Estratégia
CONCURSOS

Aul

Tópicos de Administração p/ ALE-SP (Técnico Legislativo - Cargo U21) Com videoaulas

Professor: Carlos Xavier

Aula 00: Processo Organizacional.

Sumário

1. Apresentação do curso.....2
2. Palavras Iniciais.....4
3. O Processo Administrativo.....5
3.1. Planejamento.....6
3.2. Organização.....12
3.3. Direção.....13
3.4. Controle e avaliação.....15
4. Comunicação.....22
4.1. Comunicação organizacional e redes de comunicação.....28
4. Resumo.....30
5. Questões comentadas.....32
5. Lista de Questões.....57
6. Gabarito.....72
7. Bibliografia Principal.....73

1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!

Meu nome é **Carlos Xavier, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós-graduação e mestrado em administração,** e serei seu professor nesse curso.

Minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos:l **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação.

Ainda tem dúvidas? Não conhece o professor Carlos Xavier? Ouviu boatos?

Bem... Perguntei aos meus alunos o que eles acham de meus cursos. Confira aqui as respostas:

https://www.facebook.com/professorcarlosxavier/posts/1037989706277186

Vamos começar a estudar administração para o concurso da ALESP, tomando como base o Edital anterior (da FCC), mas fazendo grandes adaptações para o que as bancas vem cobrando mais recentemente em termos de tópicos de administração/gestão de pessoas.

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em PDFs totalmente atualizados com teorias e questões comentadas, a/ssim como listas de questões para você praticar. Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos com foco na relevância de alguns temas.

A minha recomendação de estudos é a seguinte: use os PDFs como base para o seu estudo! Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Alguns podem estar se perguntando se podem estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!

Seguindo em frente...

É importante que vocês saibam que esse curso serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez. O conteúdo será abordado de

forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Processo Organizacional.	20/08/2018
Aula 01	Trabalho em equipe.	27/08/2018
Aula 02	Gestão de conflitos.	03/09/2018
Aula 03	Motivação.	10/09/2018
Aula 04	Liderança.	17/09/2018
Aula 05	Desempenho.	24/09/2018
Aula 06	Cultura e clima	01/10/2018
Aula 07	Qualidade no atendimento ao público. Ética aplicada.	08/10/2018

Importante:

Este cronograma foi montado com base no conteúdo do último edital, combinado com as tendências mais recentes. O conteúdo deste curso será atualizado gratuitamente caso o Edital seja publicado na validade do concurso!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

2. PALAVRAS INICIAIS.

Oi!

Hoje estudaremos o processo administrativo e suas funções, além da comunicação (que costuma ser cobrada em conjunto com o processo administrativo, sendo o somatório chamado de "processo organizacional". Ao final da aula, trouxe muitas questões para você praticar.

Quando acabar a aula, veja o os resumos que preparei:

Processo administrativo:

https://www.youtube.com/watch?v=I2Ihg18K-S0

Comunicação:

https://www.youtube.com/watch?v=5kLrLKeOFGQ

Abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

3. O PROCESSO ADMINISTRATIVO.

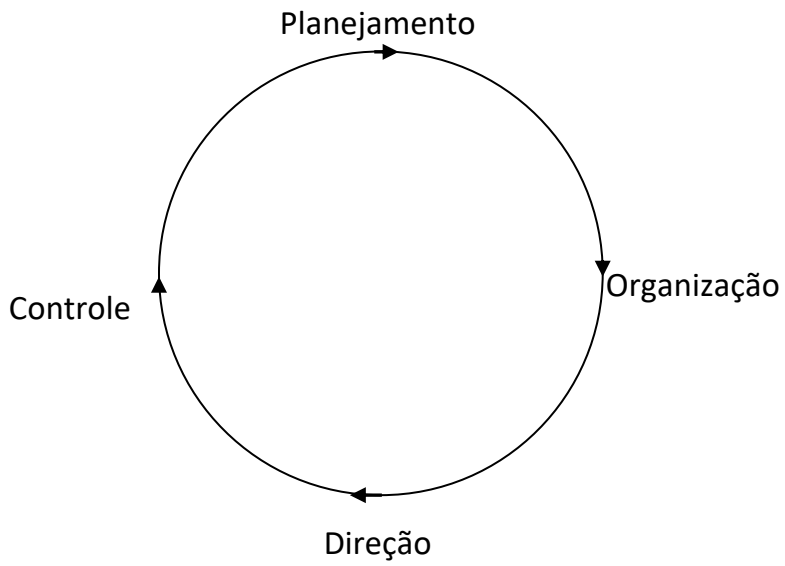
Ao conjunto das funções administrativas, consideradas como um todo integrado, dá-se o nome de **processo administrativo**. Ele serve de base para a literatura neoclássica da administração, que busca explicar como as funções administrativas são desenvolvidas pelas organizações.

As funções do processo administrativo são:

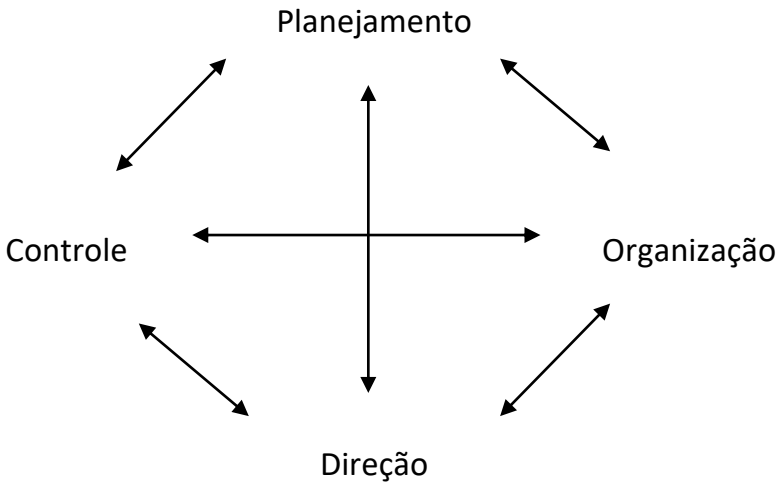
1. **Planejamento;**
2. **Organização;**
3. **Direção;**
4. **Controle.**

Essas quatro funções organizacionais são a base do estudo da administração para os neoclássicos, e representam as funções desempenhadas pelos administradores nas organizações.

Elas formam um ciclo contínuo de atividades que a função administração desenvolve nas organizações, atuando da seguinte forma:



Chiavenato (2007) considera ainda que essas quatro funções estão inter-relacionadas, constituindo algo maior do que o ciclo administrativo. Para ele, todas as funções se relacionam uma com as outras. Esta é uma visão mais prática da realidade das organizações fazendo com que possamos pensar da seguinte forma quanto ao relacionamento das funções administrativas entre si:



- Mas o que são cada uma dessas funções organizacionais?

- R.: As quatro funções administrativas são as seguintes:

- **Planejamento**: é a função através da qual as atividades a serem realizadas são desenhadas e os resultados a serem obtidos são fixados;
- **Organização**: trata-se da função de estruturar os recursos disponíveis para que tudo aquilo que foi planejado possa ser executado.
- **Direção**: é a função de conduzir a execução dos trabalhos que foram planejados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos.
- **Controle**: trata-se da função administrativa na qual os resultados obtidos pela organização/direção são analisados em função daquilo que havia sido planejado.

Vamos estudar com um pouco mais de detalhes sobre cada uma dessas funções administrativas!

3.1. PLANEJAMENTO.

Planejamento pode ser definido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa ou organização.

RESUMINDO

Podemos pensar o planejamento como o processo que faz o plano para que se possa sair da situação atual para a situação futura desejada!

Deste modo, o planejamento é a função que permite:

- Interferir no próprio futuro, determinando o caminho a ser seguido;
- Prever, articular e tomar decisões (alocar) os recursos a serem utilizados para atingir os objetivos; e
- Determinar a melhor forma de, coordenando suas forças e fraquezas, enfrentar as situações futuras que possam ser previstas.

Neste sentido, precisamos fazer um esforço para não confundir planejamento com:

- **Previsão**: pois estas são o resultado de esforços para verificar quais os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades. Antigamente acreditava-se que o planejamento poderia ser uma simples previsão, mas o foco atual do planejamento está muito mais nas potencialidades que a organização pode desenvolver em relação ao seu ambiente, de modo a ter sucesso;
- **Projeção**: que correspondem à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado em sua estrutura básica;
- **Predição**: é a situação futura que tende a ser diferente do passado, mas sobre a qual não se pode exercer controle algum;
- **Resolução de problemas**: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas descontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- **Plano**: é o documento formal que consolida as informações desenvolvidas do processo de planejamento, sendo o limite da formalização do planejamento, uma visão estática, uma decisão sobre os caminhos a tomar observando-se a relação custos/benefícios.

O planejamento possui os seguintes **princípios gerais**:

a. **Princípio da contribuição aos objetivos**: o planejamento deve sempre visar ao objetivo máximo da organização, hierarquizando os objetivos e buscando cumpri-los em sua totalidade;
b. **Princípio da precedência do planejamento**: ele sempre vem antes das outras funções administrativas;

c. **Princípio da maior influência (ou penetração) e abrangência:** o planejamento é a mais abrangente das funções organizacionais, e por isso ele pode provocar uma série de modificações na organização;
d. **Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as dificuldades, ou deficiências. Relembrando: eficácia significa entregar os produtos/serviços pretendidos, eficiência é a relação entre os insumos utilizados e os produtos/serviços produzidos, e efetividade representa a medida na qual a organização gera valor agregado e impactos na sociedade por meio de seus produtos e serviços.

Para Ackoff, existem ainda os princípios específicos do planejamento:

a. **Planejamento participativo**: o seu principal resultado não é o plano final, mas o processo desenvolvido através da participação dos envolvidos;
b. **Planejamento coordenado**: todos os aspectos envolvidos no planejamento devem atuar de maneira interdependente;
c. **Planejamento integrado**: os planejamentos dos vários escalões das organizações devem ser integrados, nos níveis estratégico, tático e operacional;
d. **Planejamento permanente**: como o ambiente é mutável, é necessário que o planejamento também seja permanentemente realizado.

Para Benome (2007), os princípios do planejamento seriam outros:

a. **Inerência**: o planejamento é uma função indispensável à organização, sendo parte integrante de todos os setores de uma organização, estejam ou não ligados à área principal do negócio.
b. **Universalidade**: o planejamento busca antecipar as variáveis e consequências que influenciarão a organização sob todos os pontos de vista e levando em conta diferentes opiniões para evitar uma visão unilateral. São as considerações acerca dos cenários e seus imprevistos, que devem ser ao menos calculados.
c. **Unidade**: apesar de ter múltiplas facetas, o planejamento deve ser integrado em um conjunto coerente com base em critérios que contemplem mais de uma área ao mesmo tempo.
d. **Previsão**: deve-se estabelecer prazos e cronogramas claros para a execução das tarefas, inclusive considerando correções de rumo.
e. **Flexibilidade**: o planejamento deve ser adaptável às diferentes situações, pois assim fica mais fácil fazer os ajustes de trajetória necessários para o sucesso.

O que eu digo sobre tudo isso? Tem que ter todos em mente! Além disso, saiba que aspectos mais gerais como a flexibilidade, típica do planejamento, também podem ser consideradas como princípios!!!

São quatro as dimensões necessárias à realização do planejamento (Baptista, 1981, *apud* Teixeira; Souza, 2003):

- **Racional**: trata-se da racionalidade, criatividade e reflexão necessárias para sua realização.
- **Política**: trata-se do poder de decisão envolvido em um planejamento.
- **Técnico-administrativa**: trata-se do sistema de trabalho estruturado através do planejamento, respondendo a perguntas como o quê? quanto? quem? quando?
- **Valorativa**: trata-se da avaliação de valor sobre os benefícios e prejuízos que aquilo que está sendo planejado pode trazer.

Sei que o assunto parece solto, mas as referências a serem estudadas dizem as coisas mais diversas, e você tem que conhecer todos esses pontos.

Ackoff aponta que são três os tipos de filosofia que podem guiar o planejamento:

1- **Planejamento conservador**: é voltado para a estabilidade e manutenção da situação atual. As decisões buscam resultados positivos com a correção de problemas existentes, mas não tem foco em conseguir uma situação ótima que aproveite oportunidades. Possui base essencialmente retrospectiva para aproveitar as experiências da organização e projetá-las para o futuro, servindo para continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável.
2- **Planejamento otimizante**: voltado para a adaptabilidade e inovação. O que se busca é a obtenção de resultados ótimos (os melhores possíveis), aumentando os resultados ou diminuindo os recursos utilizados (ou as duas coisas ao mesmo tempo). É baseado na tentativa de melhorar a realidade da organização, sendo sobretudo incremental (baseado em melhorias contínuas e pontuais ao longo do tempo).
3- **Planejamento adaptativo**: voltado para as necessidades de adaptação da organização ao longo do tempo, com base nas contingencias enfrentadas. O que se busca é compatibilizar os interesses envolvidos com os acontecimentos para que a organização se desenvolva naturalmente. Ele busca diminuir o planejamento retrospectivo voltado para acabar com erros do passado, e passa a se concentrar na aderência às necessidades do ambiente atual e futuro.

Tendo tudo isso em mente, é possível começarmos a desdobrar o planejamento em três tipos comumente cobrados em concursos: estratégico, tático e operacional. Atenção: o estratégico se desdobra em tático e este se desdobra no operacional!

De forma geral, é possível afirmar que:

1- **Planejamento estratégico**: é elaborado pelo nível institucional da organização (presidência/diretores), englobando a organização como um todo e sua interação com o ambiente. Aqui há uma preocupação com os objetivos de longo prazo e com as estratégias e ações que serão necessárias para alcançá-los. Ele proporciona sustentação mercadológica para que a melhor direção a ser seguida seja decidida, integrando os fatores externos – não controláveis – com os internos – controláveis. É realizado de cima para baixo na estrutura

organizacional. Para acompanhar seu funcionamento existe o controle estratégico, que se relaciona a elementos da organização como um todo, no longo prazo, e considerando o ambiente externo. Em resumo, ele é projetado para o longo prazo; envolve a organização como um todo; é definido pela cúpula organizacional; é voltado para a eficácia e efetividade; é voltado para as relações com os clientes.

2- **Planejamento tático**: é realizado pela gerência intermediária e consiste em um desdobramento do planejamento estratégico aplicado a cada departamento específico da organização, sendo conduzido pela gerência intermediária. Consiste na resposta à pergunta: quais as ações que o departamento/área deve ter para contribuir, no seu âmbito, à concretização daquilo que foi previsto no planejamento estratégico? Para acompanhar seu funcionamento existe o controle tático, que se relaciona a elementos de cada departamento. Em resumo: é voltado para o médio prazo; envolve cada departamento de maneira específica; é conduzido pelo nível intermediário; é voltado para a integração de atividades de cada área.
3- **Planejamento operacional**: é conduzido pelos níveis mais baixos da gerência/supervisão operacional, buscando formalizar as metodologias a serem aplicadas no dia a dia dos funcionários e como será a operacionalização dos trabalhos corriqueiros. Com isso, contribui para o sucesso do planejamento tático e, como consequência, para o do planejamento estratégico. Neste nível existe o controle operacional, que verifica se os procedimentos previstos foram implementados corretamente. Em resumo: é voltado para o curto prazo; envolve cada tarefa ou atividade isoladamente; é voltado para a eficiência.

▪



O planejamento desdobra-se em três tipos comumente cobrados em concursos: Estratégico, tático e operacional.

Perceba que os três níveis de planejamento estão integrados entre si, sendo cada um apropriado a um nível de decisão da organização.

Para que não reste dúvidas na hora da prova, vamos ver mais detalhes sobre cada um dos níveis do planejamento:

Para Chiavenato (2008), o **planejamento estratégico** interage com três parâmetros: a visão de futuro, o ambiente externo e os fatores internos da organização. Além disso, ele apresenta cinco características fundamentais do **planejamento estratégico**:

1. Ele está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
2. É orientado para o futuro, em um horizonte de longo prazo;
3. Ele é compreensivo, ou seja, aborda a organização como um todo, de forma global e sistêmica;

4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso, dada a diversidade dos interesses de todos os envolvidos;
5. Ele é uma forma de aprendizagem organizacional, que aprende através da adaptação ao contexto ambiental complexo, competitivo e mutável.

Sobre o planejamento tático, Chiavenato (2008) destaca que as políticas, investimentos, obtenção de recursos, etc., estão relacionados com os planos táticos. Além disso, o autor afirma que os planos táticos geralmente envolvem:

1. ***Planos de produção***. *Envolvendo métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico do trabalho e equipamentos como suportes para as atividades e tarefas.*
2. ***Planos financeiros***. *Envolvendo captação e aplicação do dinheiro necessário para suportar as várias operações da organização.*
3. ***Planos de marketing***. *Envolvendo os requisitos de vender e distribuir bens e serviços no mercado e atender ao cliente.*
4. ***Planos de recursos humanos***. *Envolvendo recrutamento, seleção e treinamento das pessoas nas várias atividades dentro da organização. Recentemente, as organizações estão também se preocupando com a aquisição de competências essenciais para o negócio através da gestão do conhecimento corporativo.*

Já sobre o planejamento operacional, Chiavenato (2008) afirma que, apesar dos planos operacionais serem muito diversificados, eles podem ser classificados em:

1. **Procedimentos**. São os planos operacionais relacionados com métodos, como os fluxogramas e listas de verificação.
2. **Orçamentos**. São os planos operacionais relacionados com dinheiro.
3. **Programas** (ou programações). São os planos operacionais relacionados com tempo. Inclui o cronograma, o gráfico de Gantt, o PERT, entre outros.
4. **Regulamentos**. São os planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas.



(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Listas de verificação, cronogramas e gráficos de Gantt podem ser utilizados para auxiliar as atividades de planejamento operacional.

Comentário:

A questão traz, corretamente, ferramentas de planejamento operacional ligadas a procedimentos (listas de verificação) e programas (cronogramas e gráfico de Gantt).

GABARITO: Certo.

(CESPE/TCU/Técnico Federal de Controle Externo/2015) Por meio do planejamento, definem-se os objetivos e decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente, dividindo-se o trabalho, atribuindo-se responsabilidades às pessoas e estabelecendo-se mecanismos de comunicação e coordenação.

Comentário:

Questão escorregadia. O planejamento de fato define os objetivos e decide sobre o futuro, inclusive sobre recursos e tarefas a serem realizadas. O estabelecimento de mecanismos de comunicação e coordenação, por sua vez, são tratados pela função de direção.

GABARITO: Errado

3.2. ORGANIZAÇÃO.

A função "organização" é aquela que busca organizar, estruturar e integrar os recursos disponíveis para que as ações a serem realizadas possam atingir o sucesso.

Você deve ter atenção para não confundir essa função administrativa com a palavra que representa o centro de estudos da administração: as organizações. Estas últimas são o resultado da articulação de grupos de pessoas que interagem entre si para gerar objetivos específicos. Neste sentido, o órgão público onde você vai trabalhar é um exemplo de organização!

A função "organização", por sua vez, está relacionada ao desenho da estrutura organizacional (estratégica); da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento (tática); e definição de métodos e processos de trabalho e de operação (operacional). Trata, especificamente, da obtenção e aplicação dos **meios** para que se possa por em prática as outras funções administrativas: o planejamento, a direção e o controle.

Chiavenato (2007) chama a atenção para o fato de que a função organizar abrange necessariamente quatro componentes:

1. ***Tarefas**: o trabalho realizado em uma empresa normalmente fragmentado por um processo de divisão de trabalho que provoca a especialização de atividades e de funções. As funções organizacionais são subdivididas em tarefas.*
2. ***Pessoas**: cada pessoa é designada para ocupar um cargo, que é uma parte específica do trabalho global. Essa designação deve considerar habilidades, aptidões, interesses, experiência e comportamento de cada pessoa. Cada pessoa é ocupante de um cargo na organização formal.*
3. ***Órgãos**: as tarefas e as pessoas são agrupadas em órgãos, como divisões, departamentos ou unidades da organização. À medida que envolvam características ou objetivos similares, os órgãos passam a ser dispostos em níveis hierárquicos e em áreas de atividades. Em função da ligação direta ou indireta com os objetivos da empresa, passam a existir os órgãos de linha e de staff.*
4. ***Relações**: os relacionamentos constituem o conceito talvez mais importante da organização. A preocupação inicial focalizou as relações entre os órgãos componentes da organização e entre as pessoas com relação ao seu trabalho. Posteriormente, essa preocupação estendeu-se a outros aspectos fora da organização, como relacionamentos com clientes (a partir de sistemas de gestão*

como o CRM - Customer Relationship Management), com fornecedores (a partir de sistemas de gestão como o SCM - Supply Chain Management).

Quem estuda a função organizacional deve estar atento também ao fato de que esta função também se desdobra nos três níveis organizacionais:

- **Organização no nível global**: trata-se da organização que envolve a empresa como um todo, tratando de realizar o desenho organizacional. Esta organização é tratada pela cúpula organizacional no nível institucional.
- **Organização no nível departamental**: é quando esta função organizacional é tratada pela gerência intermediária, abrangendo cada departamento ou unidade da empresa. Trata-se do desenho departamental ou departamentalização.
- **Organização no nível das tarefas e operações**: é o caso da organização que focaliza as tarefas do empreendimento, suas atividades e operações. É aqui que se insere o desenho de cargos ou tarefas, tratado no nível mais baixo da organização: o operacional.



(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

Comentário:

"Organização" como entidade é o conjunto de pessoas reunidas em prol de interesses em comum, como uma empresa, ONG, um ministério, um clube, etc.

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

GABARITO: Certo.

3.3. DIREÇÃO.

A função de dirigir está relacionada com a condução dos trabalhos executados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos. Esta função é responsável por acionar e dinamizar a empresa para que ela possa funcionar adequadamente.

A direção se relaciona com as pessoas da empresa. Ela é a função administrativa que trata do relacionamento entre os administradores e os seus subordinados, por isso, é possível dizer que ela

está centrada nas relações humanas. Assim, enquanto as outras funções do processo administrativo são impessoais, a direção é eminentemente interpessoal (entre pessoas).

No nível estratégico a função direção estabelece políticas e diretrizes de direção e condução do pessoal. No nível tático realiza a gerência e aplicação (alocação) de recursos com vistas à ação empresarial e liderança. No nível operacional é onde está a chefia, supervisão e motivação do pessoal (CHIAVENATO, 2007).



"alocação de recursos" é uma expressão que gera muita confusão. Isso acontece pela natureza da palavra e pelo seu uso indiscriminado, junto com sinônimos, pela literatura especializada. Assim, alocação de recursos ora aparece como função (decisória) do planejamento; ora como função (estrutural) de organização; ora como função (de dia a dia) da direção.

Deve-se perceber que as pessoas são o principal recurso da organização, devendo ser dirigidas no exercício de suas funções para a consecução dos objetivos organizacionais. Neste sentido, as pessoas utilizam os demais recursos disponíveis (financeiros, materiais, tecnológicos, etc.) para concretizarem suas ações.

Na função de direção, são três as principais atividades desempenhadas pelo administrador:

1. **Comunicação**: os administradores precisam se comunicar com os seus subordinados para indicar-lhes os caminhos a serem seguidos e receberem *feedback*;
2. **Motivação**: no exercício da função de direção, os administradores buscam utilizar-se da comunicação para estimular a motivação dos subordinados;
3. **Liderança**: o exercício da liderança também utiliza da comunicação para influenciar o comportamento dos subordinados para que eles desejem realizar as atividades relevantes para a organização.

O conceito de direção é aplicável a todas as pessoas que atuam dentro dos limites organizacionais, em qualquer um de seus três níveis:

- **Presidente, Diretores, altos executivos**: são as posições de direção ocupada por pessoas no nível institucional, que abrange a organização como um todo ou grandes áreas da mesma.
- **Gerentes e pessoal intermediário**: trata-se das posições que exercem a direção no nível intermediário da organização, abordando cada departamento ou unidade;
- **Supervisores e encarregados**: são as posições de direção que abrangem grupos de pessoas e tarefas no nível operacional da organização.

ESTA CAI NA PROVA!

(CESPE/FUB/Administrador/2015) Estabelecer atribuições e responsabilidades entre unidades organizacionais e definir a estrutura com base no tipo de departamentalização e no tipo de organograma mais adequados para enfrentar os desafios já identificados são atividades que ocorrem no processo de direção.

Comentário:

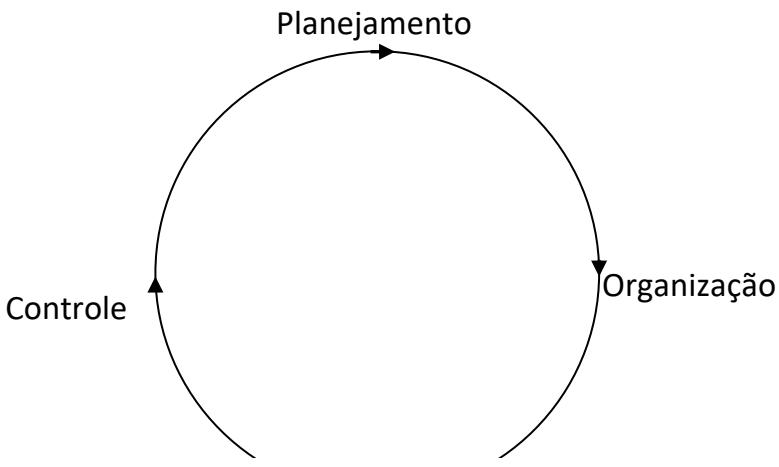
Definição de estrutura organizacional é, na verdade, estabelecimento da distribuição dos recursos humanos na organização, portanto uma tarefa da função organização, e não direção.

GABARITO: Errado.

3.4. CONTROLE E AVALIAÇÃO.

O termo "controle" possui diferentes significados. Vejamos algumas:

- **Controle como automação**: mantem o funcionamento do sistema, verificando não conformidades de um processo para que volte à normalidade de maneira automática.
- **Controle como restrição e coerção**: busca restringir ou coibir desvios, sendo atribuído um valor social negativo aos desvios, que passam a ser considerados erros.
- **Controle como função administrativa**: é a função do processo administrativo que verifica o que foi planejado, apontando para meios de correção de rumos.



Em essência, o controle busca verificar como as atividades realizadas na organização estão se comportando em relação ao que estava previsto no planejamento. Deste modo, ele pressupõe a existência de um plano a ser seguido e de atividades e resultados a serem controlados. Em outras palavras, é possível dizer que o controle é a atividade que realiza a correção de rumos com base no planejamento, organização e direção do processo administrativo.

No nível estratégico são realizados controles globais e avaliação do desempenho da empresa como um todo. No nível tático os controles e avaliação são feitos sobre o departamento e no nível operacional eles se dão sobre os indivíduos (CHIAVENATO, 2007).

Hoje em dia, o papel do controle na administração é diferente do que se tinha há algumas décadas. No passado, o foco da administração como um todo estava sobre o controle. Era necessário realizar o controle da produção, o controle dos funcionários, etc. – o que fazia com que as outras funções organizacionais fossem tidas como menos importantes. Com o aumento da velocidade das mudanças – característico da era da informação - o controle passou a dar mais espaço às outras funções organizacionais, passando a ser visto não como a atividade-fim da administração, mas como um meio para que os resultados organizacionais possam ser atingidos. Assim, o controle passou a ser considerado como uma etapa tão importante quanto as outras etapas do processo administrativo.

Com isto em mente, devemos saber que todo mecanismo de controle deve incluir alguns aspectos essenciais. Para Haynes e Massie (1969, *apud* Chiavenato, 2007), deve-se destacar - no controle - a existência de:

1. ***Objetivo**: o controle requer um objetivo, um fim predeterminado, um plano, uma linha de atuação, um padrão, uma norma, uma regra decisória, um critério ou uma unidade de medida.*
2. ***Medição**: o controle requer um meio de medir a atividade desenvolvida. O que não se pode medir não se pode administrar.*
3. ***Comparação**: um procedimento para comparar tal atividade com o critério definido.*
4. ***Correção**: algum mecanismo que corrija a atividade em curso para permitir-lhe alcançar os resultados desejados.*

É importante que se saiba que o controle normalmente é exercido em relação as atividades internas (recursos humanos, estoque, produção, etc.), mas o acompanhamento objeto da função de controle também pode se dar em relação aos fatores externos, apesar deles não serem gerenciáveis pela organização. Além disso, diferentes fatores podem influenciar a maneira através da qual a organização estrutura os seus mecanismos de controle, tais como: o seu tamanho; a centralização/descentralização de suas atividades; o grau de definição, documentação e comunicação das políticas e procedimentos; a terceirização e *outsourcing*.

- E para que serve o controle?

Os controles podem servir para diferentes questões organizacionais, podendo ser utilizados para (Hellriegel e Slocum Jr. *apud* Chiavenato, 2007):

1. ***Padronizar o desempenho:** por meio de inspeções, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção.*

2. ***Proteger os bens organizacionais:*** *de desperdícios, roubos e abusos, por meio de exigência de registros escritos, procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidades.*
3. ***Padronizar a qualidade de produtos e serviços:*** *oferecidos pela empresa, por meio de treinamento de pessoal, inspeções, controle estatístico de qualidade e sistemas de incentivo.*
4. ***Limitar a quantidade de autoridade:*** *que está sendo exercida pelas várias posições ou pelos níveis organizacionais, por meio de descrições de cargos, diretrizes e políticas, regras e regulamentos e sistemas de controle.*
5. ***Medir e dirigir o desempenho das pessoas:*** *por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registros, incluindo informações sobre produção por empregado ou perdas por refugos por empregados, etc.*
6. ***Como meios preventivos para o alcance dos objetivos organizacionais:*** *pela articulação de objetivos em um planejamento, pois os objetivos ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados.*

De forma mais ampla, Chiavenato (2007) afirma que o controle busca atender duas finalidades principais:

1. ***Correção de falhas ou erros existentes:*** *o controle serve para detectar falhas ou erros - seja no planejamento ou na execução - para apontar as medidas corretivas adequadas para saná-los.*
2. ***Prevenção de novas falhas e erros:*** *ao corrigir as falhas ou erros existentes, o controle aponta os meios necessários para evitá-los no futuro. É uma finalidade pedagógica no sentido de aprendizagem contínua.*

Buscando atingir tais finalidades e objetivos, diversos mecanismos de controle podem ser estruturados pelo sistema de controle organizacional. A maior parte dos métodos de controle pode ser agrupada em quatro tipos diferentes:

- **Controles pré-ação (preventivo)**: garantem que os insumos estejam disponíveis antes das ações serem executadas. Alguns exemplos deste tipo de controle são os orçamentos financeiros e os cronogramas, uma vez que exigem o investimento de tempo e trabalho para serem estabelecidos. Possui a vantagem de facilitar o controle desde o inicio das tarefas, mas possui a desvantagem de não propor soluções reais para os problemas enfrentados.
- **Controles de direção (ou controle concorrente, ou simultâneo)**: são aqueles que buscam detectar os desvios durante a execução, de modo que eventuais correções possam ser feitas a tempo. Possuem a vantagem principal de possibilitar a correção de rumos, mas isso só poderá ser concretizado se as informações necessárias puderem ser coletadas de maneira precisa e em tempo oportuno.
    - **Controles de sim/não (ou de triagem)**: são aqueles que proporcionam um momento para verificar a aprovação de determinado procedimento ou do atendimento de condições específicas, antes que a execução possa continuar. Garantem a existência de *checkpoints* para que as atividades sejam controladas. Apesar disso, não possibilitam um controle constante de direção.
- **Controle pós-ação (ou posterior, ou controle de *feedback*)**: é aquele que mede o resultado da ação que já foi executada – é um feedback. Não há mais tempo hábil para a correção de rumos da atividade, o que constitui uma grande desvantagem. Apesar disso, apresentam a

vantagem de possibilitar que as novas ações a serem realizadas no futuro levem em consideração os erros anteriores para que não se incorram em problemas idênticos aos já verificados no passado.

Note que os tipos de controle acima podem ser agrupados simplesmente em três tipos: antes das operações, durante as operações e após as operações.

Além disso, assim como as outras funções do processo administrativo, o controle também pode ser desdobrado de acordo com os três níveis organizacionais, havendo os seguintes tipos de controle:

- **Controle estratégico**: é o controle que acontece no nível institucional, sendo genérico e sintético, direcionado para o longo prazo e orientado para o todo organizacional. Está relacionado com o planejamento estratégico;
- **Controle tático**: acontece no nível intermediário da organização, sendo um pouco menos genérico e mais detalhado do que o estratégico. Ele é direcionado para o médio prazo e aborda a unidade da empresa ou cada conjunto de recursos. Está relacionado com o planejamento tático;
- **Controle operacional**: é mais detalhado e analítico, analisando cada tarefa ou operação isoladamente, com foco no curto prazo e sendo conduzido no nível operacional da organização. Está relacionado ao planejamento operacional.

Outra importante tipologia sobre níveis de controle é a de Perrow (1996, apud Cunha *et al*., 2001), que afirma existirem controles de primeira, segunda e terceira ordem, conforme a seguir:

1. **Controle de primeira ordem: supervisão direta**. Trata-se de uma forma de controle mais simples, na qual a supervisão direta (chefes, donos, gerentes, etc.) controla as atividades dos trabalhadores. É mais comum em organizações pequenas e empresas familiares, pois quando a organização cresce em tamanho e complexidade este se torna inviável.
2. **Controle de segunda ordem: padronização de processos**. Com o crescimento da organização, é fundamental que seus processos sejam padronizados para que haja controle sobre sua execução. Este nível de controle baseia-se em dois pilares: tecnologia e burocracia. No que diz respeito à tecnologia, a coordenação de atividades é feita pela organização do trabalho e tecnologia empregada, que podem permitir, por exemplo, automação do processo. No que diz respeito à burocracia, o controle está ligado ao conjunto de regras racionais que estão na base das relações sociais da organização. Neste sentido, a burocracia pode agir de forma coercitiva ou capacitadora, no controle organizacional.
3. **Controle de terceira ordem: controle por premissas e cultura.** Neste caso, a coordenação dos trabalhos é obtida através de um sistema de partilha de pressupostos, crenças e valores que orientam o comportamento dos indivíduos em nível mais profundo. Trata-se de um mecanismo de controle mais implícito do que os demais.

Além dos tipos de controle que servem para controlar o desempenho organizacional, você deve saber também que desde que se começou a considerar a necessidade do controle na organização, este tem sido orientado à exceção, conforme se verifica nos estudos de Taylor. Para ele, as tarefas da organização deveriam ser padronizadas (uma espécie de planejamento) e executadas conforme o planejado. O controle consistiria em buscar a exceção à regra, ou seja, encontrar os casos nos quais as tarefas estivessem sendo realizadas de maneira diferente do previsto inicialmente!

Assim, nos diferentes níveis de controle percebe-se a existência de uma sequência de atividades para a realização do controle. Essa sequência busca assegurar que o controle possa exercer sua tarefa central de, encontrando a exceção à regra, agir corretivamente. São quatro as fases do controle nas organizações:

1. Estabelecimento de padrões de desempenho e critérios para comparação futura;
2. Avaliação dos resultados e desempenhos alcançados pela organização;
3. Comparação entre o desempenho/resultado alcançado e o desempenho/resultado fixado inicialmente;
4. Estabelecimento de ações corretivas para corrigir os rumos.

Discutindo sobre o que deve ser avaliado, medido e controlado nas organizações, Chiavenato (2005, *apud* Chiavenato 2007)) afirma que elas se preocupam com os resultados, com o desempenho e com os fatores críticos de sucesso. No que diz respeito à medição do desempenho, o referido autor afirma que os aspectos mais focalizados são (transcrevo aqui conforme dito pelo autor, para que você veja exatamente como a banca pode cobrar):

1. ***Lucratividade:*** *está relacionada ao volume de dinheiro gerado após deduzidas as despesas. É a medida em que as receitas ultrapassam os custos. As medidas de lucratividade mais usadas: vendas liquidas (total de vendas em reais menos custos de produção dos bens/serviços), ganhos por fatia de estoque, retorno do investimento, e outras.*

2. ***Competitividade:*** *diz respeito ao sucesso de uma empresa em relação aos seus concorrentes. As medidas de competitividade mais usadas são: percentagem da fatia de mercado e volume total de vendas para um certo produto, como percentagem do volume total de vendas de todos os produtores.*

3. ***Eficiência:*** *significa o alcance de resultados com o mínimo uso de recursos. É a porcentagem dos recursos realmente utilizados sobre os recursos que foram planejados para serem utilizados*

   (...)

   A eficiência analisa o lado da entrada do sistema e mede o desempenho do gerenciamento do sistema. Todas as entradas do sistema podem ser submetidas à avaliação de eficiência: mão-de-obra, pessoal administrativo, equipamento (ou utilização), material, informações etc.

   As medidas de eficiência mais usadas são: recursos aplicados por unidade de saída; tempo de processamento por unidade produzidas, número médio de clientes servidos ou unidades produzidas por empregado; tempo médio de manutenção das máquinas e equipamentos.

4. ***Eficácia:*** *é a porcentagem da saída real sobre a saída esperada. É relativa aos meios e coisas certas para atender às necessidades do cliente*

   (...)

   A eficácia analisa o lado da saída do sistema e trata da implementação dos objetivos: fazer o que se planejou. As medidas de eficácia devem refletir se os resultados desejados estão sendo atingidos.

   As medidas de eficácia mais usadas são: número de clientes que retornam; satisfação do cliente; atendimento às necessidades da sociedade.

5. ***Qualidade:*** *refere-se à adequação em relação às especificações ou requisitos ou superação dos mesmos. As medidas mais usadas são: percentagem de produtos que atendem aos critérios de qualidade; número de reclamações de clientes; número de produtos rejeitados; satisfação do cliente.*
6. ***Inovação:*** *é o grau em que se produz novas ideias ou se adaptam velhas ideias para criar resultados lucrativos. As medidas: número de patentes obtidas para os novos produtos; número de novos produtos/serviços desenvolvidos, número de sugestões de empregados implementadas; volume de dinheiro economizado por melhorias continuar nos processos de trabalho.*
7. ***Produtividade:*** *é a relação entre as saúdas e as entradas do sistema.*

(...)

As medidas de produtividade podem ser aplicadas para cada entrada ou combinação de entradas, vendas, custos etc. Utilizam razões simples, como toneladas por homem-hora (esperadas e reais), produção por operário-dia.

8. ***Qualidade de vida no trabalho:*** *tem relação com os aspectos do ambiente físico e psicológico do trabalho que são importantes para os funcionários. As medidas mais usadas são: satisfação dos empregados; índice de rotatividade e de absenteísmo dos funcionários; índice de acidentes no trabalho.*

Apresento ainda o conceito de efetividade, que é o grau do impacto gerado pelos produtos e serviços da organização sobre o seu ambiente, sendo mais ligado à Missão da organização e de mais difícil mensuração.

Todos esses fatores são importantes para que a organização estruture o seu sistema de medição de desempenho, mas você não deve apenas decorá-los. Vale a pena entendê-los de verdade, pois a sua banca pode cobrar de uma forma diferente... O objetivo é que você saiba resolver a questão até se a banca pedir o assunto conforme mencionado por um autor muito específico!

Assim, busque entender o assunto que acabamos de estudar, para que possa aplicar o conhecimento na questão de prova!

ESTA CAI NA PROVA!

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

Comentário:

Questão mais interpretativa e com "pegadinha". A gestão de pessoas se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. No que diz respeito especificamente à relação com o controle, o examinador pede que você reflita sobre se ela permite o acompanhamento de tarefa com base em indicadores, além o desempenho das tarefas de acordo com padrões e políticas da organização.

A resposta é SIM! Tudo isso é gestão de pessoas e é controle ao mesmo tempo!

GABARITO: Certo.

(CESPE/FUB/Administrador/2015) Para assegurar a realização de objetivos organizacionais, o processo de controle deve comparar resultados alcançados com resultados esperados.

Comentário:

O processo de controle é aquele que propicia a verificação dos resultados em relação ao planejado, assim como a tomada de ações corretivas. A questão trata da essência do controle, por isso está correta.

GABARITO: Certo.

4. COMUNICAÇÃO.

Nenhuma organização, pública ou privada, existe sem a comunicação. É através dela que os membros da organização se comunicam entre si e com a sociedade.

A comunicação organizacional pode ser interna ou externa. Internamente, ela busca comunicar aos funcionários informações sobre a própria organização, maximizando a integração com os funcionários e destes com a organização. Externamente, ela busca consolidar e ampliar sua imagem perante os seus públicos de interesse.

Um primeiro pensamento pode associar a comunicação a um simples fenômeno de transmissão de informações. Se alguém fala alguma coisa para outrem, há o fenômeno da comunicação. Na verdade, a comunicação vai além, pois ela engloba o conceito de significado. É preciso que aquilo que está sendo transmitido possua significado. Mais do que isso, é preciso que o significado que o emissor busca transmitir seja o significado compreendido pelo receptor para que a comunicação seja eficaz!

Nas organizações, a comunicação pode ser formal ou informal. A comunicação formal é aquela que se dá por canais oficiais de comunicação, conforme definido na estrutura organizacional. Tais canais são estabelecidos pela organização, servindo para transmitir mensagens que se relacionem com ela ou com seus membros. Os canais formais incluem a comunicação vertical ascendente, descendente, e a comunicação lateral (ou horizontal).

A comunicação informal, por sua vez, é aquela que se dá por meio dos grupos informais dentro da organização. Eles são espontâneos e o canal utilizado é escolhido pelo próprio emissor, dentro das possibilidades disponíveis.

Outra visão considera que, de maneira mais simples, a comunicação pode ser considerada sob duas perspectivas distintas: uma instrumental, ou seja, considerada um meio para informação e divulgação de informações, permitindo gerar obediência às ordens e conformidade ao que é solicitado (assim, os meios são mais importantes do que os atores envolvidos); e a perspectiva participativa, na qual se busca interação entre os agentes envolvidos por meio de diálogos, propostas, debates, argumentações, etc., sendo que cada ator se torna importante no processo.

Kunsch (2003), por sua vez, aponta que a comunicação organizacional deve ser considerada integrada e inclui:

- *Comunicação Institucional: busca melhorar a imagem da organização perante a sociedade, os consumidores e os investidores. Ela é a responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e identidade corporativa de uma organização.*
- *Comunicação Mercadológica: objetiva vender ou melhorar a imagem dos produtos ou serviços da organização. Marketing e venda são os principais setores responsáveis por esse processo.*
- *Comunicação Administrativa: é o processo responsável por transmitir os dados do âmbito administrativos de uma organização para todos os setores nos quais esses dados se mostram pertinentes. Esse é o conceito que vincula todas as funções administrativas, organizando o fluxo de informações das ações de planejar, organizar, dirigir e controlar.*
- *Comunicação Interna: busca viabilizar toda a interação entre a organização e seus colaboradores. É uma forma de compatibilizar os interesses de gestores e colaboradores por meio do diálogo, da troca*

de informações e de experiências e a participação de todos os níveis. Está vinculada à difusão da visão, da missão e dos valores da organização.

Já podemos perceber, até aqui, que tanto nas organizações quanto nos grupos, a comunicação exerce diferentes funções. De forma geral, considera-se que ela pode servir para controlar, motivar, gerar expressão emocional e para transmitir informações. Vamos ver melhor cada uma dessas quatro funções:

1. **Controle:** quando os funcionários são informados que devem comunicar alguma situação– como uma reclamação recebida – ao seu superior imediato, cada vez que este tipo de informação for enviada, por meio dos canais formais, a organização estará exercendo o controle sobre este funcionário. Quando o funcionário recebe ordens expressas sobre o que fazer, estão sendo "controlados". Além disso, do ponto de vista da comunicação nos grupos informais, ela possibilita ao indivíduo o conhecimento sobre os padrões de comportamentos aceitos pelo grupo, o que gera o controle social do comportamento.
2. **Motivação:** a comunicação permite que a organização deixe claro para o funcionário, ou até estabeleça junto com este, as metas a serem atingidas. O funcionário pode então buscar o atingimento dos objetivos combinados e mensurar seu atingimento com base no *feedback* recebido, o que reforça a motivação. Além disso, o *feedback* obtido por meio comunicação sobre o próprio desempenho pode fazer com que o funcionário trabalhe de forma motivada e ajustada às demandas de desempenho da organização.
3. **Expressão emocional:** a comunicação é a forma através da qual as pessoas nos grupos e organizações transmitem seus sentimentos para o grupo, como angústias, frustrações, satisfações, felicidade, etc.
4. **Informação:** a mais óbvia função da comunicação é a transmissão (e compreensão) de informações úteis para a organização. Tais informações podem apoiar o processo decisório, o monitoramento e controle de ações, o planejamento da organização, etc.

Numa visão mais específica, voltada para a motivação individual para o trabalho, Chiavenato (2007, p. 318-319) afirma que a comunicação tem dois propósitos principais:

1. *Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas;*
2. *Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.*

Para que possa exercer suas funções, através da transmissão de significados, a comunicação é um processo que ocorre da seguinte forma: o emissor converte o significado que deseja transmitir em determinada linguagem codificada (a língua portuguesa, por exemplo), transmite este significado por um canal até o receptor, que decodifica a mensagem para que possa compreender o significado. Durante este processo, alguns fatores influenciam gerando dificuldades na transmissão

do significado. Além disso, o receptor envia uma confirmação da compreensão da mensagem para que o emissor tenha certeza do sucesso da comunicação – trata-se do *feedback*.

O modelo de comunicação descrito no parágrafo anterior deixa clara a existência de diferentes elementos do processo de comunicação:

1. **Fonte:** é responsável por iniciar a mensagem, através da comunicação.
2. **O transmissor:** é o aparelho que codifica a mensagem (como um aparelho de emissão de rádio). Na comunicação direta, fonte e transmissor costumam ser a mesma coisa, já que a codificação é feita por meio da linguagem pela fonte. Em uma comunicação mediada (por telefone, por exemplo), a fonte é a pessoa e o transmissor é o telefone.
3. **O canal:** é o meio utilizado para transmitir a mensagem. Ele é escolhido pela fonte emissora da mensagem, podendo ter natureza formal (relacionado com a estrutura formal) ou informal.
4. **O receptor:** é o instrumento de decodificação da mensagem.
5. **O destino:** é quem está recebendo o conteúdo da mensagem transmitida. Na comunicação direta, receptor e destino são a mesma coisa, já que é a pessoa que decodifica a linguagem. Fundamental destacar o papel relevante da audição ativa pelo destino: é importante que ele repita sua interpretação breve sobre o assunto para que a fonte possa validar. Além disso, é preciso corresponder claramente ao que se compreende e observar os detalhes da comunicação, buscando validação de sua compreensão sempre que possível.
6. **O ruído:** são as interferências que ocorrem no significado da mensagem, sendo muitas vezes decorrências das barreiras à comunicação. Pode-se considerar que o ruído não está nem no emissor nem no receptor, mas pode ser criado como consequência de suas atitudes.

Outros elementos que também podem fazer parte do modelo são:

7. **A codificação:** é o processo de transformar o significado em uma mensagem a ser transmitida, feita pelo transmissor.
8. **A mensagem:** é o significado codificado para ser transmitido.
9. **A decodificação:** é a tradução da mensagem, pelo receptor, em um significado compreensível pelo destino.
10. **O feedback/retroação:** é a informação que retorna para o emissor para que ele possa verificar o sucesso na transmissão da mensagem conforme era pretendido.

Seja flexível, pois sua prova pode cobrar pequenas variações desse modelo!

Apenas para fixar, imagine que uma pessoa resolve transmitir um determinado conteúdo para a população via sinal de televisão. Imagine ainda que o emissor é uma pessoa (e não a cabeça/cérebro), que codifica a mensagem em meio audiovisual para transmissão em um determinado canal (faixa de frequência de rádio). A decodificação acontece na televisão que recebe o sinal. O ruído pode causar distorções na imagem, no som, ou na compreensão do receptor (pessoa), pois pode haver desatenção, muito barulho no ambiente, etc. O *feedback*, por sua vez, seria dado por meio do controle de audiência que os canais de televisão recebem do IBOPE!



É possível considerar que, por conta do *feedback*, tanto o emissor quanto o receptor podem ser fontes da comunicação, que flui em mão dupla.

Vamos pensar agora nas barreiras à comunicação. Já sabemos que elas constituem o ruído da comunicação e que tendem a distorcer o conteúdo do que está sendo passado, mas devemos saber ainda quais são as principais barreiras e seus significados, para que o seu concurso não lhe pegue de surpresa. Vejamos quais as principais barreiras apresentadas por Robbins (2010), com inclusões e adaptações minhas para que o texto fique mais apropriado ao que é cobrado em provas de concurso:

- **Filtragem:** trata-se da manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de forma favorável. Trata-se de uma forma de evitar conflitos. Atenção: a filtragem está no emissor, que filtra previamente as informações que serão passadas pela comunicação, o que gera uma distorção da informação real!
- **Percepção seletiva:** acontece quando o receptor das informações vê e escuta seletivamente, tendo relação com as crenças, valores e outras características pessoais suas.
- **Sobrecarga de informação:** a capacidade humana de processamento de informações é limitada, daí o fato de que uma quantidade muito elevada de informações pode gerar uma sobrecarga na percepção do receptor, que passa a ter dificuldade em compreender tudo o que foi dito.
- **Aspectos emocionais:** as emoções também influenciam a percepção de um indivíduo quanto às informações passadas no processo de comunicação. Se ele estiver triste, poderá perceber a mesma informação de uma maneira diferente daquela que o faria se estivesse feliz!
- **Idioma/semântica/má codificação e decodificação:** o idioma e a linguagem geram dificuldades na transmissão da mensagem. Mesmo que se fale a mesma língua, as palavras podem possuir significados um pouco (ou muito!) diferentes para cada pessoa, o que gera consequências de distorção na comunicação. Além disso, é preciso tomar cuidado nos aspectos não verbais da mensagem, que também podem passar significado. Uma reclamação de pé para pessoas sentadas implica uma posição de superioridade desnecessária em alguns casos, por exemplo.
- **Silêncio:** o silêncio sobre assuntos importantes - muito comum para se evitar conflitos, estresse, etc. – constitui uma importante barreira à comunicação, pois faz com que mensagens que deveriam ser transmitidas não o sejam. Atenção: as pessoas devem prestar

atenção aos silêncios, pois as vezes eles possuem algum significado. Por isso, as bancas podem cobrar o silêncio tanto como barreira, como quanto uma comunicação por si só!

- **Medo da comunicação:** trata-se do medo que algumas pessoas experimentam como consequência de uma ansiedade relacionada à interação social.
- **Diferenças de gênero:** os diferentes gêneros se utilizam da comunicação de forma e por razões diferentes, assim, o que é dito por um pode não ser perfeitamente compreendido pelo outro. Vamos ver o que diz Robbins (2010) sobre isso: "pesquisas mostram que os homens tendem a usar o discurso para reafirmar seu *status*, ao passo que as mulheres o utilizam para criar conexões. Essas conclusões, evidentemente, não se aplicam a todos os homens nem a todas as mulheres".
- **Comunicação "politicamente correta":** trata-se da preocupação excessiva em não ser ofensivo, o que termina por criar um grave entrave à comunicação. As pessoas não dizem exatamente o que querem falar e a mensagem transmitida pode não conseguir cumprir sua função.
- **Sistema cognitivo:** é o sistema de percepções que temos para adquirir conhecimentos. Quando existe uma dissonância cognitiva as informações que recebemos não possuem sentido em relação às outras que já possuímos, por isso há dificuldade de compreensão. A consonância cognitiva acontece quando a percepção daquilo que se obtém em termos de informação está de acordo com o que já existia (aqui não haveria barreira...).

Essas são apenas as principais barreiras à comunicação. O seu concurso pode falar em alguma outra, mantenha a mente aberta!

Agora que já entendemos o modelo, as funções e as barreiras à comunicação, devemos ter em mente que este processo pode envolver três tipos de comunicação:

- **Comunicação oral:** é a comunicação transmitida oralmente. Possui a vantagem de ser rápida e ágil, podendo ser utilizada sem demora. A principal desvantagem é que ela é mais suscetível às distorções que podem ser criadas durante a fala, especialmente quando a mensagem é direcionada a muitas pessoas ao mesmo tempo. Isso porque as diferenças na compreensão do significado podem gerar o famoso efeito "telefone sem fio"!
- **Comunicação escrita:** como o próprio nome diz, é a comunicação que é feita por meio escrito em cartas, memorandos, relatórios, faxes, etc. É um meio de comunicação mais confiável e que possui a vantagem de ser verificável. Assim, é possível uma checagem posterior do que foi efetivamente dito. Outra vantagem é que ela é mais confiável do que a oral. Isso acontece porque a comunicação escrita é pensada, repensada e revisada antes de ser enviada, enquanto a comunicação oral é produzida logo após o pensamento, o que a torna menos elaborada do que a escrita. Apesar disso, a comunicação escrita toma um tempo adicional para ser preparada, quando comparada à oral.
- Perceba que, na verdade, a vantagem da comunicação oral é a desvantagem da escrita (tempo de produção), enquanto a vantagem da comunicação escrita é a desvantagem da oral (confiabilidade e verificabilidade do conteúdo comunicado).
- **Comunicação não verbal:** esta comunicação nem é oral nem escrita. Na verdade, ela não se utiliza de uma linguagem codificada (verbal) para expressão. É a linguagem do próprio

corpo, sendo desenvolvida de forma natural pelas pessoas. E através da comunicação não verbal que percebemos que uma pessoa não está interessada no que dizemos, que ela se coloca de uma forma superior, etc. Neste sentido, Robbins (2010), citando outro autor, afirma que "as duas mensagens mais importantes enviadas pela linguagem corporal são (1) o quanto uma pessoa gosta da outra e até que ponto está interessada em seus pontos de vista e (2) o *status* percebido entre emissor e receptor".

Nas organizações, um grande *mix* de comunicação é utilizado pelas pessoas, envolvendo todos os meios relacionados acima, conforme o caso.

No que diz respeito à escolha do canal de comunicação, tenha em mente que a organização pode se utilizar de vários, como o email, memorandos, reuniões virtuais, reuniões presenciais, etc.

A diferença entre eles é que uns são mais ricos em informações do que outros, pois podem se utilizar não só da comunicação verbal, mas também de diversos elementos de comunicação não verbal.

Cada caso exige um tipo de canal: o que você acha de um gerente que demite um funcionário por SMS ou e-mail? Esta seria uma forma correta de passar este tipo de comunicação? Qual seria o tipo de canal ideal para cada caso?

A resposta é a seguinte: os canais mais ricos em informações (como uma reunião pessoal), que possibilitam uma compreensão, discussão e percepção de informações verbais e não verbais, devem ser utilizados e preferidos para a transmissão de informações com maior nível de ambiguidade e menos rotineiras. Eles serão mais eficientes em fazê-lo. Já as mensagens mais rotineiras e menos ambíguas podem ser transmitidas eficientemente por canais mais pobres e ágeis, como uma mensagem de e-mail, por exemplo.

Além de entender os elementos e o processo da comunicação, você deve ter em mente ainda que ela pode fluir em diferentes sentidos:

- **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. Em geral, são comunicações informais que economizam o tempo que seria gasto em comunicações formais e seguindo a hierarquia. Apesar disso, ela também pode ocorrer de maneira formalizada. Em alguns casos, a comunicação lateral pode gerar conflitos disfuncionais, como quando um chefe mais controlador descobre junto aos seus colegas que as coisas estão sendo feitas na organização sem o seu prévio conhecimento!
- **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. Os gestores utilizam esse tipo de comunicação para passar novas tarefas para os seus subordinados, dar *feedback* sobre o desempenho, etc. Geralmente é uma comunicação formal.
    - **Comunicação vertical ascendente (*bottom-up*)**: é a comunicação utilizada para que os funcionários de nível "inferior" passem informações para os seus

gestores/funcionários de nível "superior". Alguns exemplos disso são o *feedback* passado pelos funcionários aos gestores e as informações passadas sobre o dia-a-dia do trabalho, para facilitar o gerenciamento.

Agora que já entendemos os aspectos mais importantes da comunicação, vamos entender também como a comunicação organizacional se dá através das redes de comunicação.

4.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E REDES DE COMUNICAÇÃO.

A comunicação organizacional se utiliza de redes de comunicação para se comunicar. Em alguns casos, estas redes chegam a influenciar a captação e o desenvolvimento de inovações na organização!

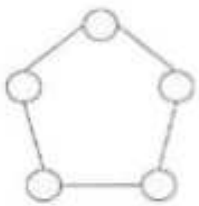
Estas redes podem ser de caráter formal e informal. A rede de comunicação formal inclui os vários níveis hierárquicos da organização, podendo ser longa e complexa, a depender da própria estrutura organizacional utilizada como base.

De uma forma simplificada, é possível classificar essas redes formais nos seguintes tipos (adaptado de Robbins, 2010 e outros autores):

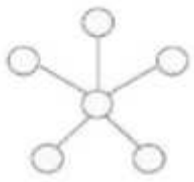
1. **Rede tipo cadeia:** trata-se de uma rede de comunicações formal estruturada de acordo com a cadeia de comando. Cada chefe se comunica formalmente com seus subordinados. A precisão da comunicação é elevada, já sua velocidade é moderada, uma vez que a comunicação tem que seguir as redes formais. Por já seguir a hierarquia da organização, há uma chance apenas moderada de surgimento de novas lideranças, assim como uma satisfação moderada por parte de seus membros.



2. **Rede tipo círculo:** são redes de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação forme um círculo pela organização (como em um grupo de pessoas sentadas em um círculo para fazer a brincadeira do "telefone sem fio"). Neste caso, não há tendência de emergência de um líder, as comunicações são mais rápidas, mas tendem a perder qualidade ao serem retransmitidas.



3. **Rede tipo roda:** trata-se de uma rede que se organiza em torno de uma pessoa, que é o centro da rede. Todas as outras pessoas da rede se situam ao seu redor. Neste caso, há a emergência de um líder forte (no centro/topo da rede), havendo alta precisão da comunicação, pois ela é feita diretamente aos indivíduos (entre o centro e as pontas). Ainda assim, pode-se argumentar que a comunicação é imprecisa entre os membros, pois deve passar pelo líder. Nesta rede, as comunicações fluem rapidamente, mas os membros possuem baixa satisfação, muitas vezes ligadas à excessiva centralização das comunicações.



4. **Rede tipo todos os canais:** trata-se de uma rede onde 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, já que todos se comunicam com todos. Apesar disso, a precisão das comunicações é inferior aos outros modelos de redes formais de comunicação, já que todos trocam informações com todos, potencializando a distorção das informações.

Além dessas redes de comunicação formal, existe ainda a **rede de rumores,** que é uma rede informal de comunicações na organização, muito conhecida por nomes como "radio peão" e "rádio corredor". Apesar de informal, seu papel não deve ser negligenciado pelas organizações, pois as informações transmitidas entre os seus membros geram efeitos importantes sobre o seu comportamento das pessoas na organização.

Imagine, por exemplo, que os rumores sobre dificuldades financeiras de uma organização podem levar ao estresse dos funcionários e até mesmo a pedidos de demissão. Outro exemplo que pode ser citado impacta até na capacidade da organização importar energia do seu ambiente externo: uma pessoa pode decidir não considerar uma oferta de trabalho na organização por conta dos rumores ouvidos sobre o ambiente de trabalho ser ruim!

Robbins (2010) esclarece as redes de rumores surgem como resposta do grupo a situações importantes, onde há ambiguidade e ansiedade. Ele afirma ainda que as redes de rumores possuem três características principais:

1. A rede de rumores não é controlada pela direção da empresa;
2. Elas são tidas pelos funcionários como mais confiáveis e verdadeiras do que os meios de comunicação formais da organização;
3. Elas são utilizadas fortemente pelos seus membros para servir aos seus próprios interesses pessoais.

Apesar de alguns gestores acreditarem que as redes de rumores são negativas para a organização, isto está errado. Elas são naturais e advém da interação social entre os membros do grupo informal, aliviando ansiedades entre os funcionários e melhorando a sua coesão.

Com isso encerro a aula de hoje... Um abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

4. RESUMO.



Processo administrativo é o conjunto das funções administrativas, consideradas como um todo integrado. Ele vem da literatura neoclássica, que busca explicar como as funções administrativas são desenvolvidas pelas organizações.

As funções do processo administrativo são:

Planejamento: é a função responsável pela tomada de decisão sobre o futuro desejado e os caminhos para alcançá-lo. Inclui a tomada de decisão sobre os meios a serem utilizados;

Organização: trata-se da função de estruturar os recursos disponíveis para que tudo aquilo que foi planejado possa ser executado (como quando você "organiza" sua casa). Abrange tarefas, pessoas, órgãos e relações.

Direção: é a função de conduzir a execução dos trabalhos que foram planejados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos, com base em liderança e comunicação para motivação dos funcionários.

Controle: trata-se da função administrativa na qual os resultados obtidos pela organização/direção são analisados em função daquilo que havia sido planejado.

Vale lembrar que a função "organização", está relacionada ao desenho da estrutura organizacional (estratégica); da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento (tática); e definição de métodos e processos de trabalho e de operação (operacional). Trata, especificamente, da obtenção dos meios para que se possa pôr em prática o planejamento.

Veja aqui um resumo em vídeo sobre **processo administrativo:**

https://www.youtube.com/watch?v=I2Ihg18K-S0

Comunicação

A comunicação pode ser formal ou informal. A comunicação formal é aquela que se dá por canais oficiais de comunicação. A comunicação informal, é aquela que se dá por meio dos grupos informais dentro da organização – espontâneos.

Tanto nas organizações quanto nos grupos, a comunicação exerce diferentes funções. De forma geral, considera-se que ela pode servir para controlar, motivar, gerar expressão emocional e para transmitir informações.

Algumas barreiras à comunicação podem ser: A Filtragem; Percepção seletiva; Sobrecarga de informação; Aspectos emocionais; Idioma/semântica/má codificação e decodificação; Silêncio; Medo da comunicação; Diferenças de gênero; Comunicação "politicamente correta" e o Sistema cognitivo.

Existem diferentes elementos do processo de comunicação. Geralmente se considera que são os seguintes: *Fonte; o transmissor; o canal; o receptor; o destino e o ruído.*

A comunicação pode ser realizada de forma verbal (oral ou escrita) e não verbal.

Redes de comunicação.

A comunicação organizacional se utiliza de redes que podem ser de caráter formal e informal.

É possível classificar as redes formais nos seguintes tipos principais:

Rede tipo cadeia: É uma rede de comunicações formal estruturada de acordo com a cadeia de comando. Cada chefe se comunica formalmente com seus subordinados e vice-versa.

Rede tipo círculo: são redes de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação forme um círculo pela organização.

Rede tipo roda: trata-se de uma rede que se organiza em torno de uma pessoa, que é o centro da rede, favorecendo a liderança.

Rede tipo todos os canais: trata-se de uma rede onde as pessoas possuem liberdade para contribuir no processo, e não há a figura de um líder em torno de quem as informações são centralizadas.

Além dessas redes de comunicação formal, existe ainda a *rede de rumores,* que é uma rede informal de comunicações na organização.

Veja aqui um resumo em vídeo sobre **Comunicação:**

https://www.youtube.com/watch?v=5kLrLKeOFGQ

5. QUESTÕES COMENTADAS.



QUESTÕES SOBRE PROCESSO ADMINISTRATIVO

1. (CESPE/STM/AJAA/2018) Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

Comentário:

A função administrativa que trata da verificação e tomada de ações corretivas realmente é o controle, conforme apresentado pela questão.

GABARITO: Certo.

2. (CESPE/STM/AJAA/2018) O planejamento pode ser aplicado em situações de mudança organizacional, como no caso das chamadas mudanças planejadas, que se baseiam na racionalidade administrativa.

Comentário:

Em outras palavras, o planejamento é uma função baseada em racionalidade, e que pode ser utilizada para conduzir mudanças planejadas. Está perfeita!

GABARITO: Certo.

3. (CESPE/STM/AJAA/2018) As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

Comentário:

Alocar recursos em estruturas é uma função de organização, enquanto designar pessoas é função de direção.

GABARITO: Errado.

4. (CESPE/STM/AJAA/2018) As atividades de controle voltadas às áreas internas de uma organização são conhecidas como controles administrativos, que podem referir-se, por exemplo, a análises de relatórios de vendas.

Comentário:

A questão trata, corretamente, do controle como função administrativa, que pode envolver a organização, suas áreas, recursos, resultados, etc.

GABARITO: Certo.

5. (CESPE/TRE-TO/AJAA/2017) O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

a) controle.
b) organização.
c) direção.
d) liderança.
e) planejamento.

Comentário:

Monitorar, verificar e agir corretivamente são funções típicas do controle nas organizações.

GABARITO: A.

6. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Listas de verificação, cronogramas e gráficos de Gantt podem ser utilizados para auxiliar as atividades de planejamento operacional.

Comentário:

A questão traz, corretamente, ferramentas de planejamento operacional ligadas a procedimentos (listas de verificação) e programas (cronogramas e gráfico de Gantt).

GABARITO: Certo.

7. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.**

Comentário:

"Organização" como entidade é o conjunto de pessoas reunidas em prol de interesses em comum, como uma empresa, ONG, um ministério, um clube, etc.

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

GABARITO: Certo.

8. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.**

Comentário:

Questão mais interpretativa e com "pegadinha". A gestão de pessoas se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. No que diz respeito especificamente à relação com o controle, o examinador pede que você reflita sobre se ela permite o acompanhamento de tarefa com base em indicadores, além o desempenho das tarefas de acordo com padrões e políticas da organização.

A resposta é SIM! Tudo isso é gestão de pessoas e é controle ao mesmo tempo!

GABARITO: Certo.

9. (CESPE/TCU/Técnico Federal de Controle Externo/2015) Por meio do planejamento, definem-se os objetivos e decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente, dividindo-se o trabalho, atribuindo-se responsabilidades às pessoas e estabelecendo-se mecanismos de comunicação e coordenação.

Comentário:

Questão escorregadia. O planejamento de fato define os objetivos e decide sobre o futuro, inclusive sobre recursos e tarefas a serem realizadas. O estabelecimento de mecanismos de comunicação e coordenação, por sua vez, são tratados pela função de direção.

GABARITO: Errado

10. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário/2012) Os tipos de controle são o preliminar, que ocorre antes das operações iniciarem; o simultâneo, que ocorre enquanto os planos estão sendo implementados; e o de *feedback,* que enfoca o uso da informação sobre os resultados, no intuito de corrigir desvios em relação aos parâmetros aceitáveis.

Comentário:

Trata-se do controle anterior, o durante e o posterior à ação. Está certa a questão!

GABARITO: Certo.

11. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário/2012) De acordo com a atitude e visão interativa da função de planejamento, os quatro princípios considerados como específicos são: contribuição para a missão organizacional e para os objetivos gerais da organização; precedência do planejamento, em relação às demais funções; penetração e abrangência em relação às características e atividades da empresa; e maior eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

Comentário:

Questão com pegadinha para quem não decorou o assunto perfeitamente. Fico triste quando vejo uma questão assim, pois a banca costuma ser mais inteligente e interpretativa nas suas questões.

Vejamos um pouco mais sobre os princípios do planejamento:

Princípios gerais:

a) **Princípio da contribuição aos objetivos:** o planejamento deve ser visar ao objetivo máximo da organização;

b) **Princípio da precedência do planejamento:** ele sempre vem antes das outras funções administrativas;

c) **Princípio da maior influência e abrangência:** ele pode provocar uma série de modificações na organização;

d) **Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade:** ele procura maximizar os resultados e minimizar as dificuldades.

Princípios específicos:

e) **Planejamento participativo:** o seu principal resultado não é o plano final, mas o processo desenvolvido;

f) **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem atuar de maneira interdependente;

g) **Planejamento integrado:** os planejamentos dos vários escalões das organizações devem ser integrados;

h) **Planejamento permanente:** como o ambiente é mutável, é necessário que o planejamento também seja permanentemente realizado.

Note que, na verdade, a questão trouxe os princípios gerais e disse que eram os específicos! O erro está nesse simples detalhe!

GABARITO: Errado.

12. (FCC/TRT24/AJAA/2017) O processo organizacional compreende, entre as funções do administrador, aquelas consistentes em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos. Trata-se da atividade de

a) controle.
b) planejamento.
c) direção.
d) comunicação.
e) organização.

Comentário:

A função do processo administrativo que avalia se as coisas estão sendo executadas conforme o planejado e aponta caminhos alternativos é o controle.

GABARITO: A.

13. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Dentre as atividades inerentes ao processo organizacional, aquela consistente em identificar e agrupar logicamente as atividades da entidade e delinear responsabilidades corresponde a

a) planejamento.
b) coordenação.
c) organização.
d) direção.
e) controle.

Comentário:

A função que agrupa atividades em órgãos e estrutura os cargos da organização é a função "organização".

GABARITO: C.

14. (FCC/TRE-SP/AJ – Assistente Social/2017) Acerca do debate sobre as funções que constituem o processo de gestão/administração de uma organização, política, programa, projeto, serviço e/ou atividade, as funções gerenciais básicas necessárias de serem realizadas são:

a) Equacionamento, decisão, operacionalização e ação.
b) Direção, organização, planejamento e controle.
c) Reflexão, decisão, ação e retomada de reflexão.
d) Direção, equacionamento, planejamento e controle.
e) Planejamento, operacionalização, ação e controle.

Comentário:

As funções gerenciais são: planejamento, organização, direção e controle. A banca mudou a ordem das funções para confundir um pouco, mas a resposta está na alternativa B.

GABARITO: B.

15. (FCC/TRF3/Analista – Biblioteconomia/2016) O planejamento

I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.
II. operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.
III. é um acontecimento.
IV. é o sinônimo da improvisação.
Está correto o que consta APENAS em
a) I e II.
b) I e III.
c) II e IV.
d) II e III.
e) III e IV.

Comentário:

A questão merecia ser anulada, sob meu ponto de vista.
1) O planejamento realmente depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis? Sim. Isso não quer dizer que precise da maior quantidade de dados possível, mas apenas que sua quantidade e a qualidade influenciam no planejamento. Certo.
2) Certo. O planejamento operacional é desdobramento do tático voltado para a realização das tarefas, ou seja, o “como” as tarefas devem ser feitas. Normalmente se aceita que o planejamento decide, em cada nível, “o que” deve ser feito.
3) Errado. O planejamento é, em sua essência, um processo, e não um acontecimento (evento).
4) Errado. Planejamento é o oposto da improvisação!

GABARITO: A.

16. (FCC/TRE-AP/Analista Judiciário – Contabilidade/2015) As características do planejamento tático são: indica a participação de cada unidade no planejamento global, seu horizonte temporal é de médio prazo, e é definido por

a) cada funcionário da empresa como contribuição ao planejamento operacional.
b) equipes multidisciplinares que se apoiam em pesquisas de mercado.
c) meio de indicadores de mercado, envolvendo clientes e concorrência.
d) cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.
e) todos os funcionários da empresa, indicando como cada tarefa deve ser feita.

Comentário:

O planejamento tático é definido no nível intermediário da organização, em suas áreas/funções/unidades organizacionais específicas. Ele é um desdobramento do planejamento estratégico, por isso deve contribuir para sua concretização.

GABARITO: D.

17. (FCC/TRE-RR/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) Em relação ao planejamento, é correto afirmar que

a) o planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".
b) o planejamento estratégico é o desdobramento do planejamento tático.
c)as grandes estratégias de uma organização são definidas a partir da soma de seus planos táticos.

d)o planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, frequentemente, nos níveis da alta administração e estratégico.
e)o planejamento da unidade de informação ocorre de forma independente, sem vinculação direta com o da direção da organização.

Comentário:

Vamos ver cada uma das alternativas:
A) Certa! O planejamento operacional é o último desdobramento dos três níveis de planejamento, sendo o mais específico para a tarefa, indicando exatamente "o que fazer naquele nível" (quais as tarefas) e quais os procedimentos (como fazer).
B) Errada. É o contrário, o tático é que é desdobramento do estratégico.
C) Errada. As estratégias vêm do plano estratégico.
D) Errada. O planejamento de um setor, como os mencionados, normalmente é tático, e não estratégico. Se for em termos das tarefas e procedimentos, poderíamos até dizer que se aproxima do operacional.
E) Errada. Todo o planejamento da organização é integrado nos diferentes níveis. Não há planejamento independente.

GABARITO: A.

18. (FCC/TRT3/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) A função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam atingidos, é a de

a) organização.
b)planejamento.
c) controle.
d) previsão.
e) direção.

Comentário:

A função ligada ao acompanhamento do desempenho e tomada de ações corretivas é o controle!

GABARITO: C

19. (FCC/TRF 2ª Região/2012) Planejamento é o processo de determinar os objetivos organizacionais, como atingi-los e é hierarquizado a partir das perspectivas:

a) marketing, tecnologia, produção e mercado.
b) missão, valores e visão.
c) financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento das pessoas.
d) estratégicas, táticas e operacionais.
e) da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

Comentário:

Questão que fala da hierarquização dos níveis de planejamento, que são o estratégico, tático e operacional.
Apesar disso, ela foi redigida de modo a confundir as pessoas que já estudaram o BSC, que fala nas perspectivas financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento... cuidado!!!!

GABARITO: D.

20. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle/2011) Fazer que algo aconteça do modo como foi planejado é a definição de

a) organizar.
b) coordenar.
c) prospectar estrategicamente.
d) controlar.
e) motivar.

Comentário:

Questão esquisita. Logo que vi, fui procurar a função "direção" que a banca não colocou, justamente para evitar ter que seguir rumo à anulação.

Agora fica a pergunta: qual das outras funções também está ligada a garantir que as coisas aconteçam conforme o planejado? O controle e ação corretiva.

GABARITO: D.

21. (FCC/TJ-AP/Analista Judiciário – Administração/2009) Característica específica do planejamento organizacional tático é

a) limitar as variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação.
b) lidar com elevados graus de incerteza em face das coações e contingências que não pode prever.
c) incluir um grau reduzido de incerteza graças ao nível detalhado de programação e racionalização das atividades envolvidas.
d) desafiar os níveis elevados de incerteza através da mobilização de fatores como a criatividade e a inovação.
e) trabalhar com a lógica dos sistemas fechados visando alcançar elevado nível de regularidade e eficiência.

Comentário:

Questão fortemente interpretativa sobre o desdobramento do planejamento estratégico em tático. Vejamos as alternativas:

A) Certo. No planejamento estratégico há muita incerteza – que tende a ser reduzida nos níveis abaixo, que começam a lidar com elementos mais objetivos.
B) Errado. Elevados graus de incerteza são características do planejamento estratégico.
C) Errado. O nível apropriado para se falar em grande detalhamento de programações é o operacional.
D) Errado. Não faz sentido nenhum falar em desafiar...
E) Errado. A lógica não é de sistemas fechados em nenhum nível do planejamento.

GABARITO: A.

22. (FCC/TRT5/Analista Judiciário - Área Administrativa/2013) Considere:

I. É o planejamento de curto prazo e refere-se geralmente à operação específica.
II. Trata de objetivos globais e definidos no longo prazo.
III. Traz, geralmente, objetivos divisionais ou departamentais relacionados com as áreas da organização.

Referem-se respectivamente aos planejamentos Tático e Estratégico, o que consta em

a) III e I.

b) I e II.
c) I e III.
d) II e III.
e) III e II.

Comentário:

Vamos ver cada um dos itens:
I - Planejamento operacional;
II - Planejamento estratégico;
III - planejamento tático.
Assim, tático e estratégico estão respectivamente em II e II.

GABARITO: E.

23. (FCC/TRT24/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2011) O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o

a) setorial.
b) operacional.
c) estratégico.
d) departamental.
e) tático.

Comentário:

O planejamento que cuida de uma área específica é o planejamento tático, pessoal!

GABARITO: E.

24. (FCC/TRT 8ª Região (PA e AP)/ Analista Judiciário - Área Administrativa / 2010) O processo administrativo possui quatro funções básicas – planejamento, organização, direção e controle. A função de controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

a) análise dos resultados; definição de metas; ações de reforço para aplicação de boas práticas e acompanhamento.
b) definição de objetivos; acompanhamento da execução; avaliação e ações de melhoria.
c) acompanhamento da execução; identificação de inconformidades; definição de novos processos e implantação.
d) monitoração dos processos definidos; identificação de inconsistências; implantação e avaliação.
e) estabelecimento de padrões de desempenho; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

Comentário:

Pessoal, o controle é aquela fase na qual a realidade é verificada em relação a um padrão de desempenho para que ações corretivas possam ser tomadas. Determinada visão específica sobre as etapas do controle afirma que ele passa pelas seguintes etapas:

- Estabelecimento de padrões de desempenho e critérios para comparação futura;
- Avaliação dos resultados e desempenhos alcançados pela organização;
- Comparação entre o desempenho/resultado alcançado e o desempenho/resultado fixado inicialmente;
- Estabelecimento de ações corretivas para corrigir os rumos.

Com isto em mente, não resta dúvida de que a questão está tratando especificamente das etapas previstas na alternativa E.

GABARITO: E.

25. (FGV/TRT12/AJAA/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.

Comentário:

Belíssima questão. Em termos de conteúdo, ela é simples. No fundo, ela está cobrando que o candidato tenha atenção, só isso.

Sabe porque? Porque o início do comando da questão, onde fala que o servidor foi promovido à gerente de planejamento, só serve para confundir. No fundo, a questão está tratando sobre a função organização, que é diretamente abordada apenas pela alternativa A.

GABARITO: A.

26. (FGV/TRT12/TJAA/2017) No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.

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

a) avaliação estratégica;
b) análise de eficácia;
c) controle;
d) análise de eficiência;
e) avaliação de desempenho.

Comentário:

A função administrativa que verifica o que está sendo executado em relação ao planejamento é o controle!

GABARITO: C.

27. (FGV/TJ-SC/Analista Administrativo/2015) Um diretor de marketing afirmou que a maior parte de seu tempo era dedicada a funções de planejamento. É uma função de planejamento, na área de marketing:

a) distribuição dos vendedores por área geográfica;
b) avaliação da satisfação dos clientes;
c) estruturação do departamento de marketing;

d) definição da estratégia comercial;
e) atribuição de bônus aos vendedores.

Comentário:

As funções de planejamento estão ligadas às decisões sobre o futuro desejado e sobre os caminhos para se chegar lá. Com isto em mente, percebemos que, de forma mais objetiva, a única relação que se pode fazer com planejamento está na alternativa D.

Ainda assim, a alternativa C pode ter gerado alguma confusão. Lembre-se: a tomada de decisão sobre os recursos pode ser considerada parte do planejamento, mas a efetiva estruturação é parte do processo de organização.

GABARITO: D.

28. (FGV/TJ-BA/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2015) Em todas as áreas de uma organização, os administradores exercem funções de planejamento, organização, direção e controle. É uma atividade de organização na área de finanças:

a) avaliação do desempenho financeiro da organização;
b) elaboração de projetos de investimento;
c) implementação de política de participação nos lucros;
d) aplicação dos recursos financeiros;
e) controle dos custos de produção.

Comentário:

As atividades de organização são aquelas relativas à distribuição e aplicação dos recursos. Nessa questão específica, a única atividade deste tipo está na alternativa D - de forma bastante explícita, por sinal!

GABARITO: D.

29. (IESES/TRT14/Analista Judiciário/2014) A função administrativa que é responsável pela verificação e comparação dos resultados obtidos com os previstos e planejados, como também, de restringir e regular os fatores administrativos de modo que os projetos sejam completados conforme previstos, é corretamente chamada de:

a) Controle.
b) Planejamento.
c) Direção.
d) Comando.
e) Coordenação.

Comentário:

As funções do processo administrativo são: planejamento, organização, direção e controle. Assim, já sabemos de cara que as alternativas D e E não podem estar corretas.

Mas isso não seria necessário, pois a questão trata diretamente da função do processo administrativo que faz a verificação do que é planejado com o que realmente é executado na organização. Trata-se da função do controle!

A questão traz ainda alguns comentários adicionais (blá blá blá), na tentativa de lhe confundir. Ainda assim, tudo que ela fala é associável ao controle. Ela fala em restrição e regulagem das coisas para que sejam completadas da forma prevista - o que também está ligado ao controle!

GABARITO: A.

30. (IESES/TRT14/Analista Judiciário/2014) São exemplos de organização, EXCETO:

a) O Exército.
b) Uma Pessoa Física.
c) Uma Escola de Samba.
d) Um Clube de Futebol.
e) Uma Faculdade.

Comentário:

Organizações são conjuntos de pessoas que se reúnem para concretizar objetivos em comum. O único exemplo na questão que não é uma organização é uma pessoa física - que é uma pessoa isolada buscando seus próprios objetivos!

GABARITO: B

QUESTOES SOBRE COMUNICAÇAO

31. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Comunicação/2016) O planejamento de comunicação organizacional desconsidera as definições de missão, visão e valores voltados à comunicação.

Comentário:

Questão que exige um conhecimento mais amplo de administração, para que se saiba que absolutamente tudo o que é feito na organização deve considerar a estratégia e seus elementos principais (missão, visão e valores), inclusive a comunicação.

GABARITO: Errado.

32. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Comunicação/2016) Deve-se evitar o detalhamento da avaliação das necessidades de comunicação durante a elaboração do planejamento de comunicação organizacional, especialmente no caso de tais necessidades serem de conhecimento prévio da organização.

Comentário:

Mais uma questão interpretativa, da mesma prova, mas que exigia conhecimento amplo da matéria.

Aqui, você tinha que ter o bom senso de pensar o seguinte: ao se planejar as necessidades de comunicação, o melhor é que se detalhe aquilo que se deseja, especialmente se já for de conhecimento prévio!

GABARITO: Errado.

33. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Comunicação/2016) O fluxo de comunicação descendente leva as informações da base da organização para o comando hierárquico.

Comentário:

Ao contrário: o fluxo descendente é o que leva informações do topo para a base. Aquele que leva informações da base para o topo é o ascendente.

GABARITO: Errado.

34. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Administração/2016) Um líder que se comunica de maneira clara e fluente garante a eficácia da comunicação com os receptores da mensagem, ainda que eles não a compreendam.

Comentário:

A comunicação, por mais clara e fluente que seja, não garante que os receptores da mensagem receberão o significado de maneira perfeita. Quando a questão afirma que “ainda que eles não a compreendam” fica ainda mais claro que é impossível que a comunicação seja eficaz se os receptores não entenderam o significado!

GABARITO: Errado.

35. (CESPE/TCE-PA/ACE – Comunicação/2016) A comunicação organizacional promove entre os integrantes de uma organização e de suas redes informações acerca de políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles dessa organização.

Comentário:

De fato, os membros da rede de comunicação organizacional passam a compreender melhor vários elementos que se passam dentro da organização, tais como os mencionados.
GABARITO: Certo.

36. (FCC/ARTESP/Especialista – Gestão Pública/2017) A comunicação organizacional pode ser definida como um sistema que compreende o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente interno e externo, comportando duas perspectivas, a saber:
a) Integrada, com uma base única e global; e fragmentada, quando almeja objetivos setoriais.
b) Corporativa, voltada para assuntos internos; e institucional, com foco na sociedade.
c) Aberta, contemplando comunicados e informes; e fechada, resultando da interação entre áreas.
d) Ativa, alinhada com os objetivos da organização; e reativa, quando envolve proteção em face de um risco potencial.
e) Instrumental, que visa informar e divulgar; e participativa, na qual se busca a interação entre os atores.

Comentário:
Essa questão traz uma visão especifica sobre a comunicação: aquela que considera as perspectivas instrumental e participativa para a comunicação.
GABARITO: E

37. (FCC/Copergás-PE/Analista Administrador/2016) A Diretoria Financeira de determinada empresa detectou forte redução do faturamento nos últimos meses e resolveu adotar um programa de comunicação, direcionado a todos os colaboradores, inclusive das áreas de operação, tendo a seguinte mensagem: "os indicadores econômico-financeiros da companhia vêm apresentando trajetória de forte deterioração, colocando em risco os covenants assumidos junto a financiadores, o que exige de todos a adoção de medidas urgentes para incrementar a geração de caixa, melhorando, assim, a margem EBITDA dos próximos trimestres". Referida mensagem
a) constitui um exemplo de comunicação eficaz, pois contempla os elementos de completude e clareza, na forma preconizada pelo modelo linear.
b) somente será bem sucedida se adotado o modelo de redes informais de comunicação, elegendo facilitadores para disseminação da mensagem.
c) é representativa do denominado modelo transacional, que busca derrubar barreiras psicológicas dos receptores a temas não relacionados à sua atuação cotidiana.
d) contém barreiras à comunicação, especialmente em função da não adoção de linguagem comum a todos os envolvidos.
e) depende, para a sua perfeita compreensão por todos os membros da organização, de um mecanismo claro de feedback, que corresponde à tradução dos jargões utilizados.
Comentário:
O exemplo de comunicação apresentado pela questão dificulta imensamente sua compreensão por todos, já que se utiliza de jargões técnicos compreensíveis apenas por profissionais especialistas em finanças.
Só com isso, você já iria diretamente para a alternativa D (que é a resposta). Vejamos as demais:
a) Errada. A comunicação não é clara, nem eficaz.

b) Errada. Não faz o menor sentido forçar a comunicação informal.
c) Errada. Não tem nenhum sentido. Tudo que é transacional é baseado em transações (trocas) entre os envolvidos, sem relação com barreiras psicológicas, etc.
e) Errada. O *feedback* não faz tradução de jargões técnicos. Ele nada mais é do que a retroação informacional.
GABARITO: D.

38. (FCC/TRE-AP/TJAA/2015) O processo de comunicação é o método pelo qual um emissor alcança um receptor. Consiste em seis etapas. A etapa 1 é desenvolver a ideia ou pensamento; a 2 é codificar a ideia em palavras adequadas; a 3 é a transmissão; a 4 é permitir que a outra pessoa receba a mensagem; a 5 é a decodificação da mensagem pelo receptor e a etapa 6 refere-se ao
a) uso da mensagem pelo receptor.
b) emoção emitida pelo receptor.
c) pensamento emitido pelo emissor.
d) código utilizado pelo receptor.
e) código utilizado pelo emissor.
Comentário:
A questão traz um modelo muito específico sobre comunicação, que você não precisava conhecer ou memorizar para resolver.
Aqui era questão de pura interpretação: depois que a mensagem chega ao receptor e é decodificada, o que pode acontecer?
a) Faz sentido! O receptor usa o conteúdo da mensagem.
b) Não faz sentido! A emoção sentida pelo receptor seria parte do processo de comunicação!? Não tem sentido nenhum!
c) Pensamento do emissor? Ahn?
d) Código utilizado pelo receptor? Depois da decodificação? O código poderia até fazer parte do processo, mas durante a decodificação...
e) Código do emissor? Não faz nenhum sentido!
GABARITO: A.

39. (FCC/TER-AP/TJAA/2015) Muitas vezes as pessoas não compreendem que suas ações comunicam do mesmo modo que suas palavras. De fato, a mensagem recebida de uma ação frequentemente é mais forte do que a proveniente de palavras. Conforme diz o ditado "as ações falam mais alto do que as palavras". As ações que comunicam são chamadas de comunicação
a) assediante.
b) violenta.
c) não-verbal.
d) assertiva.
e) destrutiva.
Comentário:
A comunicação que se dá por meio das ações, gestos, etc. é a comunicação não-verbal.
Apenas a título de lembrança: o outro tipo de comunicação é a verbal, que pode ser dividida em oral e escrita.

GABARITO: C.

40. (FCC/TRE-AP/TJAA/2015) Uma prática útil para formar comunicação ascendente é fazer reuniões com os empregados. Nestas reuniões os empregados são encorajados a falar a respeito dos problemas do cargo, necessidades e práticas da administração, tanto daqueles que ajudam quanto dos que interferem no desempenho do trabalho. Essas reuniões também são chamadas de reuniões

a) horizontais.
b) verticais.
c) semiestruturadas.
d) situacionais.
e) matriciais.

Comentário:

Questão puramente interpretativa.
O pensamento de alguns pode estar em: "mas que tipos de reuniões são essas, e qual a relação do assunto com a comunicação!?".

Não há uma classificação específica para isso. A questão apenas brincou com sua capacidade de interpretação. Se a comunicação é "ascendente", ela é do tipo "vertical", por isso é essa a natureza da reunião que você deveria considerar.

GABARITO: B.

41. (FCC/MPE-AM/Agente Técnico - Administrativo/2013) O exame nacional de cursos, no caso da Administração, determina como a primeira das habilidades do administrador a capacidade de comunicação interpessoal e expressão correta nos documentos técnicos específicos e de interpretação da realidade. (Lacombe, 2012).

A afirmação que NÃO se relaciona com o processo de comunicação na empresa é:
a) O ruído é tudo aquilo que não faz parte nem do emissor nem do receptor, mas interfere na mensagem distorcendo-a.
b) Uma das formas de procurar obter a comunicação correta, é inserir a retroinformação, isto é introduzir o mecanismo de feedback, porém as distorções podem continuar.
c) Boa parte dos problemas resultam de comunicações inadequadas, inoportunas e falhas.
d) A mensagem pode ser transmitida na forma de um documento ou de uma comunicação visual ou audível.
e) Em qualquer tipo de comunicação é dispensável o uso da palavra exata para exprimir o pensamento

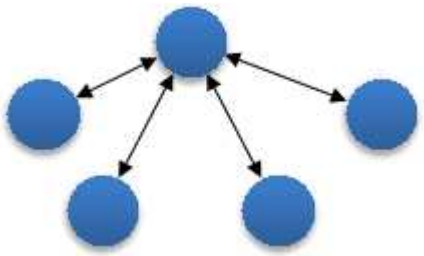
Comentário:

Questão de mera interpretação na busca do item errado. Vejamos cada uma das alternativas:
A) Certa. O ruído de fato interfere na mensagem, não pertencendo nem ao emissor nem ao receptor.
B) Certa. O feedback realmente facilita a busca por uma boa comunicação, mas não garante que ela irá ocorrer.
C) Certa. Muitos problemas realmente são consequência de uma comunicação ruim.
D) Certa. As diferentes formas de transmissão de uma mensagem estão corretas.

E) Errada. Nem sempre a palavra "exata" é dispensável. Ao contrário, geralmente é preciso comunicar-se com uma palavra precisa para evitar problemas.
GABARITO: E.

42. (FGV/Prefeitura de Salvador-BA/Técnico de Nível Médio II-Operacional/2017) O agente do processo de comunicação, ou seja, a pessoa que tem uma mensagem para comunicar, é denominado
a) emissor.
b) ativador.
c) receptor.
d) propulsor.
e) mediador.
Comentário:
Questão simples. Quem tem uma mensagem para comunicar é o emissor, e quem recebe é o receptor.
GABARITO: A.

43. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Uma equipe de trabalho de cinco pessoas tem sua rede de comunicação segundo o padrão abaixo.



Esse tipo de rede de comunicação é conhecido como "roda", e é mais eficaz do que os demais tipos de rede quando o foco está na(o):
a) precisão da comunicação;
b) emergência de um líder;
c) velocidade da comunicação;
d) satisfação dos membros da equipe;
e) feedback impessoal.
Comentário:
O foco central da rede do tipo roda favorece a emergência de um líder, já que a comunicação se dá entre todas as pessoas da equipe e apenas uma, de maneira direta.
GABARITO: B.

44. (FGV/TRT12/AJAA/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.

Comentário:

A riqueza do canal diz respeito à capacidade maior ou menor de transmitir diferentes tipos de informação, explícita ou não. Assim, conversas pessoais são mais ricas do que telefônicas, que são mais ricas do que trocas de mensagens, que são mais ricas do que o simples envio de uma mensagem (sem retorno). Assim, o canal menos rico na questão é o envio de memorandos.

GABARITO: D.

45. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Médio II – Operacional/2017) No processo de comunicação, a mensagem é composta por conteúdo e forma. As afirmativas acerca da mensagem, apresentadas a seguir, estão corretas, à exceção de uma. Assinale-a.

a) A mensagem deve estar adequada ao nível cultural, técnico e hierárquico do receptor.
b)O conteúdo representa o que será transmitido e depende dos objetivos do processo de comunicação.
c) O conteúdo deve comunicar o essencial frente aos objetivos a serem alcançados pelo emissor.
d) A forma é a maneira pela qual a mensagem é transmitida.
e) A forma de transmissão de uma mensagem é sempre verbal.

Comentário:

Todas as alternativas estão corretas, exceto a letra E, pois a comunicação pode ser transmitida de maneira verbal (oral ou escrita) ou não-verbal.

GABARITO: E.

46. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Uma gerente enviou uma mensagem pelo e-mail da empresa informando os membros de sua equipe sobre a data e o horário de uma reunião para discussão das novas metas da equipe.
Esse tipo de comunicação pode ser caracterizada como:

a) formal e descendente;
b) formal e lateral;
c) formal e ascendente;
d) informal e ascendente;
e) informal e descendente.

Comentário:

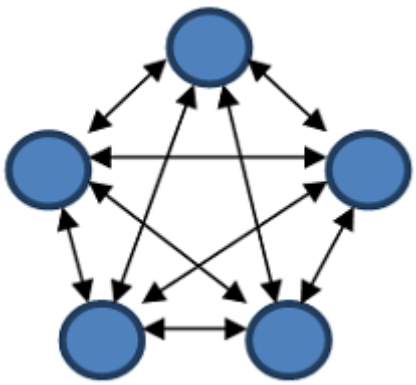
A comunicação é formal por utilizar um canal oficial para comunicar algo oficial da organização. Além disso, ela se dá de um chefe para seus subordinados, por isso é descendente.

GABARITO: A.

47. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Médio II – Operacional/2017) A velocidade de circulação da informação, a possibilidade de interatividade e a multiplicidade dos meios de comunicação são algumas das evidências de que estamos vivendo a chamada Revolução da Informação.
Sobre a comunicação, analise as afirmativas a seguir.

I. A comunicação é o processo pelo qual alguma coisa torna-se comum ou é compartilhada entre as pessoas.
II. As formas não verbais, como gestos, expressões faciais e movimentos corporais também são códigos e sinais usados pelas pessoas para expressar suas ideias e sentimentos.
III. As finalidades básicas da comunicação são entender o mundo, relacionar-se com os outros e transformar a si mesmo e à realidade.
Está correto o que se afirma em:
a) I, apenas.
b) I e II, apenas.
c) I e III, apenas.
d) II e III, apenas.
e) I, II e III.
Comentário:
Questão muito interpretativa. Vejamos:
I) Certo. A comunicação realmente permite o compartilhamento de informações, tornando as coisas comuns para todos.
II) Certo. De fato, a comunicação pode ser verbal ou não-verbal.
III) Certo. Essas são finalidades possíveis, então é possível imaginar que a banca encontrou autor dizendo que essas são as "finalidades básicas".
GABARITO: E.

48. (FGV/IBGE/Agente Censitário Municipal e Supervisor/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):
a) precisão da comunicação;
b) atingimento de resultados;
c) resolução de conflitos;
d) desenvolvimento da liderança;
e) satisfação dos membros da equipe.
Comentário:

A rede todos os canais se caracteriza pela velocidade da comunicação e satisfação dos membros da equipe. Como apenas esta última característica está apontada na questão, trata-se do gabarito!
GABARITO: E.

49. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administrador/2016) Com referência aos processos de comunicação, analise as afirmativas a seguir.
I. A sobrecarga de informações deve passar por filtros de compreensão para evitar a exclusão do seu conteúdo.
II. O transmissor e o receptor de conteúdo informacional devem ser aptos na utilização do mesmo canal da comunicação.
III. Adotar um canal único de comunicação é uma forma efetiva de inibir ruídos na comunicação da empresa.
Assinale:
a) se somente a afirmativa I estiver correta.
b) se somente a afirmativa II estiver correta.
c) se somente a afirmativa III estiver correta.
d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
e) se todas as afirmativas estiverem corretas.
Comentário:
Vejamos cada item:
I) Errado. Completamente sem sentido. Sobrecarga de informação é um conjunto grande de informações que o indivíduo não consegue processar. O resta não tem sentido.
II) Certo. Caso os dois não possuam aptidão para usar o mesmo canal, não conseguirão se comunicar.
III) Errado. Os ruídos poderão surgir, mesmo que um único canal seja utilizado.
GABARITO: B

50. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) Sobre os tipos de comunicação organizacional, analise as afirmativas a seguir.
I. Uma sugestão de melhoria é um tipo de comunicação ascendente.
II. Uma instrução de trabalho é um exemplo de comunicação descendente.
III. Uma comunicação entre departamentos ou entre setores é um exemplo de comunicação horizontal.
Assinale:
a) se somente a afirmativa I estiver correta.
b) se somente a afirmativa II estiver correta.
c) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
e) se todas as afirmativas estiverem corretas.
Comentário:
Questão de pura interpretação em relação ao conteúdo. Vejamos cada item:
I) Certo. Uma sugestão de melhoria realmente é uma forma de comunicação ascendente, já que se trata dos funcionários sugerindo uma mudança para a organização, via chefia.

II) Certo. Uma instrução de trabalho é passada do chefe para o subordinado, por isso é descendente.
III) Certo. Uma comunicação horizontal é caracterizada por se dar no mesmo nível, por isso o exemplo usado está correto.
GABARITO: E.

51. (FGV/TJSC/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.
Comentário:
O que aconteceu, claramente, foi um excesso de informações colocadas para serem absorvidas ao mesmo tempo pelo gerente que voltou de férias, o que é humanamente impossível e causa a sobrecarga de informações.
GABARITO: B.

52. (FGV/DPE-RO/Analista - Administrativo/2015) Um gerente recebeu uma avaliação 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.
Comentário:
A questão trata do caso de funcionários que, ao longo do tempo, avaliam positivamente o desempenho do seu chefe, mas que, pouco tempo depois, apresentam avaliações negativas e dizem que não apresentaram antes para não ter problemas.
Esse é um excelente exemplo da filtragem que ocorre no emissor da mensagem, que não passa o conteúdo correto para evitar problemas e tensões.
GABARITO: E.

53. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo – HUAP-UFF/2016) A mudança nos meios de comunicação é um dos mais importantes aspectos da evolução tecnológica. Abaixo há exemplos de comunicação pessoal. Assinale a alternativa que não condiz com esse tipo de comunicação.

a) Correio de voz
b) Reuniões
c) Apresentações formais
d) Conferências
e) Comemorações

Comentário:

Questão simples. Você teria que pensar quais das comunicações são feitas pessoalmente, e quais não são.

A única comunicação que não se dá na presença dos interlocutores (pessoalmente) é a letra A.

GABARITO: A,

54. (IBFC/EBSERH/Pedagogo – HU-FURG/2016) A comunicação acompanha o ser humano desde seu nascimento, sendo processada em todo o tempo, independente da forma ou da localização. O sucesso de toda atividade profissional é uma comunicação eficaz. Para que ocorra uma comunicação eficiente são necessários:

a) Emissor e Receptor.
b) Emissor e Mensagem transmitida.
c) Mensagem, Receptor e Canal.
d) Emissor, Receptor, Mensagem transmitida e Canal.
e) Receptor, Canal e Mensagem transmitida.

Comentário:

Nessa questão você teria que pensar: qual das alternativas apresenta o maior número de elementos de comunicação, sem errar? Letra D.

GABARITO: D.

55. (IBFC/EBSERH/Pedagogo – HU-FURG/2016) Atualmente a comunicação é conhecida como um dos fatores mais importante dentro de uma empresa, isso porque qualquer ação começa com a comunicação. Leia as afirmações a seguir e julgue-as conforme as alternativas: Analise as afirmativas abaixo e assinale a alternativa correta.

I. A falha em um processo de comunicação pode causar perdas financeiras além de mal estar entre os funcionários de uma organização.
II. A comunicação não está diretamente ligada a cultura organizacional, os meios escolhidos para a disseminação das informações, de maneira geral, não fazem parte de todo o planejamento.
III. A comunicação ajuda a cultura organizacional que é o que vai guiar a empresa no mundo dos negócios, por isso ter uma comunicação coesa se tornou essencial para o sucesso futuro.
IV. A comunicação eficiente é um grande processo para a qualidade e a compreensão do propósito solicitado.

a) Apenas as afirmações I, II e III estão corretas.
b) Apenas as afirmações I, III e IV estão corretas.
c) Apenas a afirmação I esta correta.
d) Todas as afirmações estão corretas.
e) Apenas a afirmação IV esta correta.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa. Vejamos cada item:

I) Certa. A comunicação falha realmente pode gerar muitas perdas para a organização, inclusive criando problemas pessoais entre os funcionários.
II) Errada. A cultura organizacional é o modo institucionalizado de pensar e agir, e a comunicação está intimamente ligada a isso, sim!
III) Certa. A cultura organizacional realmente guia o comportamento organizacional, e a comunicação realmente é parte dela, potencializando (ajudando) ou dificultando seu funcionamento.
IV) Certa. A frase é bem ampla e busca afirmar apenas que a comunicação é parte (um grande processo) para a compreensão do propósito de algo, o que faz sentido.
GABARITO: B.

56. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo – HU-FURG/2016) Desenvolver a competência da comunicação deve ser um dos objetivos básicos do administrador de organizações e de pessoas de forma geral. Sendo assim, leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa correta.
I. O processo de comunicação sempre envolve uma fonte que transmite a mensagem, por algum meio, para um destinatário.
II. As mensagens são codificadas, ou seja, são convertidas em símbolos: idioma, sons, letras, números e outros tipos de sinais.
III. O processo de comunicação é sujeito a ruídos e interferências, que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e recepção eficazes da informação.
a) Somente a afirmação I está correta.
b) Somente a afirmação II está correta.
c) Somente a afirmação III está correta.
d) Todas as afirmações estão corretas.
e) Nenhuma das afirmações está correta.
Comentário:
Vejamos cada item:
I) Considerado certo. O item é, no mínimo, imperfeito, pois fala que a fonte transmite a mensagem, quando a fonte é quem emite, mas é possível entender, de forma mais coloquial, como correto.
II) Certo. De fato as mensagens passam por um processo de codificação, como descrito pela questão.
III) Certo. De fato, os ruídos e interferências podem dificultar ou até impedir o processo de comunicação.
GABARITO: E.

57. (AOCP/DESENBAHIA/Técnico Escriturário/2017) O processo organizacional de comunicação pode ser melhorado de várias maneiras. Uma das maneiras de melhorar a comunicação é a audição ativa. Quais são algumas das regras da prática da audição ativa?
a) Tenha riqueza de canal de comunicação, use feedback construtivo e gestão interativa.
b) Faça filtragem seletiva, proxêmica e uso do espaço e de tecnologia assistida.
c) Use paráfrases e reafirme, corresponda aos sentimentos e observe todas as pistas.
d) Valorize a cultura e a diversidade, colabore de forma resolutiva e faça acordo integrativo.
e) Tenha comunicação eficaz e eficiente, mediação imparcial e atribua credibilidade.

Comentário:
Na audição ativa é fundamental que o interlocutor busque prestar atenção em todos os detalhes do que é comunicado, além de demonstrar sua interpretação em busca de validação do conteúdo. Nas opções apresentadas isso só acontece na alternativa C.
GABARITO: C.

58. (AOCP/Prefeitura de Juiz de Fora/Técnico em Planejamento/2016) Em um processo de comunicação, a inconsistência entre comunicação verbal e não verbal influencia na diferença entre comunicação eficaz e comunicação ineficaz. Assim, assinale a alternativa correta a respeito da inconsistência entre comunicação verbal e não verbal.
a) A inconsistência entre comunicação verbal e não verbal ocorre pela fraca influência recebida de fatores não verbais, como movimentos do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos as expressões faciais o movimento e direção dos olhos, e o contato corporal.
b) A inconsistência entre comunicação verbal e não verbal ocorre pela forte influência recebida de fatores não verbais, como movimentos do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos, as expressões faciais, o movimento e direção dos olhos, e o contato corporal.
c) A inconsistência entre comunicação verbal e não verbal ocorre pela forte influência recebida de fatores verbais, como movimentos do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos, as expressões faciais, o movimento e direção dos olhos, e o contato corporal.
d) A inconsistência entre comunicação verbal e não verbal ocorre pela fraca influência recebida de fatores verbais como movimentos do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos, as expressões faciais, o movimento e direção dos olhos, e o contato corporal.
e) A inconsistência entre comunicação verbal e não verbal ocorre pela fraca influência recebida de fatores verbais e não verbais, como movimentos do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos, as expressões faciais, o movimento e direção dos olhos, e o contato corporal.
Comentário:
Questão ruim, mal feita, mas de resposta possível.
Aqui, era preciso interpretar que a comunicação apresenta inconsistências entre a verbal e a não verbal, porque uma coisa não bate com a outra. Assim, qualquer alternativa que apresentasse esse argumento seria correta.
Neste sentido, a única que o apresenta é a letra B. Há, inclusive, alternativas para confundir falando da alta influência da comunicação verbal (que poderia ser interpretado como correto), mas exemplificando com elementos da comunicação não verbal.
GABARITO: B.

59. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2017) O planejamento constitui a primeira função do processo administrativo, caracterizado pela definição dos objetivos organizacionais e dos recursos necessários para atingi-los. Há três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento refere -se sempre à elaboração de um plano.
Considerando os tipos de planejamento, o plano

a) operacional é detalhado e analítico, de curto prazo e micro orientado.
b) operacional é genérico e sintético, de longo prazo e macro orientado.
c) estratégico é detalhado e analítico, de curto prazo e macro orientado.
d) estratégico é genérico, sintético, de longo prazo e micro orientado.

Comentário:

O plano operacional é o mais detalhado, analítico e voltado para o curto prazo. O estratégico é o mais amplo, genérico e sintético, orientado para o todo (macro orientado). O tático é o intermediário entre os dois, mas nem sequer é tratado pela questão.

GABARITO: A.

60. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2017) A finalidade do controle é garantir que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem aos objetivos inicialmente estabelecidos. A essência do controle consiste em verificar se a atividade está ou não alcançando os resultados desejados.

O processo de controle prevê quatro etapas, nesta ordem:
a)monitorar os objetivos definidos, avaliar o desempenho atual, estabelecer níveis de autoridade e hierarquia e corrigir os desvios que forem necessários.
b)monitorar os objetivos definidos, estabelecer níveis de autoridade e hierarquia, definir canais de comunicação e recomeçar o ciclo de planejamento.
c)estabelecer padrões de desempenho, comparar o desempenho com os padrões estabelecidos, definir canais de comunicação e recomeçar o ciclo de planejamento.
d)estabelecer padrões de desempenho, avaliar o desempenho atual, comparar o desempenho com os padrões estabelecidos e corrigir os desvios que forem necessários.

Comentário:

Impossível conhecer todas as possibilidades de modelos para o controle, mas é possível ter clareza de que as etapas seguem um certo roteiro que devem se inicar pelo estabelecimento dos padrões/metas/indicadores ou coisa assim, e terminar pela ação corretiva. Com isso em mente, chegamos ao gabarito: D.

GABARITO: D.

61. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração-05/2016) A Pró-Reitora de Administração de uma instituição de ensino superior discutia com seus assessores durante uma oficina de trabalho, quando afirmou que "só é possível fazer várias apostas em cenários dinâmicos". Neste momento, ela se referia ao processo administrativo e, mais especificamente, à função de

a) controle.
b) organização.
c) direção.
d) planejamento.

Comentário:

A tomada de decisões com base em cenários faz parte da função de planejamento!

GABARITO: D.

62. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2016) A função administrativa responsável por melhor dispor ou ordenar os recursos disponíveis em uma estrutura é chamada de

a) organização.
b) planejamento.
c) direção.
d) controle.

Comentário:

A função que faz disposição e organização dos recursos é a de “organização”.

GABARITO: A.

5. LISTA DE QUESTÕES.



QUESTÕES SOBRE PROCESSO ADMINISTRATIVO

1. (CESPE/STM/AJAA/2018) Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

2. (CESPE/STM/AJAA/2018) O planejamento pode ser aplicado em situações de mudança organizacional, como no caso das chamadas mudanças planejadas, que se baseiam na racionalidade administrativa.

3. (CESPE/STM/AJAA/2018) As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

4. (CESPE/STM/AJAA/2018) As atividades de controle voltadas às áreas internas de uma organização são conhecidas como controles administrativos, que podem referir-se, por exemplo, a análises de relatórios de vendas.

5. (CESPE/TRE-TO/AJAA/2017) O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada
a) controle.
b) organização.
c) direção.
d) liderança.
e) planejamento.

6. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Listas de verificação, cronogramas e gráficos de Gantt podem ser utilizados para auxiliar as atividades de planejamento operacional.

7. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.**

8. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de**

acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

9. (CESPE/TCU/Técnico Federal de Controle Externo/2015) Por meio do planejamento, definem-se os objetivos e decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente, dividindo-se o trabalho, atribuindo-se responsabilidades às pessoas e estabelecendo-se mecanismos de comunicação e coordenação.

10. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário/2012) Os tipos de controle são o preliminar, que ocorre antes das operações iniciarem; o simultâneo, que ocorre enquanto os planos estão sendo implementados; e o de *feedback,* que enfoca o uso da informação sobre os resultados, no intuito de corrigir desvios em relação aos parâmetros aceitáveis.

11. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário/2012) De acordo com a atitude e visão interativa da função de planejamento, os quatro princípios considerados como específicos são: contribuição para a missão organizacional e para os objetivos gerais da organização; precedência do planejamento, em relação às demais funções; penetração e abrangência em relação às características e atividades da empresa; e maior eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

12. (FCC/TRT24/AJAA/2017) O processo organizacional compreende, entre as funções do administrador, aquelas consistentes em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos. Trata-se da atividade de
a) controle.
b) planejamento.
c) direção.
d) comunicação.
e) organização.

13. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Dentre as atividades inerentes ao processo organizacional, aquela consistente em identificar e agrupar logicamente as atividades da entidade e delinear responsabilidades corresponde a
a) planejamento.
b) coordenação.
c) organização.
d) direção.
e) controle.

14. (FCC/TRE-SP/AJ – Assistente Social/2017) Acerca do debate sobre as funções que constituem o processo de gestão/administração de uma organização, política, programa, projeto, serviço e/ou atividade, as funções gerenciais básicas necessárias de serem realizadas são:
a) Equacionamento, decisão, operacionalização e ação.
b) Direção, organização, planejamento e controle.
c) Reflexão, decisão, ação e retomada de reflexão.

d) Direção, equacionamento, planejamento e controle.
e) Planejamento, operacionalização, ação e controle.

15. (FCC/TRF3/Analista – Biblioteconomia/2016) O planejamento
I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.
II. operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.
III. é um acontecimento.
IV. é o sinônimo da improvisação.
Está correto o que consta APENAS em
a) I e II.
b) I e III.
c) II e IV.
d) II e III.
e) III e IV.

16. (FCC/TRE-AP/Analista Judiciário – Contabilidade/2015) As características do planejamento tático são: indica a participação de cada unidade no planejamento global, seu horizonte temporal é de médio prazo, e é definido por
a) cada funcionário da empresa como contribuição ao planejamento operacional.
b) equipes multidisciplinares que se apoiam em pesquisas de mercado.
c) meio de indicadores de mercado, envolvendo clientes e concorrência.
d) cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.
e) todos os funcionários da empresa, indicando como cada tarefa deve ser feita.

17. (FCC/TRE-RR/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) Em relação ao planejamento, é correto afirmar que
a) o planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".
b) o planejamento estratégico é o desdobramento do planejamento tático.
c)as grandes estratégias de uma organização são definidas a partir da soma de seus planos táticos.
d)o planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, frequentemente, nos níveis da alta administração e estratégico.
e)o planejamento da unidade de informação ocorre de forma independente, sem vinculação direta com o da direção da organização.

18. (FCC/TRT3/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) A função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam atingidos, é a de
a) organização.
b)planejamento.
c) controle.
d) previsão.
e) direção.

19. (FCC/TRF 2ª Região/2012) Planejamento é o processo de determinar os objetivos organizacionais, como atingi-los e é hierarquizado a partir das perspectivas:
a) marketing, tecnologia, produção e mercado.
b) missão, valores e visão.
c) financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento das pessoas.
d) estratégicas, táticas e operacionais.
e) da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

20. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle/2011) Fazer que algo aconteça do modo como foi planejado é a definição de
a) organizar.
b) coordenar.
c) prospectar estrategicamente.
d) controlar.
e) motivar.

21. (FCC/TJ-AP/Analista Judiciário – Administração/2009) Característica específica do planejamento organizacional tático é
a) limitar as variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação.
b) lidar com elevados graus de incerteza em face das coações e contingências que não pode prever.
c) incluir um grau reduzido de incerteza graças ao nível detalhado de programação e racionalização das atividades envolvidas.
d) desafiar os níveis elevados de incerteza através da mobilização de fatores como a criatividade e a inovação.
e) trabalhar com a lógica dos sistemas fechados visando alcançar elevado nível de regularidade e eficiência.

22. (FCC/TRT5/Analista Judiciário - Área Administrativa/2013) Considere:
I. É o planejamento de curto prazo e refere-se geralmente à operação específica.
II. Trata de objetivos globais e definidos no longo prazo.
III. Traz, geralmente, objetivos divisionais ou departamentais relacionados com as áreas da organização.
Referem-se respectivamente aos planejamentos Tático e Estratégico, o que consta em
a) III e I.
b) I e II.
c) I e III.
d) II e III.
e) III e II.

23. (FCC/TRT24/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2011) O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o
a) setorial.
b) operacional.

c) estratégico.
d) departamental.
e) tático.

24. (FCC/TRT 8ª Região (PA e AP)/ Analista Judiciário - Área Administrativa / 2010) O processo administrativo possui quatro funções básicas – planejamento, organização, direção e controle. A função de controle é um processo cíclico composto de quatro fases:
a) análise dos resultados; definição de metas; ações de reforço para aplicação de boas práticas e acompanhamento.
b) definição de objetivos; acompanhamento da execução; avaliação e ações de melhoria.
c) acompanhamento da execução; identificação de inconformidades; definição de novos processos e implantação.
d) monitoração dos processos definidos; identificação de inconsistências; implantação e avaliação.
e) estabelecimento de padrões de desempenho; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

25. (FGV/TRT12/AJAA/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.

26. (FGV/TRT12/TJAA/2017) No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.
Tão importante quanto planejar é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, e essa função administrativa de monitoração é denominada:
a) avaliação estratégica;
b) análise de eficácia;
c) controle;
d) análise de eficiência;
e) avaliação de desempenho.

27. (FGV/TJ-SC/Analista Administrativo/2015) Um diretor de marketing afirmou que a maior parte de seu tempo era dedicada a funções de planejamento. É uma função de planejamento, na área de marketing:
a) distribuição dos vendedores por área geográfica;
b) avaliação da satisfação dos clientes;

c) estruturação do departamento de marketing;
d) definição da estratégia comercial;
e) atribuição de bônus aos vendedores.

28. (FGV/TJ-BA/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2015) Em todas as áreas de uma organização, os administradores exercem funções de planejamento, organização, direção e controle. É uma atividade de organização na área de finanças:
a) avaliação do desempenho financeiro da organização;
b) elaboração de projetos de investimento;
c) implementação de política de participação nos lucros;
d) aplicação dos recursos financeiros;
e) controle dos custos de produção.

29. (IESES/TRT14/Analista Judiciário/2014) A função administrativa que é responsável pela verificação e comparação dos resultados obtidos com os previstos e planejados, como também, de restringir e regular os fatores administrativos de modo que os projetos sejam completados conforme previstos, é corretamente chamada de:
a) Controle.
b) Planejamento.
c) Direção.
d) Comando.
e) Coordenação.

30. (IESES/TRT14/Analista Judiciário/2014) São exemplos de organização, EXCETO:
a) O Exército.
b) Uma Pessoa Física.
c) Uma Escola de Samba.
d) Um Clube de Futebol.
e) Uma Faculdade.

QUESTOES SOBRE COMUNICAÇAO

31. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Comunicação/2016) O planejamento de comunicação organizacional desconsidera as definições de missão, visão e valores voltados à comunicação.

32. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Comunicação/2016) Deve-se evitar o detalhamento da avaliação das necessidades de comunicação durante a elaboração do planejamento de comunicação organizacional, especialmente no caso de tais necessidades serem de conhecimento prévio da organização.

33. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Comunicação/2016) O fluxo de comunicação descendente leva as informações da base da organização para o comando hierárquico.

34. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Administração/2016) Um líder que se comunica de maneira clara e fluente garante a eficácia da comunicação com os receptores da mensagem, ainda que eles não a compreendam.

35. (CESPE/TCE-PA/ACE – Comunicação/2016) A comunicação organizacional promove entre os integrantes de uma organização e de suas redes informações acerca de políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles dessa organização.

36. (FCC/ARTESP/Especialista – Gestão Pública/2017) A comunicação organizacional pode ser definida como um sistema que compreende o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente interno e externo, comportando duas perspectivas, a saber:
a) Integrada, com uma base única e global; e fragmentada, quando almeja objetivos setoriais.
b) Corporativa, voltada para assuntos internos; e institucional, com foco na sociedade.
c) Aberta, contemplando comunicados e informes; e fechada, resultando da interação entre áreas.
d) Ativa, alinhada com os objetivos da organização; e reativa, quando envolve proteção em face de um risco potencial.
e) Instrumental, que visa informar e divulgar; e participativa, na qual se busca a interação entre os atores.

37. (FCC/Copergás-PE/Analista Administrador/2016) A Diretoria Financeira de determinada empresa detectou forte redução do faturamento nos últimos meses e resolveu adotar um programa de comunicação, direcionado a todos os colaboradores, inclusive das áreas de operação, tendo a seguinte mensagem: "os indicadores econômico-financeiros da companhia vêm apresentando trajetória de forte deterioração, colocando em risco os covenants assumidos junto a financiadores, o que exige de todos a adoção de medidas urgentes para incrementar a geração de caixa, melhorando, assim, a margem EBITDA dos próximos trimestres". Referida mensagem
a) constitui um exemplo de comunicação eficaz, pois contempla os elementos de completude e clareza, na forma preconizada pelo modelo linear.

b) somente será bem sucedida se adotado o modelo de redes informais de comunicação, elegendo facilitadores para disseminação da mensagem.
c) é representativa do denominado modelo transacional, que busca derrubar barreiras psicológicas dos receptores a temas não relacionados à sua atuação cotidiana.
d) contém barreiras à comunicação, especialmente em função da não adoção de linguagem comum a todos os envolvidos.
e) depende, para a sua perfeita compreensão por todos os membros da organização, de um mecanismo claro de feedback, que corresponde à tradução dos jargões utilizados.

38. (FCC/TRE-AP/TJAA/2015) O processo de comunicação é o método pelo qual um emissor alcança um receptor. Consiste em seis etapas. A etapa 1 é desenvolver a ideia ou pensamento; a 2 é codificar a ideia em palavras adequadas; a 3 é a transmissão; a 4 é permitir que a outra pessoa receba a mensagem; a 5 é a decodificação da mensagem pelo receptor e a etapa 6 refere-se ao
a) uso da mensagem pelo receptor.
b) emoção emitida pelo receptor.
c) pensamento emitido pelo emissor.
d) código utilizado pelo receptor.
e) código utilizado pelo emissor.

39. (FCC/TER-AP/TJAA/2015) Muitas vezes as pessoas não compreendem que suas ações comunicam do mesmo modo que suas palavras. De fato, a mensagem recebida de uma ação frequentemente é mais forte do que a proveniente de palavras. Conforme diz o ditado "as ações falam mais alto do que as palavras". As ações que comunicam são chamadas de comunicação
a) assediante.
b) violenta.
c) não-verbal.
d) assertiva.
e) destrutiva.

40. (FCC/TRE-AP/TJAA/2015) Uma prática útil para formar comunicação ascendente é fazer reuniões com os empregados. Nestas reuniões os empregados são encorajados a falar a respeito dos problemas do cargo, necessidades e práticas da administração, tanto daqueles que ajudam quanto dos que interferem no desempenho do trabalho. Essas reuniões também são chamadas de reuniões
a) horizontais.
b) verticais.
c) semiestruturadas.
d) situacionais.
e) matriciais.

41. (FCC/MPE-AM/Agente Técnico - Administrativo/2013) O exame nacional de cursos, no caso da Administração, determina como a primeira das habilidades do administrador a

capacidade de comunicação interpessoal e expressão correta nos documentos técnicos específicos e de interpretação da realidade. (Lacombe, 2012).

A afirmação que NÃO se relaciona com o processo de comunicação na empresa é:

a) O ruído é tudo aquilo que não faz parte nem do emissor nem do receptor, mas interfere na mensagem distorcendo-a.

b) Uma das formas de procurar obter a comunicação correta, é inserir a retroinformação, isto é introduzir o mecanismo de feedback, porém as distorções podem continuar.

c) Boa parte dos problemas resultam de comunicações inadequadas, inoportunas e falhas.

d) A mensagem pode ser transmitida na forma de um documento ou de uma comunicação visual ou audível.

e) Em qualquer tipo de comunicação é dispensável o uso da palavra exata para exprimir o pensamento

42. (FGV/Prefeitura de Salvador-BA/Técnico de Nível Médio II-Operacional/2017) O agente do processo de comunicação, ou seja, a pessoa que tem uma mensagem para comunicar, é denominado

a) emissor.

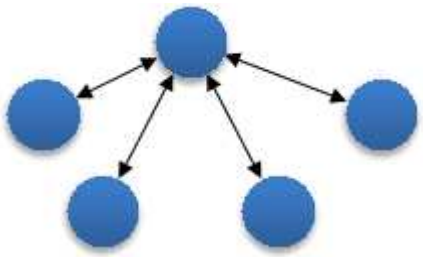
b) ativador.

c) receptor.

d) propulsor.

e) mediador.

43. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Uma equipe de trabalho de cinco pessoas tem sua rede de comunicação segundo o padrão abaixo.



Esse tipo de rede de comunicação é conhecido como "roda", e é mais eficaz do que os demais tipos de rede quando o foco está na(o):

a) precisão da comunicação;

b) emergência de um líder;

c) velocidade da comunicação;

d) satisfação dos membros da equipe;

e) feedback impessoal.

44. (FGV/TRT12/AJAA/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;

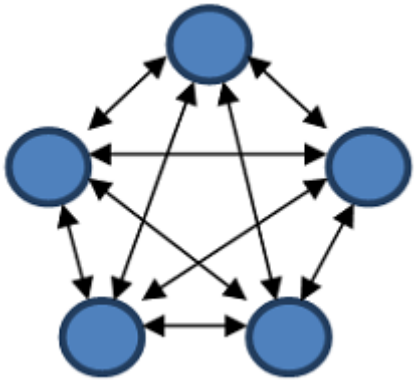
b) voicemail;
c) discurso ao vivo;
d) memorando;
e) discussão online.

45. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Médio II – Operacional/2017) No processo de comunicação, a mensagem é composta por conteúdo e forma. As afirmativas acerca da mensagem, apresentadas a seguir, estão corretas, à exceção de uma. Assinale-a.
a) A mensagem deve estar adequada ao nível cultural, técnico e hierárquico do receptor.
b)O conteúdo representa o que será transmitido e depende dos objetivos do processo de comunicação.
c) O conteúdo deve comunicar o essencial frente aos objetivos a serem alcançados pelo emissor.
d) A forma é a maneira pela qual a mensagem é transmitida.
e) A forma de transmissão de uma mensagem é sempre verbal.

46. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Uma gerente enviou uma mensagem pelo e-mail da empresa informando os membros de sua equipe sobre a data e o horário de uma reunião para discussão das novas metas da equipe.
Esse tipo de comunicação pode ser caracterizada como:
a) formal e descendente;
b) formal e lateral;
c) formal e ascendente;
d) informal e ascendente;
e) informal e descendente.

47. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Médio II – Operacional/2017) A velocidade de circulação da informação, a possibilidade de interatividade e a multiplicidade dos meios de comunicação são algumas das evidências de que estamos vivendo a chamada Revolução da Informação.
Sobre a comunicação, analise as afirmativas a seguir.
I. A comunicação é o processo pelo qual alguma coisa torna-se comum ou é compartilhada entre as pessoas.
II. As formas não verbais, como gestos, expressões faciais e movimentos corporais também são códigos e sinais usados pelas pessoas para expressar suas ideias e sentimentos.
III. As finalidades básicas da comunicação são entender o mundo, relacionar-se com os outros e transformar a si mesmo e à realidade.
Está correto o que se afirma em:
a) I, apenas.
b) I e II, apenas.
c) I e III, apenas.
d) II e III, apenas.
e) I, II e III.

48. (FGV/IBGE/Agente Censitário Municipal e Supervisor/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):
a) precisão da comunicação;
b) atingimento de resultados;
c) resolução de conflitos;
d) desenvolvimento da liderança;
e) satisfação dos membros da equipe.

49. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administrador/2016) Com referência aos processos de comunicação, analise as afirmativas a seguir.
I. A sobrecarga de informações deve passar por filtros de compreensão para evitar a exclusão do seu conteúdo.
II. O transmissor e o receptor de conteúdo informacional devem ser aptos na utilização do mesmo canal da comunicação.
III. Adotar um canal único de comunicação é uma forma efetiva de inibir ruídos na comunicação da empresa.
Assinale:
a) se somente a afirmativa I estiver correta.
b) se somente a afirmativa II estiver correta.
c) se somente a afirmativa III estiver correta.
d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

50. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) Sobre os tipos de comunicação organizacional, analise as afirmativas a seguir.
I. Uma sugestão de melhoria é um tipo de comunicação ascendente.
II. Uma instrução de trabalho é um exemplo de comunicação descendente.
III. Uma comunicação entre departamentos ou entre setores é um exemplo de comunicação horizontal.
Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.
b) se somente a afirmativa II estiver correta.
c) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

51. (FGV/TJSC/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.

52. (FGV/DPE-RO/Analista - Administrativo/2015) Um gerente recebeu uma avaliação 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.

53. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo – HUAP-UFF/2016) A mudança nos meios de comunicação é um dos mais importantes aspectos da evolução tecnológica. Abaixo há exemplos de comunicação pessoal. Assinale a alternativa que não condiz com esse tipo de comunicação.
a) Correio de voz
b) Reuniões
c) Apresentações formais
d) Conferências
e) Comemorações

54. (IBFC/EBSERH/Pedagogo – HU-FURG/2016) A comunicação acompanha o ser humano desde seu nascimento, sendo processada em todo o tempo, independente da forma ou da localização. O sucesso de toda atividade profissional é uma comunicação eficaz. Para que ocorra uma comunicação eficiente são necessários:
a) Emissor e Receptor.
b) Emissor e Mensagem transmitida.

c) Mensagem, Receptor e Canal.
d) Emissor, Receptor, Mensagem transmitida e Canal.
e) Receptor, Canal e Mensagem transmitida.

55. (IBFC/EBSERH/Pedagogo – HU-FURG/2016) Atualmente a comunicação é conhecida como um dos fatores mais importante dentro de uma empresa, isso porque qualquer ação começa com a comunicação. Leia as afirmações a seguir e julgue-as conforme as alternativas: Analise as afirmativas abaixo e assinale a alternativa correta.
I. A falha em um processo de comunicação pode causar perdas financeiras além de mal estar entre os funcionários de uma organização.
II. A comunicação não está diretamente ligada a cultura organizacional, os meios escolhidos para a disseminação das informações, de maneira geral, não fazem parte de todo o planejamento.
III. A comunicação ajuda a cultura organizacional que é o que vai guiar a empresa no mundo dos negócios, por isso ter uma comunicação coesa se tornou essencial para o sucesso futuro.
IV. A comunicação eficiente é um grande processo para a qualidade e a compreensão do propósito solicitado.
a) Apenas as afirmações I, II e III estão corretas.
b) Apenas as afirmações I, III e IV estão corretas.
c) Apenas a afirmação I esta correta.
d) Todas as afirmações estão corretas.
e) Apenas a afirmação IV esta correta.

56. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo – HU-FURG/2016) Desenvolver a competência da comunicação deve ser um dos objetivos básicos do administrador de organizações e de pessoas de forma geral. Sendo assim, leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa correta.
I. O processo de comunicação sempre envolve uma fonte que transmite a mensagem, por algum meio, para um destinatário.
II. As mensagens são codificadas, ou seja, são convertidas em símbolos: idioma, sons, letras, números e outros tipos de sinais.
III. O processo de comunicação é sujeito a ruídos e interferências, que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e recepção eficazes da informação.
a) Somente a afirmação I está correta.
b) Somente a afirmação II está correta.
c) Somente a afirmação III está correta.
d) Todas as afirmações estão corretas.
e) Nenhuma das afirmações está correta.
Co

57. (AOCP/DESENBAHIA/Técnico Escriturário/2017) O processo organizacional de comunicação pode ser melhorado de várias maneiras. Uma das maneiras de melhorar a comunicação é a audição ativa. Quais são algumas das regras da prática da audição ativa?
a) Tenha riqueza de canal de comunicação, use feedback construtivo e gestão interativa.
b) Faça filtragem seletiva, proxêmica e uso do espaço e de tecnologia assistida.
c) Use paráfrases e reafirme, corresponda aos sentimentos e observe todas as pistas.

d) Valorize a cultura e a diversidade, colabore de forma resolutiva e faça acordo integrativo.
e) Tenha comunicação eficaz e eficiente, mediação imparcial e atribua credibilidade.

58. (AOCP/Prefeitura de Juiz de Fora/Técnico em Planejamento/2016) Em um processo de comunicação, a inconsistência entre comunicação verbal e não verbal influencia na diferença entre comunicação eficaz e comunicação ineficaz. Assim, assinale a alternativa correta a respeito da inconsistência entre comunicação verbal e não verbal.
a) A inconsistência entre comunicação verbal e não verbal ocorre pela fraca influência recebida de fatores não verbais, como movimentos do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos as expressões faciais o movimento e direção dos olhos, e o contato corporal.
b) A inconsistência entre comunicação verbal e não verbal ocorre pela forte influência recebida de fatores não verbais, como movimentos do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos, as expressões faciais, o movimento e direção dos olhos, e o contato corporal.
c) A inconsistência entre comunicação verbal e não verbal ocorre pela forte influência recebida de fatores verbais, como movimentos do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos, as expressões faciais, o movimento e direção dos olhos, e o contato corporal.
d) A inconsistência entre comunicação verbal e não verbal ocorre pela fraca influência recebida de fatores verbais como movimentos do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos, as expressões faciais, o movimento e direção dos olhos, e o contato corporal.
e) A inconsistência entre comunicação verbal e não verbal ocorre pela fraca influência recebida de fatores verbais e não verbais, como movimentos do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos, as expressões faciais, o movimento e direção dos olhos, e o contato corporal.

59. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2017) O planejamento constitui a primeira função do processo administrativo, caracterizado pela definição dos objetivos organizacionais e dos recursos necessários para atingi-los. Há três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento refere -se sempre à elaboração de um plano.
Considerando os tipos de planejamento, o plano
a) operacional é detalhado e analítico, de curto prazo e micro orientado.
b) operacional é genérico e sintético, de longo prazo e macro orientado.
c) estratégico é detalhado e analítico, de curto prazo e macro orientado.
d) estratégico é genérico, sintético, de longo prazo e micro orientado.

60. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2017) A finalidade do controle é garantir que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem aos objetivos inicialmente estabelecidos. A essência do controle consiste em verificar se a atividade está ou não alcançando os resultados desejados.
O processo de controle prevê quatro etapas, nesta ordem:
a)monitorar os objetivos definidos, avaliar o desempenho atual, estabelecer níveis de autoridade e hierarquia e corrigir os desvios que forem necessários.

b)monitorar os objetivos definidos, estabelecer níveis de autoridade e hierarquia, definir canais de comunicação e recomeçar o ciclo de planejamento.
c)estabelecer padrões de desempenho, comparar o desempenho com os padrões estabelecidos, definir canais de comunicação e recomeçar o ciclo de planejamento.
d)estabelecer padrões de desempenho, avaliar o desempenho atual, comparar o desempenho com os padrões estabelecidos e corrigir os desvios que forem necessários.

61. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração-05/2016) A Pró-Reitora de Administração de uma instituição de ensino superior discutia com seus assessores durante uma oficina de trabalho, quando afirmou que "só é possível fazer várias apostas em cenários dinâmicos". Neste momento, ela se referia ao processo administrativo e, mais especificamente, à função de
a) controle.
b) organização.
c) direção.
d) planejamento.

62. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2016) A função administrativa responsável por melhor dispor ou ordenar os recursos disponíveis em uma estrutura é chamada de
a) organização.
b) planejamento.
c) direção.
d) controle.

6. GABARITO.

GABARITO

1.	C	8.	C	15.	A	22.	E	29.	A	36.	E	43.	B	50.	E	57.	C
2.	C	9.	E	16.	D	23.	E	30.	B	37.	D	44.	D	51.	B	58.	B
3.	E	10.	C	17.	A	24.	E	31.	E	38.	A	45.	E	52.	E	59.	A
4.	C	11.	E	18.	C	25.	A	32.	E	39.	C	46.	A	53.	A	60.	D
5.	A	12.	A	19.	D	26.	C	33.	E	40.	B	47.	E	54.	D	61.	D
6.	C	13.	C	20.	D	27.	D	34.	E	41.	E	48.	E	55.	B	62.	A
7.	C	14.	B	21.	A	28.	D	35.	C	42.	A	49.	B	56.	E		

7. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL.

BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: conceitos e casos. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
BENOME, João B V. Princípios da Administração. IESDE, 2007.
CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2007.
CUNHA, Miguel P. CUNHA, João V. CAIXEIRINHO, Jesuína. Processos de controlo nas organizações: do controlo da flexibilidade à flexibilidade do controlo. **Análise Psicológica.** N.2, p.261-278, 2001.
CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2012.
MATIAS-PEREIRA. José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 37ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
STONER, James A. FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC: 1999, apud GUIMARAES, André L. F. Gestão e Racionalização na Distribuição de Medicamentos e Materiais Clínicos: um estudo de caso no Hospital Escola da Universidade de Taubaté.
TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
TEIXEIRA, Rubens M. SOUZA, Washington J de. **O desafio Relativo ao incremento dos valores da racionalidade substantiva no planejamento público**: reflexões teóricas. Disponível em:< unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IISeminario/trabalhos/As organizações o individuo e a gestão participativa.pdf>. Acesso em 12/01/2015.inerddd

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.