Estratégia Concursos

Aula 00

Passo Estratégico de Noções de Administração p/ TCU (Técnico de Controle Externo) FGV (Pré-Edital)

Autor:
Vinicius Rodrigues de Oliveira

15 de Novembro de 2021

PROCESSO ORGANIZACIONAL

Sumário

Apresentação 1
O que é o Passo Estratégico? 2
Análise Estatística 3
O que é mais cobrado dentro do assunto? 4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque 5
Aposta estratégica 11
Questões estratégicas 14
Questionário de revisão e aperfeiçoamento 27
Perguntas 27
Perguntas com respostas 28
Conclusão 34
Lista de Questões Estratégicas 35
Gabarito 42

APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

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

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

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

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

a) orientar revisões eficientes;

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

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

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

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

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

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

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

Seu cantinho de estudos famoso!

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



@passoestrategico

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

ANÁLISE ESTATÍSTICA

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

Assunto	Grau e incidência em concursos similares
Processo Organizacional	13,1%
Planejamento Estratégico	10,0%
Estrutura Organizacional	5,5%
Gestão de Pessoas	5,4%
Gestão de Desempenho	4,4%
Liderança	4,4%
Motivação	4,1%
Evolução da Administração	3,2%
Educação, Treinamento e Desenvolvimento	1,7%
Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	1,4%
Gestão por Competências	1,4%
Mudança Organizacional	1,1%

O que é mais cobrado dentro do assunto?

O assunto **Processo Organizacional** possui um grau de incidência de **13,1%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da nossa matéria, conforme o esquema de classificação que adotaremos:

% de Cobrança	Importância do Assunto
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 2,9%	Média
De 3,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

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

Tópico	% de cobrança
Controle	29%
Comunicação	27%
Planejamento	13%
Organização	12%
Papéis do Administrador	8%
Competências e Habilidades do Administrador	6%
Direção	5%

ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

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

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

- Lembre-se que a maioria dos autores considera que existem três tipos de **habilidades** indispensáveis ao administrador. São elas:

  - **Habilidades Técnicas**: envolvem o uso de conhecimento especializado e a execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. As **habilidades técnicas** estão relacionadas com o fazer, isto é, com o trabalho com "coisas", como processos materiais ou objetos físicos e concretos. É muito importante para o nível operacional. Logo, as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.

  - **Habilidades Humanas**: estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. São imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional. Logo, importante para todos os níveis gerenciais.

  - **Habilidades Conceituais**: envolvem a visão da organização como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, como a organização se relaciona com seu ambiente, e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. Logo, são imprescindíveis aos administradores de cúpula (alta gerência).

- Conheça os 10 **papéis** específicos do administrador identificados por Henry Mintzberg, que os dividiu três categorias:

  - **Papéis Interpessoais**: representam as relações com outras pessoas e estão relacionados às habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados. São papéis interpessoais:

    - **Representação/Símbolo:** papel desempenhado em atos e cerimoniais formais.
    - **Líder:** responsável pelo trabalho de outras pessoas.
    - **Contato/Elemento de Ligação:** rede de contatos com chefes, subordinados, pares e pessoas de fora da organização.

- **Papéis Informacionais:** descrevem as atividades para manter e desenvolver uma rede de informações. Mostram como o administrador intercambia e processa a informação. São papéis informacionais os de:
    - **Monitor/Coletor:** busca informações constantemente e monitora o ambiente intra e extraorganizacional.
    - **Disseminador:** disseminador de informações aos subordinados, principalmente as táticas e as estratégicas.
    - **Porta-voz:** leva informações da organização para fora da sua unidade ou para o ambiente externo.
- **Papéis Decisórios:** envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha ou opção. São quatro os papéis decisoriais propostos:
    - **Empreendedor:** monitora o ambiente para melhorar sua unidade e promover as alterações necessárias.
    - **Solucionador de Distúrbios ou Problemas:** age involuntariamente para resolver problemas e crises.
    - **Alocador de Recursos/Administrador de Recursos:** decide como e onde serão alocados os recursos em sua unidade.
    - **Negociador:** realiza negociações tanto com pessoas de dentro, como de fora da organização.

➢ Saiba diferenciar as 4 **funções administrativas**:

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

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

➢ Fique atento às palavras-chave relacionadas a cada um dos 3 níveis do **planejamento**:

- **Planejamento Estratégico:** é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o

ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.

- **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.
- **Planejamento Operacional:** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

➢ Saiba que a função **organização** se relaciona:

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

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

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

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

- Objetivos
- Medição
- Comparação
- Correção

➢ Saiba que, quanto ao momento em que é executado, o **controle** pode ser **prévio, simultâneo** ou **posterior.**

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

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

- **Emissor ou fonte**: é aquele que transmite a mensagem para a outra parte. Significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema.
- **Canal ou transmissor:** é o espaço intermediário situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constituem dois pontos distantes.
- **Codificação:** é o processo de transformar o pensamento em forma simbólica.
- **Mensagem:** é o conjunto de símbolos que o emissor transmite.
- **Meio:** são os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do transmissor para o receptor.
- **Decodificação:** processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transferidos pelo emissor. É a percepção e a interpretação, por parte do receptor, do significado da mensagem recebida.
- **Receptor:** é aquele que recebe a mensagem transferida pelo emissor.
- **Resposta:** conjunto de reações do receptor após a mensagem.
- **Feedback:** é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor. É a reação do receptor ao ato de comunicação, permitindo que o emissor saiba se sua mensagem foi ou não compreendida pelo receptor.
- **Ruído:** distorção não planejada durante o processo de comunicação. Pode ser um emissor ou receptor fora de sintonia, falta de empatia ou habilidade para colocar-se no lugar de terceiros, falta de atenção do receptor etc.

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

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

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

- Na **interpretação** pessoal do destino (nem sempre se entende o que se objetiva transmitir). Diferenças culturais contribuem para esse tipo de ruído;

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

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

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

➢ Saiba diferenciar os **canais de comunicação** de acordo com a capacidade de transmitir mais detalhes, ou não, da mensagem proposta:

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

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

➢ As **redes de comunicação** podem ser **formais** ou **informais**, sendo importante conhecer suas caraterísticas:

- **Rede tipo Cadeia:** nesse tipo de rede, cada superior realiza a comunicação formalmente com seus subordinados. A precisão da comunicação é elevada, já sua velocidade é moderada, uma vez que a comunicação precisar "caminhar" por toda a sequência formal até alcançar todos.

- **Rede tipo Círculo:** rede de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação se distribua na forma de círculo pela organização. Elas são mais rápidas, mas tendem a perder qualidade ao serem retransmitidas.
- **Rede tipo Roda:** é a rede que se organiza em torno de uma pessoa, o centro da rede. Todas as outras pessoas da rede se situam ao seu redor. Neste caso, a comunicação é precisa e flui rapidamente. No entanto, seus membros possuem baixa satisfação.
- **Rede tipo todos os Canais:** trata-se de uma rede em que as pessoas possuem liberdade para contribuir no processo e não há a figura de um líder em torno de quem as informações são centralizadas. A satisfação dos membros é alta, mas a velocidade da comunicação nem tanto, além de possuir baixa precisão.

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

APOSTA ESTRATÉGICA

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

Dentro do assunto **Processo Organizacional,** é indispensável saber diferenciar as **funções administrativas.** Especificamente em relação à função **controle,** é muito comum a cobrança da classificação relativa ao seu aspecto temporal.

Na descrição e exemplificação das **funções administrativas,** algumas questões trazem frases longas e prolixas, que podem dispersar a atenção do candidato. Para enfrentar essa situação, foque nos seguintes pontos:



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



OS 3 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

- **Planejamento Estratégico**
  - nível organizacional/institucional
  - elaborado pela cúpula da organização (presidência e diretorias)
  - engloba os ambientes interno e externo
  - objetivos de longo prazo
  - voltado à eficácia e à efetividade

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

- **Planejamento Tático**
  - nível departamental
  - realizado pelas gerências intermediárias
  - objetivos de médio prazo
- **Planejamento Operacional**
  - nível mais elementar dos três níveis de planejamento
  - formalização das metodologias, procedimentos e tarefas do dia-a-dia
  - objetivos de curto prazo
  - voltado à eficiência



O **controle** consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado, objetivando o atingimento das metas estabelecidas, bem como assinalar os erros, a fim de repará-los e evitar suas repetições.

➢ Quanto ao momento em que é exercido, o **controle** pode ser esquematizada da seguinte forma:

Tipo	Características	Alternativas
Preventivo	• Antecipa os problemas • É proativo • Enfoca os insumos	• Estabelecimento de regras de conduta • Estabelecimento de limites de alçada
Simultâneo	• Corrige problemas quando ocorrem • É reativo • Enfoca os processos	• Supervisão direta
Posterior	• Corrige problemas depois de ocorrerem • Enfoca os resultados	• Controle estatístico de processo • Avaliação de desempenho



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



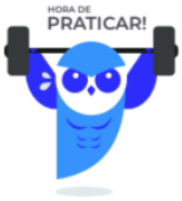
A função que estrutura e distribui os recursos para que os objetivos sejam alcançados é a **organização.**

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

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

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

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



Competências e Habilidades do Administrador

1. (FGV / IBGE - Agente Censitário - Operacional - 2019)

Em um órgão público, um funcionário do setor de TI foi promovido ao cargo de gerente - um cargo de nível tático.

Em um cargo desse nível, o funcionário necessitará, preponderantemente, para seu bom desempenho, de habilidades do tipo:

a) informacionais;

b) técnicas;

c) conceituais;

d) estratégicas;

e) humanas.

Comentários

A maioria dos autores considera que existem três tipos de **habilidades** indispensáveis ao administrador. São elas:

- **Habilidades Técnicas**: envolvem o uso de conhecimento especializado e a execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. As **habilidades técnicas** estão relacionadas com o fazer, isto é, com o trabalho com "coisas", como processos materiais ou objetos físicos e concretos. É muito importante para o nível operacional. Logo, as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.

- **Habilidades Humanas**: estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. São imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional. Logo, importante para todos os níveis gerenciais.
- **Habilidades Conceituais**: envolvem a visão da organização como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, como a organização se relaciona com seu ambiente, e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. Logo, são imprescindíveis aos administradores de cúpula (alta gerência).

Gabarito: E

Papéis do Administrador

2. (FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal - 2018)

Um vereador responsável por um projeto de criação de uma escola relatou que a maior parte das suas atividades refere-se a divulgar para a sociedade o que ocorre dentro do projeto, como, por exemplo, o andamento das obras.

O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

a) de informação, como monitor;

b) de informação, como porta-voz;

c) de informação, como disseminador;

d) de decisão, como controlador de distúrbios;

e) de decisão, como negociador.

Comentários

Henry Mintzberg identificou 10 papéis específicos do administrador e os dividiu três categorias:

- **Papéis Interpessoais**: representam as relações com outras pessoas e estão relacionados às habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados. São papéis interpessoais:
  - **Representação/Símbolo:** papel desempenhado em atos e cerimoniais formais.
  - **Líder:** responsável pelo trabalho de outras pessoas.
  - **Contato/Elemento de Ligação:** rede de contatos com chefes, subordinados, pares e pessoas de fora da organização.

- **Papéis Informacionais:** descrevem as atividades para manter e desenvolver uma rede de informações. Mostram como o administrador intercambia e processa a informação. São papéis informacionais os de:
    - **Monitor/Coletor:** busca informações constantemente e monitora o ambiente intra e extraorganizacional.
    - **Disseminador:** disseminador de informações aos subordinados, principalmente as táticas e as estratégicas.
    - **Porta-voz:** leva informações da organização para fora da sua unidade ou para o ambiente externo.
- **Papéis Decisórios:** envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha ou opção. São quatro os papéis decisoriais propostos:
    - **Empreendedor:** monitora o ambiente para melhorar sua unidade e promover as alterações necessárias.
    - **Solucionador de Distúrbios ou Problemas:** age involuntariamente para resolver problemas e crises.
    - **Alocador de Recursos/Administrador de Recursos:** decide como e onde serão alocados os recursos em sua unidade.
    - **Negociador:** realiza negociações tanto com pessoas de dentro, como de fora da organização.

Voltando à questão, temos que a atividade "*divulgar para a sociedade o que ocorre dentro do projeto*" é típica do **papel informacional de porta-voz.**

Gabarito: B

Planejamento

3. (FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal - 2018)

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

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

a) controle e organização;

b) planejamento e liderança;

c) direção e controle;

d) controle e direção;

e) planejamento e organização.

4. (FGV / IBGE - Analista - 2016)

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

a) controle; planejamento; direção;

b) planejamento; organização; direção;

c) direção; organização; organização;

d) planejamento; planejamento; direção;

e) direção; planejamento; organização.

Comentários

As 4 funções que compõem o processo administrativo são:

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

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

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

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

Gabarito: 3) E; 4) B

---

5. (FGV / IBGE - Analista - Análise de Projetos - 2016)

O processo de planejamento de uma organização deve-se orientar pelo estabelecimento dos meios necessários para a realização dos objetivos organizacionais traçados para o período de vigência do plano. Nesse processo:

a) o nível estratégico trata das decisões relacionadas às unidades administrativas, no qual se desdobram as diretrizes estratégicas para cada setor da organização;

b) o nível tático trata das decisões da organização, que a envolvem como um todo e têm um alcance a longo prazo;

c) o nível operacional toma as decisões de curto prazo, que cuidam da tradução das orientações táticas para os planos de execução das atividades cotidianas;

d) o nível tático estabelece as atividades e recursos que serão utilizados para realizar os objetivos estratégicos da organização;

e) o nível estratégico toma as decisões cujo impacto acontecem no médio prazo e servem de orientação para a base da pirâmide de gestão.

Comentários

Vejamos as características dos **três níveis do planejamento:**

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

Portanto, a **opção C está correta.** As opções A e E se referem ao nível tático; a B se refere ao nível estratégico; e a D se refere ao nível operacional.

Gabarito: C

Organização

6. (FGV / TRT 12ª Região - Analista Judiciário - 2017)

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

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

a) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;

b) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;

c) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;

d) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;

e) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

Comentários

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

Gabarito: A

Direção

7. (FGV / ALERO – Assistente Legislativo - 2018)

Assinale a opção que apresenta uma prática da função da administração conhecida por direção.

a) Comparação entre padrões visados e realizados pela organização.

b) Monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.

c) Distribuição de recursos, tarefas e autoridades no contexto organizacional.

d) Especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais.

e) Condução da ação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.

Comentários

Vamos analisar cada uma das alternativas:

a) e b) ERRADAS. É na função **controle** que ocorre a comparação entre padrões visados e realizados pela organização. Por meio do controle é possível identificar se o processo está se desenvolvendo de acordo com o previsto, ou se está se desenvolvendo de maneira insatisfatória, hipótese em que devem ser propostas ações corretivas ou novos direcionamentos.

c) ERRADA. Distribuir recursos, tarefas e autoridades no contexto organizacional estão relacionados à função **organização,** que compreende organizar a estrutura e agrupar as atividades necessárias para realizar o planejamento estabelecido.

d) ERRADA. A especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais é típica da função **planejamento**, que corresponde a primeira etapa do ciclo administrativo.

e) CORRETA. A **direção** corresponde à condução das atividades com o objetivo de transformar planos em ações. Está intimamente ligada a liderança, motivação e comunicação.

Gabarito: E

Controle

8. (FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal - 2018)

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

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

a) planejamento; definição de metas e alocação de recursos;

b) organização; alocação de recursos e monitoramento;

c) direção; definição de responsabilidades e avaliação do desempenho;

d) controle; monitoramento e correção de desvios;

e) planejamento-controle; definição de metas e correção de desvios.

Comentários

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

Gabarito: D

9. (FGV / CM Salvador - Assistente Legislativo Municipal - 2018)

Nas organizações, o controle pode ser aplicado aos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

No nível tático, o foco do controle está:

a) na capacidade de inovação da empresa;

b) no desempenho de unidades ou áreas da organização;

c) no grau de realização da missão, visão, estratégia e objetivos;

d) no desempenho de atividades e processos específicos, atribuídos a pessoas ou grupos;

e) no desempenho financeiro global da organização.

Comentários

Os três níveis de controle são:

- **Controle Estratégico**: encontra-se no nível mais alto da organização, englobando toda a organização. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização.
- **Controle Tático**: realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo.
- **Controle Operacional**: realizado no nível da execução das operações. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência.

Portanto, as alternativas **a), c)** e **e)** referem-se ao controle estratégico.

A alternativa **d)** refere-se ao controle operacional.

E a alternativa **b)**, nosso gabarito, refere-se ao controle tático.

Gabarito: B

---

10. (FGV / IBGE – Agente Censitário Municipal - 2017)

A área de contabilidade de uma empresa pública acaba de receber cinco novos funcionários. Os cinco têm experiência anterior em outras empresas, mas na iniciativa privada. O gerente responsável pela área está preocupado com a qualidade dos processos e acredita que seria interessante estabelecer algum tipo de controle simultâneo para garantir que o trabalho dos novos funcionários seja executado de acordo com os padrões estabelecidos para a área.

Considerando o exposto, um controle adequado seria:

a) estabelecimento de regras de conduta;

b) controle estatístico de processo;

c) avaliação de desempenho;

d) supervisão direta;

e) estabelecimento de limites de alçada.

Comentários

Quanto ao momento, o **controle** pode ser **preliminar, simultâneo ou posterior**. Agora vamos associar as alternativas aos respectivos tipos de controle:

a) e e): são exemplos de **controle preliminar,** que busca identificar problemas antes de eles efetivamente ocorrerem e orientar as ações a fim de minimizá-los ou evitá-los. O controle preliminar é, assim, preventivo e proativo.

d): a supervisão direta é um exemplo de **controle simultâneo,** que ocorre ao mesmo tempo da atividade que se está controlando ou avaliando, tornando possível corrigir o desempenho durante a execução.

b) e c): são exemplos de **controle posterior,** efetuado após a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar.

Gabarito: D

Comunicação

11. (FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal - 2018)

A comunicação é um dos maiores problemas nas organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.

Em relação à direção da comunicação nas organizações, é correto afirmar que a comunicação:

a) horizontal pode ser dividida em ascendente e descendente;

b) ascendente é a que se dirige aos empregados operacionais;

c) lateral ocorre entre gestores e empregados de forma bottom-up;

d) horizontal ocorre entre membros de um mesmo grupo;

e) descendente é a que se dirige aos escalões superiores.

Comentários

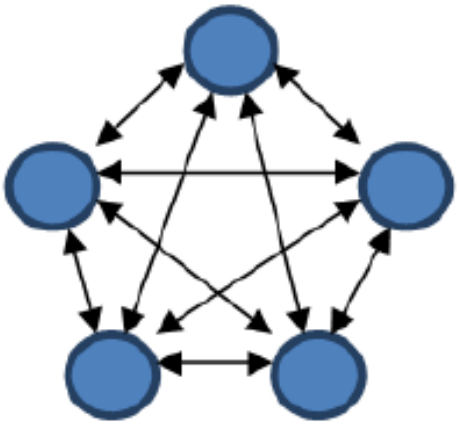
Quando consideramos em que sentido flui a comunicação, podemos classificá-las em:

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

Gabarito: D

12. (FGV / IBGE - Agente Censitário Municipal - 2017)

Uma equipe de trabalho de cinco pessoas tinha sua rede de comunicação estruturada de acordo com a hierarquia da empresa, no tipo cadeia. Após uma série de mudanças organizacionais que resultaram em novos desafios para a equipe, a rede de comunicação passou a se estruturar no tipo todos os canais, como representado na figura abaixo.



Esse tipo de rede de comunicação é mais eficaz que a estrutura do tipo cadeia quando o foco está no:

a) precisão da comunicação

b) atingimento de resultados;

c) resolução de conflitos;

d) desenvolvimento da liderança;

e) satisfação dos membros da equipe.

Comentários

As redes **FORMAIS** de comunicação estão classificadas em:

Rede tipo Cadeia: nesse tipo de rede, cada superior realiza a comunicação formalmente com seus subordinados. A precisão da comunicação é elevada, já sua velocidade é moderada, uma vez que a comunicação precisar "caminhar" por toda a sequência formal até alcançar todos.

Rede tipo Círculo: rede de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação se distribua na forma de círculo pela organização. Elas são mais rápidas, mas tendem a perder qualidade ao serem retransmitidas.

Rede tipo Roda: é a rede que se organiza em torno de uma pessoa, o centro da rede. Todas as outras pessoas da rede se situam ao seu redor. Neste caso, a comunicação é precisa e flui rapidamente. No entanto, seus membros possuem baixa satisfação.

Rede tipo todos os Canais: trata-se de uma rede em que as pessoas possuem liberdade para contribuir no processo e não há a figura de um líder em torno de quem as informações são centralizadas. A satisfação dos membros é alta, assim como a velocidade da comunicação, porém possui baixa precisão.

Gabarito: E

---

13. (FGV / TRT 12ª Região - Analista Judiciário - 2017)

Um dos maiores problemas organizacionais é a comunicação. Sabendo disso, o novo gestor pretende escolher um canal rico de comunicação para comunicar seu plano de gestão.

Em relação à riqueza de informação dos canais de comunicação, um dos canais menos ricos de informação é o(a):

a) videoconferência;

b) voicemail;

c) discurso ao vivo;

d) memorando;

e) discussão online.

Comentários

Podemos elencar, do menos rico para o mais rico, os seguintes canais de comunicação:

1) Relatórios e boletins formais
2) Memorando e cartas
3) Discursos gravados
4) E-mails
5) Grupos de discussão online
6) Discursos ao vivo
7) Conversas telefônicas
8) Videoconferências
9) Conversas cara a cara

Gabarito: D

---

14. (FGV / TJ-SC – AJAA - 2015)

Ao retornar de férias, uma gerente encontrou 500 novas mensagens em sua caixa de correio eletrônico. Poucos dias depois, seu chefe perguntou-lhe por que não havia respondido adequadamente a uma

determinada mensagem, que continha informações importantes. A barreira à comunicação que melhor explica o que pode ter havido é:

a) percepção seletiva;

b) sobrecarga de informações;

c) filtragem;

d) linguagem;

e) gênero.

15. (FGV / DPE-RO - Analista da Defensoria Pública - 2015)

Um gerente recebeu uma avalição negativa do desempenho da sua equipe. Surpreso com os resultados, ele convocou a equipe, apresentou os resultados e perguntou como aquilo podia ter acontecido, se todos os relatórios e informações que recebia dos subordinados apontavam que as atividades estavam sendo desempenhadas sem problemas e os resultados estavam sendo atingidos. Os subordinados reconheceram que muitas vezes amenizaram as más notícias, para evitar "problemas com o chefe". Essa atitude dos subordinados indica que ocorreu a seguinte barreira à comunicação:

a) sobrecarga de informações;

b) canal inadequado;

c) feedback inadequado;

d) percepção seletiva;

e) filtragem.

Comentários

Como principais barreiras ao processo de comunicação, temos:

Filtragem: a informação é manipulada pelo emissor para que pareça mais favorável aos olhos do receptor.

Percepção seletiva: o receptor absorve a informação seletivamente, de acordo com suas necessidades e motivações

Sobrecarga de informações: a quantidade de informações supera a capacidade de processamento.

Silêncio: embora seja também uma forma de comunicação, pode ser uma barreira no processo.

Emoções: alteração na forma como a informação é recebida pelo receptor em razão do seu estado emocional no momento em que a recebe.

Linguagem: decorre da diferença de significado que as palavras têm para as pessoas

Medo da comunicação: decorre da ansiedade e da apreensão em relação ao processo de comunicação.

Comunicação multicultural: decorre da diferença cultural que pode se traduzir em problemas no processo de comunicação

Gabaritos: 14) B; 15) E

---

16. (FGV / FBN – Assistente Técnico Administrativo - 2013)

A comunicação é um processo necessário dentro das organizações para o qual se deve estabelecer um canal efetivo e transparente a fim de obter resultados positivos.

Assinale a alternativa que indica a ordem correta dos elementos do processo de comunicação.

a) Receptor, canal, emissor e ruído.

b) Receptor, canal, mensagem e feedback.

c) Emissor, canal, mensagem e redundância.

d) Emissor, canal, mensagem e receptor.

Comentários

Os elementos que compõem o processo de comunicação são:

- **Fonte** – elemento que inicia o processo de comunicação. É quem deseja enviar uma mensagem inicialmente;
- **Transmissor** – é o elemento que codifica a mensagem, preparando-a para então possa ser transmitida pelo canal;
- **Canal** – é o meio escolhido pela fonte escolhe para enviar a mensagem;
- **Receptor** – é o modo ou instrumento que decodifica a mensagem a ser entregue ao destinatário;
- **Destino** – é o elemento o qual deverá receber a mensagem. É a pessoa para qual a fonte direcionou sua mensagem;
- **Ruído** – é qualquer alteração indesejada na mensagem originalmente transmitida. É inerente a qualquer processo de comunicação, do mais simples ao mais elaborado (pode ser mitigado, mas não eliminado);
- **Retroação ou feedback** – é o fluxo comunicativo de retorno do destino, direcionado à fonte inicial, confirmando o sucesso ou não do processo de comunicação.

Gabarito: D

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

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

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

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

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

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

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

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

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas

1. **Quais as habilidades indispensáveis ao administrador?**

2. **Segundo Henry Mintzberg , quais os 10 papéis específicos do administrador?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Perguntas com respostas

1. **Quais as habilidades indispensáveis ao administrador?**

A maioria dos autores considera que existem três tipos de **habilidades** indispensáveis ao administrador. São elas:

- **Habilidades Técnicas**: envolvem o uso de conhecimento especializado e a execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. As **habilidades técnicas** estão relacionadas com o fazer, isto é, com o trabalho com "coisas", como processos materiais ou objetos físicos e concretos. É muito importante para o nível operacional. Logo, as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.
- **Habilidades Humanas**: estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. São imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional. Logo, importante para todos os níveis gerenciais.
- **Habilidades Conceituais**: envolvem a visão da organização como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto

a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, como a organização se relaciona com seu ambiente, e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. Logo, são imprescindíveis aos administradores de cúpula (alta gerência).

2. Segundo Henry Mintzberg , quais os 10 papéis específicos do administrador?

Os 10 papéis específicos do administrador, segundo Henry Mintzberg, são:

- **Papéis Interpessoais**: representam as relações com outras pessoas e estão relacionados às habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados. São papéis interpessoais:
  - **Representação/Símbolo:** papel desempenhado em atos e cerimoniais formais.
  - **Líder:** responsável pelo trabalho de outras pessoas.
  - **Contato/Elemento de Ligação:** rede de contatos com chefes, subordinados, pares e pessoas de fora da organização.
- **Papéis Informacionais:** descrevem as atividades para manter e desenvolver uma rede de informações. Mostram como o administrador intercambia e processa a informação. São papéis informacionais os de:
  - **Monitor/Coletor:** busca informações constantemente e monitora o ambiente intra e extraorganizacional.
  - **Disseminador:** disseminador de informações aos subordinados, principalmente as táticas e as estratégicas.
  - **Porta-voz:** leva informações da organização para fora da sua unidade ou para o ambiente externo.
- **Papéis Decisórios:** envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha ou opção. São quatro os papéis decisoriais propostos:
  - **Empreendedor:** monitora o ambiente para melhorar sua unidade e promover as alterações necessárias.
  - **Solucionador de Distúrbios ou Problemas:** age involuntariamente para resolver problemas e crises.
  - **Alocador de Recursos/Administrador de Recursos:** decide como e onde serão alocados os recursos em sua unidade.
  - **Negociador:** realiza negociações tanto com pessoas de dentro, como de fora da organização.

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

As 4 funções administrativas podem ser assim definidas:

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

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

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

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

5. A atividade organização ocorre em quais níveis institucionais?

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

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

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

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

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

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

7. Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?

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

- Comunicação
- Motivação
- Liderança

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Quais são as funções da comunicação?

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

12. Quais são os componentes essenciais da comunicação humana?

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

13. Cite algumas barreiras associadas ao processo de comunicação.

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

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

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

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

15. O que diferencia a comunicação formal da informal?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui o nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Vinícius de Oliveira



Lista de Questões Estratégicas

1. **(FGV / IBGE - Agente Censitário - Operacional - 2019)**

Em um órgão público, um funcionário do setor de TI foi promovido ao cargo de gerente - um cargo de nível tático.

Em um cargo desse nível, o funcionário necessitará, preponderantemente, para seu bom desempenho, de habilidades do tipo:

a) informacionais;

b) técnicas;

c) conceituais;

d) estratégicas;

e) humanas.

2. **(FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal - 2018)**

Um vereador responsável por um projeto de criação de uma escola relatou que a maior parte das suas atividades refere-se a divulgar para a sociedade o que ocorre dentro do projeto, como, por exemplo, o andamento das obras.

O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

a) de informação, como monitor;

b) de informação, como porta-voz;

c) de informação, como disseminador;

d) de decisão, como controlador de distúrbios;

e) de decisão, como negociador.

3. **(FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal - 2018)**

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

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

a) controle e organização;

b) planejamento e liderança;

c) direção e controle;

d) controle e direção;

e) planejamento e organização.

4. (FGV / IBGE - Analista - 2016)

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

a) controle; planejamento; direção;

b) planejamento; organização; direção;

c) direção; organização; organização;

d) planejamento; planejamento; direção;

e) direção; planejamento; organização.

5. (FGV / IBGE - Analista - Análise de Projetos - 2016)

O processo de planejamento de uma organização deve-se orientar pelo estabelecimento dos meios necessários para a realização dos objetivos organizacionais traçados para o período de vigência do plano. Nesse processo:

a) o nível estratégico trata das decisões relacionadas às unidades administrativas, no qual se desdobram as diretrizes estratégicas para cada setor da organização;

b) o nível tático trata das decisões da organização, que a envolvem como um todo e têm um alcance a longo prazo;

c) o nível operacional toma as decisões de curto prazo, que cuidam da tradução das orientações táticas para os planos de execução das atividades cotidianas;

d) o nível tático estabelece as atividades e recursos que serão utilizados para realizar os objetivos estratégicos da organização;

e) o nível estratégico toma as decisões cujo impacto acontecem no médio prazo e servem de orientação para a base da pirâmide de gestão.

6. **(FGV / TRT 12ª Região - Analista Judiciário - 2017)**

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

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

a) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;

b) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;

c) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;

d) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;

e) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

7. **(FGV / ALERO – Assistente Legislativo - 2018)**

Assinale a opção que apresenta uma prática da função da administração conhecida por direção.

a) Comparação entre padrões visados e realizados pela organização.

b) Monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.

c) Distribuição de recursos, tarefas e autoridades no contexto organizacional.

d) Especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais.

e) Condução da ação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.

8. **(FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal - 2018)**

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

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

a) planejamento; definição de metas e alocação de recursos;

b) organização; alocação de recursos e monitoramento;

c) direção; definição de responsabilidades e avaliação do desempenho;

d) controle; monitoramento e correção de desvios;

e) planejamento-controle; definição de metas e correção de desvios.

9. **(FGV / CM Salvador - Assistente Legislativo Municipal - 2018)**

Nas organizações, o controle pode ser aplicado aos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

No nível tático, o foco do controle está:

a) na capacidade de inovação da empresa;

b) no desempenho de unidades ou áreas da organização;

c) no grau de realização da missão, visão, estratégia e objetivos;

d) no desempenho de atividades e processos específicos, atribuídos a pessoas ou grupos;

e) no desempenho financeiro global da organização.

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

A área de contabilidade de uma empresa pública acaba de receber cinco novos funcionários. Os cinco têm experiência anterior em outras empresas, mas na iniciativa privada. O gerente responsável pela área está preocupado com a qualidade dos processos e acredita que seria interessante estabelecer algum tipo de controle simultâneo para garantir que o trabalho dos novos funcionários seja executado de acordo com os padrões estabelecidos para a área.

Considerando o exposto, um controle adequado seria:

a) estabelecimento de regras de conduta;

b) controle estatístico de processo;

c) avaliação de desempenho;

d) supervisão direta;

e) estabelecimento de limites de alçada.

11. **(FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal - 2018)**

A comunicação é um dos maiores problemas nas organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.

Em relação à direção da comunicação nas organizações, é correto afirmar que a comunicação:

a) horizontal pode ser dividida em ascendente e descendente;

b) ascendente é a que se dirige aos empregados operacionais;

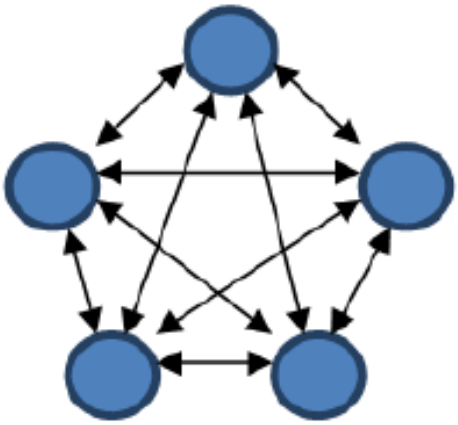
c) lateral ocorre entre gestores e empregados de forma bottom-up;

d) horizontal ocorre entre membros de um mesmo grupo;

e) descendente é a que se dirige aos escalões superiores.

12. (FGV / IBGE - Agente Censitário Municipal - 2017)

Uma equipe de trabalho de cinco pessoas tinha sua rede de comunicação estruturada de acordo com a hierarquia da empresa, no tipo cadeia. Após uma série de mudanças organizacionais que resultaram em novos desafios para a equipe, a rede de comunicação passou a se estruturar no tipo todos os canais, como representado na figura abaixo.



Esse tipo de rede de comunicação é mais eficaz que a estrutura do tipo cadeia quando o foco está no:

a) precisão da comunicação

b) atingimento de resultados;

c) resolução de conflitos;

d) desenvolvimento da liderança;

e) satisfação dos membros da equipe.

13. (FGV / TRT 12ª Região - Analista Judiciário - 2017)

Um dos maiores problemas organizacionais é a comunicação. Sabendo disso, o novo gestor pretende escolher um canal rico de comunicação para comunicar seu plano de gestão.

Em relação à riqueza de informação dos canais de comunicação, um dos canais menos ricos de informação é o(a):

a) videoconferência;

b) voicemail;

c) discurso ao vivo;

d) memorando;

e) discussão online.

14. (FGV / TJ-SC – AJAA - 2015)

Ao retornar de férias, uma gerente encontrou 500 novas mensagens em sua caixa de correio eletrônico. Poucos dias depois, seu chefe perguntou-lhe por que não havia respondido adequadamente a uma determinada mensagem, que continha informações importantes. A barreira à comunicação que melhor explica o que pode ter havido é:

a) percepção seletiva;

b) sobrecarga de informações;

c) filtragem;

d) linguagem;

e) gênero.

15. (FGV / DPE-RO - Analista da Defensoria Pública - 2015)

Um gerente recebeu uma avalição negativa do desempenho da sua equipe. Surpreso com os resultados, ele convocou a equipe, apresentou os resultados e perguntou como aquilo podia ter acontecido, se todos os relatórios e informações que recebia dos subordinados apontavam que as atividades estavam sendo desempenhadas sem problemas e os resultados estavam sendo atingidos. Os subordinados reconheceram que muitas vezes amenizaram as más notícias, para evitar "problemas com o chefe". Essa atitude dos subordinados indica que ocorreu a seguinte barreira à comunicação:

a) sobrecarga de informações;

b) canal inadequado;

c) feedback inadequado;

d) percepção seletiva;

e) filtragem.

16. (FGV / FBN – Assistente Técnico Administrativo - 2013)

A comunicação é um processo necessário dentro das organizações para o qual se deve estabelecer um canal efetivo e transparente a fim de obter resultados positivos.

Assinale a alternativa que indica a ordem correta dos elementos do processo de comunicação.

a) Receptor, canal, emissor e ruído.

b) Receptor, canal, mensagem e feedback.

c) Emissor, canal, mensagem e redundância.

d) Emissor, canal, mensagem e receptor.

Gabarito



1. E
2. B
3. E
4. B
5. C
6. A
7. E
8. D
9. B
10. D
11. D
12. E
13. D
14. B
15. E
16. D

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.