Estratégia
CONCURSOS

Aul

Passo Estratégico de Noções de Administração Pública p/ TRT 17ª Região (TJAA) - 2019

Professor: Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

Processo Administrativo
Estrutura Organizacional

1 – Apresentação 2
2 – Análise Estatística 5
3 – Análise das Questões 7
3.1 – Processo Administrativo 7
3.2 – Estrutura Organizacional 14
4 – Questionário de Revisão 19
5 – Conclusão 27



1 – APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia,** sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico.

E eu sou **Vinícius de Oliveira,** Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009.

Creio que muitos de vocês já conheçam o "Passo", no entanto vamos aproveitar esse **relatório inicial** para darmos uma breve visão como analistas, coaches e, principalmente, como concurseiros do que é e de como o "Passo" pode te ajudar no caminho até a conquista do cargo público.

Temos notado que na elaboração das provas as bancas de concursos têm se especializado em explorar cada vez mais as diversas fontes de informação existentes, seja na doutrina especializada, nos incontáveis atos normativos legais ou infralegais, na jurisprudência, em periódicos, ou seja, em qualquer fonte que contenha conteúdo "cobrável" em prova.

Com isso, os materiais destinados a concursos têm ficado cada vez extensos, inflados, pois precisam contemplar todas essas atualizações e, por uma questão de responsabilidade e compromisso com o candidato, manter o conteúdo já cobrado no passado.

Os cursos do Estratégia já têm essa preocupação em dar destaque aos assuntos e pontos da matéria que estão sendo cobrados com mais frequência nos concursos. No entanto, devido ao enorme volume de informações necessárias para cobrir todo o edital, é comum que o aluno ainda se sinta inseguro acerca daquilo que efetivamente deve guardar para a prova, daquele núcleo de conhecimento que lhe proporcionará uma pontuação competitiva para a aprovação.

E é nesse contexto que enxergamos as duas primeiras grandes vantagens do "Passo". A primeira é a **possibilidade de identificar, com base em análise estatística real,**

consistente, com que frequência e aprofundamento determinado assunto da disciplina está sendo cobrado nas provas para o cargo almejado e nas demais provas organizadas pela banca examinada.

Vejam que esse tipo de informação pode ser determinante para a sua aprovação, pois o exame em conjunto do conteúdo dos relatórios de todas as disciplinas permite que o aluno faça a escolha mais racional dentre as possíveis, quando considerado o tempo disponível para o estudo até a data da prova.

Dessa forma, o aluno poderá contar com todas as informações necessárias para que possa – se for preciso - privilegiar uma disciplina ou um assunto de uma determinada disciplina em detrimento de outros. **E isso pode ser a diferença entre conquistar ou não a vaga almejada**.

A segunda vantagem é um desdobramento da primeira: trata-se da inédita **possibilidade de irmos uma camada mais fundo no nosso filtro e identificar, dentro de cada assunto do edital examinado, quais pontos são preferidos e de que forma são cobrados pela banca**.

É isso mesmo que você acabou de ler, **sempre que for possível ou relevante**, não nos limitaremos a reconhecer que o assunto X foi cobrado com maior frequência que o assunto Y. Vamos mostrar de que forma foi cobrado e, sempre que possível, quais pontos dentro daquele assunto são preferidos pela banca. Acreditem, em algumas provas o estudo de 3 ou 4 pontos (não falo de itens do edital e sim de pontos – subitens), já garantiria 70 a 80% de rendimento na disciplina. Um candidato com bom senso e preparo acertaria as demais questões mesmo sem ter estudado a fundo o assunto. **É esse tipo de percepção que buscamos proporcionar.**

Costumo dizer que o estudo para concursos públicos deve ser feito em camadas, ou seja, na primeira leitura o candidato deve se preocupar em aprender o núcleo essencial da matéria e não esgotar completamente a matéria. Nas leituras seguintes, deve progressivamente ir se aprofundando nos detalhes absorvidos até chegar em um nível de conhecimento acumulado que seja satisfatório para a preparação escolhida.

O *Passo Estratégico* expõe essas camadas para o aluno, deixa claro qual conteúdo deve ser priorizado em um primeiro momento e quais conteúdos

merecerão atenção – se for o caso – em momento posterior. O aluno que, por falta de tempo ou opção estratégica de preparação, optar por ir para a prova com um conhecimento básico saberá com precisão até que ponto deve se dedicar à disciplina. E diria que o mesmo serve para o aluno que quer chegar com o conteúdo avançado, ou seja, até onde vale a pena adquirir conhecimento na disciplina.

Percebam que um levantamento desse tipo, com esse nível de detalhes, é algo inédito, um verdadeiro raio-x do edital. Apesar de tomarmos como referência a última prova do cargo almejado, também nos preocupamos com o passado e com as demais provas organizadas pela banca, incluindo as mais recentes. Isso **nos permitiu perceber o comportamento atual da banca** e, a depender do caso, sugerir possíveis novidades em futuros editais.

Além disso, o Passo Estratégico também trará **simulados periódicos com questões inéditas** e será uma grande ferramenta para que o aluno possa **orientar as suas futuras revisões da disciplina**. Em suma, o "Passo" servirá como um **roteiro para a preparação dos alunos iniciantes** e como um **bom plano de revisão para os mais experientes**!

Por fim, é importante ter em mente que **o material do Passo Estratégico não substitui o estudo do conteúdo regular da disciplina**. Portanto, esse material deverá ser utilizado de forma complementar ao estudo regular, preponderantemente para **revisões**, para **aprimoramento final** e para identificar **o que não poderá "de jeito nenhum" ser esquecido ou deixado para trás**, tudo bem?

Vamos ao relatório?

2 – ANÁLISE ESTATÍSTICA

Antes de iniciarmos a análise estatística propriamente dita, achamos interessante neste **primeiro relatório** fazer alguns esclarecimentos acerca dos critérios adotados para o levantamento e manipulação dos dados estatísticos.

Como primeiro ponto, é importante delimitar a amostra utilizada para realizar a presente análise. Para esta análise foram selecionadas as **provas para tribunais, órgãos de controle, órgãos do executivo e outros órgãos análogos realizadas nos últimos 4 anos pela banca Cespe,** cujos editais tinham um grau relevante de similaridade com o nosso.

Além disso, foi necessário levar em consideração o **alto grau de permeabilidade** da disciplina durante o levantamento estatístico. E o que queremos dizer com isso? É que **é muito comum que os conteúdos cobrados "dentro" da disciplina Administração Pública também estejam presentes em outras disciplinas congêneres, tais como Gestão Pública, Administração de RH, Gestão de RH, Gestão de Pessoas, etc. Por essa razão, todas essas provas vieram para estatística.**

No que diz respeito aos dados em si, a disciplina foi dividida em **9 tópicos** (o que resulta em uma distribuição projetada de **11,11% para cada tópico**), aglomerados conforme a incidência e correlação a fim de serem elaborados **os relatórios abordando todo o conteúdo programático**.

Quanto aos tópicos em si, valem as mesmas considerações quanto à permeabilidade da matéria. Em outras palavras, **alguns tópicos aparecem descritos de forma diferente em alguns editais, mas abordam um conteúdo idêntico ou similar.** Para fazer a análise estatística, portanto, aglomeramos esses tópicos conexos para gerar os dados que seguem.

Vamos aos dados estatísticos!

Assunto	Questões	Incidência
Estrutura Organizacional	38	14,84%
Estratégia Organizacional	37	14,45%

Na tabela acima são quantificadas as questões que cobraram os assuntos em relação ao número total de questões analisadas. Os tópicos **Processo Administrativo** e **Estrutura Organizacional** apresentam uma incidência acima da média, sendo dois dos **temas mais comum em todas as provas analisadas!**

Com base nos dados históricos acima, podemos concluir que os assuntos **Processo Administrativo** e **Estrutura Organizacional** são muito comuns nas provas do Cespe, **devendo ter o estudo priorizado!**

3 – ANÁLISE DAS QUESTÕES

Nesta seção faremos a análise de algumas questões de provas anteriores e buscaremos as características que nos ajudem a entender a forma como a banca cobra esses temas.

3.1 – PROCESSO ADMINISTRATIVO

1. (CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

2. (CESPE / MPU – Técnico Administrativo – 2013)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada.

---

3. (CESPE / TRF1 – AJAA – 2017)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta.

---

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

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

Comentários

Distribuir tarefas ou atividades e recursos, observando uma lógica estrutural (departamentalização), são ações pertinentes à função de organização. Atenção: é comum a banca tentar confundir as funções de planejamento e organização.

Gabarito: errada.

---

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

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

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

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

Comentários

As duas questões versam sobre controle, função que tem como objetivo monitorar e acompanhar os trabalhos para que eles possam ser realizados com sucesso. Inclui ainda a tomada de ações corretivas.

Gabarito: ambas certas.

---

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

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

Comentários

Direção é a função relacionada à condução do dia-a-dia para que os trabalhos sejam executados. Está ligada diretamente à liderança e à comunicação dentro da organização.

Gabarito: certa.

---

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

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

Comentários

Mais uma vez a tentativa de confundir planejamento com organização. É o planejamento que estabelece o futuro desejado e escolhe o caminho para chegar lá. Metas e objetivos devem sempre remeter a planejamento.

Gabarito: errada.

---

9. (CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada.

10.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

Comentários

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

Gabarito: correta.

11.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

Comentários

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

Gabarito: errada.

12.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta.

13.(CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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

Comentários

O diagnóstico, os objetivos e as respectivas ações para alcançá-los são características do processo de planejamento. Porém definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações são competências da função organização.

Gabarito: errada.

14.(CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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

Comentários

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

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

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

Gabarito: errada.

15.(CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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

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

Comentários

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

Gabarito: correta.

16.(CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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

Comentários

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

Gabarito: correta.

17.(CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta.

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

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

Comentários

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

Gabarito: correta.

---

19. (CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

O demonstrativo de lucros e perdas constitui um tipo de controle estratégico que possibilita uma visão ampla acerca dos lucros alcançados por uma organização.

Comentários

Em questões anteriores, já havíamos nos deparado, sem maiores dificuldades, com situações relativas aos níveis de controle tático e operacional.

Agora, mais uma vez, para acertar a questão, era necessário o conhecimento sobre as características dos níveis administrativos. No caso, os lucros de uma organização interessam diretamente ao nível mais alto da administração, ou seja, ao nível estratégico.

Gabarito: correta.

---

20. (CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

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

Comentários

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

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

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

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

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

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

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

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

Gabarito: correta.

3.2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. **(CESPE / TRT7 – AJAA - 2017)**

O tipo de departamentalização que se baseia em tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos como estratégia para determinar o desenho organizacional refere-se à departamentalização

a) territorial.

b) funcional.

c) por projetos.

d) por produto.

Comentários

A departamentalização funcional se baseia em unidades interdependentes definidas com base na especialização e tarefas comuns. Este tipo de departamentalização é o mais comum nas organizações, especialmente nos órgãos públicos.

Na departamentalização funcional os departamentos são formados por pessoas que possuem habilidades e conhecimentos semelhantes e que participam de atividades comuns dentro do processo de trabalho.

Gabarito: letra B.

---

2. **(CESPE / TCE-PE – Cargo 4 - 2017)**

Ao elaborar uma estrutura organizacional, é fundamental que o gestor tenha em mente o *trade-off* existente entre os ganhos de produtividade da especialização e as perdas de produtividade causadas pelas deseconomias humanas e pelos efeitos alienadores da divisão do trabalho.

Comentários

Trade-off é uma expressão em inglês que significa que o ato de escolher uma coisa significa necessariamente abrir mão de outra, ou ainda que uma escolha traz consigo vantagens, mas também desvantagens. Trata-se de um conflito da escolha. A banca traz um ponto positivo da especialização para logo após mostrar um ponto negativo.

Gabarito: correta.

---

3. **(CESPE / TCE-PE – Cargo 4 - 2017)**

A estrutura organizacional, que é um meio para o alcance dos objetivos, está relacionada com a estratégia da organização, de tal forma que mudanças na estratégia precedem e promovem mudanças na estrutura.

Comentários

A estrutura organizacional adapta-se à tecnologia e segue a estratégia, o tamanho e o ambiente. O ambiente molda a estratégia e a estratégia molda a estrutura. Assim, mudanças na estratégia promovem mudanças na estrutura. Esse entendimento é recorrente nas questões do Cespe.

Gabarito: correta.

---

4. (CESPE / Funpresp-Jud – Cargo 8 - 2016)

Acerca da função de organização e de seus processos, julgue os itens que se seguem.

A departamentalização tem sido considerada uma técnica de definição de estrutura organizacional ultrapassada, por isso vem sendo substituída pela abordagem contingencial, cujas premissas defendem a adoção de estruturas organizacionais holísticas.

Comentários

Não há como uma organização existir sem algum tipo de departamentalização. É difícil vislumbrar uma hipótese em que a separação de atividades e processos dentro de uma organização seja dispensável.

A abordagem contingencial advoga que não existem métodos pré-determinados como sendo os melhores. A estrutura vai depender das escolhas e objetivos da organização.

A Teoria Contingencial da Administração não determina nenhum modelo ideal e nem mesmo a exclusão a priori de qualquer modelo. Para ela, tudo depende.

A departamentalização é necessária em qualquer organização que se proponha a desempenhar alguma atividade. O se pode considerar ultrapassado é o modelo mecanicista puro, o qual, no entanto, ainda é bastante utilizado a depender dos objetivos da organização, como é o caso das instituições militares.

Gabarito: errada.

---

5. (CESPE / Funpresp-Jud – Cargo 8 - 2016)

A estrutura organizacional estabelece a divisão do trabalho, a hierarquia e as linhas de comunicação entre pessoas e entre grupos na organização.

Comentários

A Estrutura Organizacional ordenação de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma organização. É, portanto, o arranjo de todos os elementos de uma instituição.

Gabarito: correta.

---

6. (CESPE / Funpresp-Jud – Cargo 8 - 2016)

A departamentalização funcional prevê o uso de critério geográfico para definição das unidades de trabalho da organização.

Comentários

É a departamentalização geográfica, divisional ou territorial que prevê o uso de critério geográfico para definição das unidades de trabalho da organização. Nela, a diferenciação e o agrupamento das atividades é feito de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa. É mais comum em empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos.

Conforme já vimos, na departamentalização funcional, as atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa, podendo ser considerado o critério de departamentalização mais usado nas organizações.

Gabarito: errada.

---

7. (CESPE / Funpresp-Jud – Cargo 8 - 2016)

A departamentalização em que se consideram as etapas ou atividades estruturadas na produção é denominada de departamentalização por projetos.

Comentários

A departamentalização em que se consideram as etapas ou atividades estruturadas na produção é denominada de departamentalização por **processos.**

Na departamentalização por projetos, os colaboradores vão receber atribuições temporárias, pois projetos tem início, meio e fim. Terminado um projeto, ocorre a alocação em outro projeto, e assim em diante. Dois exemplos clássicos são os de consultorias e de agências de publicidade.

Gabarito: errada.

---

8. (CESPE - DPU – Agente Administrativo - 2016)

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

Comentários

O organograma apresenta a estrutura FORMAL da organização.

Gabarito: errada.

---

9. (CESPE / DPU – Técnico em Assuntos Educacionais - 2016)

A departamentalização por programa é o tipo de estrutura mais indicado para uma organização pública, visto que essa estrutura dá destaque a programas e serviços mais importantes para a administração.

Comentários

A departamentalização por programa/produto/serviço é apenas uma das possibilidades, não sendo necessariamente indicado para uma organização pública.

É preciso lembrar que vários fatores devem ser levados em conta na hora de escolher o modelo de departamentalização a ser empregado, nunca existindo um único modelo mais recomendado do que os outros.

Gabarito: errada.

10.(CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

Em relação a organizações e seus conceitos, julgue os itens subsequentes.

Em uma cultura inerente, a capacidade de inovação da estrutura administrativa governamental é comprometida, a ponto de prejudicar sua eficiência quando se observa que a estrutura hierárquica legalmente estabelecida para órgãos da administração pública resulta em um modelo caracterizado pela baixa valorização de gestores de nível inferior e o intermediário.

Comentários

Inerente é uma cultura forte, enraizada, que tem a desvantagem da resistência às mudanças e, portanto, menor capacidade de inovação. A questão afirma que esse é o caso da estrutura administrativa governamental, cujo modelo, caracterizado pela baixa valorização de gestores de nível inferior e o intermediário, prejudica a eficiência.

Gabarito: correta.

11.(CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

Ao se analisarem os motivos para o desenvolvimento de estruturas hierárquicas, fatores ligados a dificuldades de estímulo e de coordenação são elementos decisivos no surgimento e no desenvolvimento da hierarquia.

Comentários

Quando há predominância de funcionários desmotivados e/ou irresponsáveis, faz-se necessária uma cadeia de comando maior, ou seja, uma amplitude de controle mais estreita e mais níveis de hierarquia.

Na hipótese contrária, pode-se empreender uma amplitude de controle maior, por meio da redução da cadeia de comando. A organização passará a ter menos níveis hierárquicos, tendo

em vista a possibilidade de redução no controle de desempenho desses funcionários, já intrinsecamente motivados.

A capacidade dos funcionários de uma organização também influencia na decisão do tipo de estrutura hierárquica adotada.

Gabarito: correta.

12.(CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

Considerando-se que o desenvolvimento de expectativas estáveis por parte dos servidores seja visto como um elemento fundamental ao bom desempenho de organizações públicas, fica evidente que a divisão organizacional de órgãos públicos deve ser desenvolvida por meio da estrutura matricial.

Comentários

Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional. São os ambientes externo e interno que vão influenciar a escolha pela melhor estrutura, que deve funcionar de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização.

Gabarito: errada.

13.(CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

Por serem criadas e estruturadas mediante leis e decretos, estruturas organizacionais públicas são imunes à formação de organizações informais.

Comentários

Não existe instituição que não tenha uma estrutura informal. A informalidade deriva da condição humana, em que cada pessoa busca interagir com os seus colegas.

Analisando o setor público como uma empresa, consequentemente será encontrada uma organização informal em suas estruturas.

Gabarito: errada.

---

4 – QUESTIONÁRIO DE REVISÃO

Nesta seção, iremos apresentar os principais pontos do tópico organizados em forma de questionário com o objetivo de servir como **orientação de estudo**. A ideia é que cada pergunta sirva como uma etapa do roteiro de revisão para o aluno. Assim, tendo encontrado as respostas para as questões apresentadas, o aluno terá percorrido as **partes mais relevantes desse assunto**. Funciona, portanto, como um *checklist,* com respostas simples, que devem ser guardadas pelo candidato.

Questionário

1. **Quais são as 4 funções do processo administrativo?**
2. **Quais são os 3 tipos (níveis) de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?**
3. **Do que se trata a atividade Organização?**
4. **Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?**
5. **Do que se trata a atividade Controle?**
6. **Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?**
7. **Quais são as funções da comunicação?**
8. **Cite algumas barreiras no processo de Comunicação.**
9. **Quais os tipos de comunicação existentes quando se leva em consideração o seu sentido (fluxo)?**
10. **Quais elementos compõem o processo de comunicação?**
11. **O que diferencia um canal pobre de um canal rico?**
12. **Qual a diferença entre comunicação eficiente e comunicação efetiva?**
13. **Cite alguns tipos de ruídos que podem surgir no processo de comunicação.**
14. **Qual a diferença entre comunicação formal e informal?**
15. **Descreva os tipos de redes de comunicação organizacional.**
16. **Do que se trata organização em linha clássica?**
17. **Do que se trata organização funcional clássica (staff)?**
18. **Do que se trata organização linha-staff?**
19. **Quais são as principais formas estruturais da organização?**

20. Quais são os principais tipos de departamentalização?

21. O que são organogramas e fluxogramas?

22. Defina descentralização, desconcentração e delegação para a ciência da Administração Geral.

23. Do que se trata a estrutura matricial (ou em grade)?

---

1. Quais são as 4 funções do processo administrativo?

As 4 funções que compõem o processo administrativo são:

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

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

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

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

2. Quais são os 3 tipos (níveis) de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?

Os três principais tipos de planejamento são:

- **Planejamento Estratégico**: é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.

- **Planejamento Tático**: é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.

- **Planejamento Operacional**: é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia

da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

3. Do que se trata a atividade Organização?

Em nível estratégico: É relacionada ao desenho da estrutura organizacional;

Em nível tático: É relacionada ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento;

Em nível operacional: É relacionada à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

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

Comunicação

Motivação

Liderança

5. Do que se trata a atividade Controle?

O controle é uma das funções do processo administrativo. Sua importância consiste em **garantir que os objetivos definidos no planejamento sejam atingidos**. A função controle realiza comparações entre o planejado e o que está sendo executado, a ponto de realizar modificações/correções no decorrer do processo, sem precisar esperar a sua finalização.

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

Para todo novo controle a ser estabelecido, devem ser definidos os seguintes aspectos:

Objetivo: a definição do controle deve estar associada à definição de um objetivo, meta, um plano etc.

Medição: a execução desse controle dependerá de um meio de medição para que ela ocorra.

Comparação: uma vez realizada a medição, é necessário que haja um procedimento definido para realizar a comparação com o padrão definido.

Correção: uma vez realizada a comparação, as medidas corretivas são o mecanismo que permitirá alcançar o resultado desejado.

7. Quais são as funções da comunicação?

A comunicação organizacional serve para **CONTROLE, MOTIVAÇÃO, EXPRESSÃO EMOCIONAL e INFORMAÇÃO.**

8. Cite algumas barreiras no processo de Comunicação.

Há diversas barreiras associadas ao processo de comunicação, algumas delas são:

Filtragem (no emissor)

Percepção Seletiva (no destinatário)

Sobrecarga de informações

Aspectos emocionais (fonte e destinatário)

Idioma/semântica/má codificação e decodificação

Silêncio (*que também pode ser uma comunicação*)

Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)

9. Quais os tipos de comunicação existentes quando se leva em consideração o seu sentido (fluxo)?

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

- **Comunicação horizontal (lateral)**: é a comunicação que se dá entre membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, de gestores do mesmo nível ou qualquer pessoa que esteja no mesmo nível dentro da organização

- **Comunicação vertical**: é a comunicação que se dá entre pessoas de diferentes níveis da organização, podendo ser ascendente ou descendente.

- Comunicação vertical descendente (top-down): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais elevados para os mais baixos. Dos gestores para seus subordinados.

- Comunicação vertical ascendente (bottom-up): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais baixos para os mais elevados. Comunicação que parte dos funcionários de níveis mais inferiores e é direcionada aos seus gestores.

10. Quais elementos compõem o processo de comunicação?

Os elementos que compõem o processo de comunicação são:

- **Fonte** – elemento que inicia o processo de comunicação. É quem deseja enviar uma mensagem inicialmente;

- **Transmissor** – é o elemento que codifica a mensagem, preparando-a para então possa ser transmitida pelo canal;

- **Canal** – é o meio escolhido pela fonte escolhe para enviar a mensagem;

- **Receptor** – é o modo ou instrumento que decodifica a mensagem a ser entregue ao destinatário;

- **Destino** – é o elemento o qual deverá receber a mensagem. É a pessoa para qual a fonte direcionou sua mensagem;

- **Ruído** – é qualquer alteração indesejada na mensagem originalmente transmitida. É inerente a qualquer processo de comunicação, do mais simples ao mais elaborado (pode ser mitigado, mas não eliminado);

- **Retroação ou feedback** – é o fluxo comunicativo de retorno do destino, direcionado à fonte inicial, confirmando o sucesso ou não do processo de comunicação.

11. O que diferencia um canal pobre de um canal rico?

Os canais são definidos como Rico ou Pobre de acordo com a sua capacidade de transmitir mais detalhes, ou não, da mensagem proposta.

Canais ricos são mais completos, tendem a transmitir a mensagem de forma mais completa, sendo mais eficazes para mensagens mais complexas, delicadas. Esse tipo de canal costuma ser de uso mais demorado e mais custoso. Nesses tipos de canais há uma mão dupla de comunicação muito mais rápida, sendo assim, o feedback é instantâneo.

Canais pobres são mais simples, apresentam dificuldades em transmitir mensagens mais complexas, pois não são capazes de captar e transmitir todas as suas nuances. Por outro lado, são canais mais adequados para mensagens simples e que precisam atingir um número maior de destinos. Eles são mais rápidos e de custo menor quando comparamos com os canais ricos.

12. Qual a diferença entre comunicação eficiente e comunicação efetiva?

A comunicação **eficiente** ocorre quando se utiliza a menor quantidade possível de recursos para que ocorra.

Como o objetivo da comunicação é transmitir uma informação (na medida do possível, fidedigna), a comunicação é **efetiva** quando é recebida e adequadamente compreendida pelo receptor.

13. Cite alguns tipos de ruídos que podem surgir no processo de comunicação.

O ruído no processo de comunicação pode ter origem em qualquer um dos elementos que compõem a comunicação. Vejamos alguns exemplos:

- Conhecimento (in)adequado do idioma utilizado no processo de comunicação entre fonte e destino;

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

- O canal escolhido irá: ter perdas à medida que a mensagem é transmitida; ter outras mensagens sendo transmitidas e se misturando à original, etc.

- A objetividade da fonte é fonte de ruído também, uma vez que o destino não entende qual é o principal objetivo do que está sendo transmitido, podendo inclusive diminuir sua atenção no processo de recepção da mensagem, o que aumentaria ainda mais o ruído.

14. Qual a diferença entre comunicação formal e informal?

A **comunicação formal** observa os modelos e canais determinados pela organização.

A **comunicação informal** utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que não foram determinados pela organização.

15. Descreva os tipos de redes de comunicação organizacional.

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

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

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

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

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

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

16. Do que se trata organização em linha clássica?

É aquela organização cujas chefias exercem autoridade sobre as pessoas, seguindo uma cadeia hierárquica.

17. Do que se trata organização funcional clássica (*staff*)?

É aquela baseada na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa (princípio da assessoria). Os chefes, nesse caso, são especialistas dentro de sua área de competência.

18. Do que se trata organização linha-*staff*?

É uma combinação dos dois modelos, com a presença de órgão de execução (com autoridade linear) e outros de assessoria (com especialização funcional).

19. Quais são as principais formas estruturais da organização?

Funcional: adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional.

Divisional: adequada a empresas que operam em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade. Seu ponto forte é a adaptação das unidades a diferentes tipos de produtos, regiões e clientes.

Híbrida: adequada a organizações de grande porte que possuem tanto as unidades funcionais quanto as divisionais. Pode operar em ambientes estáveis ou não.

Matricial: adequada para contextos bastante instáveis, em que cada demanda recebida é tratada por um processo moldado para esse fim. Tem como pontos fortes o compartilhamento flexível de recursos humanos e a adequação para decisões complexas.

Orientada para processos: adequada para evoluir de uma formação funcional para uma estrutura mais flexível, coordenada por equipes. Tem como pontos fortes a redução do isolamento entre os departamentos e a diminuição do tempo de resposta, com decisões mais ágeis.

20. Quais são os principais tipos de departamentalização?

Os principais tipos de departamentalização são:

- Funcional
- Por Programas, produtos ou serviços
- Geográfica
- Divisional
- Por Processos
- Por Clientes
- Por Projetos
- Mista

21. O que são organogramas e fluxogramas?

Organogramas são gráficos que representam a estrutura de uma organização. Neles são representadas as relações entre diferentes departamentos, funcionários, etc.

Fluxogramas representam os fluxos de produtos, informações ou recursos nos processos existentes dentro da empresa.

22. Defina descentralização, desconcentração e delegação para a ciência da Administração Geral.

Descentralização é a transferência da responsabilidade do centro do poder da organização para a sua base (nível organizacional, de caráter permanente)

Delegação é a transferência da competência para uma posição hierarquicamente inferir, agilizando a tomada de decisões (nível pessoal, de caráter temporário)

Desconcentração: é a separação física das atividades em instalações diversas.

23. Do que se trata a estrutura matricial (ou em grade)?

É um modelo organizacional que utiliza **dois tipos de departamentalização**, sendo mais comum a combinação da estrutura funcional com a estrutura por projetos.

Tem como vantagens a qualidade nas decisões e a boa coesão da equipe

Tem como desvantagens o excesso de tempo para a tomada de decisões, o fato de as responsabilidades não ficarem claras, a existência de um grande grau de conflito e a diluição de prioridades

Pode ser de matriz fraca (autoridade do gerente funcional é mais importante), matriz forte (autoridade do gerente de projetos é mais importante) ou de matriz balanceada (autoridades equivalentes).

5 – CONCLUSÃO

Prezados, encerramos aqui o nosso primeiro Passo Estratégico.

Bons estudos!

Um grande abraço,

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

Vinícius de Oliveira

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.