



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Passo Estratégico Adm. Geral e Pública pf Ministério do Trabalho (Auditor Fiscal do Trabalho) 2019.2

Professor: Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

Processo Organizacional

Estrutura Organizacional

Apresentação.....	2
O que é o Passo Estratégico?	2
Análise Estatística	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque	6
<i>Processo Organizacional.....</i>	<i>6</i>
<i>Estrutura Organizacional.....</i>	<i>10</i>
Aposta estratégica	16
Questões estratégicas	19
<i>Processo Organizacional.....</i>	<i>19</i>
<i>Estrutura Organizacional.....</i>	<i>26</i>
Questionário de revisão e aperfeiçoamento.....	32
<i>Perguntas.....</i>	<i>32</i>
<i>Perguntas com respostas.....</i>	<i>33</i>
Conclusão	40
Lista de Questões Estratégicas.....	41
<i>Gabarito</i>	<i>46</i>



APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelando em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius 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. Sou bacharel em Medicina e bacharelando em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.



Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos e nos marque no Instagram:



@passoestrategico

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de pessoas!

Bom, feitos os esclarecimentos, vamos descobrir os assuntos que possuem mais chances de cair em nossa prova?

ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso. Levantando os últimos **10 anos** de provas elaboradas pela banca **Cespe/Cebraspe**, temos o seguinte:

Assunto	Grau e incidência em concursos similares
Processo Organizacional	20,5%
Gestão de Projetos	17,2%
Gestão da Qualidade	10,0%
Teorias Administrativas	9,8%
Gestão de Pessoas	8,3%
Reformas Administrativas	8,1%
Gestão por Processos	7,4%
Estrutura Organizacional	5,2%
Modelos Teóricos de Administração	3,3%
Indicadores de Desempenho	2,2%
Motivação	2,2%
Liderança	2,0%
Avaliação do Desempenho	2,0%
Gestão por Competências	2,0%

Agora, considerando os subtópicos que compõem o assunto **Processo Organizacional**, possuímos a seguinte distribuição percentual, também em ordem decrescente de cobrança:



Tópico	% de cobrança
Planejamento	72,3%
Controle e Avaliação	8,5%
Geral	5,3%
Comunicação	5,3%
Direção	4,3%

Note que a maioria das questões do assunto “**Processo Organizacional**” aborda o tópico **Planejamento**. Porém, não se preocupe em esmiuçar esse assunto agora, pois será tratado de forma específica em nosso próximo encontro. Assim, neste início atente-se aos aspectos gerais do planejamento e entenda como ele se relaciona com as demais funções que compõem o Processo Organizacional.

Passamos a analisar agora os subtópicos que compõem o assunto **Estrutura Organizacional**. Nesse item, possuímos a seguinte distribuição percentual, também em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Departamentalização	36,36%
Tipos de Organizações	22,73%
Verticalização/Horizontalização e Centralização/Descentralização	22,73%
Funções e objetivos	9,09%
Organograma	9,09%

ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado nos assuntos **Processo Organizacional** e **Estrutura Organizacional**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

PROCESSO ORGANIZACIONAL

➤ Saiba diferenciar as 4 **funções administrativas**:

- **Planejamento:** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e pensados os meios para alcançá-los.
- **Organização:** é a função que estrutura e distribui 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.

➤ Lembre-se que todas as funções administrativas ocorrem em todos os níveis organizacionais: **estratégico, tático e operacional**.

➤ Fique atento às palavras-chave relacionadas a cada um dos 3 níveis do **planejamento**:

- **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.
- Saiba que a função **organização** se relaciona:
 - em nível **estratégico**, ao desenho da estrutura organizacional;
 - em nível **tático**, ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento;
 - em nível **operacional**, à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.
- Associe a **direção** (ou **coordenação**) à **LIDERANÇA**, que por sua vez depende de uma boa **COMUNICAÇÃO** para que seja estimulada a **MOTIVAÇÃO** dos integrantes da organização.
- Lembre-se que o **controle** está intimamente ligado ao **planejamento**, a fim de garantir que os objetivos sejam atingidos. Envolve também a avaliação, a fim de realizar modificações/correções em qualquer momento do processo.
- As palavras-chave relacionadas ao **controle** são:
 - **Objetivos**
 - **Medição**
 - **Comparação**
 - **Correção**
- A **comunicação**, assim como as demais funções administrativas, ocorre em todos os níveis organizacionais e serve, dentre outros, para controle, motivação, expressão emocional e informação.
- Estude a função **comunicação** tendo em mente que há divergências entre os autores sobre a quantidade e conceituação de cada elemento do processo. Aqui vamos relembrar alguns conceitos:

- **Emissor ou fonte:** é aquele que transmite a mensagem para a outra parte. Significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema.
 - **Canal ou transmissor:** é o espaço intermediário situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constituem dois pontos distantes.
 - **Codificação:** é o processo de transformar o pensamento em forma simbólica.
 - **Mensagem:** é o conjunto de símbolos que o emissor transmite.
 - **Meio:** são os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do transmissor para o receptor.
 - **Decodificação:** processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transferidos pelo emissor. É a percepção e a interpretação, por parte do receptor, do significado da mensagem recebida.
 - **Receptor:** é aquele que recebe a mensagem transferida pelo emissor.
 - **Resposta:** conjunto de reações do receptor após a mensagem.
 - **Feedback:** é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor. É a reação do receptor ao ato de comunicação, permitindo que o emissor saiba se sua mensagem foi ou não compreendida pelo receptor.
 - **Ruído:** distorção não planejada durante o processo de comunicação. Pode ser um emissor ou receptor fora de sintonia, falta de empatia ou habilidade para colocar-se no lugar de terceiros, falta de atenção do receptor etc.
- Lembre-se que não há uma lista exaustiva das diversas barreiras associadas ao processo de comunicação. Algumas, no entanto, merecem destaque:
- 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)
- Saiba conceituar e exemplificar as origens do **ruído** no processo de comunicação, caracterizado pela alteração indesejada na mensagem originalmente transmitida e que pode ter origem, por exemplo:



- Na **interpretação** pessoal do destino (nem sempre se entende o que se objetiva transmitir). Diferenças culturais contribuem para esse tipo de ruído;
- No **canal** escolhido, que irá ter perdas à medida que a mensagem é transmitida; ter outras mensagens sendo transmitidas e se misturando à original etc.
- Na **objetividade da fonte**, 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;
- Até mesmo no **conhecimento inadequado do idioma** utilizado no processo de comunicação entre fonte e destino.

➤ Saiba identificar situações em que a **comunicação** flui no **sentido**:

- **horizontal (lateral)**, 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
- **vertical**, que se dá entre pessoas de diferentes níveis da organização, podendo ser ainda 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.

➤ Saiba diferenciar os **canais de comunicação** de acordo com a capacidade de transmitir mais detalhes, ou não, da mensagem proposta:

- **Canais ricos** 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.



- Lembre-se que a **comunicação formal** observa os modelos e canais determinados pela organização, enquanto a **comunicação informal** utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que surgem de modo espontâneo, decorrentes da interação entre as pessoas.
- As **redes de comunicação** podem ser **formais** ou **informais**, sendo importante conhecer suas características:
 - **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 precisa “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.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Diversos termos podem ser associados à **estrutura organizacional**, mas saiba que ela essencialmente abrange a **hierarquia**, a **divisão do trabalho** e a **departamentalização**.
- Lembre-se que a **estrutura** de uma organização está diretamente ligada a sua **estratégia** e envolve aspectos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos etc.



- Saiba diferenciar os conceitos de **estrutura formal** e **informal**, desconfiando de questões que afirmem que só uma delas está presente em determinado tipo de organização:
 - A **estrutura formal** é planejada e formalmente representada, caracterizando-se, dentre outros, por: definição formal de lideranças, autoridades e responsabilidades, estabilidade e sujeição a controle.
 - A **estrutura informal** surge da interação social das pessoas, desenvolvendo-se espontaneamente. Não são usualmente representadas no organograma, caracterizando-se, dentre outros, por: lideranças informais, fluir autoridade na horizontal, instabilidade, não sujeita a controle.
- Associe a **estrutura formal** aos **organogramas**, que são gráficos que representam a estrutura de uma organização. Neles são representadas as relações entre diferentes departamentos, funcionários etc.
- Saiba diferenciar os tipos de **estruturas organizacionais**, bem como suas respectivas vantagens e desvantagens:
 - **Organização em linha clássica:** É aquela organização cujas chefias exercem autoridade sobre as pessoas seguindo uma cadeia hierárquica.
 - **Vantagens:**
 - ✓ melhor definição das responsabilidades
 - ✓ velocidade na tomada de decisões
 - ✓ fácil implantação
 - **Desvantagens:**
 - ✓ sobrecarga do líder, devido à centralização das decisões
 - ✓ pouca inovação
 - ✓ piora na comunicação
 - ✓ pouca especialização dos líderes
 - **Organização funcional clássica (staff):** É aquela baseada na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa (princípio da assessoria). Os chefes, nesse caso, são especialistas dentro de sua área de competência. Adequadas para organizações que atuam em ambientes

seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional.

- **Vantagens:**

- ✓ maior especialização dos funcionários
- ✓ melhor relacionamento entre empregados de um mesmo setor
- ✓ autoridade baseada no conhecimento, e não simplesmente na hierarquia

- **Desvantagens:**

- ✓ a especialização pode dificultar a interdisciplinaridade das funções
- ✓ diminuição da visão global da empresa
- ✓ dificuldade na tomada de decisão
- ✓ o menor poder hierárquico dos líderes pode levar à perda de autoridade

- **Organização linha-*staff*:** É uma combinação dos dois modelos, com a presença de órgão de execução (com autoridade linear) e outros de assessoria (com especialização funcional).

- **Vantagens:**

- ✓ equilibra entre especialização e autoridade

- **Desvantagens:**

- ✓ possibilidade de conflitos entre a área especializada (*staff*) e os executores (linha);
- ✓ maiores custos

➤ Atente-se às características das **formas estruturais** das organizações, sabendo associá-las aos ambientes em que são mais adequadas:

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

- **Divisional:** adequada a empresas que operam em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade. Seu ponto forte é a adaptação das unidades a diferentes tipos de produtos, regiões e clientes.
 - **Híbrida:** adequada a organizações de grande porte que possuem tanto as unidades funcionais quanto as divisionais. Pode operar em ambientes estáveis ou não.
 - **Matricial:** adequada para contextos bastante instáveis, em que cada demanda recebida é tratada por um processo moldado para esse fim. Tem como pontos fortes o compartilhamento flexível de recursos humanos e a adequação para decisões complexas.
 - **Estrutura em Rede:** pode ser utilizada por pequenas empresas, tornando-as mais competitivas globalmente, pois permite que recursos e fornecedores sejam alocados de qualquer lugar, além de possibilitar a venda de serviços e produtos em todo o mundo. Há pouca hierarquia e baixos custos administrativos.
- É fundamental conhecer as características dos tipos de **departamentalização**, bem como suas vantagens, desvantagens e aplicações:
- **Por Programas, produtos ou serviços**
 - **Vantagens**
 - ✓ maior especialização
 - ✓ melhor adaptação a ambientes instáveis
 - ✓ maior inovação
 - ✓ facilita a flexibilidade dentro dos departamentos
 - **Desvantagens**
 - ✓ duplicação de recursos
 - ✓ aumento de custos operacionais
 - **Por Clientes**
 - **Vantagens**
 - ✓ maior satisfação do cliente
 - ✓ maior conhecimento do mercado no qual a empresa atua
 - ✓ maior relacionamento entre os empregados e chefes

- **Desvantagens**
 - ✓ funções administrativas podem se tornar secundárias
 - ✓ aspectos como lucro, produtividade e eficiência podem ser prejudicados
- **Por Processos**
 - **Vantagens**
 - ✓ maior integração entre departamentos
 - ✓ diminuição de custos e economia de escala
 - ✓ decisões mais ágeis
 - ✓ maior eficiência
 - **Desvantagens**
 - ✓ necessidade de atualização constante
 - ✓ forte dependência entre os setores
- **Por Projetos**
 - **Vantagens**
 - ✓ orientação para resultados
 - ✓ multifuncionalidade dos funcionários, que podem atuar em mais de um projeto
 - ✓ adaptabilidade a mudanças
 - **Desvantagens**
 - ✓ pouca estabilidade para os funcionários
 - ✓ excesso de mudanças
- **Geográfica**
 - **Vantagens**
 - ✓ foco nas necessidades de cada região
 - ✓ aplicável para grandes organizações;
 - ✓ melhor interação com o ambiente externo
 - **Desvantagens**
 - ✓ duplicação de funções

✓ falta de padronização entre os departamentos

➤ Saiba diferenciar **descentralização**, **desconcentração** e **delegação**:

- **Descentralização** é a transferência da responsabilidade do centro do poder da organização para a sua base (**nível organizacional**, de caráter permanente)
- **Delegação** é a transferência da competência para uma posição hierarquicamente inferior, agilizando a tomada de decisões (**nível pessoal**, de caráter temporário)
- **Desconcentração**: é a separação física das atividades em instalações diversas.

➤ Familiarize-se com os conceitos de **amplitude de controle** e **cadeia de comando**, sabendo relacionar seus efeitos sobre a **verticalização** ou **horizontalização** do **organograma** da entidade:

- A **amplitude de controle** se refere ao número de subordinados que um gestor tem sob seu comando direto. Logo, quanto maior a amplitude de controle, mais empregados responderão a um mesmo chefe e, assim, mais achatada (menos hierarquizada) e horizontalizada será a estrutura organizacional.
- A **cadeia de comando** é a linha de autoridade formal de uma organização que define a estrutura hierárquica de relações entre seus membros ou unidades organizacionais. Logo, quanto menor a cadeia de comando, maior é a proximidade entre gestores, funcionários e clientes, de modo que as decisões são tomadas mais prontamente.

APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa.

Assim, a aposta estratégica é especialmente importante na sua reta final de estudos.

Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos, ok?

Vamos ao conteúdo da nossa aposta?

Dentro do assunto **Processo Organizacional**, o tópico **Planejamento** é o que tem mais chances de ser cobrado em prova.

Algumas questões podem trazer frases longas e prolixas que podem dispersar a atenção do candidato. Para enfrentar essa situação, foque nos seguintes pontos:



O **planejamento** define os objetivos da organização e pensa os meios para alcançá-los.



A função que estrutura e distribui os recursos para que os objetivos sejam alcançados é a **organização**.

A função relativa à execução do que foi planejado é a **direção**.



É muito comum as questões relacionarem o **planejamento** ao **controle**, o que está correto, pois são funções intimamente ligadas.



TOME NOTA!

OS 3 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

- **Planejamento Estratégico**

- nível organizacional/institucional
- elaborado pela cúpula da organização (presidência e diretorias)
- engloba os ambientes interno e externo
- objetivos de longo prazo
- voltado à eficácia e à efetividade

- **Planejamento Tático**

- nível departamental
- realizado pelas gerências intermediárias
- objetivos de médio prazo

- **Planejamento Operacional**

- nível mais elementar dos três níveis de planejamento
- formalização das metodologias, procedimentos e tarefas do dia-a-dia
- objetivos de curto prazo
- voltado à eficiência

Já dentro do assunto **Estrutura Organizacional**, o subtópico **estrutura funcional** é um forte candidato a aparecer na sua prova. Portanto, fique atento aos pontos a seguir:

- Lembre-se que a **Organização funcional clássica (staff)**: É aquela baseada na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa (princípio da assessoria). Os chefes, nesse caso, são especialistas dentro de sua área de competência. Adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional.
- Atente-se às características das **formas estruturais** das organizações, sabendo associá-las aos ambientes em que são mais adequadas:





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

- Segundo Chiavenato, dentre as **vantagens** e **desvantagens** da **estrutura funcional**, destacam-se:
 - **Vantagens:**
 - maior especialização dos funcionários
 - melhor relacionamento entre empregados de um mesmo setor
 - autoridade baseada no conhecimento, e não simplesmente na hierarquia
 - **Desvantagens:**
 - a especialização pode dificultar a interdisciplinaridade das funções
 - diminuição da visão global da empresa
 - dificuldade na tomada de decisão
 - o menor poder hierárquico dos líderes pode levar à perda de autoridade

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.

Para os assuntos **Processo Organizacional** e **Estrutura Organizacional**, apresentamos as seguintes questões estratégicas:

PROCESSO ORGANIZACIONAL

Planejamento

1. (CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

Comentários

O **planejamento**, seja no setor público, seja no privado, é a função administrativa que determina os objetivos a serem atingidos e o que se deve fazer para alcançá-los. Define-se onde se pretende chegar, e, para tanto, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Gabarito: certa.

2. (CESPE / FUNPRES-PJUD – Cargo 8 – 2016)

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

Comentários

Atenção: é comum a banca tentar confundir as funções de **planejamento** e **organização**. É o **planejamento** que estabelece o futuro desejado e escolhe o caminho para chegar lá. Metas e objetivos devem sempre remeter a planejamento.

Gabarito: errada.



3. (CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)

A tradução e a interpretação das estratégias de um órgão público realizadas em âmbito departamental caracterizam procedimentos de planejamento tático.

Comentários

A assertiva acerta ao situar o **planejamento tático** no âmbito departamental e ao subordiná-lo ao planejamento estratégico.

Vamos lembrar as características dos três níveis de planejamentos:

O **planejamento estratégico** projeta o longo prazo, o que significa ações e efeitos pelos anos à frente. É amplo, envolvendo toda a empresa, e realizado no nível institucional, sendo de atribuição da cúpula da organização, subordinando os demais planos da organização.

O **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.

O **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.

Gabarito: certa.

Organização

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

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

Comentários

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

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

Gabarito: certa.

5. (CESPE / FUNPRES-PJ – Cargo 8 – 2016)



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

Comentários

Distribuir tarefas ou atividades e recursos, observando uma lógica estrutural (departamentalização), são ações pertinentes à função de **organização**.

Gabarito: errada.

6. (CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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

Comentários

De fato, o diagnóstico, os objetivos e as respectivas ações para alcançá-los são características do processo de **planejamento**. No entanto, definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações são competências da função **organização**.

Gabarito: errada.

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

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada.

Direção

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



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

Comentários

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

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

Gabarito: certa.

9. (CESPE / FUNPRES-P-JUD – Cargo 8 – 2016)

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

Comentários

Direção é a função relacionada à condução do dia-a-dia para que os trabalhos sejam executados. Para tanto, é preciso estimular a motivação por diversos meios, dentre os quais se encontra o treinamento.

Gabarito: certa.

Controle

10. (CESPE / TRF1 – AJAA – 2017)

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

Comentários

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

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

Gabarito: certa.



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

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

Comentários

O **controle** tem como objetivo monitorar e acompanhar os trabalhos para que eles possam ser realizados com sucesso. Inclui ainda a tomada de ações corretivas.

Gabarito: certa.

12.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

Comentários

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

Gabarito: certa.

13.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

Comentários

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

Gabarito: errada.

14.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

Comentários

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



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

Gabarito: certa.

15.(CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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

Comentários

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

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

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

Gabarito: errada.

16.(CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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

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

Comentários

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

Gabarito: certa.

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

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

Comentários

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



1. Orientação estratégica para resultados: o controle deve apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização.
2. Compreensão: o controle deve apoiar o processo de tomada de decisões apresentando dados em termos compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.
3. Orientação rápida para as exceções: o controle deve indicar os desvios rapidamente, por meio de uma visão panorâmica sobre onde as variações estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente.
4. Flexibilidade: o controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.
5. Autocontrole: o controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.
6. Natureza positiva: o controle deve enfatizar o desenvolvimento, a mudança e a melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.
7. Clareza e objetividade: o controle deve ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado como um propósito fundamental a melhoria do desempenho.

Gabarito: certa.

Comunicação

18.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada.

19.(CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)



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

Comentários

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

Gabarito: certa.

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

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

Comentários

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

Gabarito: certa.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

21.(CESPE / TRT7 – AJAA - 2017)

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

- a) territorial.
- b) funcional.
- c) por projetos.
- d) por produto.

Comentários



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

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

Gabarito: letra B.

22.(CESPE / TCE-PE – Cargo 4 - 2017)

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

Comentários

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

Gabarito: correta.

23.(CESPE / TCE-PE – Cargo 4 - 2017)

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

Comentários

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

Gabarito: correta.

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

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

A departamentalização tem sido considerada uma técnica de definição de estrutura organizacional ultrapassada, por isso vem sendo substituída pela abordagem



contingencial, cujas premissas defendem a adoção de estruturas organizacionais holísticas.

Comentários

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

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

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

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

Gabarito: errada.

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

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

Comentários

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

Gabarito: correta.

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

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada.

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

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada.

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

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

Comentários

O organograma apresenta a estrutura FORMAL da organização.

Gabarito: errada.

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

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada.



30.(CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

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

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

Comentários

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

Gabarito: correta.

31.(CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

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

Comentários

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

Na hipótese contrária, pode-se empreender uma amplitude de controle maior, por meio da redução da cadeia de comando. A organização passará a ter menos níveis hierárquicos, tendo em vista a possibilidade de redução no controle de desempenho desses funcionários, já intrinsecamente motivados.

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

Gabarito: correta.

32.(CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

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

Comentários



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

Gabarito: errada.

33.(CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada.

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

PERGUNTAS

- 1. Quais são as principais características das 4 funções do processo administrativo?**
- 2. Quais são os 3 níveis de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?**
- 3. A atividade organização ocorre em quais níveis institucionais?**
- 4. Por meio de qual função administrativa é definida a estrutura organizacional?**
- 5. Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?**
- 6. Por meio de qual função administrativa é promovida a indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais de uma organização é realizada?**



7. No âmbito da atividade de controle e avaliação, quando as correções dos processos devem ser realizadas?
8. Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?
9. Quais são as funções da comunicação?
10. Quais são os componentes essenciais da comunicação humana?
11. Cite algumas barreiras associadas ao processo de comunicação.
12. O ruído pode ter origem em quais dos elementos que compõem a comunicação?
13. O que diferencia a comunicação formal da informal?
14. Em reuniões nas quais os empregados são encorajados a relatar aos gestores os eventuais problemas do cargo, bem como as necessidades e práticas da administração, que tipo de comunicação é estabelecida?
15. Como se caracterizam as denominadas redes organizacionais no que concerne ao modelo de gestão e à hierarquia? Cite alguns exemplos de redes de comunicação.
16. Do que se trata organização em linha clássica?
17. Do que se trata organização funcional clássica (staff)?
18. Do que se trata organização linha-staff?
19. Quais são as principais formas estruturais da organização?
20. Quais são os principais tipos de departamentalização?
21. O que são organogramas e fluxogramas?
22. Defina descentralização, desconcentração e delegação para a ciência da Administração Geral.
23. Do que se trata a estrutura matricial (ou em grade)?

PERGUNTAS COM RESPOSTAS

1. Quais são as principais características das 4 funções do processo administrativo?



As 4 funções administrativas podem ser assim definidas:

- **Planejamento:** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e pensados os meios para alcançá-los.
- **Organização:** é a função que estrutura e distribui 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 níveis de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?

O planejamento se desdobra em 3 níveis:

- **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. A atividade organização ocorre em quais níveis institucionais?

A **organização**, assim como todas as funções administrativas, também se desdobra em 3 níveis:

- 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. Por meio de qual função administrativa é definida a estrutura organizacional?

A função **organização**, em nível estratégico, é responsável pelo desenho da estrutura organizacional, por meio da qual se define o trabalho que as pessoas devem realizar. A **organização** envolve a disposição dos recursos (físicos, financeiros e humanos) em departamentos e funções. Além disso, define as linhas formais de autoridade e os mecanismos para coordenar as tarefas organizacionais.

No nível **tático**, a atividade **organização** relaciona-se ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento.

Em nível **operacional**, relaciona-se à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

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

A **direção** (ou coordenação) se divide em 3 frentes:

- Comunicação
- Motivação
- Liderança

6. Por meio de qual função administrativa é promovida a indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais de uma organização é realizada?

A indução do ajuste espontâneo ocorre por meio da **direção**, que é a função que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejada. A direção designa o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados, liderando-os e comunicando-se com eles.

7. No âmbito da atividade de controle e avaliação, quando as correções dos processos devem ser realizadas?

O **controle** visa garantir que os objetivos definidos no planejamento sejam atingidos. Envolve também a **avaliação**, a fim de realizar modificações/correções.

Quanto ao momento, o **controle** pode ser **preliminar, simultâneo ou posterior**. Da mesma forma, as correções podem ser feitas em qualquer momento, sem precisar esperar a finalização do processo.

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

No estabelecimento de um novo **controle**, 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.

9. Quais são as funções da comunicação?

A **comunicação** ocorre em todos os níveis organizacionais e serve para controle, motivação, expressão emocional e informação.

10. Quais são os componentes essenciais da comunicação humana?

Apesar das divergências entre os autores sobre a quantidade e conceituação de cada elemento do processo de **comunicação**, os componentes essenciais da comunicação humana mais comumente relacionados são emissor, receptor, mensagem, código e feedback.

11. Cite algumas barreiras associadas ao processo de comunicação.

O processo de comunicação humana está sujeito à existência de barreiras — obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Não há uma lista taxativa de barreiras associadas ao processo de comunicação, mas é correto considerar dentre elas:

- 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)

12. O ruído pode ter origem em quais dos elementos que compõem a comunicação?



O **ruído** no processo de comunicação pode ter origem em qualquer elemento que compõe a comunicação, tal qual o canal escolhido, que pode ser inadequado para o tipo de mensagem transmitida, e a fonte que, por falta de clareza, pode fazer com que o destino não entenda qual é o principal objetivo do que está sendo transmitido.

13.O que diferencia a comunicação formal da informal?

A comunicação **formal** é aquela organizada e documentada pela própria organização. A comunicação **informal** é aquela que surge dos próprios colaboradores.

14.Em reuniões nas quais os empregados são encorajados a relatar aos gestores os eventuais problemas do cargo, bem como as necessidades e práticas da administração, que tipo de comunicação é estabelecida?

No que concerne ao sentido em que flui a comunicação, ela pode ser **horizontal** (pessoas do mesmo nível da organização) ou **vertical** (pessoas dos diferentes níveis da organização).

No caso em questão, trata-se de uma **comunicação vertical ascendente** (*bottom-up*), porque flui dos níveis organizacionais mais baixos (funcionários) para os mais elevados (gestores). A **comunicação vertical descendente** (*top-down*) segue justamente o sentido oposto.

15.Como se caracterizam as denominadas redes organizacionais no que concerne ao modelo de gestão e à hierarquia? Cite alguns exemplos de redes de comunicação.

As **redes organizacionais** são sistemas capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Caracterizam-se pela flexibilidade, horizontalidade, atuações colaborativas e afinidade de seus integrantes.

A **comunicação** transforma-se em variável chave na gestão de redes organizacionais, pois a organização em rede demanda ênfase no processo comunicacional, por meio do qual seus membros compartilham um conjunto de valores, conhecimentos e percepções dos problemas.

As redes **formais** de comunicação podem ser:

- **Rede tipo Cadeia**
- **Rede tipo Círculo**
- **Rede tipo Roda**
- **Rede tipo todos os Canais**

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



16. Do que se trata organização em linha clássica?

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

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

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

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

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

19. Quais são as principais formas estruturais da organização?

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

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

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

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

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

20. Quais são os principais tipos de departamentalização?

Os principais tipos de departamentalização são:

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



- Mista

21.O que são organogramas e fluxogramas?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui o nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Instagram: [@profgustavogarcia](https://www.instagram.com/profgustavogarcia)

Para acessar meus artigos, clique [aqui](#).

Vinicius de Oliveira



LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS

1. (CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

2. (CESPE / FUNPRES-P-JUD – Cargo 8 – 2016)

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

3. (CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)

A tradução e a interpretação das estratégias de um órgão público realizadas em âmbito departamental caracterizam procedimentos de planejamento tático.

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

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

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

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

6. (CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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

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

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

8. (CESPE – FUNPRES-P – Cargo 1 - 2015)



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

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

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

10.(CESPE / TRF1 – AJAA – 2017)

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

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

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

12.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

13.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

14.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

15.(CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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



16.(CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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

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

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

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

18.(CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

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

19.(CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

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

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

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

21.(CESPE / TRT7 – AJAA - 2017)

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

- a) territorial.
- b) funcional.
- c) por projetos.
- d) por produto.

22. (CESPE / TCE-PE – Cargo 4 - 2017)

Ao elaborar uma estrutura organizacional, é fundamental que o gestor tenha em mente o *trade-off* existente entre os ganhos de produtividade da especialização e as perdas de



produtividade causadas pelas deseconomias humanas e pelos efeitos alienadores da divisão do trabalho.

23. (CESPE / TCE-PE – Cargo 4 - 2017)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

30. (CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

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



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

31.(CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

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

32. (CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

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

33. (CESPE / MPOG – Cargo 1 - 2015)

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

GABARITO

1. CERTA
2. ERRADA
3. CERTA
4. CERTA
5. ERRADA
6. ERRADA
7. ERRADA
8. CERTA
9. CERTA
10. CERTA
11. CERTA
12. CERTA
13. ERRADA
14. CERTA
15. ERRADA
16. CERTA
17. CERTA
18. ERRADA
19. CERTA
20. CERTA
21. Letra B
22. CERTA
23. CERTA
24. ERRADA
25. CERTA
26. ERRADA
27. ERRADA
28. ERRADA
29. ERRADA
30. CERTA
31. CERTA
32. ERRADA
33. ERRADA



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.