionam-se às habilidades de **relacionamento interpessoal** do administrador. Referem-se às habilidades de **comunicação** e de **relacionamento** com as outras pessoas. Essas habilidades estão relacionadas com a capacidade do administrador de **liderar**, **motivar**, **coordenar** e **influenciar** grupos ou pessoas.

Por se tratarem de habilidades importantes a um bom desempenho da liderança, são necessárias aos três níveis organizacionais (**estratégico**, **tático** e **operacional**). Contudo, em especial, vale destacar que são habilidades **fundamentais ao nível tático**, onde encontram-se os gerentes, que atuam como o "elo de ligação" entre o nível estratégico e o nível operacional. Para tanto, os gerentes precisam motivar os subordinados, liderando-os e gerenciando-os com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos pela organização.

Habilidades conceituais: Essas habilidades envolvem uma visão sistêmica da organização (visualizar a organização como um todo). É necessário que o administrador tenha facilidade em trabalhar com **ideias**, **abstrações** e "**conceitos**". Estão diretamente relacionadas com o **pensar**. São capacidades mais "sofisticadas", envolvem o diagnóstico de situações e a capacidade de **interpretar situações**, **identificar oportunidades** e **planejar o futuro** da organização.

Portanto, são habilidades indispensáveis ao nível **estratégico** da organização.

---

[17] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.



Todos os níveis (estratégico, tático e operacional) utilizam todas as habilidades (técnicas, humanas e conceituais).

O que ocorre, é que dependendo do nível organizacional é utilizada **predominantemente** uma das habilidades. Ou seja, cada nível organizacional utiliza com predominância uma das habilidades.

Irei dar um exemplo com números, apenas para **ILUSTRAR** (repito, vou utilizar os números apenas para **ilustrar**, esses números não tem qualquer fundamento). O objetivo desse exemplo é que você consiga "visualizar" e entender melhor esse conceito.

Por exemplo:

Nível estratégico = utiliza 60% de habilidades conceituais, 35% de habilidades humanas e 5% de habilidades técnicas.

Nível tático = utiliza 50% de habilidades humanas, 25% de habilidades conceituais e 25% de habilidades técnicas.

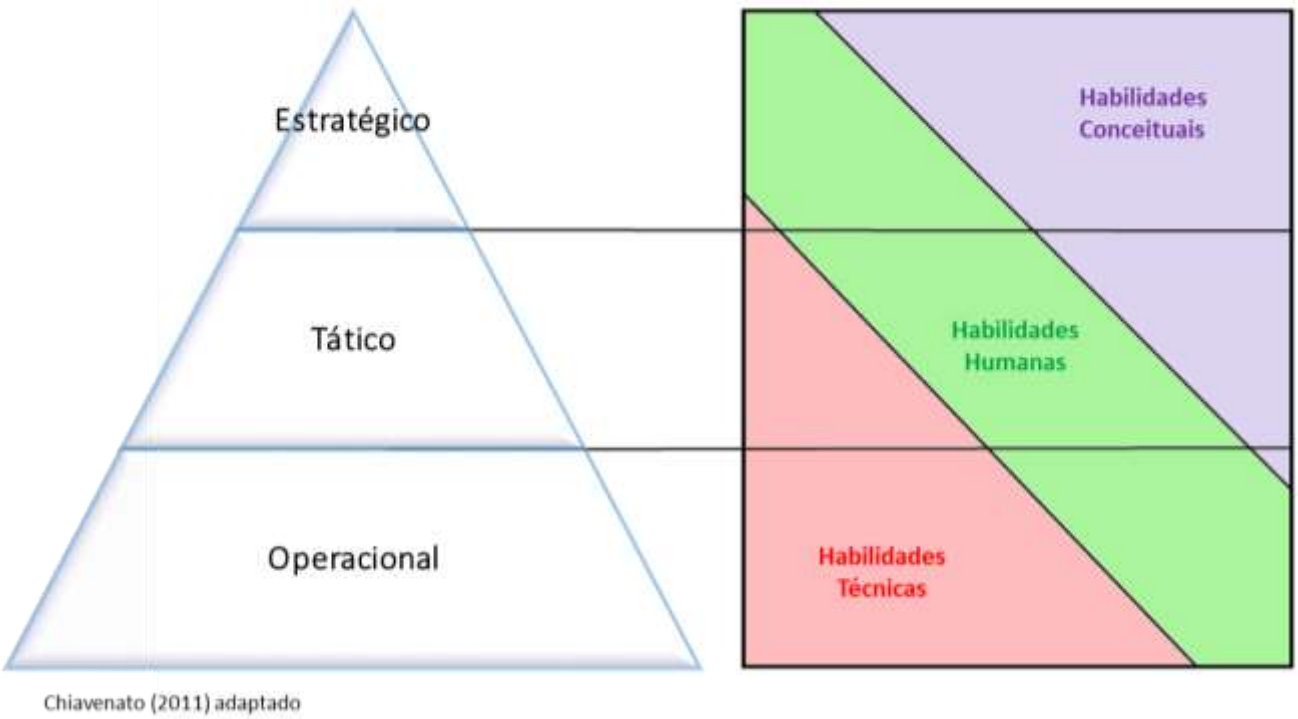
Nível operacional = utiliza 60% de habilidades técnicas, 35% de habilidades humanas e 5% de habilidades conceituais.

Assim, você pode perceber que as habilidades técnicas são muito utilizadas no nível operacional, e pouquíssimo utilizadas no nível estratégico. Por sua vez, as habilidades humanas são mais utilizadas no nível tático, mas também são muito importantes nos outros níveis. Por fim, as habilidades conceituais são muito utilizadas no nível estratégico e pouquíssimo utilizadas no nível operacional.

Com esse exemplo, também conseguimos perceber que o nível tático é aquele em que as habilidades estão distribuídas de uma forma mais "homogênea". Isso se deve ao fato de este ser o nível intermediário, o "elo de articulação" entre os outros 02 níveis (estratégico e operacional). Podemos dizer que o administrador, nesse nível, "tem que saber um pouquinho de tudo".



ESQUEMATIZANDO!



Chiavenato (2011) adaptado

Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas	Habilidades Conceituais
• Conhecimentos Técnicos e/ou especializados • Relacionados com o "fazer"	• Relacionamento Interpessoal • Comunicação • Liderar e Motivar • Coordenar e Influenciar	• Pensar, interpretar, planejar • Trabalhar com ideias, abstrações e conceitos



HORA DE PRATICAR!

(FGV – MPE-BA – Assistente Técnico Administrativo - 2017)

Em todas as organizações, os administradores desempenham funções e papéis que lhes são próprios. Para desempenhá-los, o administrador deve possuir habilidades de três tipos: humanas,

técnicas e conceituais. Essas habilidades são exigidas com maior ou menor intensidade, dependendo do nível organizacional em que o administrador atua.

Assim, é correto afirmar que:

a) no nível tático, as habilidades humanas são cruciais para o bom desempenho do administrador;

b) o nível estratégico requer maior emprego das habilidades técnicas que o nível tático;

c) no nível operacional, as habilidades conceituais são preponderantes para o bom desempenho do administrador;

d) as habilidades técnicas são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático;

e) o nível operacional requer maior emprego das habilidades humanas que o nível tático.

Comentários:

Letra A: correta. Perfeito! É o nível onde estão os gerentes. Nesse nível, as habilidades humanas são fundamentais.

Letra B: errada. É exatamente o contrário! O nível **tático** (e principalmente o nível operacional) requer maior emprego das habilidades técnicas que o nível **estratégico**.

Letra C: errada. No nível operacional, as habilidades **técnicas** são preponderantes para o bom desempenho do administrador. Já as habilidades conceituais são indispensáveis para o bom desempenho do administrador do nível **estratégico.**

Letra D: errada. As habilidades técnicas **não** são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático. Pelo contrário, elas são preponderantemente essenciais aos administradores do nível **operacional.**

Letra E: errada. É exatamente o contrário! O nível **tático** requer maior emprego das habilidades humanas que o nível **operacional**.

O gabarito é a letra A.

(COMPERVE – UF-RN – Assistente em Administração - 2018)

Em qualquer organização, o administrador desempenha papéis que requerem habilidades técnicas, humanas e conceituais que variam em função da posição do gestor na hierarquia da instituição. Nesse sentido, o gestor de nível tático utiliza

a) bom volume de habilidades técnicas e humanas e pouca habilidade conceitual.

b) maior volume de habilidades conceituais e humanas e pouca habilidade técnica.

c) bom volume de habilidades humanas, técnicas e conceituais.

d) pouco volume de habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Comentários:

Conforme vimos, no nível tático as habilidades estão distribuídas de forma mais "homogênea". O administrador, nesse nível, tem que saber "um pouquinho de tudo". Isso pois, o nível tático é "elo de articulação" entre o nível estratégico e o nível operacional. Portanto, requer que o administrador possua um bom volume de habilidades humanas, técnicas e conceituais.

O gabarito é a letra C.

(FGV – IBGE – Agente - 2017)

À medida que os administradores vão ocupando cargos nos diferentes níveis organizacionais, a importância relativa das habilidades necessárias ao desempenho adequado dos seus papéis vai mudando.

Assim, no nível tático, são mais relevantes as habilidades:

a) conceituais;

b) humanas;

c) técnicas;

d) decisórias;

e) de planejamento.

Comentários:

Se você acertou a questão anterior e também acertou essa questão, você pegou o jeito da coisa! ☺

O nível tático requer um bom volume de todas habilidades (é mais "homogêneo"). Contudo, nesse nível são mais relevantes as **habilidades humanas**. É onde estão os gerentes, que precisam liderar, motivar e influenciar as outras pessoas, no sentido de que as decisões tomadas no nível estratégico sejam implementadas.

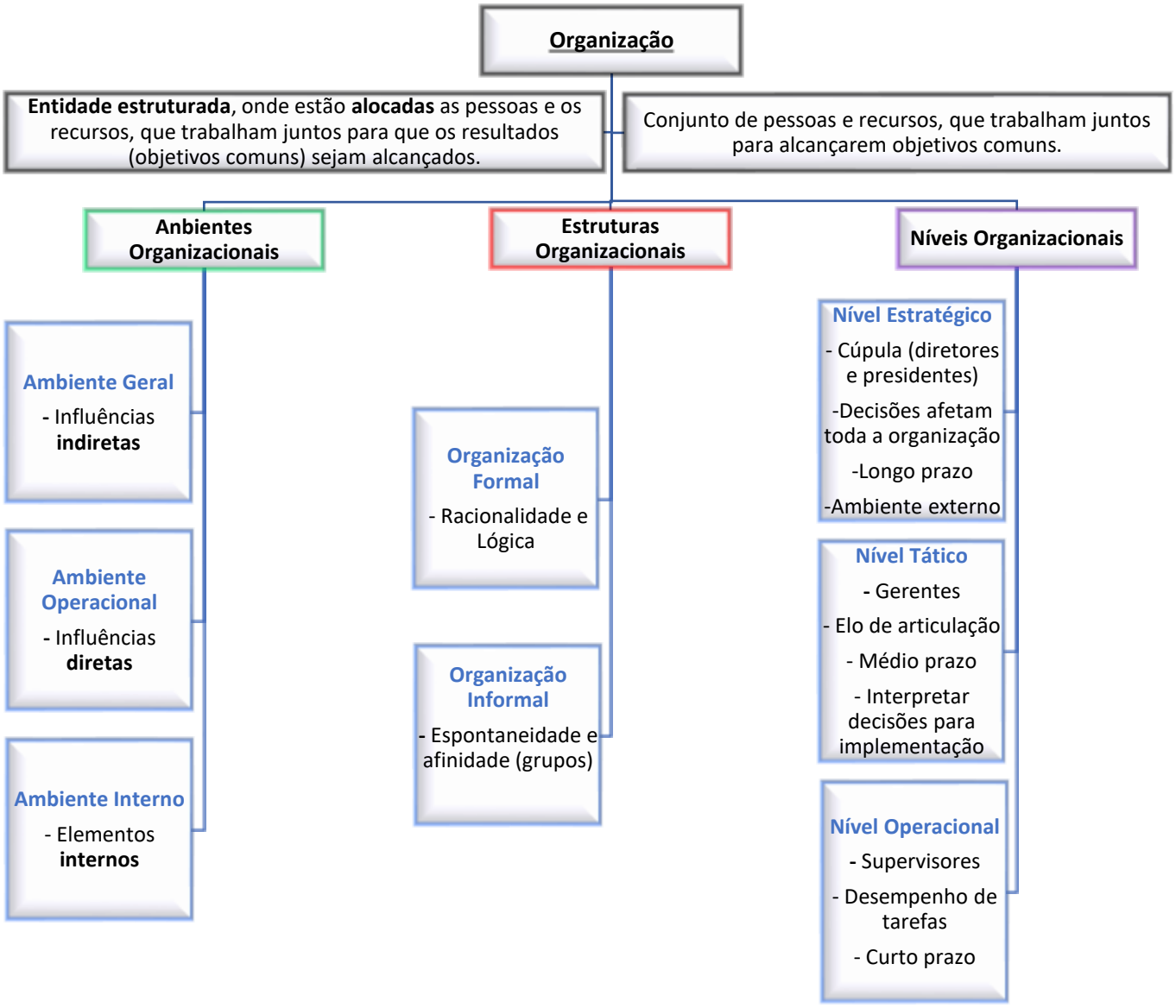
O gabarito é a letra B.

RESUMO ESTRATÉGICO

Administração

Administração é a **utilização de todos os recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma **planejada, organizada, dirigida e controlada,** para o **alcance dos objetivos da organização**, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

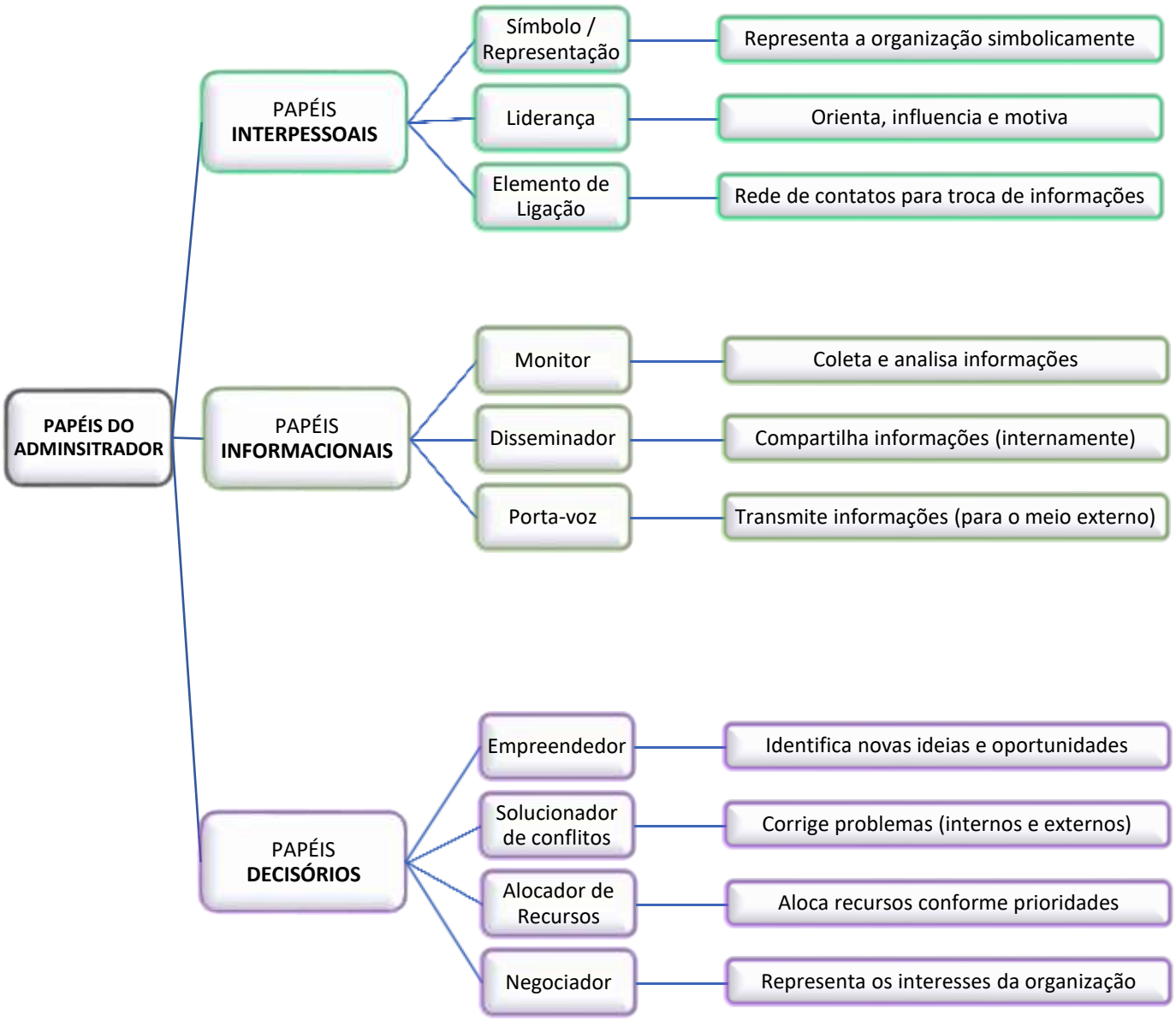
Organização



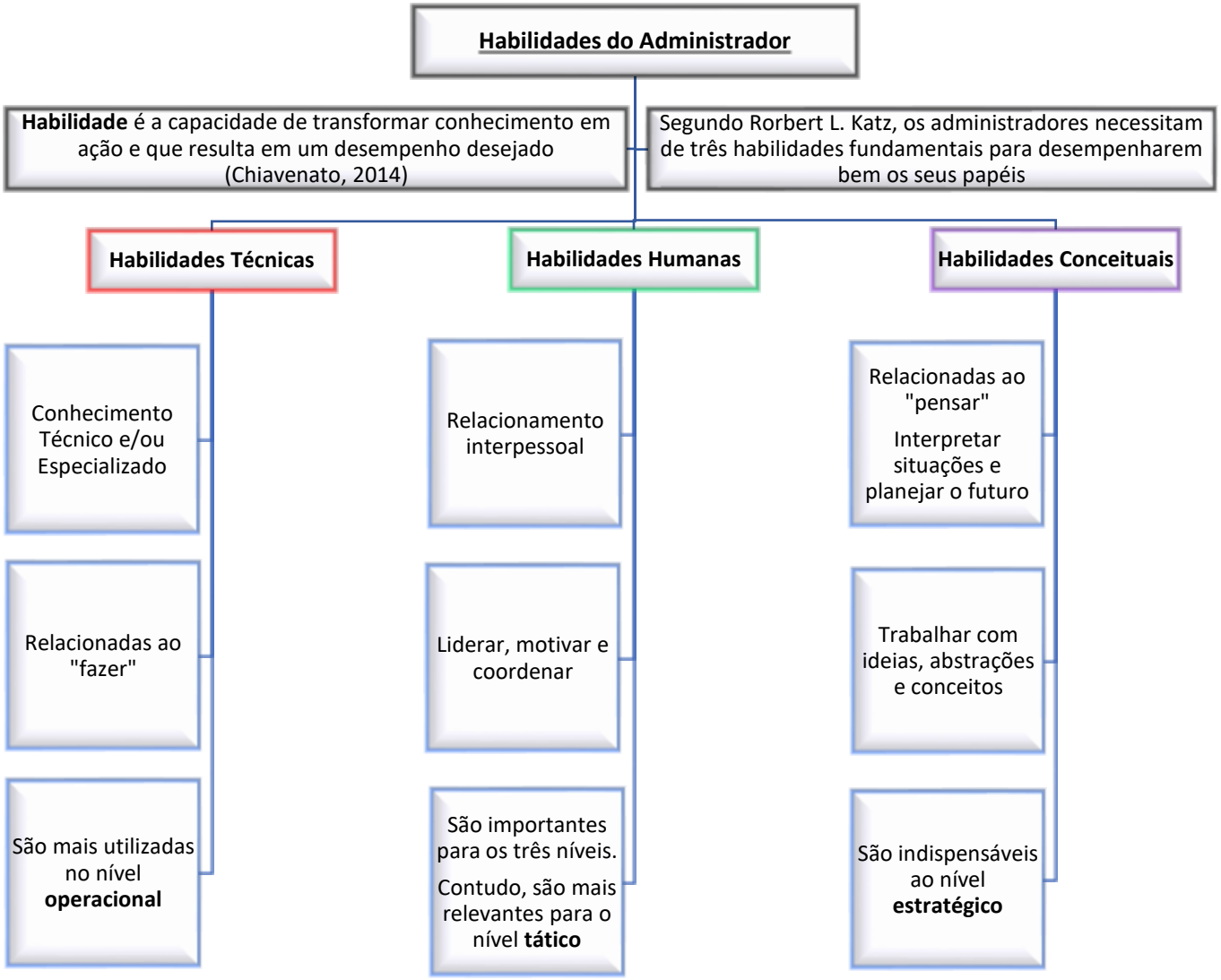
Processo Organizacional (Processo Administrativo)



Papéis do Administrador (Henry Mintzberg)



Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz)





QUESTÕES COMENTADAS

1. **(CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão - 2019)**

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

Comentários:

A atribuição de autoridade e de responsabilidade é tipicamente absorvida pela função **organização**.

Gabarito: errada.

---

2. **(CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

Estabelecer responsabilidades pela execução das tarefas, distribuir tarefas entre as várias unidades organizacionais e alocar recursos para o funcionamento da organização caracterizam ações da função organização.

Comentários:

Isso mesmo! Estabelecer responsabilidades, **distribuir tarefas entre as unidades organizacionais**, e alocar recursos, são tarefas da função organização.

Gabarito: correta.

---

3. **(CESPE – IPHAN – Analista - 2018)**

Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

Comentários:

É a função administrativa denominada **controle** que envolve monitoramento e avaliação de desempenho.

Gabarito: errada.

---

4. **(CESPE – FUB – Administrador - 2018)**

O processo administrativo é considerado um processo sistêmico, isto é, uma função não pode ser gerenciada de forma isolada das demais.

Comentários:

Isso mesmo! As funções administrativas estão relacionadas entre si, formando um **processo sistêmico**. Nesse sentido, pode-se dizer que o processo administrativo é cíclico, **interativo** e dinâmico.

Gabarito: correta.

---

5. **(CESPE – FUB – Administrador - 2018)**

O gestor de uma organização que utiliza planilhas para acompanhar a qualidade dos serviços prestados por empregados dessa organização exerce a função administrativa de controle.

Comentários:

De fato, a função administrativa controle é responsável por **acompanhar**, monitorar e avaliar o **desempenho organizacional**. Portanto, ao acompanhar a qualidade dos serviços prestados pela empresa, o gestor está exercendo a função de controle.

Gabarito: correta.

---

6. **(CESPE – FUB – Administrador - 2018)**

No exercício da função administrativa de direção, o gestor público estabelece objetivos e predetermina meios para alcançá-los; essa atividade é típica da função de direção.

Comentários:

Nada disso! A assertiva trouxe ações inerentes à função **planejamento**. A função planejamento é responsável por estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (traçar as estratégias) para alcançá-los

A função direção, por sua vez, é responsável por conduzir os trabalhos para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado. Está relacionada à liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

Gabarito: errada.

---

7. **(CESPE – EMAP – Assistente Portuário – 2018)**

Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

Comentários:

Isso mesmo! As funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) são **interdependentes**, isto é, dependem umas das outras (há uma relação de **dependência mútua**).

Gabarito: correta.

---

8. **(CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)**

Cabe à função direção verificar se os resultados organizacionais estão adequados aos objetivos estabelecidos e promover os ajustes necessários.

Comentários:

Nada disso! Cabe à função **controle** monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Gabarito: errada.

---

9. **(CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)**

Organização é a função administrativa fundamentada no uso da influência na execução das tarefas essenciais da empresa como um todo.

Comentários:

Quando falarmos em uso da **influência**, estaremos diante da função **direção**.

Na função direção a influência é utilizada para **motivar** e **orientar** as pessoas para que elas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

A função **organização**, por sua vez, está relacionada à **divisão do trabalho**, **alocação de recursos** e **atribuição de tarefas**.

Gabarito: errada.

---

10. **(CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)**

A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

Comentários:

A atribuição de responsabilidades (e de autoridade) é uma tarefa típica da função **organização**.

Gabarito: errada.

---

11. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

Comentários:

Isso mesmo! O processo administrativo é composto pelas funções administrativas (Planejamento, Organização, Direção e Controle). Em cada uma dessas funções são realizadas determinadas tarefas.

Como exemplo, a assertiva trouxe a "**mobilização de recursos**", que é uma tarefa relacionada à função **organização**.

Gabarito: correta.

---

12. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

Comentários:

De fato, cabe à função controle monitorar as atividades e fazer as **correções necessárias**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Gabarito: correta.

---

13. (CESPE – TRE-TO – Analista Judiciário – 2017)

O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

a) controle.

b) organização.

c) direção.

d) liderança.

e) planejamento.

Comentários:

Cabe à função **controle** monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos (das metas estabelecidas).

O gabarito é a letra A.

---

14. **(CESPE – SEDF – Professor de Educação Básica - 2017)**

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

Comentários:

O planejamento estratégico requer, principalmente, habilidades **conceituais** (trabalhar com ideias, abstrações, com o "pensar").

Gabarito: errada.

---

15. **(CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente – 2016)**

A função de organização prevê a distribuição de recursos organizacionais para o alcance de uma meta que tenha sido estabelecida na função de planejamento.

Comentários:

Isso mesmo! A função organização está relacionada ao estabelecimento e alocação de recursos para o alcance do objetivo (ou das metas) proposto pelo planejamento.

Gabarito: correta.

---

16. **(CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – 2016)**

Checar os procedimentos operacionais de um plano previdenciário e propor ajustes que promovam a conformidade com os padrões estabelecidos são atividades típicas da função administrativa de organizar.

Comentários:

Checar (monitorar) as atividades e propor as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos que foram propostos, é tarefa da função **Controle**.

Gabarito: errada.

---

17. **(CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – Área Administrativa - 2016)**

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:

Perfeito! A direção é a função administrativa responsável por **conduzir as atividades** das pessoas (mediante motivação, liderança, comunicação, etc.) em direção aos **objetivos organizacionais**.

Gabarito: correta.

---

18. **(CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)**

Designar tarefas para setores e pessoas da organização é atividade típica da função da Administração Planejamento.

Comentários:

Para o CESPE, a **distribuição** de tarefas para **setores** é função da **organização**. Por outro lado, a **distribuição** de tarefas para **pessoas**, está relacionada à função **direção**.

Gabarito: errada.

---

19. **(CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**

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

Comentários:

Nada disso! Projetar o desempenho organizacional desejado (ou seja, estabelecer os objetivos organizacionais) e estabelecer metas para alcançá-lo, são tarefas da função **planejamento**.

Gabarito: errada.

---

20. **(CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**

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

Comentários:

Isso mesmo! A função direção está relacionada ao **relacionamento** e **interação**, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos. Usa-se a influência para **orientar** e **motivar** as pessoas.

Gabarito: correta.

---

21. **(CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**

Além do monitoramento das atividades dos funcionários, a função denominada controle prevê ajustes nessas atividades para adaptá-las às metas estabelecidas.

Comentários:

De fato, além de **monitorar** as atividades, a função controle é responsável por fazer as **correções e os ajustes necessários**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Gabarito: correta.

---

22. **(CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**

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

Comentários:

A designação das tarefas e o agrupamento dessas tarefas em **departamentos**, são ações relacionadas à função **organização**.

Gabarito: errada.

---

23. **(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:

Isso mesmo! Na função **organização** ocorre a divisão do trabalho, definindo-se a estrutura organizacional, no intuito de atingir os objetivos propostos pelo planejamento.

Gabarito: correta.

---

24. (CESPE – FUB – Administrador - 2016)

Estabelecer atribuições e responsabilidades entre unidades organizacionais e definir a estrutura com base no tipo de departamentalização e no tipo de organograma mais adequados para enfrentar os desafios já identificados são atividades que ocorrem no processo de direção.

Comentários:

A assertiva descreveu ações que são desenvolvidas na função **organização**.

Gabarito: errada.

---

25. (CESPE – INSS - Analista)

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

Comentários:

É isso mesmo. No âmbito da ciência da administração, a palavra organização é vista, precipuamente, sob dois ângulos diferentes: O primeiro, é de organização enquanto **Entidade Estruturada**, ou seja, o conjunto de pessoas e recursos, que trabalham juntos para alcançarem objetivos comuns; O segundo, é de organização enquanto **Função Administrativa**, ou seja, uma das funções administrativas que integram o processo organizacional (processo administrativo).

Questão correta.

---

26. (FCC – DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria - 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:

Monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos, corresponde ao desempenho da função **controle**.

O gabarito é a letra A.

---

27. **(FCC – SABESP – Técnico em Gestão - 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 possui visão sistêmica da organização.

b) técnica, por conta de seu conhecimento especializado.

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

d) técnica, por conta de suas características de liderança.

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

Comentários:

A palavra-chave desta questão é: "conhecimentos **especializados** aprofundados". Por possuir esses conhecimentos especializados, e considerando os demais aspectos que a questão nos apresentou, a habilidade predominante em João é a **habilidade técnica**.

O gabarito é a letra B.

---

28. **(FCC – ARTESP – Especialista em Regulação e Transporte - 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.

Comentários:

O processo administrativo/organizacional é composto pelas seguintes funções administrativas: **Planejamento**, **Organização**, **Direção** e **Controle** (o famoso: **PODC** – "pódicê").

O gabarito é a letra D.

---

29. **(FCC – ARTESP – Especialista em Regulação e Transporte - 2017)**

A informação é o insumo básico para as tomadas de decisão pelos administradores, assim sendo, receber e comunicar informações são os aspectos mais importantes no trabalho do dirigente. Neste contexto, pode-se destacar dois importantes papéis desempenhados pelos administradores para manter o bom funcionamento das organizações, são eles: papéis informacionais e papéis decisórios. É considerado um papel decisório exercido pelo administrador o de ser

a) Coletor.

b) Elemento de ligação.

c) Negociador.

d) Disseminador.

e) Líder.

Comentários:

Letra A: errada. Este é um papel **informacional**.

Letra B: errada. Trata-se de um papel **interpessoal**.

Letra C: correta. O papel de negociador é, de fato, um papel decisório.

Letra D: errada. Disseminador é um papel **informacional**.

Letra E: errada. Esta alternativa traz um papel **interpessoal**.

O gabarito é a letra C.

---

30. (FGV - IGBE – Coordenador Censitário - 2019)

Um funcionário está se candidatando, em uma seleção interna da organização em que trabalha, a uma vaga de coordenador na área de recursos humanos cujas atribuições estão descritas como "desenho de programas de treinamento; definição das tarefas dos subordinados; avaliação do desempenho dos subordinados". Essas atribuições estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções administrativas:

a) planejamento; direção; direção;

b) organização; organização; controle;

c) organização; direção; controle;

d) planejamento; organização; controle;

e) direção; planejamento; direção.

Comentários:

Vejamos cada uma as atribuições:

-Desenho de programas de treinamento

O desenho de programas de treinamento é tarefa relacionada à função **Organização**.

-Definição das tarefas dos subordinados

A "**definição" das tarefas dos subordinados**, ou então a "**distribuição" das tarefas entre os membros da organização** (para a FGV), é tarefa relacionada à função **Organização**.

-Avaliação do desempenho dos subordinados

A avaliação do desempenho dos subordinados é tarefa relacionada à função **Controle**.

O gabarito é a letra B.

---

31. (FGV - AOCP - SUSIPE – 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 utilização de ferramentas e conhecimentos específicos de administração, tais como elaboração de orçamentos e avaliação de projetos, são habilidade **técnicas**. As habilidades técnicas estão relacionadas à utilização de algum conhecimento técnico e/ou especializado para a execução do trabalho. Além disso, são habilidade mais utilizadas no nível operacional.

O gabarito é a letra D.

---

32. **(FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo - 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.

Comentários:

Quando o vereador divulga para a sociedade o que está ocorrendo dentro do projeto, ele está exercendo um papel de **porta voz** (papel **informacional**). Ou seja, ele está transmitindo informações para o “meio externo”.

O gabarito é a letra B.

---

33. **(FGV – TRT 12ª – Técnico Judiciário - 2017)**

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

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

a) avaliação estratégica;

b) análise de eficácia;

c) controle;

d)) análise de eficiência;

e) avaliação de desempenho.

Comentários:

Monitorar as atividades (verificar se os resultados estão de acordo com o que foi planejado) e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos, corresponde à tarefa da função administrativa chamada **controle**.

O gabarito é a letra C.

---

34. **(FGV – TRT 12a Região – Técnico Judiciário – Área Administrativa - 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:

Quando o gerente identifica novas ideias e oportunidades, está desempenhando um papel **decisório**, de **empreendedor**.

O gabarito é a letra A.

---

35. (FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2017)

À medida que os administradores vão ocupando cargos nos diferentes níveis organizacionais, a importância relativa das habilidades necessárias ao desempenho adequado de seus papéis vai mudando.

No nível operacional são mais relevantes as habilidades:

a) conceituais;

b) comportamentais;

c) técnicas;

d) analíticas;

e) humanas.

Comentários:

No nível operacional são mais relevantes as **habilidades técnicas**.

O gabarito é a letra C.

---

36. (FGV – SUSAM – Técnico de Nível Superior - Administração)

Com relação ao planejamento organizacional, associe os níveis hierárquicos com os objetivos listados a seguir.

1. Nível estratégico

2. Nível tático

3. Nível operacional

( ) Objetivos gerais

( ) Foco em unidades específicas da organização

( ) Plano genéricos

( ) Foco em tarefas rotineiras

( ) Definição de procedimentos específicos

( ) Orientação de médio prazo

Assinale a opção que indica a sequência correta, de cima para baixo.

a) 1 – 1 – 1 – 3 – 2 – 2

b) 1 – 2 – 1 – 3 – 3 – 2

c) 2 – 1 – 2 – 2 – 2 – 3

d) 2 – 2 – 1 – 2 – 1 – 2

e) 3 – 2 – 1 – 3 – 1 – 2

Comentários:

(1) Objetivos gerais – **Nível Estratégico** – É onde são discutidos temas gerais, que afetam a organização como um todo.

(2) Foco em unidades específicas da organização - **Nível Tático –** O foco é em **unidades específicas** da organização.

(1) Plano genéricos - **Nível Estratégico –** Plano geral, genérico e que afeta toda a organização.

(3) Foco em tarefas rotineiras – **Nível Operacional –** Se preocupa com o curto prazo, e com o desempenho de tarefas.

(3) Definição de procedimentos específicos – **Nível Operacional -** Definição de procedimentos específicos (ou seja, procedimentos que não afetam a organização como um todo, bem como não afetam departamentos). O objetivo é definir um procedimento para uma **situação especifica**.

(2) Orientação de médio prazo - **Nível Tático -** O nível tático, normalmente, se preocupa com o médio prazo.

O gabarito é a letra B.



LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. **(CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão - 2019)**

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

2. **(CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

Estabelecer responsabilidades pela execução das tarefas, distribuir tarefas entre as várias unidades organizacionais e alocar recursos para o funcionamento da organização caracterizam ações da função organização.

3. **(CESPE – IPHAN – Analista - 2018)**

Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

4. **(CESPE – FUB – Administrador - 2018)**

O processo administrativo é considerado um processo sistêmico, isto é, uma função não pode ser gerenciada de forma isolada das demais.

5. **(CESPE – FUB – Administrador - 2018)**

O gestor de uma organização que utiliza planilhas para acompanhar a qualidade dos serviços prestados por empregados dessa organização exerce a função administrativa de controle.

6. **(CESPE – FUB – Administrador - 2018)**

No exercício da função administrativa de direção, o gestor público estabelece objetivos e predetermina meios para alcançá-los; essa atividade é típica da função de direção.

7. **(CESPE – EMAP – Assistente Portuário – 2018)**

Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

8. **(CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)**

Cabe à função direção verificar se os resultados organizacionais estão adequados aos objetivos estabelecidos e promover os ajustes necessários.

9. **(CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)**

Organização é a função administrativa fundamentada no uso da influência na execução das tarefas essenciais da empresa como um todo.

10. **(CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)**

A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

11. **(CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)**

As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

12. **(CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)**

Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

13. **(CESPE – TRE-TO – Analista Judiciário – 2017)**

O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

a) controle.

b) organização.

c) direção.

d) liderança.

e) planejamento.

14. **(CESPE – SEDF – Professor de Educação Básica - 2017)**

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

15. **(CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente – 2016)**

A função de organização prevê a distribuição de recursos organizacionais para o alcance de uma meta que tenha sido estabelecida na função de planejamento.

16. **(CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – 2016)**

Checar os procedimentos operacionais de um plano previdenciário e propor ajustes que promovam a conformidade com os padrões estabelecidos são atividades típicas da função administrativa de organizar.

17. **(CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – Área Administrativa - 2016)**

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.

18. **(CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)**

Designar tarefas para setores e pessoas da organização é atividade típica da função da Administração Planejamento.

19. **(CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**

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

20. **(CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**

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

21. **(CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**

Além do monitoramento das atividades dos funcionários, a função denominada controle prevê ajustes nessas atividades para adaptá-las às metas estabelecidas.

22. **(CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**

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

23. **(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.

24. **(CESPE – FUB – Administrador - 2016)**

Estabelecer atribuições e responsabilidades entre unidades organizacionais e definir a estrutura com base no tipo de departamentalização e no tipo de organograma mais adequados para enfrentar os desafios já identificados são atividades que ocorrem no processo de direção.

25. **(CESPE – INSS - Analista)**

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

26. **(FCC – DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria - 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.

27. **(FCC – SABESP – Técnico em Gestão - 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 possui visão sistêmica da organização.

b) técnica, por conta de seu conhecimento especializado.

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

d) técnica, por conta de suas características de liderança.

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

28. **(FCC – ARTESP – Especialista em Regulação e Transporte - 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.

29. **(FCC – ARTESP – Especialista em Regulação e Transporte - 2017)**

A informação é o insumo básico para as tomadas de decisão pelos administradores, assim sendo, receber e comunicar informações são os aspectos mais importantes no trabalho do dirigente. Neste contexto, pode-se destacar dois importantes papéis desempenhados pelos administradores para manter o bom funcionamento das organizações, são eles: papéis informacionais e papéis decisórios. É considerado um papel decisório exercido pelo administrador o de ser

a) Coletor.

b) Elemento de ligação.

c) Negociador.

d) Disseminador.

e) Líder.

30. **(FGV - IGBE – Coordenador Censitário - 2019)**

Um funcionário está se candidatando, em uma seleção interna da organização em que trabalha, a uma vaga de coordenador na área de recursos humanos cujas atribuições estão descritas como “desenho de programas de treinamento; definição das tarefas dos subordinados; avaliação do desempenho dos subordinados”. Essas atribuições estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções administrativas:

a) planejamento; direção; direção;

b) organização; organização; controle;

c) organização; direção; controle;

d) planejamento; organização; controle;

e) direção; planejamento; direção.

31. (FGV - AOCP - SUSIPE – 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.

32. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo - 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.

33. **(FGV – TRT 12ª – Técnico Judiciário - 2017)**

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

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

a) avaliação estratégica;

b) análise de eficácia;

c) controle;

d)) análise de eficiência;

e) avaliação de desempenho.

34. **(FGV – TRT 12a Região – Técnico Judiciário – Área Administrativa - 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.

35. **(FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2017)**

À medida que os administradores vão ocupando cargos nos diferentes níveis organizacionais, a importância relativa das habilidades necessárias ao desempenho adequado de seus papéis vai mudando.

No nível operacional são mais relevantes as habilidades:

a) conceituais;

b) comportamentais;

c) técnicas;

d) analíticas;

e) humanas.

36. (FGV – SUSAM – Técnico de Nível Superior - Administração)

Com relação ao planejamento organizacional, associe os níveis hierárquicos com os objetivos listados a seguir.

1. Nível estratégico

2. Nível tático

3. Nível operacional

( ) Objetivos gerais

( ) Foco em unidades específicas da organização

( ) Plano genéricos

( ) Foco em tarefas rotineiras

( ) Definição de procedimentos específicos

( ) Orientação de médio prazo

Assinale a opção que indica a sequência correta, de cima para baixo.

a) 1 – 1 – 1 – 3 – 2 – 2

b) 1 – 2 – 1 – 3 – 3 – 2

c) 2 – 1 – 2 – 2 – 2 – 3

d) 2 – 2 – 1 – 2 – 1 – 2

e) 3 – 2 – 1 – 3 – 1 – 2



GABARITO

GABARITO

1.	ERRADA	**13.**	Letra A	**25.**	CORRETA
2.	CORRETA	**14.**	ERRADA	**26.**	Letra A
3.	ERRADA	**15.**	CORRETA	**27.**	Letra B
4.	CORRETA	**16.**	ERRADA	**28.**	Letra D
5.	CORRETA	**17.**	CORRETA	**29.**	Letra C
6.	ERRADA	**18.**	ERRADA	**30.**	Letra B
7.	CORRETA	**19.**	ERRADA	**31.**	Letra D
8.	ERRADA	**20.**	CORRETA	**32.**	Letra B
9.	ERRADA	**21.**	CORRETA	**33.**	Letra C
10.	ERRADA	**22.**	ERRADA	**34.**	Letra A
11.	CORRETA	**23.**	CORRETA	**35.**	Letra C
12.	CORRETA	**24.**	ERRADA	**36.**	Letra B

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Introdução à Administração***, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011.

MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. ***Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.*** / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

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.