Estratégia
CONCURSOS

Aul

Noções de Administração p/ IBGE - Temporários (Coordenador Censitário de Subáreas) - IBADE

Professor: Carlos Xavier

Aspectos gerais da Administração. Processo Administrativo e função coordenação (Funções administrativas: planejamento, organização, direção, coordenação e controle.) Teoria dos Sistemas (Organizações como sistemas abertos.).

Sumário

1. Apresentação do curso 2
2. Palavras iniciais. 6
3. Alguns conceitos iniciais importantes. 7
4. Abordagem Sistêmica da administração 8
5. O Processo Administrativo. 13
   5.1. *Planejamento.* *15*
   5.2. *Organização.* *21*
   5.3. *Direção.* *24*
   5.4. *Controle e avaliação.* *26*
6. Questões Comentadas 35
7. Lista de Questões 60
8. Gabarito 75
9. Bibliografia principal 75

1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!!

Vamos começar a estudar administração para o concurso do IBGE.

Trata-se de um curso diferente dos demais: estudaremos com base no último Edital, mas consideraremos também todos os conteúdos que foram cobrados na última prova sem previsão no Edital. Isso mesmo! Os concursos do IBGE possuem essa tradição, mas não deixarei meus alunos e alunas despreparado(a)s! Vamos detonar na próxima prova!

Antes que você me pergunte, explico mais sobre o curso: ao longo da aula, trarei várias questões para você já ir praticando (pois acho essas questões pertinentes ao estudo para qualquer concurso), complementando com questões de diversas bancas ao final de cada aula em PDF, inclusive algumas do IBADE – que será a banca do seu concurso.

Alerto, entretanto, que o IBADE não possui tradição em concursos na nossa área, por isso são pouquíssimas questões anteriores disponíveis, razão pela qual teremos que praticar com muitas questões, das mais diversas bancas.

No mais, o curso será feito com base em livros eletrônicos em PDFs com toda a teoria necessária + várias questões comentadas, além de videoaulas para que você possa estudar ainda mais.

Antes de começar o conteúdo queria me apresentar melhor para quem não me conhece:

Meu nome é **Carlos Xavier, possuo graduação e mestrado em administração,** e minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **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, inclusive de materiais e arquivologia. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação!

Lembro que este curso é apropriado para pessoas das mais diversas formações. **Serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez**. Isso porque 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	Aspectos gerais da Administração. Processo Administrativo e função coordenação (Funções administrativas: planejamento, organização, direção, coordenação e controle.) Teoria dos Sistemas (Organizações como sistemas abertos.)	Ver no site
Aula 01	Motivação.	Ver no site
Aula 02	Liderança.	Ver no site
Aula 03	Grupos e equipes de trabalho (referente aos tópicos "Eficiência e funcionamento de grupos. Trabalho em equipe. Equipes de trabalho").	Ver no site
Aula 04	. Qualidade no atendimento (referente aos tópico s"Compromisso com a qualidade nos serviços prestados. Noções de atendimento ao público ").	Ver no site
Aula 05	Comunicação. O indivíduo na organização: papéis e interações	Ver no site
Aula 06	Visão geral sobre gestão de pessoas (pelo tópico "Noções básicas de gerência e gestão de organizações e de pessoas").	Ver no site
Aula 07	Avaliação de desempenho	Ver no site
Aula 08	Ferramentas de gestão da qualidade	Ver no site
Aula 09	Gestão por competências	Ver no site
Aula 10	Estrutura organizacional	Ver no site
Aula 11	Indicadores de desempenho e 6Es do desempenho	Ver no site
Aula 12	Estratégia organizacional (parte 1)	Ver no site
Aula 13	Estratégia organizacional (parte 2, incluindo redes)	Ver no site
Aula 14	Processo decisório.	Ver no site

Aula 15	Cargos, Carreiras, Salários. Remuneração e benefícios. QVT.	Ver no site

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! ***No curso, busco abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria muito dinheiro, e teria que estudar um material MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS! Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!***

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:
1) Com o objetivo de *otimizar os seus estudos*, você encontrará, em *nossa plataforma (Área do aluno)*, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como *"Resumos"*, *"Slides"* e *"Mapas Mentais"* dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.
2) Em nossa Plataforma, procure pela *Trilha Estratégica e Monitoria* da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do *Coaching*. Ela irá te indicar qual é exatamente o *melhor caminho* a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a *responder as seguintes perguntas*:
- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?
- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?
- *"Estou sem tempo e o concurso está próximo!"* Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?
- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?
- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?
- Quais são os trechos mais importantes da legislação?
3) Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo *Link* da nossa *"Comunidade de Alunos"* no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é *exclusiva* para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa

Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da "*Monitoria*" também serão respondidas na nossa *Comunidade de Alunos* do Telegram.
(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

2. PALAVRAS INICIAIS.

Hoje começaremos nossos estudos, partindo de alguns termos iniciais, passando pela teoria de sistemas e finalizando com o estudo do processo administrativo.

Encontrei duas questões do IBADE sobre o processo de planejamento que são pertinentes a nossa aula, por isso trouxe na lista de questões e questões comentadas, mas não encontrei nenhuma sobre a abordagem sistêmica da administração, por isso praticaremos por questões de outras bancas apenas.

Abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

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. ALGUNS CONCEITOS INICIAIS IMPORTANTES.

Para iniciarmos nossos estudos, é fundamental que você conheça alguns conceitos iniciais muito utilizados na administração, e que comumente são utilizados no estudo do nosso assunto. Vejamos alguns:

- **Administração:** é um processo que envolve diferentes atividades que são executadas pelas pessoas para que os objetivos de uma organização sejam atingidos, considerando as várias dimensões do desempenho. Tipicamente se diz que o processo administrativo (funções da administração) é composto pelo planejamento, organização, direção e controle.
- **Organização:** é o conjunto de pessoas e recursos estruturados na busca de um ou mais objetivos em comum. Os dirigentes são responsáveis por estabelecer o seu funcionamento e direcionamento estratégico, buscando o atingimento dos resultados necessários para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*.
- **Stakeholders:** termo em inglês que representa os detentores de interesses (ou partes impactadas) pela organização. É uma palavra moderna cunhada para se sobrepor ao conceito de que os acionistas (do inglês: *shareholders*) deveriam ser as únicas pessoas a ser satisfeitas pela organização. Sob esta nova visão, a organização deve se importar com o impacto de suas ações sobre as diferentes partes, incluindo: clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, funcionários, sociedade, comunidade e governo.
- **Diretores:** profissionais que ocupam cargos no nível corporativo/estratégico (mais elevado), sendo responsáveis por decisões estratégicas para a organização. Normalmente são possuidores de elevada capacidade conceitual.
- **Gerentes:** profissionais que ocupam cargo de chefia no nível intermediário da organização (tático/administrativo), em seus respectivos departamentos.
- **Supervisores:** profissionais que ocupam cargo de chefia no nível operacional, coordenando a execução direta das tarefas e procedimentos pelos funcionários a eles subordinados.
- **Chão de fábrica:** expressão que significa o nível estrutural mais baixo da organização, onde ocorrem as operações. É neste nível que estão os funcionários que realizam as tarefas mais básicas da organização. São os operadores de máquinas do processo produtivo em uma fábrica, por exemplo.

4. ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

Em primeiro lugar, gostaria que vocês soubessem que a concepção de ser humano por traz da visão sistêmica é a de homem funcional. Nela, o ser humano desempenha papéis no sistema em que se insere, sendo guiado por inventivos mistos. O homem funcional tem expectativas sobre os papeis das outras pessoas no sistema e busca deixar claras essas expectativas, reforçando ou modificando os papeis dos indivíduos. Neste sentido, a organização é um grande sistema de papéis, na qual os indivíduos desempenham suas partes. Considera-se ainda que os indivíduos possam ser incentivados por incentivos mistos.

A abordagem sistêmica surge a partir da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) de Ludwig von Bertalanffy. Esse sujeito questionou o seguinte:

- Será que é possível criar uma teoria geral para proporcionar princípios básicos para todas as ciências, como a biologia, física, sociologia?

- Pois bem, a resposta que ele mesmo deu foi: SIM! A partir dessa pergunta ele desenvolveu a TGS.

Segundo a TGS, as ideias clássicas de reducionismo (decomposição do todo em cada detalhe), pensamento analítico (análise de cada detalhe) e mecanicismo não serviriam para a análise das ciências. O ideário deveria ser substituído pelo:

- **Expansionismo** (olhar o "todo", no qual a parte se insere).
- **Pensamento sintético** (sintetizar as coisas pelo papel que exercem no todo).
- **Teleologia** (a causa é uma condição necessária, mas nem sempre levará a uma dada consequência).

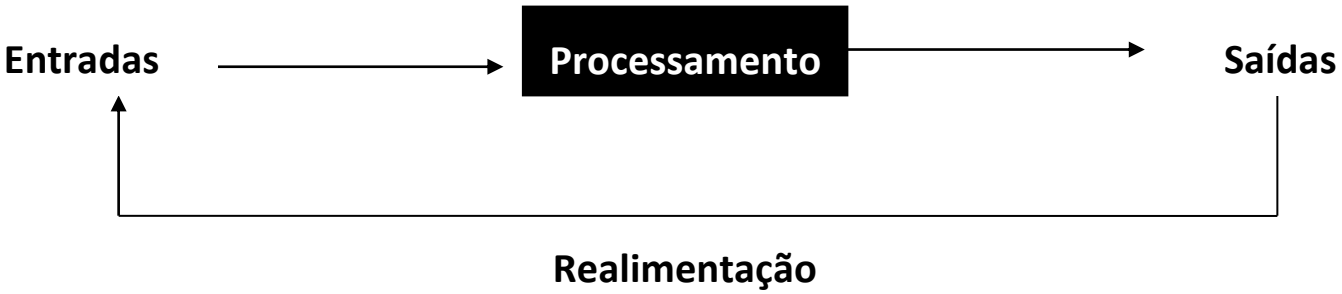
Trata-se de uma verdadeira revolução na forma de pensar as coisas. O foco deveria estar não mais dentro da própria organização, mas na relação que as partes da organização tinham entre si e com o ambiente externo, sendo esta a primeira teoria que observa a organização como aberta ao ambiente. Além disso, as relações do tipo "uma causa gera um efeito", são abandonadas, pois o que se sabe é que os efeitos terão causas, mas nunca se sabe o que acontecerá depois, ao se fazer alguma coisa agora.

A TGS foi bastante influenciada pelo desenvolvimento da cibernética, que buscava ser uma ciência interdisciplinar, com foco na sinergia entre os conhecimentos científicos.

A ideia central dessa abordagem aplicada à administração leva à conclusão de que a organização pode ser vista como um sistema que interage com o seu ambiente, ou seja, que recebe insumos (inputs), realiza o processamento desses insumos, e apresenta saídas (outputs) para o ambiente. Além disso, o próprio ambiente realimenta o sistema por meio de novos insumos, que gerarão novos processamentos e saídas. Percebe-se, desse modo, a existência de 5 componentes dos sistemas como um todo (inclusive o sistema organizacional):

1. **Insumos ou entradas (inputs).**
2. **Processamento.**
3. **Saídas (outputs).**
4. **Retroação.**

5. **Ambiente que envolve o sistema.**



Nesse contexto, é importante saber também que, quando visualizamos o sistema dessa forma, a parte de processamento é vista como uma "caixa-preta", ou seja, nessa análise, não se sabe ao certo o que é executado dentro do processamento. Esse conceito é também chamado de Black Box.

Perceba que, se resolvêssemos estudar o que acontece dentro desse processamento, poderíamos enxergar vários outros subsistemas operando um dentro do outro. Assim, a TGS se fundamenta em três premissas:

1. Os sistemas estão dentro de sistemas maiores.
2. Os sistemas são abertos e interagem com o ambiente.
3. As funções exercidas pelo sistema dependem da sua estruturação.

Chiavenato (2011) nos lembra de que existem diversos conceitos para os sistemas. Como estamos diante de um concurso de uma banca que faz pensar, reproduzo os conceitos levantados por este autor:

- *Sistema é um conjunto de elementos em interação recíproca.*
- *Sistema é um conjunto de partes reunidas que se relacionam entre si formando uma totalidade.*
- *Sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada.*
- *Sistema é um conjunto de elementos interdependentes no sentido de alcançar um objetivo ou finalidade.*
- *Sistema é um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado cujas características são diferentes das características das unidades.*
- *Sistema é um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário orientado para uma finalidade.*

A visão organizacional a partir dos sistemas é que a empresa (ou organização) é um sistema aberto que interage com o ambiente para receber insumos de todas as naturezas e fornecer produtos ou serviços como resultado do seu processamento interno.

As organizações enquanto sistemas abertos possuem as seguintes características:

1. **Importação de insumos (entradas).** A organização depende de entradas de energia vindas do ambiente, em qualquer de suas formas, como informações, materiais ou pessoal, por exemplo.
2. **Transformação (processamento interno).** As organizações transformam os seus insumos em saídas para o ambiente no qual se insere.
3. **Exportação (saída de produtos/serviços).** Os insumos processados são exportados para fora da organização, sob a forma de produtos ou serviços.
4. **Ciclos de eventos.** As organizações importam e exportam constantemente para o ambiente, em uma atividade cíclica de entrada-processamento-saída-retroação-entrada-...
5. **Entropia negativa (ou negentropia).** A entropia é um processo de desorganização natural das coisas até sua morte. Associa ao seguinte: seria a entropia que nos envelhece e que leva à bagunça que pode se instalar no seu armário se você seguir usando sem cuidado. A entropia negativa é a força que o sistema usa para combater a entropia. Pode ser considerada também como o excesso de energia que o sistema importa do ambiente em relação ao que precisa gastar, utilizando-o para combater a entropia. É o reabastecimento de energias que a organização usa para manter sua estrutura organizacional com vigor. No armário de casa, a entropia negativa é o esforço para arrumá-lo de vez em quando, antes que ele se torne inutilizável. No nosso corpo, seria a possibilidade de vida eterna!
6. **Retroação negativa (ou feedback negativo) e informação como insumo.** Essa é uma característica igualmente interessante. Os sistemas abertos, assim como a organização, recebem informações não só sobre o ambiente externo, mas também sobre si mesmos, possibilitando o seu ajuste estrutural. O feedback negativo é a informação sobre a própria organização que mostra a inadequação de seu sistema interno ao ambiente. Quando retorna à organização, ele faz com que seus processos internos sejam modificados e melhorados.
7. **Estado firme e homeostase dinâmica.** Os sistemas mantêm o seu funcionamento estável a partir do que recebem e do que fornecem para o meio ambiente. Este equilíbrio é mantido por meio do processo de homeostase dinâmica. A homeostase é uma propriedade dos sistemas abertos de manter seu ambiente interno regulado para se ajustar dinamicamente aos acontecimentos do ambiente externo. Um dos exemplos mais comuns de homeostase no corpo humano é o fato da temperatura interna do corpo tender ao equilíbrio independentemente de a temperatura externa subir ou descer muito. O sistema biológico regula automaticamente a temperatura interna por meio da interação de seus diversos subsistemas para combater o frio (tremendo, arrepiando...) ou aliviar o calor (suando...). A organização faz o mesmo quando está constantemente buscando certa estabilidade interna apesar das constantes interações com o meio ambiente.
8. **Diferenciação.** Nas organizações enquanto sistemas abertos o sistema organizacional tende a se diferenciar internamente em funções especializadas, diferenciadas e estruturadas em hierarquia.
9. **Equifinalidade.** A organização enquanto sistema aberto pode atingir o fim que deseja, mesmo partindo de diferentes pontos de partida e passando por diferentes caminhos. A própria estabilidade do sistema organizacional pode ser atingida por mais de um meio diferente.

10. **Fronteiras ou limites do sistema.** Assim como nas fronteiras territoriais do Brasil, as fronteiras da organização enquanto sistema aberto separam o que é interno ao sistema daquilo que é de fora. Elas definem até onde o sistema pode atuar e qual o nível de abertura do sistema em relação ao ambiente.

Uma frase que sintetiza muito bem o pensamento sistêmico, com a percepção da interação de todas as suas partes gerando algo maior que se relaciona com o ambiente é: “o todo é maior do que a soma das partes! ”

Na verdade, quando se diz “é maior”, você deve entender que isso acontece devido ao bom funcionamento do sistema. Uma compreensão mais ampla considera que o todo sistêmico também pode ser um resultado menor do que a soma das partes. Isso acontece quando um sistema pode estar com seu funcionamento prejudicado, pois o que se busca no sistema é justamente que o todo seja maior que a soma das partes.

4.1.1. Perspectiva sociotécnica.

A Perspectiva Sociotécnica foi proposta por Eric Trist, do Instituto de Relações Humanas de Tavistok, com base na teoria dos sistemas. Para ela, a organização é um sistema sociotécnico composto de dois subsistemas:

- Subsistema técnico: é a tecnologia utilizada, o território e o tempo, sendo responsável pela eficiência potencial da organização. Envolve aspectos como tarefas, instalações, equipamentos, operações, arranjo físico, etc.
- Subsistema social: são as pessoas e seus relacionamentos formais e informais no trabalho (inclusive por meio das exigências e demandas da organização). É ele que transforma a eficiência potencial em real.

4.1.2. Sistemas autopoiéticos.

Importante destacar uma visão diferente sobre sistemas, que merece tratamento em separado: **a da autopoiese**. Se a banca estiver tratando de uma visão sistêmica de forma geral, sem se referir a esta visão, melhor não utilizá-la, pois isto pode gerar confusão na hora de responder! Use apenas se a banca falar especificamente!

Para a autopoiese, presente na visão de Morgan sobre as organizações e com origem nas ideias de Maturana e Varela, os sistemas podem até ter relação com o ambiente, mas este tipo de relação é determinada internamente e apenas explicado por meio de um observador externo, que tenta fazer com que o sistema tenha sentido para o ambiente.

A autopoiese de um sistema é justamente a características de que os sistemas seriam fechados, autocentrados e autorreprodutores. O objetivo dos sistemas, em última instância, é sua própria autorreprodução, inclusive no caso dos seres vivos.

Vejam o que Misoczky (2003, p.6) diz sobre o assunto:

Autopoiese, nessa concepção, se refere à constante autoprodução dos seres vivos e inclui a diferenciação entre organização e estrutura. Organização é o conjunto de relações que ocorrem entre os componentes; a estrutura compreende os componentes e relações que constituem uma unidade particular, realizando sua organização. Os sistemas vivos são, nessa concepção, organizações fechadas, sistemas autônomos de interação que fazem referência somente a si mesmo.

Ainda nesta visão, as mudanças do sistema não decorrem do ambiente, mas sim de um padrão de interações entre os diferentes elementos do próprio sistema que se relacionam entre si independentemente da existência de eventuais causas.

5. O PROCESSO ADMINISTRATIVO.

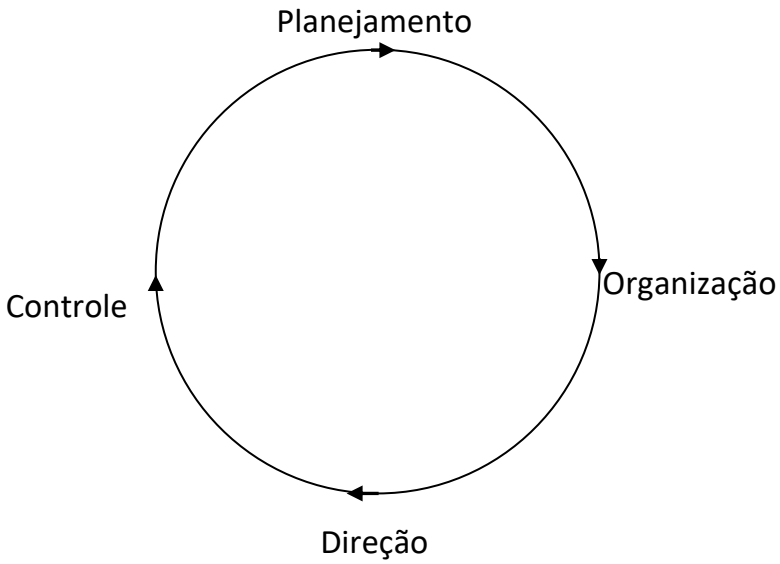
Ao conjunto das funções administrativas, consideradas como um todo integrado, dá-se o nome de **processo administrativo**. Ele serve de base para a literatura neoclássica da administração, que busca explicar como as funções administrativas são desenvolvidas pelas organizações.

As funções do processo administrativo são:

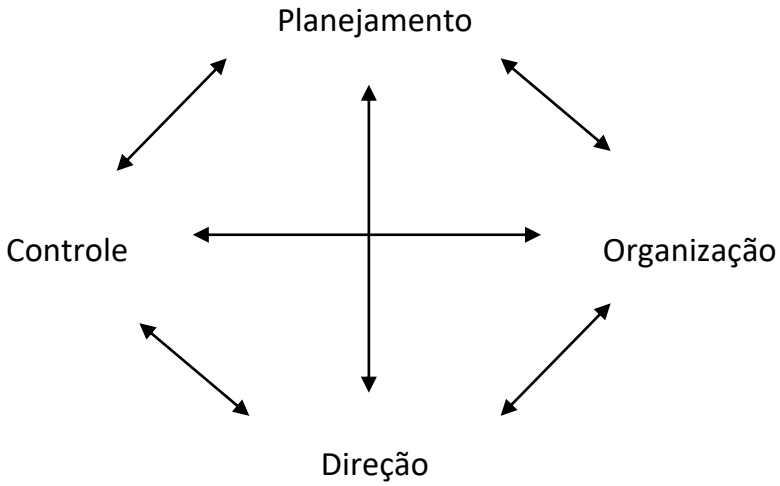
1. **Planejamento;**
2. **Organização;**
3. **Direção;**
4. **Controle.**

Essas quatro funções organizacionais são a base do estudo da administração neoclássica na visão de Peter Drucker, sendo a mais difundida e utilizada em provas – trata-se da representação das 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 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:



Ambas as visões são cobradas em provas, apesar de serem conflitantes. Se a questão eventualmente disser que o processo administrativo tem quatro funções que acontecem em sequência, começando com o planejamento e terminando com o controle, aceite como correto. Se disser, entretanto, que as funções acontecem todas ao mesmo tempo e o tempo inteiro, também aceite.

- Mas o que são cada uma dessas funções organizacionais?

Em resumo:

- **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.

ESTA CAI NA PROVA!

(ALESE/Analista Legislativo – Biblioteconomia) Sobre as funções administrativas, considere:

I. Uma função administrativa não é uma entidade separada, mas uma parte integral de uma entidade maior formada de várias funções que estão relacionadas umas com as outras, bem como com a entidade maior.

II. Cada uma das funções administrativas repercute na seguinte, determinando o seu desenvolvimento.

Ocorre que

a) I e II estão incorretas.

b) I e II estão corretas.

c) I está correta; II exacerba a influência de uma função administrativa sobre outra.

d)II está correta; I vê o processo administrativo como uma cadeia interligada e não como um agregado de funções que concorrem para um objetivo único.

e)I e II estão incompletas, por não considerarem o aspecto sistêmico inerente a cada função administrativa.

Comentário:

Vejamos cada um dos itens:

I) Certo. As funções administrativas, também conhecidas como funções do processo administrativo são o planejamento, organização, direção e controle, que fazem parte de um todo (processo administrativo) e estão relacionadas entre si e o com o funcionamento organizacional como um todo.

II) Certo. Cada uma das funções realmente repercute nas outras. Assim, planejamento se integra com organização, direção e controle; organização se integra com planejamento, direção e controle; etc.

GABARITO: B

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

5.1. PLANEJAMENTO.

Planejamento pode ser definido como a tomada de decisões sobre o futuro desejado e os caminhos para alcança-lo. Ele é 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.

De modo resumido, 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**:

- **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;

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

- **Planejamento participativo**: o seu principal resultado não é o plano final, mas o processo desenvolvido através da participação dos envolvidos;
- **Planejamento coordenado**: todos os aspectos envolvidos no planejamento devem atuar de maneira interdependente;
- **Planejamento integrado**: os planejamentos dos vários escalões das organizações devem ser integrados, nos níveis estratégico, tático e operacional;
- **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!!!

Há quem fale ainda em dimensões necessárias para a realização do planejamento (Baptista, 1981, *apud* Teixeira; Souza, 2003). Estas seriam:

- **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... faz parte do estudo de nossa matéria. Quem esconde isso de você quer fazer parecer que o assunto é mais fácil do que realmente é! =/

As referências importantes para sua prova continuam elencando alguns detalhes... Sobre filosofias de planejamento, 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 externo (clientes, fornecedores, competidores, etc.). Aqui há uma preocupação com os objetivos de longo prazo e com as estratégias e ações que serão necessárias para alcançá-los (tais como ferramentas, políticas, missão, visão, valores, etc.). 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** permite a interação de 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.

O planejamento estratégico tratará, assim, de aspectos macro organizacionais como a missão, visão, valores, políticas, e outros fatores da organização como um todo.

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.

(TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) 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.

(TCU/Técnico Federal de Controle Externo) 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

5.2. 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. Essas 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 alocação estrutural dos **meios** para que se possa colocar em prática as outras funções administrativas: o planejamento, a direção e o controle.

A função planejamento toma decisões sobre os recursos. A função organização obtém os recursos e coloca a coisa certa no lugar certo.

Imagine: você planeja como deverá ser a organização do seu quarto: a cama vai ficar sempre forrada, no canto direito do quarto, o armário sempre fechado, nenhuma roupa jogada, etc.. Você organiza o quarto quando você vai colocar tudo isso em prática: cada coisa no seu lugar planejado!

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.

ESTA CAI NA PROVA!

(TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) 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.

(DPE-AM/Analista em Gestão – Biblioteconomia) Um planejamento eficaz depende

a) das características da organização onde ele é implementado.

b) da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

c) da prioridade definida, pela Administração Central, ao planejamento de longo prazo.

d) da situação econômica vigente.

e) da presença e atuação de um consultor externo.

Comentário:

Para responder essa questão você teria que interpretar: o que pode ser modificado e, por si só, não altera o alcance dos planos?

Tudo, menos o que está na alternativa B: os dados utilizados no momento do planejamento.

Algumas pessoas podem ficar em dúvidas e achar que a “prioridade” também faria diferença, mas a diferença seria feita na prioridade ou não do cumprimento do plano, e não do processo de planejamento em si.

GABARITO: B

5.3. 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).

A “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.

Na hora da prova será possível interpretar para entender qual o ponto de vista utilizado. Infelizmente, até mesmo o examinador mistura tudo e cria problemas com esse termo.

Na dúvida, a recomendação geral que dou é: considere como correto nos três casos, que tenderá a acertar a questã.

Seguindo em frente...

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!

(FUB/Administrador) 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:

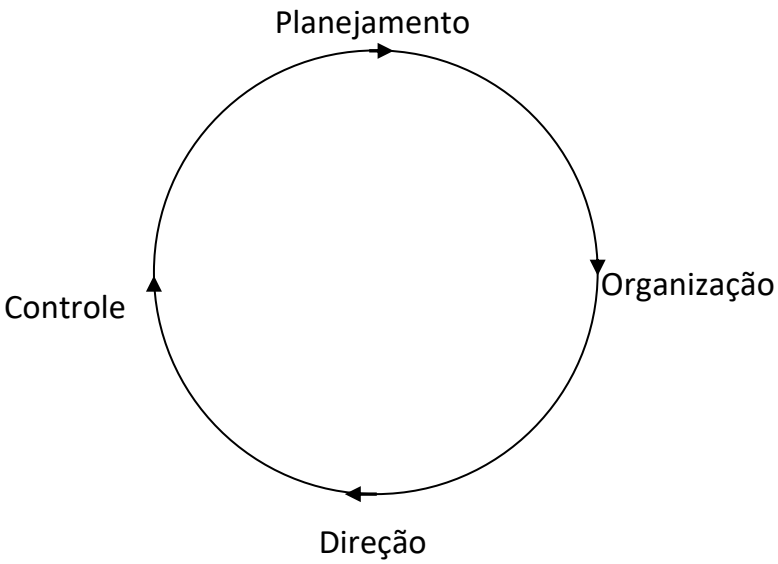
Definição de estrutura organizacional é, na verdade, estabelecimento da distribuição dos recursos humanos na organização, portanto uma tarefa da função organização, e não direção.

GABARITO: Errado.

5.4. 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.



Para efeitos de compreensão da matéria para a prova é melhor simplificar: o controle busca verificar como as atividades realizadas na organização estão se comportando em relação ao que estava previsto no planejamento. 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, desde a década de 1990 - 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.*

(DPE-AM/Analista em Gestão) Celso, gestor público em uma Fundação de apoio à pesquisa científica e inovação tecnológica, entre as atividades próprias de administrador que exerce, desempenha aquelas inseridas no âmbito de controle. A atividade que pode ser assim enquadrada é:

a) Indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais da Fundação.

b) Integração das atividades dos diferentes setores da Fundação, harmonizando a atuação de todos.

c) Fixação de diretrizes para atuação da Fundação no curto, médio e longo prazo.

d) Análise dos resultados alcançados pela Fundação comparativamente com aqueles fixados em seu planejamento estratégico.

e) Diagnóstico interno das competências disponíveis na Fundação e sua adequação aos desafios do cenário externo em que atua.

Comentário:

A função de controle é aquela que se refere ao acompanhamento de que o que foi planejado será, está sendo ou foi realizado com sucesso, incluindo a tomada de ações corretivas, conforme está apresentado apenas na alternativa D.

Ao meu ver, algumas pessoas poderiam interpretar a letra A como um tipo de controle concomitante mas, na verdade, trata-se da função direção de conduzir os trabalhos da organização.

No mais, temos:

B) organização.

C) planejamento

E) planejamento.

GABARITO: D.

(DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria – ATA) Quando o administrador atua corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas estabelecidas, está desempenhando uma das funções próprias de administrar, correspondente

a) ao controle.

b) à indução.

c) ao planejamento.

d) à coordenação.

e) ao ajuste espontâneo.

Comentário:

As funções do processo administrativo são o planejamento, organização, direção e controle, sendo que a função que é responsável por verificar o cumprimento das coisas e tomar ações corretivas é o controle.

GABARITO: A.

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 de 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*[1].

- 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, avaliação diagnóstica, *ex ante*)**: garantem que os insumos estejam disponíveis antes das ações serem executadas. Alguns exemplos deste tipo de

[1] Outsourcing é um processo de "terceirização" de uma área inteira da organização, que passa a ser gerenciada por uma outra organização. Exemplo: muitas organizações contemporâneas não contratam faxineiras, contratam empresas que se tornam responsáveis pela limpeza constante do escritório.

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, simultâneo, avaliação formativa, monitoramento, controle *in intinere*)**: 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, controle de *feedback*, avaliação somativa, controle *ex post*)**: 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.

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.

ESTA CAI NA PROVA!

(Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal) Nas organizações, o controle pode ser aplicado aos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

No nível tático, o foco do controle está:

a) na capacidade de inovação da empresa;

b) no desempenho de unidades ou áreas da organização;

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

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

e) no desempenho financeiro global da organização.

Comentário:

Questão sobre os níveis organizacionais, mas que trata o assunto de maneira diferente do tradicional, já que o comum é associá-los ao planejamento.

Nesta, trata-se do controle tático, ou seja, aquele conduzido no nível das áreas/departamentos da organização – o que está presente apenas na alternativa B.

GABARITO: B.

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 possa interpretar questões que venham a cobrar isso):

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!

(TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) 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.

(FUB/Administrador) 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.

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

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

6. QUESTÕES COMENTADAS

QUESTÕES SOBRE TEORIA DOS SISTEMAS

1. (CESPE/TCU/Técnico/2015) A teoria geral de sistemas baseia-se no princípio de que, nas empresas, nada é absoluto, tudo é relativo, dependendo de variáveis que geralmente são incontroláveis, por estarem em seu ambiente externo, especialmente na prospecção de cenários e mercados.

Comentário:

Questão muito escorregadia.

Em primeiro lugar, note que ela está falando da Teoria Geral dos Sistemas, e não da Teoria da Organização enquanto sistema aberto (aplicação da TGS no universo organizacional), o que já torna a questão errada.

O problema vai além: a teoria geral dos sistemas não está preocupada em explicar supostos relativismos, mas sim em mostrar que o sistema está em sistemas maiores, com os quais interage, importando insumos e exportando produtos.

Assim, a bagunça foi criada para lhe confundir, mas a questão está errada.

GABARITO: Errado.

2. (CESPE/ICMBIO/Técnico Administrativo/2014) A organização é um sistema fechado, pois sobrevive em estado de homeostasia dinâmica.

Comentário:

Ao contrário! Tendo-se a administração de forma geral, podemos afirmar que a organização é um sistema aberto, uma vez que interage com o seu ambiente livremente.

Estar em "homeostase dinâmica" significa exatamente isso: a organização fica interagindo com o seu ambiente e vai se adaptando constantemente para que possa manter o estado firme de seu funcionamento, apesar das mudanças ambientais. É, inclusive, uma característica da organização enquanto sistema aberto!

GABARITO: Errado.

3. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) Uma organização que fundamenta suas práticas na abordagem sistêmica atua na valorização do mérito dos seus colaboradores e privilegia a normatização e a clara definição dos cargos, em detrimento de uma atenção institucional orientada para o feedback organizacional em relação ao ambiente externo.

Comentário:

A visão sistêmica é aquela segundo a qual a organização atua de forma integrada ao seu ambiente externo, fazendo transformações de insumos em produtos que são uteis para clientes do ambiente.
Quando a questão afirma que o foco da organização na visão sistêmica será a criação de normas e definição de cargos, ela está errada. A orientação será justamente para o feedback do ambiente externo.
GABARITO: Errado

4. (CESPE/ANTT/Analista Administrativo/2013) Entre as ideias apresentadas na teoria geral dos sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, incluem-se a interdependência entre as partes — teoria segundo a qual, o todo é formado por partes interdependentes — e o tratamento complexo da realidade complexa — concepção que se refere à necessidade de aplicar diferentes enfoques para se compreender realidades cada vez mais complexas.
Comentário:
Note que a referência a Ludwig Von Bertalanffy é apenas para confundir, mas que a questão traz vários conceitos realmente associados à teoria dos sistemas.
Em geral, as bancas não fazem referência à autores na área de administração, a não ser autores muito consagrados (como Fayol, Taylor, etc.). Em Trata-se apenas de forma de confundir na qual (geralmente) se o conteúdo está correto, não é o nome do autor que estará errado!
GABARITO: CERTO

5. (CESPE/IBAMA/Analista Administrativo/2013) Na abordagem da administração pelo pensamento sistêmico, a ideia de sistema refere-se a um conjunto de entidades, denominadas elementos ou componentes, que mantém uma espécie de relação ou interação, o que possibilita a visão de uma entidade nova e distinta, em que é possível o foco no todo e não apenas nos seus componentes.
Comentário:
A visão de sistema é justamente esta: um conjunto de elementos que está inter-relacionado e do qual surge um novo ente que é maior do que a simples soma das partes!
GABARITO: CERTO

6. (CESPE/CORREIOS/ADMINISTRADOR/2011) A visão sistêmica das organizações considera que há um ciclo de vida organizacional definido para que não haja desvios nas normas sociais de sua estrutura.
Comentário:
Item errado. A visão sistêmica considera que as várias partes da organização são integradas e auto ajustáveis, não existindo essa relação que o Cespe propõe nesse item com o único objetivo de confundir o candidato.
GABARITO: ERRADO.

7. (CESPE/CORREIOS/ADMINISTRADOR/2011) A entropia positiva ocorre quando uma organização busca insumos ou matérias-primas para convertê-los em produtos que atendam às necessidades de clientes.

Comentário:
Os conceitos foram bastante misturados nesse item. O que existe é entropia ou entropia negativa, não se deve falar em entropia positiva como proposto pelo item.
Apenas para conhecimento, lembro que entropia negativa é a força que a organização utiliza com base em seus insumos / energia acumulados com o objetivo de manter a perenidade da organização, evitando sua tendência à desordem e à morte.
GABARITO: ERRADO.

8. (CESPE/EBC/ANALISTA/2011) A estrutura básica dos sistemas preconiza quatro variáveis: as entradas, as saídas, o próprio sistema e o ambiente em que toda a transformação ocorre.

Comentário:
Note que a questão fala em 4 variáveis. O Cespe acreditou que, como a retroação vem do próprio ambiente, ambiente e retroação seriam, na verdade, uma coisa só.
O gabarito foi mantido. Apesar disso, a banca poderia ter considerado como 5 variáveis, separando ambiente e retroação, tenha atenção!
GABARITO: CERTO.

9. (CESPE/EBC/ANALISTA/2011) Apesar de a teoria dos sistemas ter revolucionado a forma de se estudar o ambiente, não é possível afirmar que essa teoria tenha estabelecido um novo paradigma a partir da reorientação do pensamento em torno da inter-relação dos elementos, em contraposição às escolas clássicas apoiadas no pensamento analítico.

Comentário:
Item errado! A Teoria dos Sistemas estabeleceu uma verdadeira revolução ao mudar o paradigma da visão analítica e fechada das organizações para uma visão sintética e inter-relacionada entre suas partes e o meio em que se insere.
GABARITO: ERRADO.

10. (CESPE/MS/ADMINISTRADOR/2010) Uma organização com mais de dez anos de existência, resistente em se atualizar tecnologicamente, e que a cada dia perde um grande número de clientes, é considerada como um sistema aberto, mesmo não tendo se adaptado às mudanças do ambiente externo, por possuir equifinalidade e entropia negativa.

Comentário:
Lembre-se do seguinte: sistemas abertos estão constantemente se relacionando com o meio ambiente, enquanto sistemas fechados, em tese, nem sequer existem, sendo uma expressão usada para explicar casos extremos nos quais a organização tem interação mínima com o ambiente, não se adaptando às suas demandas e preocupada apenas com questões internas, como no caso da abordagem clássica.

Então, se a empresa não se adapta ao ambiente externo, ela não está com características de um sistema aberto.

GABARITO: ERRADO.

11. (CESPE/ANEEL/ANALISTA/2010) Na abordagem sistêmica, o desempenho de um sistema é determinado pelas relações diretas de causa e efeito das ações executadas pelas partes.

Comentário:

Errado! Na abordagem sistêmica a relação de causa-efeito direta deixa de existir, passando a ser substituída por uma relação entre as partes que considera que cada causa pode ter vários efeitos, e vice-versa!

GABARITO: ERRADO.

12. (CESPE/ANEEL/ANALISTA/2010-ADAPTADA) Com relação à abordagem sistêmica das organizações, julgue: Nessa abordagem, há possibilidade de o efeito global sobre um sistema resultar maior ou menor que a soma dos efeitos das ações das partes.

Comentário:

Pessoal, lembrem-se, para a Teoria dos Sistemas, o todo pode ser maior que a soma das partes! O Cespe considerou ainda que o todo pode ser menor do que a soma das partes, o que realmente pode acontecer quando o sistema não funciona bem, sendo disfuncional. Assim, a alternativa está correta!

GABARITO: CERTO.

13. (FCC/CLDF/Analista – Administrador/2018) Entre as teorias desenvolvidas ao longo do tempo acerca das estruturas organizacionais, insere-se a Abordagem Sistêmica

(A) desenvolvida por Henri Fayol, sustentada pelo princípio da cadeia escalar e unidade de comando como pilares para a manutenção do sistema organizacional.
(B) que, de acordo com o modelo predicado por Eric Trist, identifica dois subsistemas na organização: o técnico, compreendendo as demandas da tarefa, e o social, compreendendo as relações sociais dos encarregados da tarefa.
(C) desenvolvida a partir dos estudos do sociólogo George Homans em seu livro The human group, predicando a independência entre os sistemas interno e externo à organização, a qual se traduz em um ambiente fechado e impermeável a mutações.
(D) inspirada na Teoria dos Sistemas desenvolvida pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, predicando a autonomia das unidades de uma organização, como sistemas autônomos, denominados centros de resultado.
(E) baseada nos estudos de Mary Parker Follet, que propõe um enfoque holístico das relações entre os integrantes da organização de molde a fomentar a motivação e a produtividade.

Comentário:

A questão traz uma "subteoria" da abordagem sistêmica, em vez de cobrar a visão mais geral.
Cobra, como resposta correta, a abordagem sociotécnica de Eric Trist (na letra B).

A letra D fala de Bertalanffy, associado à visão geral sobre sistemas abertos, mas erra dizendo que ele fala em sistemas autônomos – ele fala em sistemas abertos!

GABARITO: B

14. (FCC/Metrô-SP/Analista Trainee/2008) Considere a capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de

I. conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores;
II. importar mais energia do ambiente externo do que expender;
III. alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.

Os itens I, II e III referem-se, respectivamente, a
a) homeostase; importação de energia; diferenciação.
b) homeostase; entropia negativa; equifinalidade.
c) entropia negativa; importação de energia; homeostase.
d) estado firme; homeostase dinâmica; diferenciação.
e) equifinalidade; homeostase; estado firme.

Comentário:

Questão mais inteligente da FCC, mas ainda assim fácil. Você teria que saber quais as características das organizações enquanto sistemas abertos que estão representadas em cada um dos itens, conforme a seguir:

I. conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores;

O estado equilibrado, por si só, seria o estado firma, mas a capacidade de utilizar mecanismos autorreguladores é a homeostase dinâmica, que anda junta com o estado firme!

II. importar mais energia do ambiente externo do que expender;

Trata-se de uma definição clara para a entropia negativa. Esta característica é aquela segundo a qual o sistema precisa desse excesso de energia importada de seu ambiente para que possa combater a entropia!

III. alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.

Esta afirmativa está falando claramente sobre a equifinalidade, que é a capacidade do sistema alcançar seus resultados desejados mesmo que passe por diferentes caminhos ou que parta de condições iniciais variadas.

GABARITO: B.

QUESTÕES SOBRE PROCESSO ADMINISTRATIVO

15. (IBADE/MT/Agente Penitenciário/2017) O planejamento é uma técnica para absorver as incertezas e permitir mais consistência no desempenho das empresas. O fato de que o planejamento está intimamente ligado com a previsão, embora não se confunda com ela, bem como o fato de ser uma relação entre as coisas a fazer e o tempo disponível para fazê-las, remete mais intimamente à ideia de que o planejamento:

A) e sempre voltado para o futuro.

B) é uma técnica estritamente voltada para a eficiência.

C) se preocupa com a racionalidade na tomada de decisões.

D) visa selecionar, dentre as alternativas disponíveis, um determinado curso de ação.

E) está limitado por restrições legais e institucionais.

Comentário:
O comando da questão aponta claramente que o planejamento está ligado a prever o futuro, ou seja, está voltado para ele, conforme alternativa A. Não vejo como qualquer alternativa diferente teria sentido.
GABARITO: A.

16. (IBADE/SEDUC-RO/Analista Educacional – Administrador/2016) O planejamento é um poderoso instrumento, mas não resolve todos os problemas e não é capaz de sanar todos os males da administração, estando sujeito a várias limitações de ordem prática. Há um tipo de planejamento que se constitui em verdadeiro processo político, um contínuo propósito coletivo, uma deliberada construção do futuro de uma comunidade, na qual participa o maior número possível de membros de todas as categorias que a constituem. Esses aspectos referem-se ao tipo de planejamento:

A) coletivo.

B) integrador.

C) de cidadania estratégica.

D) populista.

E) participativo.

Comentário:
O comando da questão apresenta como um "tipo" algo que na verdade é um dos princípios do planejamento: o planejamento participativo, no qual a participação da pessoas gera interação e possibilita a maior facilidade na implementação dos resultados do plano.
GABARITO: E.

17. (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.

18. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Área Administrativa/2018) Para que a comparação do desempenho seja feita por resultados, é condição obrigatória que a operação tenha sido concluída.

Comentário:

O controle de resultados só pode ser feito se a tarefa for terminada, pois o resultado só é apresentado "ex post" em relação às operações.

GABARITO: Certo.

19. (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.

20. (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.

21. (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.

22. (CESPE/STM/AJAA/2018) As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

Comentário:

As funções da administração realmente são as do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle. A mobilização de recursos realmente se dá por meio de uma dessas funções: a organização.
GABARITO: Certo.

23. (CESPE/STM/AJAA/2018) Planejamentos estratégicos consideram a relação da organização com o ambiente em que ela atua, enquanto planejamentos operacionais se concentram em metas intraorganizacionais.

Comentário:
O planejamento estratégico realmente diz respeito à relação da organização com o ambiente, enquanto que o planejamento operacional é voltado para o dia a dia das tarefas (dentro da organização), conforme apontado pela assertiva.
GABARITO: Certo.

24. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Qualquer nível superior/2018) O planejamento estratégico enfatiza o longo prazo, é voltado para as relações da organização com seu meio ambiente e envolve toda a organização.

Comentário:
De fato, o planejamento de longo prazo voltado para a compreensão da relação sistêmica da organização com o seu ambiente externo é o que acontece no nível estratégico da organização.
GABARITO: Certo.

25. (CESPE/SEDF/Analista de gestão educacional – biblioteconomia/2018) O planejamento é uma função administrativa que antecede o processo gerencial.

Comentário:
Nesta questão a baca chamou o processo administrativo de "processo gerencial" e disse que o planejamento vem antes dele. Está errada, pois o planejamento já faz parte do processo administrativo: é a primeira das funções!
GABARITO: Errado.

26. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) O planejamento estratégico de uma organização define objetivos de curto prazo orientados ao cumprimento dos interesses específicos da alta administração.

Comentário:
O planejamento estratégico de uma organização é voltado para o longo prazo e para a organização como um todo. Assim, não é voltado para o curto prazo, nem para os interesses específicos da alta administração (são conduzidos pela alta administração, mas os objetivos enfocados são da organização, e não dos membros da alta administração).
GABARITO: Errado.

27. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) O planejamento operacional detalha os objetivos e direcionamentos estratégicos em objetivos específicos para áreas funcionais da organização, como finanças, recursos humanos, materiais.

Comentário:
O planejamento operacional realmente é um detalhamento do planejamento estratégico, mas não para o nível das funções, e sim das tarefas. O planejamento que detalha o estratégico para o nível funcional é o tático.
GABARITO: Errado.

28. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

Comentário:
Essas realmente são as 4 funções do processo administrativo, e elas realmente são interdependentes.
GABARITO: Certo.

29. (CESPE/SEDF/Professor de Educação Básica – Administração/2017) O planejamento operacional, que tem elementos em comum com o planejamento tático e o estratégico, é aquele que possui estreita relação com as atividades fim da organização.

Comentário:
Os três níveis de planejamento realmente possuem algo em comum: todos são planejamento. Apesar disso, o planejamento que está relacionado com as atividades-fim é o que relaciona a organização com seus clientes e ambiente externo: o estratégico.
Apesar de você sempre poder afirmar que há atividades táticas e operacionais que podem se relacionar com a atividade fim da empresa, leve para a prova que a relação planejamento-atividade fim acontece no nível estratégico.
GABARITO: Errado.

30. (CESPE/TER-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.

31. (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.

32. **(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.

33. **(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.

34. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Biblioteconomia/2018) Sobre as funções administrativas, considere:

I. Uma função administrativa não é uma entidade separada, mas uma parte integral de uma entidade maior formada de várias funções que estão relacionadas umas com as outras, bem como com a entidade maior.

II. Cada uma das funções administrativas repercute na seguinte, determinando o seu desenvolvimento.

Ocorre que

a) I e II estão incorretas.

b) I e II estão corretas.

c) I está correta; II exacerba a influência de uma função administrativa sobre outra.

d)II está correta; I vê o processo administrativo como uma cadeia interligada e não como um agregado de funções que concorrem para um objetivo único.
e)I e II estão incompletas, por não considerarem o aspecto sistêmico inerente a cada função administrativa.

Comentário:

Vejamos cada um dos itens:
I) Certo. As funções administrativas, também conhecidas como funções do processo administrativo são o planejamento, organização, direção e controle, que fazem parte de um todo (processo administrativo) e estão relacionadas entre si e o com o funcionamento organizacional como um todo.
II) Certo. Cada uma das funções realmente repercute nas outras. Assim, planejamento se integra com organização, direção e controle; organização se integra com planejamento, direção e controle; etc.

GABARITO: B

35. (FCC/DPE-AM/Analista em Gestão/2018) Celso, gestor público em uma Fundação de apoio à pesquisa científica e inovação tecnológica, entre as atividades próprias de administrador que exerce, desempenha aquelas inseridas no âmbito de controle. A atividade que pode ser assim enquadrada é:

a) Indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais da Fundação.
b) Integração das atividades dos diferentes setores da Fundação, harmonizando a atuação de todos.
c) Fixação de diretrizes para atuação da Fundação no curto, médio e longo prazo.
d) Análise dos resultados alcançados pela Fundação comparativamente com aqueles fixados em seu planejamento estratégico.
e) Diagnóstico interno das competências disponíveis na Fundação e sua adequação aos desafios do cenário externo em que atua.

Comentário:

A função de controle é aquela que se refere ao acompanhamento de que o que foi planejado será, está sendo ou foi realizado com sucesso, incluindo a tomada de ações corretivas, conforme está apresentado apenas na alternativa D.
Ao meu ver, algumas pessoas poderiam interpretar a letra A como um tipo de controle concomitante mas, na verdade, trata-se da função direção de conduzir os trabalhos da organização.
No mais, temos:
B) organização.
C) planejamento
E) planejamento.

GABARITO: D.

36. (FCC/DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria – ATA/2018) Quando o administrador atua corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas estabelecidas, está desempenhando uma das funções próprias de administrar, correspondente

a) ao controle.
b) à indução.
c) ao planejamento.
d) à coordenação.
e) ao ajuste espontâneo.

Comentário:
As funções do processo administrativo são o planejamento, organização, direção e controle, sendo que a função que é responsável por verificar o cumprimento das coisas e tomar ações corretivas é o controle.
GABARITO: A.

37. (FCC/DPE-AM/Analista em Gestão – Biblioteconomia/2018) Um planejamento eficaz depende

a) das características da organização onde ele é implementado.

b) da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

c) da prioridade definida, pela Administração Central, ao planejamento de longo prazo.

d) da situação econômica vigente.

e) da presença e atuação de um consultor externo.

Comentário:
Para responder essa questão você teria que interpretar: o que pode ser modificado e, por si só, não altera o alcance dos planos?
Tudo, menos o que está na alternativa B: os dados utilizados no momento do planejamento.
Algumas pessoas podem ficar em dúvidas e achar que a "prioridade" também faria diferença, mas a diferença seria feita na prioridade ou não do cumprimento do plano, e não do processo de planejamento em si.
GABARITO: B

38. (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 de estrutura logicamente as coisas (pessoas, recursos, atividades, responsabilidades, etc) é a função de organização.
GABARITO: C.

39. (FCC/TRE-SP/AJAA/2017)Uma das atividades próprias do administrador é a que diz respeito ao controle, no bojo da qual se insere:

a)fixação de critérios de avaliação do desempenho individual de cada colaborador em função dos resultados almejados.
b)o denominado ajuste espontâneo, que corresponde ao alinhamento da ação às circunstâncias ambientais.
c)estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo e a verificação do correspondente cumprimento.
d)apenas medidas de natureza estritamente financeira, em especial contenção de gastos e revisão de estratégias voltadas para a busca da eficiência.
e)medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos.
Comentário:
A função controle é aquela que permite a verificação do que foi planejado e a tomada de ações corretivas para que o que foi planejado seja alcançado, conforme alternativa E.
O problema está na alternativa A, que fala em "fixação de critérios" para o controle, que a literatura especializada ora aponta como função do controle, ora como parte do planejamento. Assim, haveria espaço para recursos nessa questão solicitando anulação – mas entendo que era possível responder corretamente a letra E logo de cara, uma vez que ela é "mais correta" e certamente não há qualquer dubiedade em relação ao seu conteúdo se associar à função controle.
GABARITO: E.

40. (FCC/ARTESP/Especialista – Administração/2017) A Departamentalização efetiva-se na fase do processo administrativo denominada:

a) Direção.
b) Planejamento.
c) Organização.
d) Controle.
e) Institucional.
Comentário:
Questão bem objetiva. A departamentalização é uma atividade de estruturação dos departamentos da organização, que se dá dentro do processo de "organizar".
GABARITO: C

41. (FCC/ARTESP/Agente – Técnico em Contabilidade/2017) O quadro abaixo apresenta os passos para a execução da estratégia:

1. planejamento W – Sistemas de apoio e informação.

2. organização X – Treinamento e desenvolvimento
3. Direção Y – Definição de metas e objetivos.
4. Controle Z – Ações preventivas e corretivas.

A correlação correta entre as colunas é:

a) 1Y; 2W; 3X; 4Z.
b) 1Z; 2W; 3X; 4Y.
c) 1Y; 2X; 3W; 4Z.
d) 1W; 2Z; 3Y; 4X.
e) 1Z; 2X; 3W; 4Y.

Comentário:

Vejamos:

1. Planejamento – trata-se da tomada de decisões sobre o futuro desejado e os caminhos para alcança-lo. Relaciona-se com a definição de metas e objetivos. Assim: 1-Y
2. Organização – trata-se da estruturação dos recursos, como pessoas, dinheiro, sistemas, etc., relacionando-se com o que está em W.
3. Direção – é a condução dos trabalhos, relacionando-se com motivação, comunicação e liderança. No caso específico da questão, podemos fazer a ligação com a execução do treinamento e desenvolvimento necessários para o atingimento dos objetivos.
4. Controle – é a verificação feita para garantir que o planejado seja alcançado, podendo ser antes, durante ou depois da execução, e incluindo a tomada de ações corretivas. Assim, 4 – Z.

GABARITO: A.

42. (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.

43. (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.

44. (FCC/DPE-RS/Técnico – Segurança/2017) Ao tratarmos de planejamento de segurança, precisamos desenvolvê-lo considerando um nível caracterizado pelo envolvimento de toda a empresa, traçando sua política e filosofia de segurança, estabelecendo qual será a missão do Departamento de Segurança. Esse nível do planejamento de segurança é denominado
a) tático.
b) estratégico.
c) técnico.
d) operacional.
e) modus operandi.
Comentário:
A questão descreve o planejamento de segurança como algo que envolve a organização como um todo, estabelecendo política e missão. Bem, se é assim, é estratégico!
GABARITO: B.

45. (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.

46. (FCC/AL-MS/Biblioteconomista/2016) Os gerentes devem primeiramente decidir como combinar os indivíduos e seus talentos com os tipos de funções e estruturas necessários para realizar o trabalho e, então, estruturá-los e organizá-los de forma que exista fácil comunicação entre as diversas unidades. Esta é a função administrativa conhecida como
a) organização.
b) previsão.
c) preparação.
d) liderança.
e) controle.
Comentário:

A função administrativa que define estrutura e organiza o trabalho é a organização.
GABARITO: A.

47. (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.

48. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) Dentre as funções administrativas, aquela que se incumbe de definir a missão, os objetivos e as prioridades e de identificar os meios para alcançá-los, é
a) a direção.
b) o controle.
c) a avaliação.
d) o planejamento.
e) a organização.
Comentário:
O planejamento é a função do processo administrativo responsável pela tomada de decisões. No nível estratégico, decide sobre o futuro desejado para a organização e os meios para alcança-lo, fixando elementos como missão, visão, objetivos, etc.
GABARITO: D.

49. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) O processo de guiar as atividades dos membros da organização em função dos rumos desejados define-se como
a) direção.

b) competência.
c) fixação de planos.
d) objetividade funcional.
e) exclusividade administrativa.

Comentário:

O processo que guia o comportamento dos membros no dia-a-dia, com base em comunicação para que se exerça a liderança sobre funcionários motivados é a direção.

GABARITO: A.

50. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) Agrupar, estruturar e integrar os recursos organizacionais, dividindo o trabalho a ser feito e designando as pessoas para sua execução, constituem ações características da seguinte função administrativa

a) controle.
b) avaliação.
c) planejamento.
d) organização.
e) revisão.

Comentário:

A função focada sobre os recursos, estrutura e divisão de trabalho é a de "organização". Apesar disso, a banca pecou ao falar em "designar pessoas", pois há certa divergência teórica que aponta esse trabalho como função de direção.

Caberia recurso, mas a intenção geral de falar da função "organização" foi clara.

GABARITO: D.

51. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) O processo de assegurar que as atividades atuais se conformam com as atividades planejadas, medindo o desempenho e tomando ações para assegurar os resultados desejados, é definido como

a) meta.
b) planejamento.
c) controle.
d) finalidade.
e) organização.

Comentário:

A função que verifica se o que foi planejado foi ou não cumprido, apontando ainda os caminhos para correção de rumos é o controle.

GABARITO: C.

52. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) O planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação, que é predominantemente incremental, denomina-se

a) otimizante.
b) suplementar.
c) direto.
d) objetivo.

e) abstrato.

Comentário:

O planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação com cunho incremental é o otimizante. Outro planejamento voltado para a adaptação às contingencias é o adaptativo, mas não é mencionado na questão. Ainda assim, Ackoff (seu autor) não chega a mencionar que o planejamento adaptativo seria incremental. Por isso, mesmo que o adaptativo fosse uma opção, recomendaria que marcassem o otimizante.

GABARITO: A.

53. (FUNRIO/IF-BA/Auxiliar em Administração/2016) O tipo de controle que atua no nível organizacional intermediário é o

a) genérico.
b) tático.
c) analítico.
d) estratégico.
e) operacional.

Comentário:

O nível intermediário para qualquer função do processo administrativo é chamado de "tático" ou "administrativo".

GABARITO: B.

54. (FUNRIO/IF-BA/Auxiliar em Administração/2016) O planejamento voltado para a estabilidade e para a manutenção da situação existente, que busca assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável, denomina-se

a) dinâmico.
b) otimizante.
c) conservador.
d) adaptativo.
e) imperativo.

Comentário:

O planejamento que mantém o funcionamento da organização, concentrando-se apenas diminuir o nível de erros é o conservador.

GABARITO: C.

55. (FUNRIO/IF-BA/Auxiliar em Administração/2016) O planejamento estratégico é aplicado a nível institucional e tem como característica

a) possuir amplitude macro abordando a organização como um todo.
b) efetuar desdobramento dos planos táticos.
c) ser direcionado a médio prazo.
d) focalizar uma ação específica e molecular.
e) abordar cada unidade organizacional em separado.

Comentário:

O planejamento estratégico é o que é conduzido no nível mais elevado da organização, abordando-a de forma completa e sistêmica em sua relação com o ambiente no longo prazo.
GABARITO: A.

56. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas/2018) Uma das funções administrativas refere-se à "geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a garantir o cumprimento das metas planejadas" (Sobral e Peci, 2014, p. 359).
Essa função administrativa e duas de suas atribuições essenciais são, respectivamente:
a) planejamento; definição de metas e alocação de recursos;
b) organização; alocação de recursos e monitoramento;
c) direção; definição de responsabilidades e avaliação do desempenho;
d) controle; monitoramento e correção de desvios;
e) planejamento-controle; definição de metas e correção de desvios.
Comentário:
A função administrativa que busca garantir a execução do que foi planejado, acompanhando as coisas, tomando ações corretivas, etc., é o controle, conforme alternativa D.
GABARITO: D.

57. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal/2018) Um jornal publicou recentemente o seguinte anúncio de emprego:
"Auxiliar administrativo – responsável por dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística. Atividades: monitorar material de expediente; levantar necessidade de material; requisitar materiais; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; conferir expedição de malotes e recebimentos; monitorar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância). Aceita-se primeiro emprego".
As atividades do cargo estão relacionadas, majoritariamente, à seguinte função administrativa:
a) operações;
b) planejamento;
c) controle;
d) organização;
e) patrimônio.
Comentário:
Algumas atividades mencionadas são meramente executoras, não tendo relação direta com as funções do processo administrativo. Apesar disso, várias delas possuem relação com o controle: "monitorar material"; "conferir material"; "devolver material fora de especificação"; "conferir expedição", "monitorar execução".
GABARITO: C.

58. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal/2018) Nas organizações, o controle pode ser aplicado aos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.
No nível tático, o foco do controle está:

a) na capacidade de inovação da empresa;
b) no desempenho de unidades ou áreas da organização;
c) no grau de realização da missão, visão, estratégia e objetivos;
d) no desempenho de atividades e processos específicos, atribuídos a pessoas ou grupos;
e) no desempenho financeiro global da organização.

Comentário:

Questão sobre os níveis organizacionais, mas que trata o assunto de maneira diferente do tradicional, já que o comum é associá-los ao planejamento.

Nesta, trata-se do controle tático, ou seja, aquele conduzido no nível das áreas/departamentos da organização – o que está presente apenas na alternativa B.

GABARITO: B.

59. (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.

60. (FGV/IBGE/Agente Censitário Regional/2017) Uma fábrica está contratando jovens administradores para o cargo de Analista de Produção. Segundo a descrição do cargo, sua principal atribuição é o "levantamento e análise dos custos de produção, frente aos padrões estabelecidos pela fábrica".

Essa atribuição está relacionada à seguinte função administrativa:

a) produção;
b) direção;
c) controle;
d) custos;
e) planejamento.

Comentário:

O levantamento de informações sobre o que está sendo executado para fins de monitoramento e confrontação com o planejamento é feito pela função "controle".

GABARITO: C.

61. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Um órgão da administração pública teve grande redução em seu quadro de funcionários, ao mesmo tempo em que teve parte de suas atribuições transferida para outro órgão. Em vista da nova situação, a alta direção acredita que seja um bom momento para rever a estrutura de cargos do órgão. O diretor de recursos humanos recebeu a incumbência de apresentar uma proposta para a nova estrutura dos cargos.
Ao realizar essa incumbência, o diretor está exercendo a seguinte função administrativa:
a) planejamento;
b) direção;
c) controle;
d) coordenação;
e) organização.
Comentário:
A função administrativa que trata da estrutura organizacional é a "organização".
GABARITO: E.

62. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Em todas as áreas funcionais de uma organização, os administradores exercem as funções administrativas.
Um exemplo de atividade gerencial relativa à função de planejamento desempenhada na área de finanças é:
a) avaliação do desempenho financeiro da organização;
b) estruturação do departamento de finanças;
c) implementação de política de participação nos lucros;
d) aplicação dos recursos financeiros da empresa;
e) elaboração de projetos de investimento.
Comentário:
A função de planejamento é aquela que toma decisões relacionadas ao futuro desejado e os caminhos para alcançá-lo. O único exemplo prático disso apresentado nessa questão é a letra E.
GABARITO: E.

63. (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.

64. (FGV/IBGE/Analista – Recursos Materiais e Logística/2016) O planejamento, como função administrativa, pode ser aplicado segundo formas e metodologias distintas nas organizações. Nesse sentido, segundo sua abrangência e temporalidade, pode ser classificado segundo três níveis organizacionais, que são:

a) estratégico, prático e operacional;
b) estratégico, tático e operacional;
c) teórico, prático e operacional;
d) teórico, tático e programático;
e) horizontal, vertical e matricial.

Comentário:

Questão simples. Em resumo: quais os níveis da administração e do planejamento? R.: são três: estratégico, tático e operacional.

GABARITO: B.

65. (FGV/IBGE/Analista – Auditoria/2016) O diretor de recursos humanos de uma empresa de varejo recebeu as seguintes incumbências: estabelecer metas de desempenho para os empregados da empresa; definir a estrutura de cargos e salários; implementar as políticas organizacionais relativas à gestão participativa. Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

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

Comentário:

O estabelecimento de metas e objetivos é função típica de planejamento; a estruturação de qualquer coisa é típica da função organização; A implementação das coisas através das pessoas é função direção.

GABARITO: B.

66. (FGV/IBGE/Analista – Análise de Projetos/2016) O processo de planejamento de uma organização deve-se orientar pelo estabelecimento dos meios necessários para a realização dos objetivos organizacionais traçados para o período de vigência do plano. Nesse processo:

a) o nível estratégico trata das decisões relacionadas às unidades administrativas, no qual se desdobram as diretrizes estratégicas para cada setor da organização;
b) o nível tático trata das decisões da organização, que a envolvem como um todo e têm um alcance a longo prazo;
c) o nível operacional toma as decisões de curto prazo, que cuidam da tradução das orientações táticas para os planos de execução das atividades cotidianas;

d) o nível tático estabelece as atividades e recursos que serão utilizados para realizar os objetivos estratégicos da organização;
e) o nível estratégico toma as decisões cujo impacto acontecem no médio prazo e servem de orientação para a base da pirâmide de gestão.

Comentário:

Relembremos o que acontece, de forma geral, em cada um dos níveis organizacionais: estratégico – envolve a organização como um todo, no longo prazo, na relação com o seu ambiente externo; tático – envolve os departamentos/áreas da organização, sendo um desdobramento do estratégico; operacional – envolve cada tarefa operacional no curto prazo, sendo uma tradução do tático.
Assim, nota-se que a única alternativa correta é a letra C.

GABARITO: C.

67. (FGV/IBGE/Analista – Recursos Materiais e Logística/2016) Ao ser promovido a gerente de operações em uma empresa de e-commerce, Ricardo recebe a tarefa de reduzir para apenas um dia o tempo que o produto demora a chegar à casa do cliente, depois de realizada a compra. Pensando nisso, traça metas de produtividade para os funcionários e realiza a compra de CDAs (Centros de Distribuição Avançada) para obter um escoamento mais rápido da produção. Segundo a conceituação das funções clássicas da organização, Ricardo, ao executar essas atividades, desempenhou em sequência as funções de:

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

Comentário:

Vejamos:
Traçar metas para os funcionários é claramente uma função de planejamento.
Comprar CDAs é algo que deve ter gerado dúvida em muita gente, mas entendam que o que está sendo feito é a aquisição de uma nova estrutura para a organização, por isso trata-se da função "organizar".

GABARITO: A

68. (IADES/CFM/Assistente Administrativo/2018) É correto afirmar que o planejamento operacional

a)envolve a criação de objetivos amplos e de longo prazo.
b)cria padrões, métodos, políticas e procedimentos específicos que são adotados em áreas funcionais da organização.
c) constitui um processo de decisão para cumprir objetivos organizacionais.
d)apoia a implantação de planos estratégicos e inicia a abordagem dos temas de coordenação e alocação de recursos dentro da organização.
e) representa a finalidade e a razão de existência de uma organização.

Comentário:

Achei a questão muito mal redigida. Ela trata do planejamento operacional. Vejamos as alternativas:
A) trata do nível estratégico.
B) parece tratar do nível tático, mas na verdade trata no tático ou operacional, pois fala que são adotados "em área funcionais", ou seja, dentro dos departamentos, e não relativas aos departamentos. Se falasse "sobre" áreas funcionais, seria necessariamente tático; "em áreas funcionais" é tático ou abaixo (operacional).
C) estratégico.
d) necessariamente tático.
e) estratégico.
GABARITO: B.

69. **(IADES/Fundação Hemocentro de Brasília – DF/Técnico em Radiologia/2017) O planejamento é classificado em três níveis distintos: operacional, tático e estratégico. Com base nessa classificação, assinale a alternativa correta.**
a)O planejamento tático é projetado para o curto prazo e envolve cada tarefa ou atividade isoladamente.
b)O planejamento operacional envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os recursos e todas as áreas de atividade.
c)O planejamento estratégico apresenta maior flexibilidade que o planejamento tático, além de apresentar menores riscos.
d)O planejamento operacional é definido pela cúpula da organização, ou seja, é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.
e)Existe uma diferenciação na dimensão temporal do processo de planejamento estratégico e do planejamento tático, já que o horizonte do planejamento estratégico é sempre maior que o do planejamento tático.
Comentário:
Vejamos:
A) errado. A assertiva descreve o operacional, e não o tático.
B) errado. A assertiva descreve o estratégico, e não o operacional.
C) errado. Quanto maior o nível do planejamento, maiores os seus riscos.
D) errado. A assertiva descreve o estratégico.
E) perfeita.
GABARITO: E

70. (IADES/CRF-DF/Analista I – Administrador/2017) Existem três níveis de controle em uma organização: estratégico, tático e operacional. Uma das principais falhas durante a implantação do planejamento estratégico nas empresas é a inadequação no sistema de controle. Com relação a esse tema, assinale a alternativa que representa uma decisão relativa ao controle estratégico.
a)Alteração da alocação de recursos de uma área funcional da empresa para melhor alcançar os objetivos da organização.
b)Alteração dos relatórios de análise de custos.

c)Alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais, com reflexos em oportunidades ou ameaças para a empresa.
d)Revisão do quadro de pessoal.
e)Modificação do processo de controle de qualidade de produção.

Comentário:

O controle no nível estratégico envolverá os elementos estratégicos da organização, ou seja, aqueles que estão ligados à organização como um todo, no longo prazo, na sua relação com o ambiente externo.

Nesta questão, o único elemento que reúne essas características é a letra C.

GABARITO: C.

7. LISTA DE QUESTÕES

QUESTÕES SOBRE TEORIA DOS SISTEMAS

1. (CESPE/TCU/Técnico/2015) A teoria geral de sistemas baseia-se no princípio de que, nas empresas, nada é absoluto, tudo é relativo, dependendo de variáveis que geralmente são incontroláveis, por estarem em seu ambiente externo, especialmente na prospecção de cenários e mercados.

2. (CESPE/ICMBIO/Técnico Administrativo/2014) A organização é um sistema fechado, pois sobrevive em estado de homeostasia dinâmica.

3. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) Uma organização que fundamenta suas práticas na abordagem sistêmica atua na valorização do mérito dos seus colaboradores e privilegia a normatização e a clara definição dos cargos, em detrimento de uma atenção institucional orientada para o feedback organizacional em relação ao ambiente externo.

4. (CESPE/ANTT/Analista Administrativo/2013) Entre as ideias apresentadas na teoria geral dos sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, incluem-se a interdependência entre as partes — teoria segundo a qual, o todo é formado por partes interdependentes — e o tratamento complexo da realidade complexa — concepção que se refere à necessidade de aplicar diferentes enfoques para se compreender realidades cada vez mais complexas.

5. (CESPE/IBAMA/Analista Administrativo/2013) Na abordagem da administração pelo pensamento sistêmico, a ideia de sistema refere-se a um conjunto de entidades, denominadas elementos ou componentes, que mantém uma espécie de relação ou interação, o que possibilita a visão de uma entidade nova e distinta, em que é possível o foco no todo e não apenas nos seus componentes.

6. (CESPE/CORREIOS/ADMINISTRADOR/2011) A visão sistêmica das organizações considera que há um ciclo de vida organizacional definido para que não haja desvios nas normas sociais de sua estrutura.

7. (CESPE/CORREIOS/ADMINISTRADOR/2011) A entropia positiva ocorre quando uma organização busca insumos ou matérias-primas para convertê-los em produtos que atendam às necessidades de clientes.

8. (CESPE/EBC/ANALISTA/2011) A estrutura básica dos sistemas preconiza quatro variáveis: as entradas, as saídas, o próprio sistema e o ambiente em que toda a transformação ocorre.

9. (CESPE/EBC/ANALISTA/2011) Apesar de a teoria dos sistemas ter revolucionado a forma de se estudar o ambiente, não é possível afirmar que essa teoria tenha estabelecido um novo paradigma a partir da reorientação do pensamento em torno da inter-relação dos elementos, em contraposição às escolas clássicas apoiadas no pensamento analítico.

10. (CESPE/MS/ADMINISTRADOR/2010) Uma organização com mais de dez anos de existência, resistente em se atualizar tecnologicamente, e que a cada dia perde um grande número de clientes, é considerada como um sistema aberto, mesmo não tendo se adaptado às mudanças do ambiente externo, por possuir equifinalidade e entropia negativa.

11. (CESPE/ANEEL/ANALISTA/2010) Na abordagem sistêmica, o desempenho de um sistema é determinado pelas relações diretas de causa e efeito das ações executadas pelas partes.

12. (CESPE/ANEEL/ANALISTA/2010-ADAPTADA) Com relação à abordagem sistêmica das organizações, julgue: Nessa abordagem, há possibilidade de o efeito global sobre um sistema resultar maior ou menor que a soma dos efeitos das ações das partes.

13. (FCC/CLDF/Analista – Administrador/2018) Entre as teorias desenvolvidas ao longo do tempo acerca das estruturas organizacionais, insere-se a Abordagem Sistêmica

(A) desenvolvida por Henri Fayol, sustentada pelo princípio da cadeia escalar e unidade de comando como pilares para a manutenção do sistema organizacional.
(B) que, de acordo com o modelo predicado por Eric Trist, identifica dois subsistemas na organização: o técnico, compreendendo as demandas da tarefa, e o social, compreendendo as relações sociais dos encarregados da tarefa.
(C) desenvolvida a partir dos estudos do sociólogo George Homans em seu livro The human group, predicando a independência entre os sistemas interno e externo à organização, a qual se traduz em um ambiente fechado e impermeável a mutações.
(D) inspirada na Teoria dos Sistemas desenvolvida pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, predicando a autonomia das unidades de uma organização, como sistemas autônomos, denominados centros de resultado.
(E) baseada nos estudos de Mary Parker Follet, que propõe um enfoque holístico das relações entre os integrantes da organização de molde a fomentar a motivação e a produtividade.

14. (FCC/Metrô-SP/Analista Trainee/2008) Considere a capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de

I. conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores;
II. importar mais energia do ambiente externo do que expender;
III. alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.

Os itens I, II e III referem-se, respectivamente, a

a) homeostase; importação de energia; diferenciação.
b) homeostase; entropia negativa; equifinalidade.
c) entropia negativa; importação de energia; homeostase.
d) estado firme; homeostase dinâmica; diferenciação.
e) equifinalidade; homeostase; estado firme.

QUESTÕES SOBRE PROCESSO ADMINISTRATIVO

15. (IBADE/MT/Agente Penitenciário/2017) O planejamento é uma técnica para absorver as incertezas e permitir mais consistência no desempenho das empresas. O fato de que o planejamento está intimamente ligado com a previsão, embora não se confunda com ela, bem como o fato de ser uma relação entre as coisas a fazer e o tempo disponível para fazê-las, remete mais intimamente à ideia de que o planejamento:

A) e sempre voltado para o futuro.

B) é uma técnica estritamente voltada para a eficiência.

C) se preocupa com a racionalidade na tomada de decisões.

D) visa selecionar, dentre as alternativas disponíveis, um determinado curso de ação.

E) está limitado por restrições legais e institucionais.

16. (IBADE/SEDUC-RO/Analista Educacional – Administrador/2016) O planejamento é um poderoso instrumento, mas não resolve todos os problemas e não é capaz de sanar todos os males da administração, estando sujeito a várias limitações de ordem prática. Há um tipo de planejamento que se constitui em verdadeiro processo político, um contínuo propósito coletivo, uma deliberada construção do futuro de uma comunidade, na qual participa o maior número possível de membros de todas as categorias que a constituem. Esses aspectos referem-se ao tipo de planejamento:

A) coletivo.

B) integrador.

C) de cidadania estratégica.

D) populista.

E) participativo.

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

18. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Área Administrativa/2018) Para que a comparação do desempenho seja feita por resultados, é condição obrigatória que a operação tenha sido concluída.

19. (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.

20. (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.

21. (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.

22. (CESPE/STM/AJAA/2018) As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

23. (CESPE/STM/AJAA/2018) Planejamentos estratégicos consideram a relação da organização com o ambiente em que ela atua, enquanto planejamentos operacionais se concentram em metas intraorganizacionais.

24. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Qualquer nível superior/2018) O planejamento estratégico enfatiza o longo prazo, é voltado para as relações da organização com seu meio ambiente e envolve toda a organização.

25. (CESPE/SEDF/Analista de gestão educacional – biblioteconomia/2018) O planejamento é uma função administrativa que antecede o processo gerencial.

26. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) O planejamento estratégico de uma organização define objetivos de curto prazo orientados ao cumprimento dos interesses específicos da alta administração.

27. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) O planejamento operacional detalha os objetivos e direcionamentos estratégicos em objetivos específicos para áreas funcionais da organização, como finanças, recursos humanos, materiais.

28. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

29. (CESPE/SEDF/Professor de Educação Básica – Administração/2017) O planejamento operacional, que tem elementos em comum com o planejamento tático e o estratégico, é aquele que possui estreita relação com as atividades fim da organização.

30. (CESPE/TER-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.

31. (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.

32. **(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.**

33. **(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.**

34. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Biblioteconomia/2018) Sobre as funções administrativas, considere:

I. Uma função administrativa não é uma entidade separada, mas uma parte integral de uma entidade maior formada de várias funções que estão relacionadas umas com as outras, bem como com a entidade maior.
II. Cada uma das funções administrativas repercute na seguinte, determinando o seu desenvolvimento.

Ocorre que
a) I e II estão incorretas.
b) I e II estão corretas.
c) I está correta; II exacerba a influência de uma função administrativa sobre outra.
d)II está correta; I vê o processo administrativo como uma cadeia interligada e não como um agregado de funções que concorrem para um objetivo único.
e)I e II estão incompletas, por não considerarem o aspecto sistêmico inerente a cada função administrativa.

35. (FCC/DPE-AM/Analista em Gestão/2018) Celso, gestor público em uma Fundação de apoio à pesquisa científica e inovação tecnológica, entre as atividades próprias de administrador que

exerce, desempenha aquelas inseridas no âmbito de controle. A atividade que pode ser assim enquadrada é:

a) Indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais da Fundação.
b) Integração das atividades dos diferentes setores da Fundação, harmonizando a atuação de todos.
c) Fixação de diretrizes para atuação da Fundação no curto, médio e longo prazo.
d) Análise dos resultados alcançados pela Fundação comparativamente com aqueles fixados em seu planejamento estratégico.
e) Diagnóstico interno das competências disponíveis na Fundação e sua adequação aos desafios do cenário externo em que atua.

36. (FCC/DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria – ATA/2018) Quando o administrador atua corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas estabelecidas, está desempenhando uma das funções próprias de administrar, correspondente

a) ao controle.
b) à indução.
c) ao planejamento.
d) à coordenação.
e) ao ajuste espontâneo.

37. (FCC/DPE-AM/Analista em Gestão – Biblioteconomia/2018) Um planejamento eficaz depende

a) das características da organização onde ele é implementado.

b) da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

c) da prioridade definida, pela Administração Central, ao planejamento de longo prazo.

d) da situação econômica vigente.

e) da presença e atuação de um consultor externo.

38. (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.

39. (FCC/TRE-SP/AJAA/2017)Uma das atividades próprias do administrador é a que diz respeito ao controle, no bojo da qual se insere:

a)fixação de critérios de avaliação do desempenho individual de cada colaborador em função dos resultados almejados.
b)o denominado ajuste espontâneo, que corresponde ao alinhamento da ação às circunstâncias ambientais.
c)estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo e a verificação do correspondente cumprimento.
d)apenas medidas de natureza estritamente financeira, em especial contenção de gastos e revisão de estratégias voltadas para a busca da eficiência.
e)medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos.

40. (FCC/ARTESP/Especialista – Administração/2017) A Departamentalização efetiva-se na fase do processo administrativo denominada:

a) Direção.
b) Planejamento.
c) Organização.
d) Controle.
e) Institucional.

41. (FCC/ARTESP/Agente – Técnico em Contabilidade/2017) O quadro abaixo apresenta os passos para a execução da estratégia:

1. planejamento	W – Sistemas de apoio e informação.
2. organização	X – Treinamento e desenvolvimento
3. Direção	Y – Definição de metas e objetivos.
4. Controle	Z – Ações preventivas e corretivas.

A correlação correta entre as colunas é:
a) 1Y; 2W; 3X; 4Z.
b) 1Z; 2W; 3X; 4Y.
c) 1Y; 2X; 3W; 4Z.
d) 1W; 2Z; 3Y; 4X.
e) 1Z; 2X; 3W; 4Y.

42. (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.

43. (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.

44. (FCC/DPE-RS/Técnico – Segurança/2017) Ao tratarmos de planejamento de segurança, precisamos desenvolvê-lo considerando um nível caracterizado pelo envolvimento de toda a empresa, traçando sua política e filosofia de segurança, estabelecendo qual será a missão do Departamento de Segurança. Esse nível do planejamento de segurança é denominado
a) tático.
b) estratégico.
c) técnico.
d) operacional.
e) modus operandi.

45. (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.

46. (FCC/AL-MS/Biblioteconomista/2016) Os gerentes devem primeiramente decidir como combinar os indivíduos e seus talentos com os tipos de funções e estruturas necessários para realizar o trabalho e, então, estruturá-los e organizá-los de forma que exista fácil comunicação entre as diversas unidades. Esta é a função administrativa conhecida como
a) organização.
b) previsão.
c) preparação.
d) liderança.
e) controle.

47. (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.

48. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) Dentre as funções administrativas, aquela que se incumbe de definir a missão, os objetivos e as prioridades e de identificar os meios para alcançá-los, é
a) a direção.
b) o controle.
c) a avaliação.
d) o planejamento.
e) a organização.

49. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) O processo de guiar as atividades dos membros da organização em função dos rumos desejados define-se como
a) direção.
b) competência.
c) fixação de planos.
d) objetividade funcional.
e) exclusividade administrativa.

50. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) Agrupar, estruturar e integrar os recursos organizacionais, dividindo o trabalho a ser feito e designando as pessoas para sua execução, constituem ações características da seguinte função administrativa
a) controle.
b) avaliação.
c) planejamento.
d) organização.
e) revisão.

51. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) O processo de assegurar que as atividades atuais se conformam com as atividades planejadas, medindo o desempenho e tomando ações para assegurar os resultados desejados, é definido como
a) meta.
b) planejamento.
c) controle.
d) finalidade.

e) organização.

52. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) O planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação, que é predominantemente incremental, denomina-se
a) otimizante.
b) suplementar.
c) direto.
d) objetivo.
e) abstrato.

53. (FUNRIO/IF-BA/Auxiliar em Administração/2016) O tipo de controle que atua no nível organizacional intermediário é o
a) genérico.
b) tático.
c) analítico.
d) estratégico.
e) operacional.

54. (FUNRIO/IF-BA/Auxiliar em Administração/2016) O planejamento voltado para a estabilidade e para a manutenção da situação existente, que busca assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável, denomina-se
a) dinâmico.
b) otimizante.
c) conservador.
d) adaptativo.
e) imperativo.

55. (FUNRIO/IF-BA/Auxiliar em Administração/2016) O planejamento estratégico é aplicado a nível institucional e tem como característica
a) possuir amplitude macro abordando a organização como um todo.
b) efetuar desdobramento dos planos táticos.
c) ser direcionado a médio prazo.
d) focalizar uma ação específica e molecular.
e) abordar cada unidade organizacional em separado.

56. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas/2018) Uma das funções administrativas refere-se à "geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a garantir o cumprimento das metas planejadas" (Sobral e Peci, 2014, p. 359).
Essa função administrativa e duas de suas atribuições essenciais são, respectivamente:
a) planejamento; definição de metas e alocação de recursos;
b) organização; alocação de recursos e monitoramento;
c) direção; definição de responsabilidades e avaliação do desempenho;

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

57. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal/2018) Um jornal publicou recentemente o seguinte anúncio de emprego:
"Auxiliar administrativo – responsável por dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística. Atividades: monitorar material de expediente; levantar necessidade de material; requisitar materiais; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; conferir expedição de malotes e recebimentos; monitorar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância). Aceita-se primeiro emprego".
As atividades do cargo estão relacionadas, majoritariamente, à seguinte função administrativa:
a) operações;
b) planejamento;
c) controle;
d) organização;
e) patrimônio.

58. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal/2018) Nas organizações, o controle pode ser aplicado aos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.
No nível tático, o foco do controle está:
a) na capacidade de inovação da empresa;
b) no desempenho de unidades ou áreas da organização;
c) no grau de realização da missão, visão, estratégia e objetivos;
d) no desempenho de atividades e processos específicos, atribuídos a pessoas ou grupos;
e) no desempenho financeiro global da organização.

59. (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.

60. (FGV/IBGE/Agente Censitário Regional/2017) Uma fábrica está contratando jovens administradores para o cargo de Analista de Produção. Segundo a descrição do cargo, sua principal atribuição é o "levantamento e análise dos custos de produção, frente aos padrões estabelecidos pela fábrica".
Essa atribuição está relacionada à seguinte função administrativa:

a) produção;
b) direção;
c) controle;
d) custos;
e) planejamento.

61. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Um órgão da administração pública teve grande redução em seu quadro de funcionários, ao mesmo tempo em que teve parte de suas atribuições transferida para outro órgão. Em vista da nova situação, a alta direção acredita que seja um bom momento para rever a estrutura de cargos do órgão. O diretor de recursos humanos recebeu a incumbência de apresentar uma proposta para a nova estrutura dos cargos.
Ao realizar essa incumbência, o diretor está exercendo a seguinte função administrativa:
a) planejamento;
b) direção;
c) controle;
d) coordenação;
e) organização.

62. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Em todas as áreas funcionais de uma organização, os administradores exercem as funções administrativas.
Um exemplo de atividade gerencial relativa à função de planejamento desempenhada na área de finanças é:
a) avaliação do desempenho financeiro da organização;
b) estruturação do departamento de finanças;
c) implementação de política de participação nos lucros;
d) aplicação dos recursos financeiros da empresa;
e) elaboração de projetos de investimento.

63. (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.

64. (FGV/IBGE/Analista – Recursos Materiais e Logística/2016) O planejamento, como função administrativa, pode ser aplicado segundo formas e metodologias distintas nas organizações.

Nesse sentido, segundo sua abrangência e temporalidade, pode ser classificado segundo três níveis organizacionais, que são:
a) estratégico, prático e operacional;
b) estratégico, tático e operacional;
c) teórico, prático e operacional;
d) teórico, tático e programático;
e) horizontal, vertical e matricial.

65. (FGV/IBGE/Analista – Auditoria/2016) O diretor de recursos humanos de uma empresa de varejo recebeu as seguintes incumbências: estabelecer metas de desempenho para os empregados da empresa; definir a estrutura de cargos e salários; implementar as políticas organizacionais relativas à gestão participativa. Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:
a) controle; planejamento; direção;
b) planejamento; organização; direção;
c) direção; organização; organização;
d) planejamento; planejamento; direção;
e) direção; planejamento; organização.

66. (FGV/IBGE/Analista – Análise de Projetos/2016) O processo de planejamento de uma organização deve-se orientar pelo estabelecimento dos meios necessários para a realização dos objetivos organizacionais traçados para o período de vigência do plano. Nesse processo:
a) o nível estratégico trata das decisões relacionadas às unidades administrativas, no qual se desdobram as diretrizes estratégicas para cada setor da organização;
b) o nível tático trata das decisões da organização, que a envolvem como um todo e têm um alcance a longo prazo;
c) o nível operacional toma as decisões de curto prazo, que cuidam da tradução das orientações táticas para os planos de execução das atividades cotidianas;
d) o nível tático estabelece as atividades e recursos que serão utilizados para realizar os objetivos estratégicos da organização;
e) o nível estratégico toma as decisões cujo impacto acontecem no médio prazo e servem de orientação para a base da pirâmide de gestão.

67. (FGV/IBGE/Analista – Recursos Materiais e Logística/2016) Ao ser promovido a gerente de operações em uma empresa de e-commerce, Ricardo recebe a tarefa de reduzir para apenas um dia o tempo que o produto demora a chegar à casa do cliente, depois de realizada a compra. Pensando nisso, traça metas de produtividade para os funcionários e realiza a compra de CDAs (Centros de Distribuição Avançada) para obter um escoamento mais rápido da produção. Segundo a conceituação das funções clássicas da organização, Ricardo, ao executar essas atividades, desempenhou em sequência as funções de:
a) planejamento e organização;
b) controle e direção;
c) organização e controle;

d) planejamento e direção;
e) organização e direção.

68. (IADES/CFM/Assistente Administrativo/2018) É correto afirmar que o planejamento operacional
a)envolve a criação de objetivos amplos e de longo prazo.
b)cria padrões, métodos, políticas e procedimentos específicos que são adotados em áreas funcionais da organização.
c) constitui um processo de decisão para cumprir objetivos organizacionais.
d)apoia a implantação de planos estratégicos e inicia a abordagem dos temas de coordenação e alocação de recursos dentro da organização.
e) representa a finalidade e a razão de existência de uma organização.

69. **(IADES/Fundação Hemocentro de Brasília – DF/Técnico em Radiologia/2017) O planejamento é classificado em três níveis distintos: operacional, tático e estratégico. Com base nessa classificação, assinale a alternativa correta.**
a)O planejamento tático é projetado para o curto prazo e envolve cada tarefa ou atividade isoladamente.
b)O planejamento operacional envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os recursos e todas as áreas de atividade.
c)O planejamento estratégico apresenta maior flexibilidade que o planejamento tático, além de apresentar menores riscos.
d)O planejamento operacional é definido pela cúpula da organização, ou seja, é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.
e)Existe uma diferenciação na dimensão temporal do processo de planejamento estratégico e do planejamento tático, já que o horizonte do planejamento estratégico é sempre maior que o do planejamento tático.

70. (IADES/CRF-DF/Analista I – Administrador/2017) Existem três níveis de controle em uma organização: estratégico, tático e operacional. Uma das principais falhas durante a implantação do planejamento estratégico nas empresas é a inadequação no sistema de controle. Com relação a esse tema, assinale a alternativa que representa uma decisão relativa ao controle estratégico.
a)Alteração da alocação de recursos de uma área funcional da empresa para melhor alcançar os objetivos da organização.
b)Alteração dos relatórios de análise de custos.
c)Alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais, com reflexos em oportunidades ou ameaças para a empresa.
d)Revisão do quadro de pessoal.
e)Modificação do processo de controle de qualidade de produção.

8. GABARITO

1. E	11. E	21. C	31. C	41. A	51. C	61. E
2. E	12. C	22. C	32. C	42. A	52. A	62. E
3. E	13. B	23. C	33. C	43. C	53. B	63. C
4. C	14. B	24. C	34. B	44. B	54. C	64. B
5. C	15. A	25. E	35. D	45. B	55. A	65. B
6. E	16. E	26. E	36. A	46. A	56. D	66. C
7. E	17. C	27. E	37. B	47. A	57. C	67. A
8. C	18. C	28. C	38. C	48. D	58. B	68. B
9. E	19. C	29. E	39. E	49. A	59. A	69. E
10. E	20. E	30. A	40. C	50. D	60. C	70. C

9. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
CHIAVENTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.
CHIAVENTO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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.