Estratégia Concursos

Aula 00

TRT 19ª Região (AJ-AA) Administração Pública (Tópicos de Gestão) - 2022 (Pré-Edital)

Autor:
Rodrigo Rennó

12 de Maio de 2022

Sumário

Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos 2
Fórum de Dúvidas 2
Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno 2
Administração 4
Ambiente Organizacional 4
Processo Organizacional 6
Níveis Organizacionais 10
Papéis dos Administradores 11
Habilidades Administrativas de Katz 15
Bibliografia 18

Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos

Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no fórum de dúvidas para tirar qualquer dúvida que possa surgir.

Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu canal do Telegram.

O Telegram é um aplicativo muito semelhante ao "whatsapp". Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao "whatsapp". As principais são as seguintes:

1. No Telegram, as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, posso mandar questões interativas e pesquisas. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;

3. Somente eu (dono do canal), posso mandar mensagens nele. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de "bom dia", "boa tarde" e "boa noite". Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos.
4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: http://t.me/rodrigorenno

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! 😊

Vamos para a aula?

Um grande abraço,

Rodrigo Rennó

ADMINISTRAÇÃO

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

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

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

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

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

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

Ambiente Organizacional

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

Ambiente	Descrição

[1] (Sobral & Peci, 2008)

[2] (Oliveira, 2012)

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

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



(SEDUC-RJ – PROFESSOR) O ambiente empresarial pode ser composto pelo ambiente imediato e pelo macroambiente. A alternativa que apresenta apenas elementos do ambiente imediato é:

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

Comentários

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

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

Gabarito: letra B

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

Comentários

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

Gabarito: errada

Processo Organizacional

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

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

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

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

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

[3] (Maximiniano, 1995)

[4] (Maximiniano, 1995)

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

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

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

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

Abaixo vemos no gráfico então o processo administrativo:

[5] (Chiavenato, 2010)

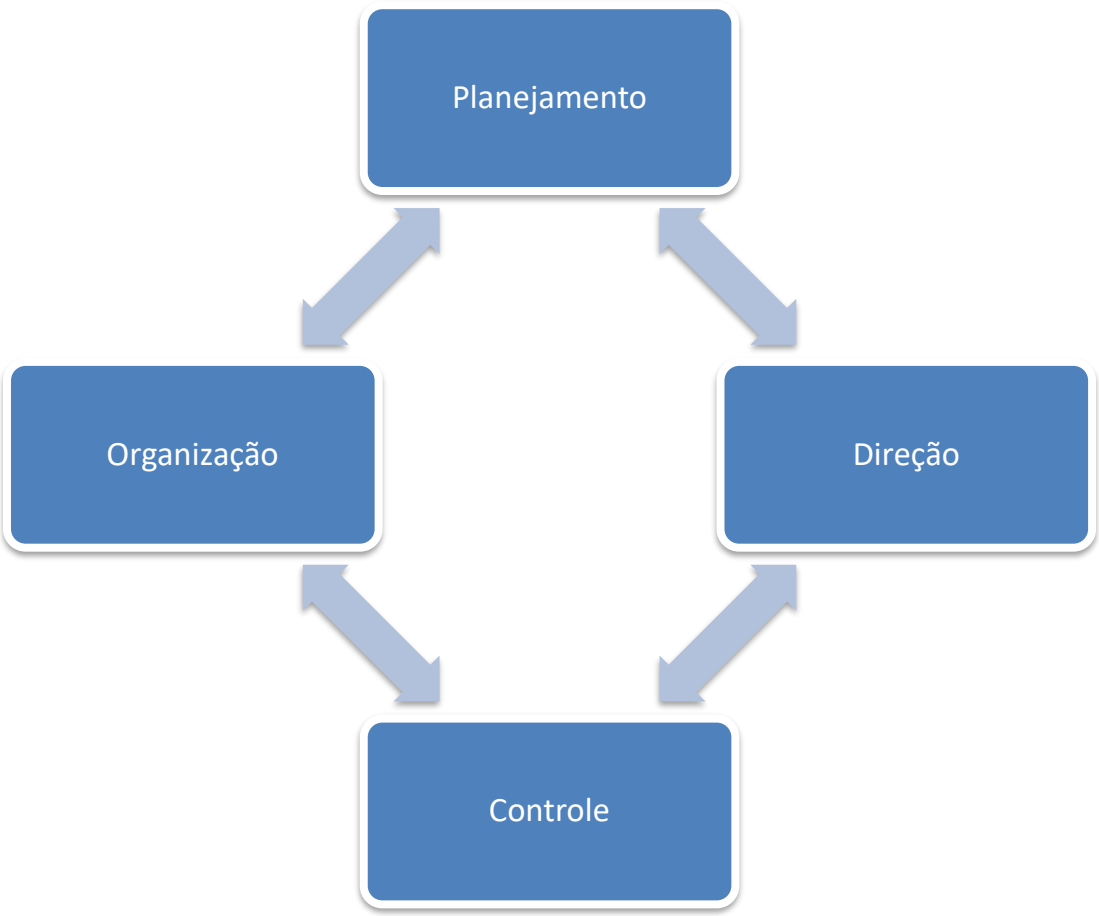
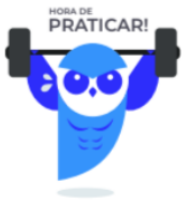


Figura 1 - Processo Administrativo



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

(A) Direção.

(B) Operacional.

(C) Contabilidade.

(D) Financeira.

(E) Logística.

Comentários

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

Gabarito: letra A

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

Comentários

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

Gabarito: errada

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

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

Comentários

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

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

Gabarito: letra A

Níveis Organizacionais

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

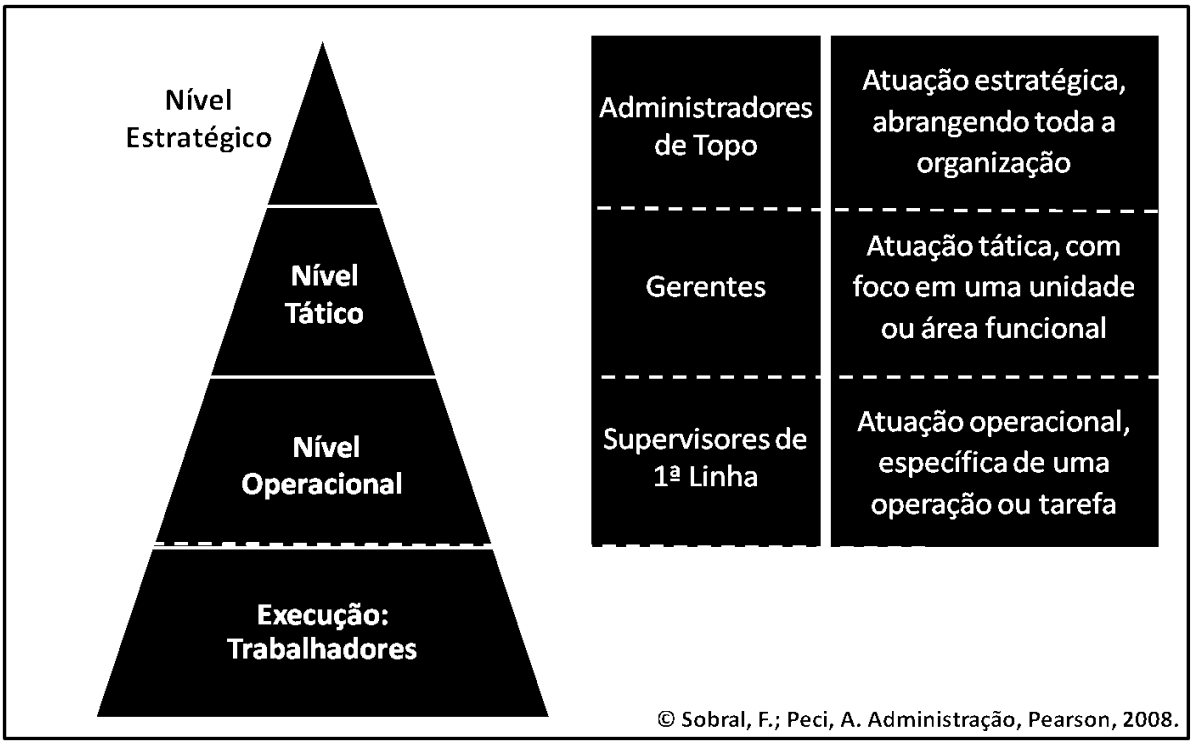


Figure 1 - Níveis Organizacionais. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

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

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

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

[6] (Daft, 2005)

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

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

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

Papéis dos Administradores

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

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

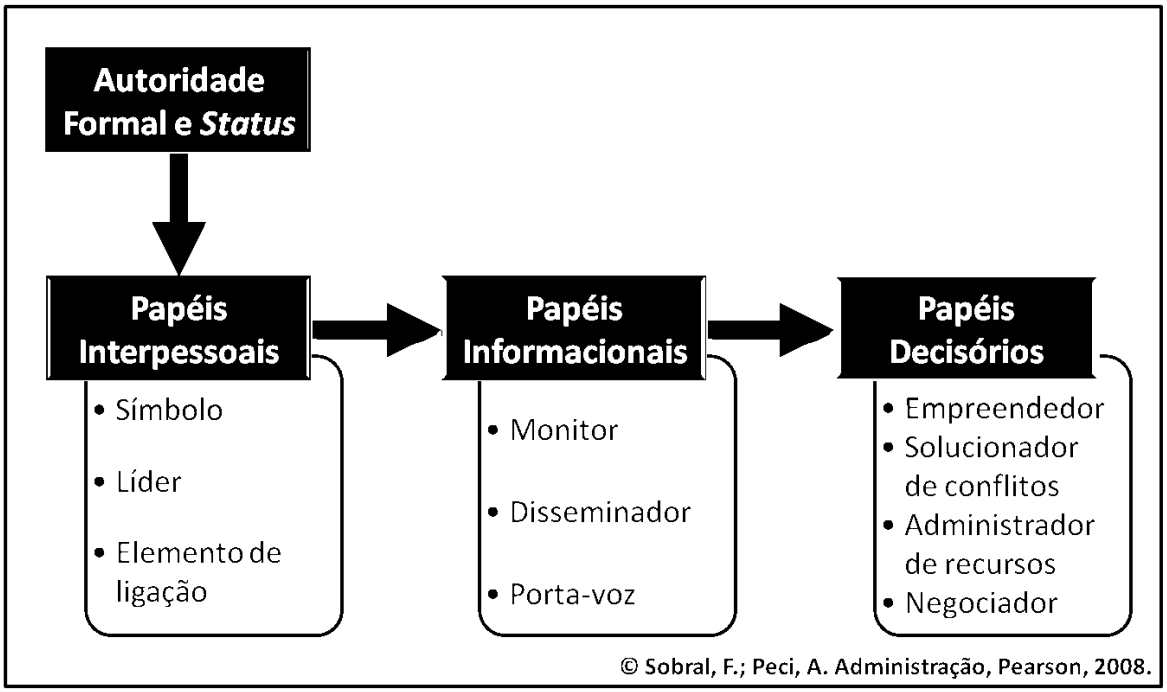
Para ele, os administradores recebem autoridade formal quando assumem seus cargos. E esses cargos por sua vez lhes dariam status.

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

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

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

[7] (Sobral & Peci, 2008)



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

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

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

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

Papel		Descrição	Exemplo de Atividades
Interpessoais	Símbolo	Representação simbólica do grupo ou da organização, atuando como uma referência.	Representação da organização em cerimônias e solenidades; assinatura de documentos legais; acompanhamento de visitantes.

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

	Líder	Direção das atividades dos subordinados, levando-os à realização dos objetivos.	Realização de todas as atividades que envolvam as relações com os subordinados (persuasão, motivação, orientação, etc.)
	Elemento de ligação	Desenvolvimento de uma teia de relações que permita o intercâmbio de informações.	Manutenção de redes de contatos com o exterior; acompanhamento da correspondência; construção de coalizões e alianças.
Informacionais	Monitor	Coleta e análise da informação sobre a organização e seu ambiente.	Leitura de periódicos e de relatórios; manutenção de contatos pessoais; participação em eventos e conferências.
	Disseminador	Partilha de informação com os subordinados por meio de redes de comunicação interna.	Reuniões formais ou informais com o grupo; telefonemas e e-mails informativos; divulgação de memorandos e newsletters.
	Porta-voz	Transmissão para o exterior das estratégias, políticas, atividades e resultados da organização.	Comunicados de imprensa; entrevistas à mídia; participação em reuniões de acionistas ou com outros grupos de interesse externo.
Decisórios	Empreendedor	Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.	Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados

			durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.
	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.



(TRT-SC – TÉCNICO) Um diretor de uma empresa declarou que a maior parte do seu tempo é dedicada à identificação e ao desenvolvimento de novos projetos de negócio.

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

(A) decisório, de empreendedor;

(B) informacional, de monitor;

(C) decisório, de administrador de recursos;

(D) interpessoal, de líder;

(E) informacional, de disseminador.

Comentários

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

Gabarito: letra A

Habilidades Administrativas de Katz

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

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

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

Estas habilidades são normalmente adquiridas através do treinamento formal e depois são desenvolvidas durante a experiência e a vivência do profissional. São as mais importantes no começo da carreira de um administrador10.

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

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

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

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

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

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

---

[9] (Daft, 2005)

[10] (Robbins & Coulter, 1998)

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

Imagine que você está analisando como diferentes fatos podem afetar sua organização (ex: uma nova legislação do governo, uma tecnologia que seja lançada, uma catástrofe ambiental etc.). Se você consegue entender como estes fatores impactariam sua empresa no futuro, você tem estas habilidades conceituais.

Conceituais

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

Humanas

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

Técnicas

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

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

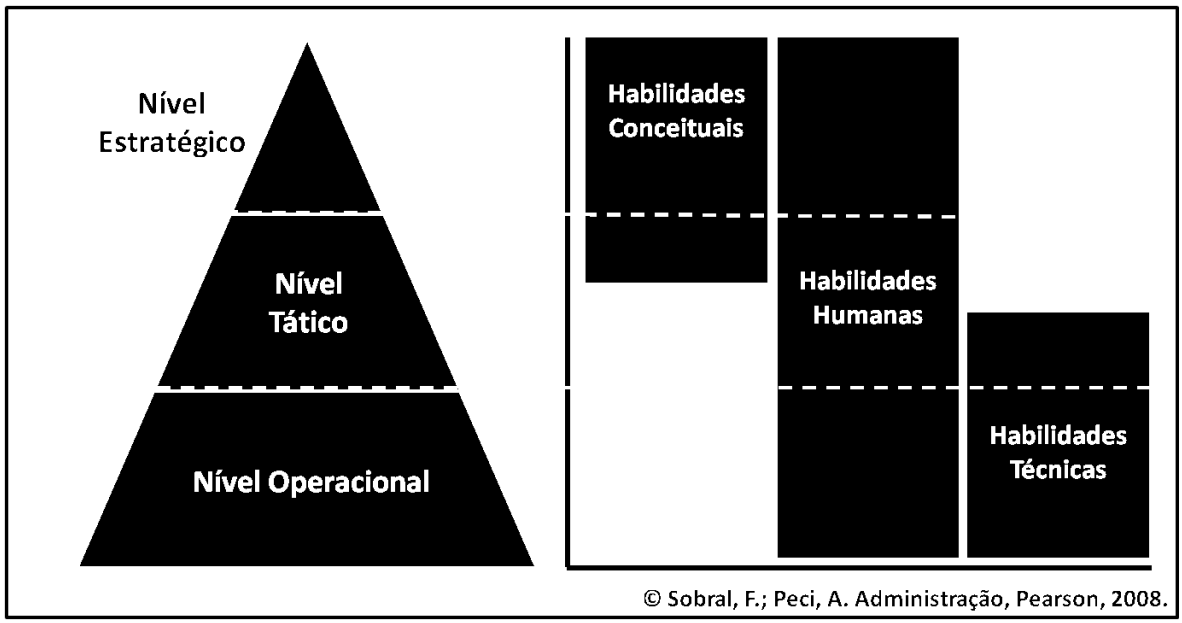


Figura 2 - Habilidades. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

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

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

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

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



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

Comentários

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

Gabarito: errada

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

Comentários

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

Gabarito: errada

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

 rodrigorenno99@hotmail.com

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

 http://twitter.com/rrenno99

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

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

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

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

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

1. 

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

2. 

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

3. 

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

4. 

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

5. 

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

6. 

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

7. 

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

8. 

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



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