Estratégia
CONCURSOS

Aul

Passo Estratégico de Administração Geral p/ TCM-SP (Agente de Fiscalização - Administração) - 2019

Professor: Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

Processo Organizacional

1 – Apresentação 2

2 – Análise Estatística 4

3 – Análise das Questões 6

3.1 – Processo Organizacional 6

4 – Questionário de Revisão 15

5 – Conclusão 21

1 – APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

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

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

Hoje daremos início ao **Passo Estratégico de Administração Geral** para o cargo de **Agente de Fiscalização (Administração) do TCM/SP**. O órgão autorizou a realização de um novo concurso com a oferta de vagas para os cargos de Agente de Fiscalização e Auxiliar Técnico de Administração. Serão 92 vagas para Agente de Fiscalização e 10 vagas para Auxiliar Técnico de Administração. Trata-se de uma ótima oportunidade para ingresso no serviço público!

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

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

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

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

E é nesse contexto que enxergamos as duas primeiras grandes vantagens do "Passo". A primeira é a **possibilidade de identificar, com base em análise estatística real, consistente, com que frequência e aprofundamento determinado assunto da disciplina está sendo cobrado nas provas para o cargo almejado e nas demais provas organizadas pela banca examinada.**

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

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

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

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

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

O *Passo Estratégico* expõe essas camadas para o aluno, deixa claro qual conteúdo deve ser priorizado em um primeiro momento e quais conteúdos merecerão atenção – se for o caso – em momento posterior. O aluno que, por falta de tempo ou opção estratégica de preparação, optar por ir para a prova com um conhecimento básico saberá com precisão até que ponto deve se dedicar à disciplina. E diria que o mesmo serve para o aluno que quer chegar com o conteúdo avançado, ou seja, até onde vale a pena adquirir conhecimento na disciplina.

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

Além disso, o Passo Estratégico também trará **simulados periódicos com questões inéditas** e será uma grande ferramenta para que o aluno possa **orientar as suas futuras revisões da**

disciplina. Em suma, o "Passo" servirá como um **roteiro para a preparação dos alunos iniciantes** e como um **bom plano de revisão para os mais experientes**!

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

Vamos ao relatório?

2 – ANÁLISE ESTATÍSTICA

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

Como primeiro ponto, é importante delimitar a amostra utilizada para realizar a presente análise. Para esta análise foram selecionadas as **provas realizadas nos últimos 10 anos pela banca FGV,** cujos editais tinham um grau relevante de similaridade com o nosso.

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

No que diz respeito aos dados em si, a disciplina foi dividida em **15 tópicos** (o que resulta em uma distribuição projetada de **6,7% para cada tópico**), aglomerados conforme a incidência e correlação a fim de serem elaborados **os relatórios abordando todo o conteúdo programático**.

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

Vamos aos dados estatísticos!

Assunto	Qtde	%
Sistemas de Planejamento: sob certeza e sob incerteza; planejamento estratégico, tático e operacional. planejamento em estratégia	100	18,52%

Fundamentos do Programa de Qualidade Total. Administração da qualidade.	74	13,70%
Planejamento e controle de projetos; administração de projetos.	58	10,74%
Administração de recursos humanos: conceito e objetivos; políticas de recursos humanos; planejamento de pessoal	51	9,44%
Conceitos de organização: definições, elementos e pressupostos. Objetivos da organização. Níveis da organização: formal e informal. Estruturas organizacionais: Conceitos, tipos, departamentalização gráfica. Esquemas organizacionais: modelo mecanicista e orgânico, estrutura simples, burocrática, matricial, estrutura em equipes, organização virtual e sem fronteiras. Determinantes da estrutura organizacional: estratégia, tecnologia, fluxo da informação, ambiente e pessoas. estrutura e projeto organizacional. Estruturas organizacionais e departamentalização; organogramas	36	6,67%
Administração geral: Fundamentos e evolução da administração; abordagem sistêmica	35	6,48%
Organização e métodos: análise organizacional; análise de processos; distribuição do trabalho; fluxogramas; manuais; controle de processos;	35	6,48%
Remuneração, benefícios e higiene e segurança do trabalho	34	6,30%
Processo decisório; qualidade das decisões administrativas;	28	5,19%
Desempenho	26	4,81%
Treinamento e Desenvolvimento	20	3,70%
Administração: As funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. Funções e habilidades do administrador. Ambiente organizacional. Tipos e técnicas de Controle; Controle administrativo	**19**	**3,52%**
Recrutamento	12	2,22%
Mudança organizacional; mudança e inovação	6	1,11%
Seleção	6	1,11%
Administração de materiais.	N/A	N/A

Na tabela acima são quantificadas as questões que cobraram o assunto em relação ao número total de questões analisadas. **O tópico Processo Organizacional apresentou uma incidência um pouco abaixo da média esperada, mas se trata da espinha dorsal da disciplina, devendo, a despeito do resultado estatístico obtido, ser priorizado**.

3 – ANÁLISE DAS QUESTÕES

Nesta seção faremos a análise de algumas questões de provas anteriores e buscaremos as características que nos ajudem a entender a forma como a banca cobra esse tópico. Vamos às questões.

3.1 – PROCESSO ORGANIZACIONAL

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

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

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

a) controle e organização;

b) planejamento e liderança;

c) direção e controle;

d) controle e direção;

e) planejamento e organização.

2. (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.

3. (FGV / IBGE - Analista - 2016)

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

a) controle; planejamento; direção;

b) planejamento; organização; direção;

c) direção; organização; organização;

d) planejamento; planejamento; direção;

e) direção; planejamento; organização.

Comentários

As 4 funções que compõem o processo administrativo são:

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

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

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

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

Gabarito: 1) E; 2) C; 3) B

---

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

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

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

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

b) organização; alocação de recursos e monitoramento;

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

d) controle; monitoramento e correção de desvios;

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

Comentários

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

Gabarito: D

---

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

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

Considerando o exposto, um controle adequado seria:

a) estabelecimento de regras de conduta;

b) controle estatístico de processo;

c) avaliação de desempenho;

d) supervisão direta;

e) estabelecimento de limites de alçada.

Comentários

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

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

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

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

Gabarito: D

---

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

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

No nível tático, o foco do controle está:

a) na capacidade de inovação da empresa;

b) no desempenho de unidades ou áreas da organização;

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

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

e) no desempenho financeiro global da organização.

Comentários

Os três níveis de controle são:

Controle Estratégico: encontra-se no nível mais alto da organização, englobando toda a organização. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização.

Controle Tático: realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo.

Controle Operacional: realizado no nível da execução das operações. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência.

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

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

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

Gabarito: B

---

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

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

a) Comparação entre padrões visados e realizados pela organização.

b) Monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.

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

d) Especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais.

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

Comentários

Vamos analisar cada uma das alternativas:

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

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

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

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

Gabarito: E

---

8. (FGV / TRT12 - Analista Judiciário - 2017)

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

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

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

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

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

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

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

Comentários

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

Gabarito: A

---

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

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

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

a) horizontal pode ser dividida em ascendente e descendente;

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

c) lateral ocorre entre gestores e empregados de forma bottomup;

d) horizontal ocorre entre membros de um mesmo grupo;

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

Comentários

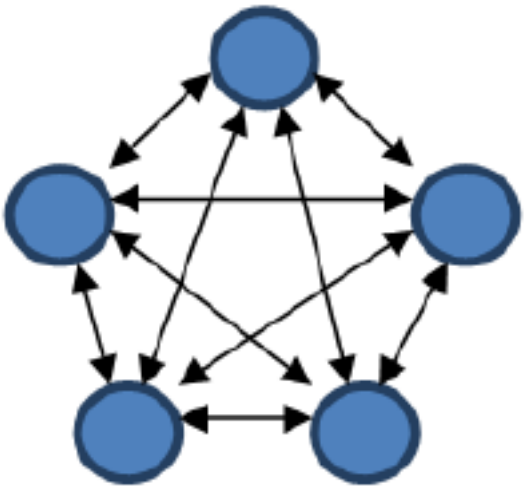
Quando consideramos em que sentido flui a comunicação, podemos classificá-las em:

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

Gabarito: D

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

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



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

a) precisão da comunicação

b) atingimento de resultados;

c) resolução de conflitos;

d) desenvolvimento da liderança;

e) satisfação dos membros da equipe.

Comentários

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

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

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

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

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

Gabarito: E

11.(FGV / TRT12 - Analista Judiciário - 2017)

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

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

a) videoconferência;

b) voicemail;

c) discurso ao vivo;

d) memorando;

e) discussão online.

Comentários

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

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

Gabarito: D

12.(FGV / TJ-SC – AJAA - 2015)

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

a) percepção seletiva;

b) sobrecarga de informações;

c) filtragem;

d) linguagem;

e) gênero.

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

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

a) sobrecarga de informações;

b) canal inadequado;

c) feedback inadequado;

d) percepção seletiva;

e) filtragem.

Comentários

Como principais barreiras ao processo de comunicação, temos:

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

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

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

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

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

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

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

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

Gabaritos: 12) B; 13) E

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

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

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

a) Receptor, canal, emissor e ruído.

b) Receptor, canal, mensagem e feedback.

c) Emissor, canal, mensagem e redundância.

d) Emissor, canal, mensagem e receptor.

Comentários

Os elementos que compõem o processo de comunicação são:

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

Gabarito: D

4 – QUESTIONÁRIO DE REVISÃO

Nesta seção, iremos apresentar os principais pontos dos tópicos organizados em forma de questionário com o objetivo de servir como **orientação de estudo**. A ideia é que cada

pergunta sirva como uma etapa do roteiro de revisão para o aluno. Assim, tendo encontrado as respostas para as questões apresentadas, o aluno terá percorrido as **partes mais relevantes do respectivo assunto**. Funciona, portanto, como um *checklist,* com respostas simples, que devem ser guardadas pelo candidato.

Questionário

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

---

1. **Quais são as 4 funções do processo administrativo?**

As 4 funções que compõem o processo administrativo são:

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

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

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

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

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

Os três principais tipos de planejamento são:

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

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

- **Planejamento Operacional**: é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

3. Do que se trata a atividade Organização?

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

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

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

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

Comunicação

Motivação

Liderança

5. Do que se trata a atividade Controle?

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

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

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

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

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

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

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

7. Quais são as funções da comunicação?

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

8. Cite algumas barreiras no processo de Comunicação.

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

Filtragem (no emissor)

Percepção Seletiva (no destinatário)

Sobrecarga de informações

Aspectos emocionais (fonte e destinatário)

Idioma/semântica/má codificação e decodificação

Silêncio (*que também pode ser uma comunicação*)

Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)

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

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

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

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

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

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

10. Quais elementos compõem o processo de comunicação?

Os elementos que compõem o processo de comunicação são:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- A objetividade da fonte é fonte de ruído também, uma vez que o destino não entende qual é o principal objetivo do que está sendo transmitido, podendo inclusive

diminuir sua atenção no processo de recepção da mensagem, o que aumentaria ainda mais o ruído.

14.Qual a diferença entre comunicação formal e informal?

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

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

15.Descreva os tipos de redes de comunicação organizacional.

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

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

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

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

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

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

5 – CONCLUSÃO

Prezados, encerramos aqui o nosso primeiro **Passo Estratégico de Administração Geral** para o cargo de **Agente de Fiscalização (Administração) do TCM/SP**.

Bons estudos!

Um grande abraço,

Gustavo Garcia

Instagram: @profgustavogarcia

Para acessar meus artigos, clique aqui.

Vinícius de Oliveira

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

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

1.

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

2.

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

3.

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

4.

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

5.

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

6.

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

7.

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

8.

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

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