Estratégia
CONCURSOS

Aul

Gestão Contemporânea p/ ADASA (Regulador de Serviços Públicos) Com Videoaulas - 2019.2

Professor: Rodrigo Rennó

Aula Demonstrativa: Introdução

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Gestão Contemporânea** para o concurso da **ADASA**.

A banca do último concurso (2009) foi a Funiversa, mas nossa aposta é a de que teremos o Cespe no próximo certame.

Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!

Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo "leve", pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

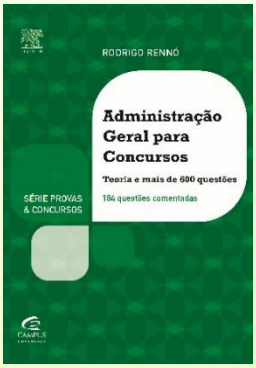
Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:



Administração Geral para Concursos – 3° Edição

Teoria e mais de 300 questões comentadas



Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

Aula 0: Processos organizacionais. Relações interorganizacionais e ambiente.

Aula 1: Bases históricas. Abordagens clássica, humanista e organizacional. Comparação crítica das principais abordagens aos estudos das organizações: teoria dos sistemas. Gestão organizacional frente aos novos paradigmas.

Aula 2: Planejamento.

Aula 3: Direção: poder e autoridade.

Aula 4: Comunicação.

Aula 5: Tomada de decisão.

Aula 6: Novas configurações organizacionais. Organização. As funções administrativas frente às novas tendências. Sistemas organizacionais.

Aula 7: Controle e coordenação.

Aula 8: Organizações de aprendizagem.

Aula 9: Desempenho organizacional.

Aula 10: Estratégias organizacionais.

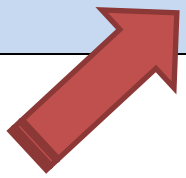
Aula 11: Diferenciação e abordagens planejadas às mudanças organizacionais.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



Sumário

Administração 5
Ambiente Organizacional 5
Processo Organizacional 7
Níveis Organizacionais 10
Papéis dos Administradores 12
Habilidades Administrativas de Katz 15
Questões Comentadas 18
Lista de Questões Trabalhadas na Aula 44
Gabarito 54
Bibliografia 54

ADMINISTRAÇÃO

A ciência da Administração envolve o estudo de como podemos fazer para que as instituições possam atingir seus objetivos. De acordo com Sobral e Alketa[1], podemos definir Administração como:

> *"Um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente. "*

O próprio nome é derivado dos termos em latim: *ad* (direção ou tendência) e *minister* (subordinação ou obediência).

De acordo com Oliveira, a Administração teria as seguintes características[2]:

- ✓ A administração é um **processo dinâmico,** porque sempre surgem novos conhecimentos administrativos que devem ser entendidos e incorporados pelas organizações.
- ✓ A administração também é um **processo social** porque depende, se sustenta, trabalha e se desenvolve via **pessoas**.
- ✓ A Administração é **ativa, criativa, complexa, coordenada, abrangente e interativa**.
- ✓ A Administração é uma atividade **inexata, intangível**, mas perfeitamente **avaliável**.

Ainda podemos dizer que a administração ocorre dentro das organizações. É uma ciência social, mas envolve uma "pitada" de arte, pois necessita de criatividade, percepção e habilidade para que um gestor alcance sucesso.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Um conceito importante para entendermos o funcionamento das organizações é o de ambiente organizacional. A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais.

[1] (Sobral & Peci, 2008)

[2] (Oliveira, 2012)

	Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Entender como funcionam os ambientes é fundamental para entender todas as forças que influenciam o funcionamento de uma organização. De certa forma, os ambientes estão conectados uns aos outros e se influenciam diretamente e de forma bilateral.



(SEDUC-RJ – PROFESSOR)

O ambiente empresarial pode ser composto pelo ambiente imediato e pelo macroambiente. A alternativa que apresenta apenas elementos do ambiente imediato é:

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

Comentários

O ambiente geral ou macro ambiente envolve fatores externos que influenciam indiretamente (de modo difuso) a organização. Como exemplos temos: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.

Como exemplos citados pela banca, teríamos os seguintes fatores do macro ambiente: sociedade como um todo, economia, tecnologia, sociedade, demografia. A única alternativa que só conta com variáveis do ambiente imediato seria a letra B.

Gabarito: letra B

(HEMOBRÁS - ANALISTA) Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente competitivo ou setorial que promovem impactos positivos ou negativos nas organizações.

Comentários

Estes aspectos citados pela banca são do macro ambiente (contextual ou geral) e não do ambiente de tarefa ou setorial.

Gabarito: errada

PROCESSO ORGANIZACIONAL

O processo administrativo faz parte de qualquer trabalho em que buscamos atingir objetivos gerindo recursos[3]. Todos nós instintivamente utilizamos este processo.

Quando você decidiu estudar para concursos, provavelmente **planejou** qual seria a área que teria mais chances (fiscal, tribunais, etc.) e qual cargo desejava atingir. Tendo este objetivo, buscou **organizar** seu tempo e gastar seus recursos financeiros nos melhores materiais de ensino que pode adquirir.

A **direção**, que é relacionada com a motivação e a mobilização para o estudo, foi outro fator importante, pois não é fácil ter persistência e foco para se manter estudando por meses e anos a fio. Por fim, a cada prova que fez foi **controlando** seus acertos e sua classificação, de modo a garantir que seu objetivo estava chegando mais próximo, ou seja, que seu processo de preparação estava dando certo e que você aos poucos está chegando mais próximo de seu objetivo: passar no seu concurso desejado!

Desta forma, todos nós somos administradores de uma maneira ou de outra. Mas a escala de problemas em uma empresa é muito maior do que em nossas vidas, portanto **quanto maior o número de recursos, mais complexo fica o processo administrativo**[4]**.**

O processo administrativo é composto de quatro aspectos básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle.

De acordo com Chiavenato[5], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

[3] (Maximiniano, 1995)

[4] (Maximiniano, 1995)

[5] (Chiavenato, 2010)

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

Não adianta planejar bem se não conseguirmos organizar os recursos para executar nosso trabalho. Tampouco conseguimos um bom resultado se não estivermos motivados e focados em nossos objetivos. E sem controle, não temos ideia se estamos ou não atingindo nossos resultados, não é verdade?

Abaixo vemos no gráfico então o processo administrativo:

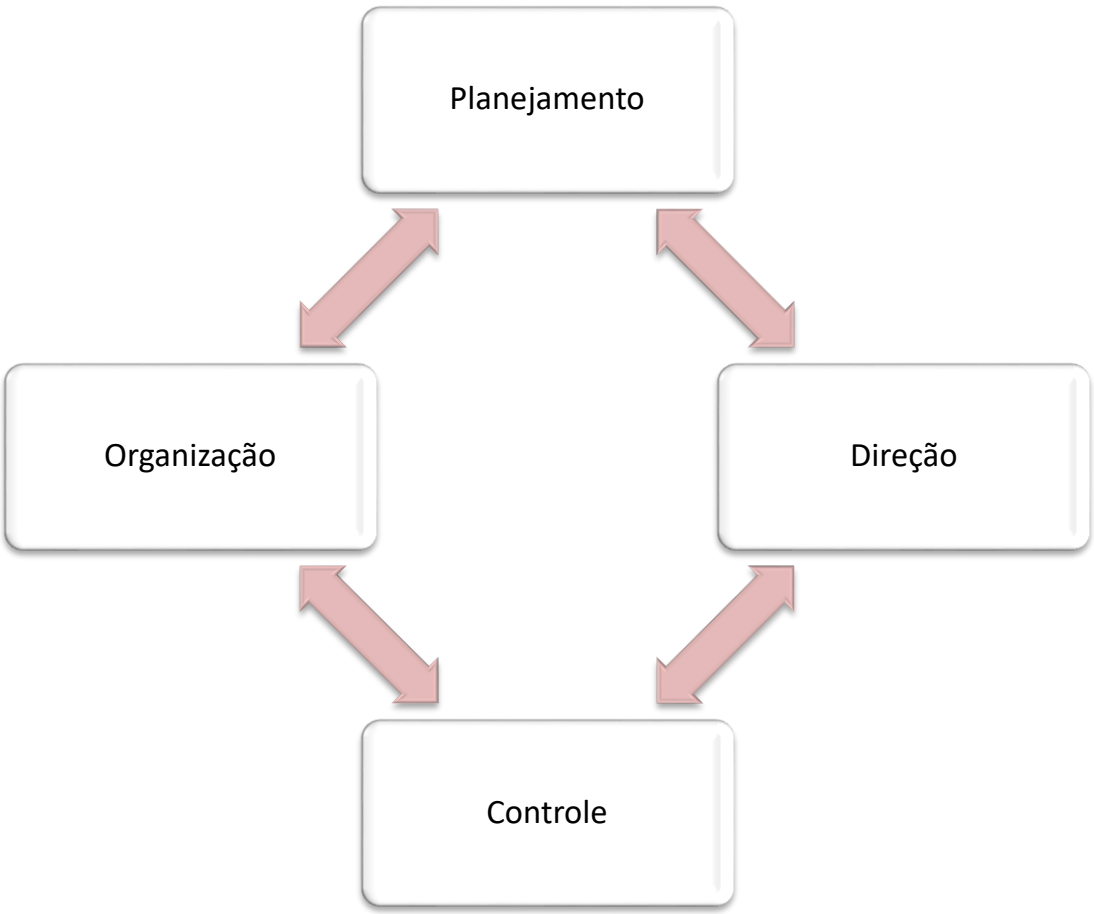


Figura 1 - Processo Administrativo

HORA DE PRATICAR!

(FEPESE – JUCESC – TÉCNICO) Assinale a alternativa que corretamente determina a função, em administração, que executa o processo de liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades.

(A) Direção.

(B) Operacional.

(C) Contabilidade.

(D) Financeira.

(E) Logística.

Comentários

As funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle. E dessas funções, a que envolve a motivação e a liderança é mesmo a função de direção.

Gabarito: letra A

(CESPE – IPHAN - ANALISTA) Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

Comentários

A função administrativa (ou o processo administrativo) que envolve a avaliação de desempenho e o monitoramento é a função controle, não a função organização.

Gabarito: errada

(FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR) Segundo Fayol, a definição dos objetivos organizacionais e dos caminhos a serem percorridos para que sejam alcançados relacionam-se com a seguinte função administrativa:

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

Comentários

Henry Fayol foi o autor que primeiro sintetizou o processo administrativo (em sua obra do começo do século XX). Mas, atualmente, consideramos a coordenação e o comando como parte do processo de direção.

Nesta questão, temos de saber qual processo se relaciona com a definição dos objetivos organizacionais e a escolha dos caminhos a serem percorridos para que estes objetivos sejam alcançados. O processo que define os objetivos da empresa é o planejamento, não é mesmo?

Gabarito: letra A

NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Um dos conceitos mais utilizados no estudo da Administração é o dos níveis organizacionais. O nível organizacional, ou hierárquico, é um bom indicador de como é o enfoque do trabalho de um administrador em uma organização. Os administradores são classificados em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional[6].

[6] (Daft, 2005)

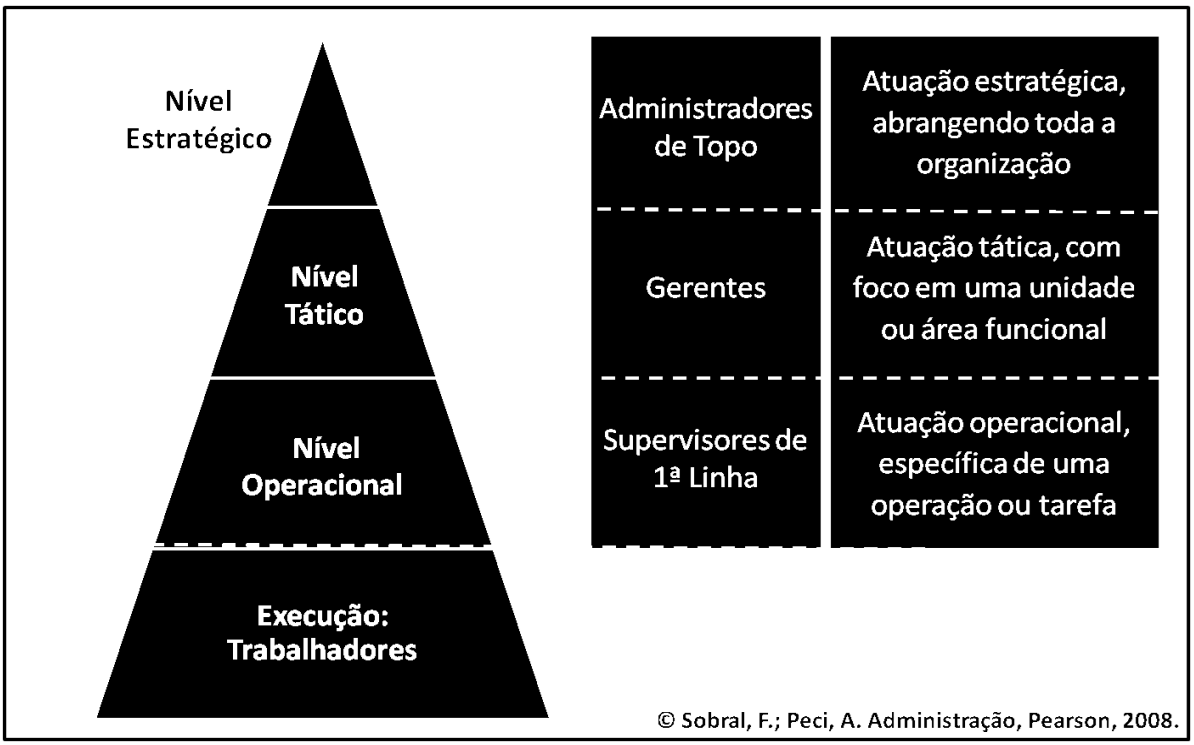


Figure 1 - Níveis Organizacionais. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

O nível **estratégico** é o mais alto da hierarquia, onde os gestores da alta cúpula (presidentes, diretores, etc.) decidem os temas que afetam a organização de modo global.

As tendências mais importantes na regulação governamental, o comportamento dos concorrentes, a mudança nos costumes dos consumidores, o clima e a cultura organizacional, bem como as estratégias e políticas da organização são alguns dos temas que são trabalhados por estes administradores.

No **nível tático** estão incluídos os gerentes ou chefes de divisão. Nesta posição o administrador é responsável por uma área da organização (Gerência de Recursos Humanos, Gerência financeira, Divisão de produtos infantis, etc.) e tem a função de implementar em sua área as estratégias e políticas decididas no nível acima.

Eles devem saber se relacionar com outros gerentes e com seus subordinados, resolvendo conflitos e motivando seus funcionários. Sua preocupação normalmente é com o médio prazo.

Já no nível **operacional** os administradores estão focados no curto prazo e em tarefas específicas, como a produção de bens e serviços. Dentre seus ocupantes podemos encontrar supervisores e chefes de equipe.

Eles devem seguir as regras e diretrizes estabelecidas no nível tático, motivando seus funcionários da "linha de frente" para que façam seu trabalho de maneira eficiente.

PAPÉIS DOS ADMINISTRADORES

O estudo dos papéis dos administradores foi feito por Mintzberg em um famoso estudo que mostrou como seriam realmente as atividades e os papéis representados por gestores no seu dia-a-dia.

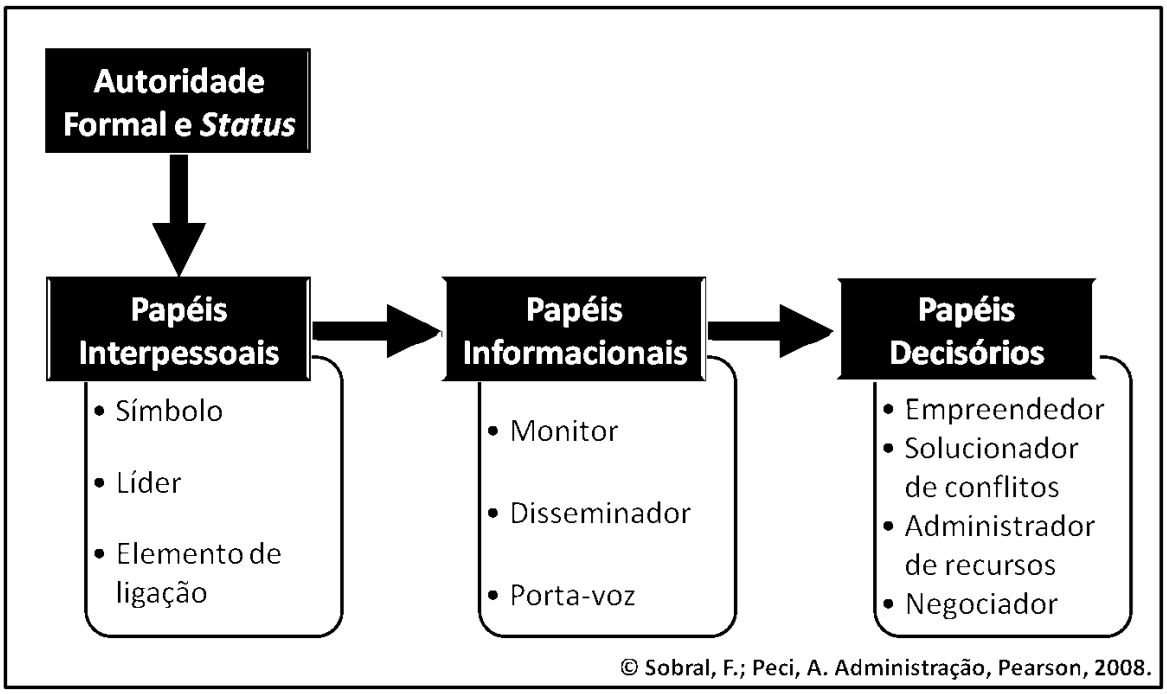
Ao contrário do que muitos pensavam, os administradores não fariam muitas reflexões metódicas antes de tomar uma decisão, nem mesmo seguiriam a sequência lógica das funções da administração.

Para ele, os administradores recebem autoridade formal quando assumem seus cargos. E esses cargos por sua vez lhes dariam status.

Essa posição de autoridade e status iria os forçar a criar e manter relações interpessoais com subordinados, clientes, superiores, dentre diversos públicos dentro e fora da organização.

Por sua vez, esses relacionamentos interpessoais iriam lhes dar diversas informações que seriam importantes no processo de tomada de decisão, parte essencial do trabalho de cada administrador.

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[7]:



Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Os papeis interpessoais seriam aqueles que envolvem as diversas relações pessoais do gestor com clientes, chefes e subordinados. Todo gestor interage com diversas pessoas em seu dia-a-dia.

[7] (Sobral & Peci, 2008)

Já os papeis informacionais envolvem a coleta, o processamento e a comunicação de informações. Finalmente, temos os papeis decisórios, que envolvem a forma como os gestores utilizam essas informações na tomada de decisão.

Abaixo, temos cada um desses papeis em mais detalhes, com suas atividades principais[8]:

Papel		Descrição	Exemplo de Atividades
Interpessoais	Símbolo	Representação simbólica do grupo ou da organização, atuando como uma referência.	Representação da organização em cerimônias e solenidades; assinatura de documentos legais; acompanhamento de visitantes.
	Líder	Direção das atividades dos subordinados, levando-os à realização dos objetivos.	Realização de todas as atividades que envolvam as relações com os subordinados (persuasão, motivação, orientação, etc.)
	Elemento de ligação	Desenvolvimento de uma teia de relações que permita o intercâmbio de informações.	Manutenção de redes de contatos com o exterior; acompanhamento da correspondência; construção de coalizões e alianças.
Informacionais	Monitor	Coleta e análise da informação sobre a organização e seu ambiente.	Leitura de periódicos e de relatórios; manutenção de contatos pessoais; participação em eventos e conferências.
	Disseminador	Partilha de informação com os subordinados por meio de redes de comunicação interna.	Reuniões formais ou informais com o grupo; telefonemas e e-mails informativos; divulgação de memorandos e newsletters.
	Porta-voz	Transmissão para o exterior das estratégias, políticas, atividades e resultados da organização.	Comunicados de imprensa; entrevistas à mídia; participação em reuniões de acionistas ou com outros grupos de interesse externo.

[8] (Mintzberg, 1990) apud (Sobral & Peci, 2008)

Decisórios	Empreendedor	Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.	Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.
	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.



(FGV – TRT-SC – TÉCNICO) Um diretor de uma empresa declarou que a maior parte do seu tempo é dedicada à identificação e ao desenvolvimento de novos projetos de negócio.

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

(A) decisório, de empreendedor;

(B) informacional, de monitor;

(C) decisório, de administrador de recursos;

(D) interpessoal, de líder;

(E) informacional, de disseminador.

Comentários

A questão trata dos papéis do Mintzberg. Como podemos ver acima, o caso acima seria o de um papel decisório/empreendedor.

Gabarito: letra A

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE KATZ

Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[9].

As **habilidades técnicas** são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Quando um supervisor monta uma planilha de controle de estoque, por exemplo, ele está utilizando uma habilidade técnica. Quando construímos um organograma, um fluxograma ou um fluxo de caixa, estamos usando uma habilidade técnica.

Estas habilidades são normalmente adquiridas através do treinamento formal e depois são desenvolvidas durante a experiência e a vivência do profissional. São as mais importantes no começo da carreira de um administrador[10].

Já as **habilidades humanas** são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Sempre que precisarmos atingir objetivos em uma organização através do trabalho de outros indivíduos estas capacidades serão cruciais.

Se você tem facilidade de interagir com seus companheiros de trabalho, de se fazer entender e "vender" suas ideias, com certeza já possui habilidades humanas em seu repertório!

Já um gerente que tenha receio de falar em público, de interagir com seus comandados terá muita dificuldade em seu trabalho!

Finalmente, as **habilidades conceituais** são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Quando um gestor na cúpula da empresa está analisando a conjuntura econômica e as ações de diversos concorrentes para montar um planejamento estratégico, ele está utilizando esta habilidade conceitual.

Quando temos a condição de pensar criticamente, de analisar problemas complexos estamos utilizando as habilidades conceituais. A capacidade de pensar de modo sistêmico, por exemplo, só pode ocorrer quando temos estas habilidades.

Imagine que você está analisando como diferentes fatos podem afetar sua organização (ex: uma nova legislação do governo, uma tecnologia que seja lançada, uma catástrofe ambiental etc.). Se

---

[9] (Daft, 2005)

[10] (Robbins & Coulter, 1998)

você consegue entender como estes fatores impactariam sua empresa no futuro, você tem estas habilidades conceituais.

Conceituais

- Relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Humanas

- Relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Técnicas

- Necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Outra contribuição de Katz foi o entendimento de que apesar de **todos os administradores utilizarem e necessitarem destas habilidades**, elas seriam mais ou menos importantes para os administradores de acordo com sua posição na hierarquia da organização.

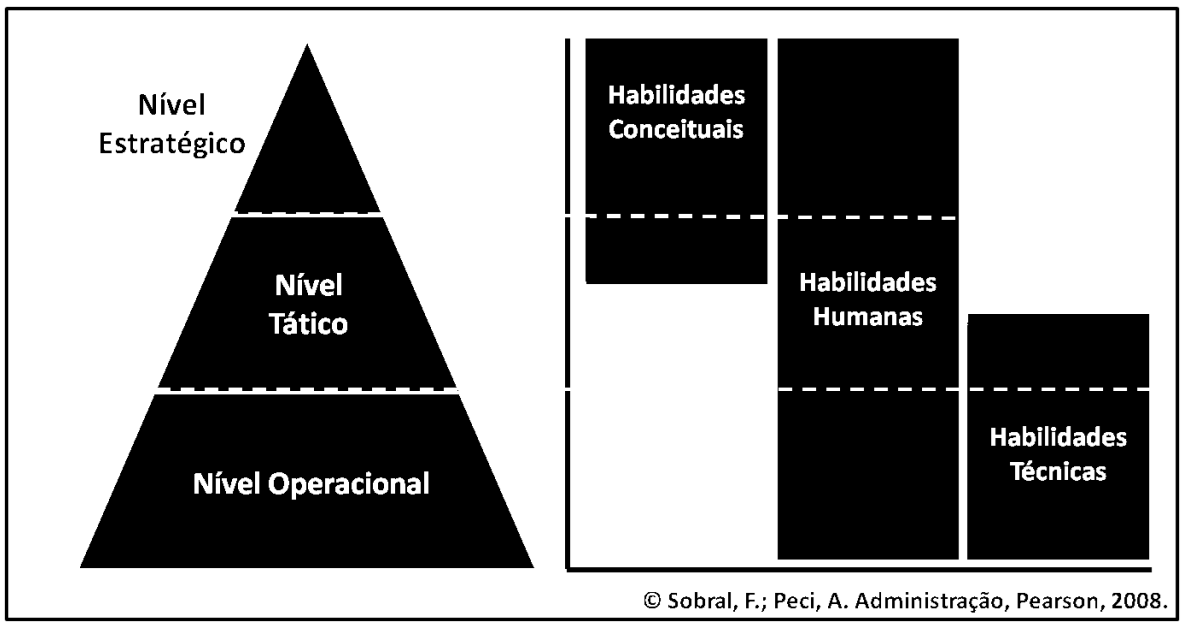


Figura 2 - Habilidades. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Os **administradores do nível operacional utilizariam mais as habilidades técnicas**, pois estão trabalhando em atividades e processos específicos (Um analista financeiro deve saber montar uma planilha e operar uma calculadora financeira, por exemplo).

Já os administradores no **nível tático (ou gerencial) necessitariam ter as habilidades humanas muito bem desenvolvidas**, pois devem motivar e liderar seus subordinados em busca dos objetivos organizacionais.

Finalmente, **os administradores do nível estratégico necessitariam ter mais desenvolvidas as habilidades conceituais**, pois estão normalmente envolvidos com problemas mais complexos e que dependem de diversas variáveis em seu trabalho.

Como devem decidir sobre os recursos e objetivos de uma organização como um todo, esta capacidade de pensar a empresa de modo global é fundamental (analisando todas suas divisões, áreas e as relações com o seu ambiente externo)!



(CESPE – FINEP - ADM. DE MATERIAIS) Mais conhecimentos técnicos são demandados do administrador, à medida que ele sobe na hierarquia da organização.

Comentários

É exatamente o contrário! Os conhecimentos e habilidades técnicas são mais necessários no nível operacional, ou seja, no nível mais baixo da hierarquia.

Gabarito: errada

(CESPE – SEDF – PROFESSOR)

O planejamento estratégico, um dos princípios da racionalidade administrativa, requer que seus executores tenham alto nível de habilidades técnicas.

Comentários

O planejamento estratégico demanda uma capacidade de pensamento abstrato, característica das habilidades conceituais, e não das habilidades técnicas.

Gabarito: errada

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE – SLU-DF – ANALISTA – 2019)

No processo administrativo, cabe à função de controle a comparação entre desempenho efetivo e metas preestabelecidas.

Comentários

O processo administrativo é composto de quatro aspectos básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle.

O controle representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Gabarito: certo

---

2. (CESPE – SLU-DF – ANALISTA – 2019)

No processo administrativo, a atribuição de autoridade e de responsabilidade é tipicamente absorvida pela função de direção.

Comentários

De acordo com Chiavenato[11], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve:

[11] (Chiavenato, 2010)

	influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

A função responsável por distribuir autoridade e responsabilidade, bem como recursos e atividade é a organização, não a de direção.

Gabarito: Errado

---

3. (CESPE – EMAP – ASSISTENTE – 2018)

Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

Comentários

Perfeito. O processo administrativo é composto de quatro aspectos básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle.

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

Não adianta planejar bem se não conseguirmos organizar os recursos para executar nosso trabalho. Tampouco conseguimos um bom resultado se não estivermos motivados e focados em nossos objetivos. E sem controle, não temos ideia se estamos ou não atingindo nossos resultados, não é verdade?

Gabarito: certa

---

4. (CESPE – IPHAN – ANALISTA – 2018)

Decisões operacionais dão o suporte necessário às decisões estratégicas, provendo a ligação necessária entre o estratégico e o tático.

Comentários:

Um dos conceitos mais utilizados no estudo da Administração é o dos níveis organizacionais. O nível organizacional, ou hierárquico, é um bom indicador de como é o enfoque do trabalho de um administrador em uma organização. Os administradores são classificados em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional.

O nível **estratégico** é o mais alto da hierarquia, onde os gestores da alta cúpula (presidentes, diretores, etc.) decidem os temas que afetam a organização de modo global.

No **nível tático** estão incluídos os gerentes ou chefes de divisão. Nesta posição o administrador é responsável por uma área da organização (Gerência de Recursos Humanos, Gerência financeira, Divisão de produtos infantis, etc.) e tem a função de implementar em sua área as estratégias e políticas decididas no nível acima.

Já no nível **operacional** os administradores estão focados no curto prazo e em tarefas específicas, como a produção de bens e serviços. Dentre seus ocupantes podemos encontrar supervisores e chefes de equipe.

A questão, para estar certa, deveria indicar que as decisões táticas (e não as operacionais) dão suporte às decisões estratégicas e fazem a ligação entre o nível estratégico e o operacional.

Gabarito: errada

---

5. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

Comentários

A função administrativa (ou o processo administrativo) que envolve a avaliação de desempenho e o monitoramento é a função controle, não a função organização.

Gabarito: errada

---

6. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

Comentários

A questão trata da função "organização", que visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos.

É relacionada com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos.

Gabarito: errada

---

7. (CESPE – EBSERH – ANALISTA – 2018)

Entre as atividades do processo administrativo, incluem-se o planejamento, a organização, a direção e o controle nos níveis estratégico, tático e operacional.

Comentários

A questão começa certa. O processo administrativo é composto de quatro aspectos básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle. E o controle pode sim ser exercido nos três níveis da organização.

Gabarito: certa

---

8. (CESPE – SEDF – PROFESSOR – 2017)

O planejamento estratégico, um dos princípios da racionalidade administrativa, requer que seus executores tenham alto nível de habilidades técnicas.

Comentários

O planejamento estratégico demanda uma capacidade de pensamento abstrato, característica das habilidades conceituais, e não das habilidades técnicas.

Abaixo, podemos ver onde as habilidades são mais predominantes[12]:

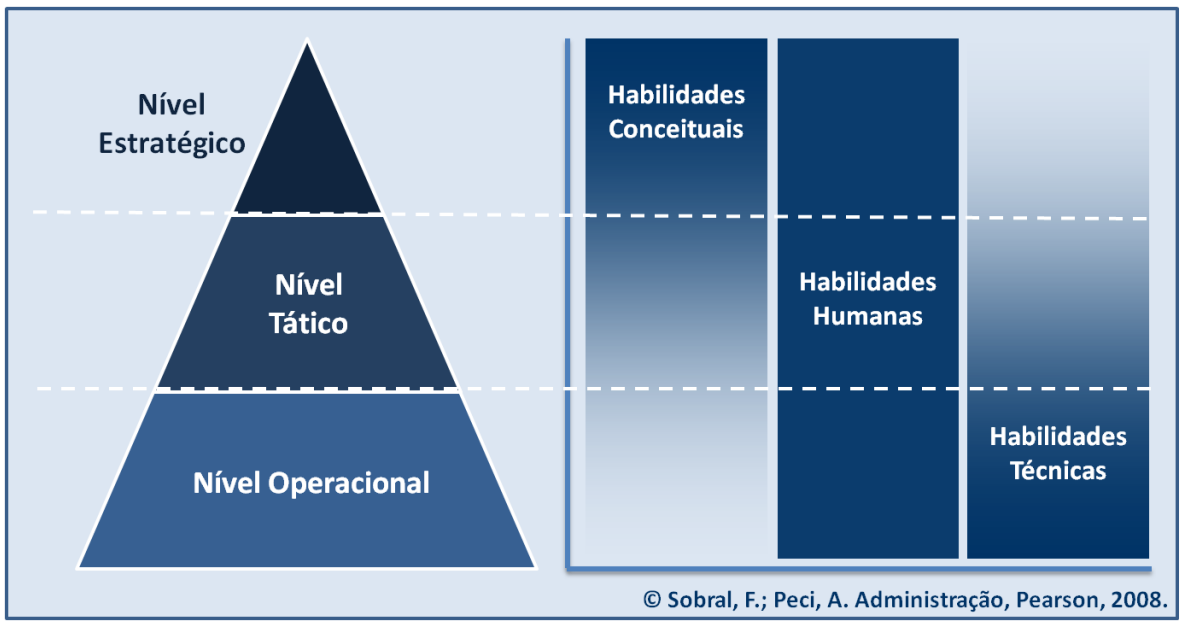


Figura 3 - Habilidades. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Gabarito: errada

---

9. (CESPE – TRF 1ª REGIÃO – ANALISTA – 2017)

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

Comentários

[12] (Sobral & Peci, 2008)

O controle representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Ele pode ser classificado de acordo com o nível hierárquico mesmo: controle estratégico, controle tático e controle operacional.

Gabarito: certa

---

10. (CESPE – TCU – TÉCNICO – 2015)

O desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração, seja nas gerências intermediária e operacional, depende de habilidades conceituais, humanas e técnicas, sendo as habilidades técnicas as mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico.

Comentários

Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[13].

Abaixo, podemos ver onde as habilidades são mais predominantes[14]:

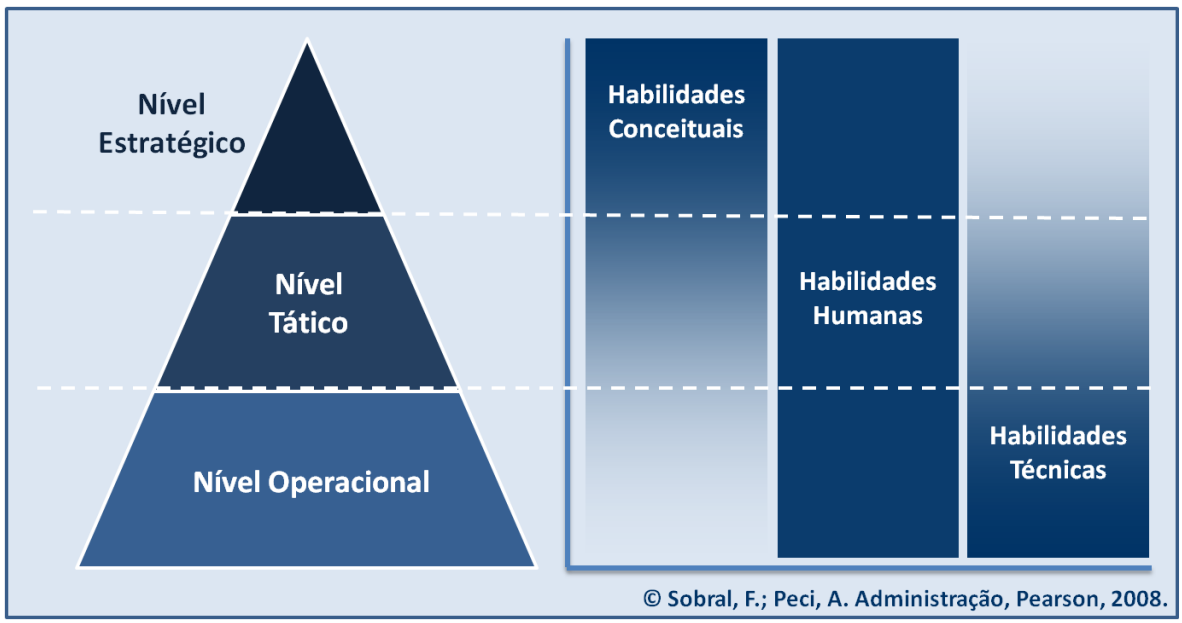


Figura 4 - Habilidades. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Vejam que os ocupantes de cargos mais elevados utilizam mais as habilidades conceituais.

---

[13] (Daft, 2005)

[14] (Sobral & Peci, 2008)

Gabarito: errada

---

11. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

Enquanto as atividades de planejamento e organização lidam com os aspectos mais concretos do processo administrativo, a atividade de direção é mais abstrata, pois consiste em lidar diretamente com as pessoas, influenciando-as e motivando-as constantemente para o trabalho.

Comentários

As atividades de planejamento não lidam apenas com aspectos concretos. Pelo contrário, muitas vezes abrangem aspectos abstratos, como as análises de cenários e do ambiente externo. Da mesma forma, os processos de organização e de direção também englobam aspectos concretos, como problemas de liderança e motivação no trabalho, dentre outros.

Gabarito: errada

---

12. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

Controlar implica reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros e de informação para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos.

Comentários

De acordo com Chiavenato[15], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a **atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos**;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve:

[15] (Chiavenato, 2010)

	influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Veja que a banca está tratando do processo de organização, não o de controle.

Gabarito: errada

---

13. (CESPE – PRF – TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR – 2012)

Quanto maior o nível hierárquico ocupado pelo gerente nas organizações, maior deve ser a sua habilidade técnica para lidar com os problemas do dia a dia e para o processo de tomada de decisões.

Comentários

Questão que trata das habilidades administrativas, que são: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[16].

As **habilidades técnicas** são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Quando um supervisor monta uma planilha de controle de estoque, por exemplo, ele está utilizando uma habilidade técnica. Quando construímos um organograma, um fluxograma ou um fluxo de caixa, estamos usando uma habilidade técnica.

Estas habilidades são normalmente adquiridas através do treinamento formal e depois são desenvolvidas durante a experiência e a vivência do profissional. São as mais importantes no começo da carreira de um administrador[17].

Já as **habilidades humanas** são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Sempre que precisarmos atingir objetivos em uma organização através do trabalho de outros indivíduos estas capacidades serão cruciais.

Se você tem facilidade de interagir com seus companheiros de trabalho, de se fazer entender e "vender" suas ideias, com certeza já possui habilidades humanas em seu repertório!

---

[16] (Daft, 2005)

[17] (Robbins & Coulter, 1998)

Já um gerente que tenha receio de falar em público, de interagir com seus comandados terá muita dificuldade em seu trabalho!

Finalmente, as **habilidades conceituais** são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Como vimos, quanto mais sobre na hierarquia, menos importantes são as habilidades técnicas.

Gabarito: errada

---

14. (CESPE – EBC – TÉCNICO – 2011)

O processo administrativo, que consiste em planejamento, organização, direção e controle, está em constante evolução, é contínuo, e não tem começo e fim definidos.

Comentários:

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

Não adianta planejar bem se não conseguirmos organizar os recursos para executar nosso trabalho. Tampouco conseguimos um bom resultado se não estivermos motivados e focados em nossos objetivos. E sem controle, não temos ideia se estamos ou não atingindo nossos resultados, não é verdade? A frase está certa.

Gabarito: certa

---

15. (CESPE – AGU - ANALISTA – 2010)

As habilidades e competências administrativas definem os cargos de acordo com o conhecimento necessário à execução das atividades de cada nível gerencial; sendo assim, pode-se relacionar o nível de gerência operacional a uma grande concentração de habilidades conceituais.

Comentários

Estas questões que tratam das habilidades são geralmente bem simples! A banca quase sempre troca os conceitos, portanto prestem bastante atenção!

Neste caso fica claro que as habilidades conceituais são mais necessárias no nível estratégico! O nível de gerência operacional (vejam como a banca busca confundir você!) está relacionado com as habilidades técnicas.

Gabarito: errada

---

16. (CESPE – FINEP - ADM. DE MATERIAIS – 2009)

Mais conhecimentos técnicos são demandados do administrador, à medida que ele sobe na hierarquia da organização.

Comentários

É exatamente o contrário! Os conhecimentos e habilidades técnicas são mais necessários no nível operacional, ou seja, no nível mais baixo da hierarquia.

Gabarito: errada

---

17. (CESPE – HEMOBRÁS - ANALISTA – 2009)

Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente competitivo ou setorial que promovem impactos positivos ou negativos nas organizações.

Comentários

Estes aspectos citados pela banca são do macro ambiente (contextual ou geral) e não do ambiente de tarefa ou setorial.

Gabarito: errada

---

18. (CESPE – ANCINE – ANALISTA – 2006)

A organização deve ser estruturada em função das pessoas ou grupos que a integram e não em função de seus objetivos.

Comentários:

Negativo. As organizações são estruturadas buscando atingir seus objetivos.

Gabarito: errada

---

19. (FCM – CEFET-MG – TÉCNICO – 2019)

Tendo em vista as atividades de auxílio aos administradores na execução do trabalho, avalie as seguintes afirmações sobre a atividade de administrar.

I. Ocorre dentro de organizações.

II. Demanda fazer as coisas por meio das pessoas.

III. Prioriza a arte em detrimento da ciência e da tecnologia.

IV. Requer lidar simultaneamente com situações múltiplas e complexas.

Está correto apenas o que se afirma em

a) I e II.

b) II e III.

c) III e IV.

d) I, II e IV.

Comentários:

A primeira frase está certa. A atividade de administrar ocorre dentro das organizações. A segunda afirmativa está também correta: a administração é um processo social, trabalhamos com pessoas para atingir os objetivos da instituição.

Já a terceira frase está equivocada. A Administração é sim considerada uma ciência social. Não existe essa priorização da arte.

Finalmente, a quarta frase está certa. A administração envolve lidar com atividades complexas e múltiplas.

Gabarito: letra D

---

20. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)

Katz afirma que habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Segundo ele, existem três tipos de habilidades para o desempenho administrativo que são:

a) conhecimento, perspectiva, atitude.

b) saber, fazer, acontecer.

c) técnicas, humanas, conceituais.

d) supervisionar, gerenciar, direcionar.

e) liderança, monitoração, negociação.

Comentários:

A questão trata das habilidades administrativas de Katz. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[18].

As **habilidades técnicas** são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo. São estas as habilidades que a banca menciona.

Já as **habilidades humanas** são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Finalmente, as **habilidades conceituais** são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

---

[18] (Daft, 2005)

Gabarito: letra C

---

21. (VUNESP – PAULIPREV – AGENTE – 2018)

Denomina-se organização como:

(A) função jurídica para julgar os erros da industrialização e planejamento.

(B) teoria que parte da ideologia compensadora que realiza a transformação da noção de racionalidade.

(C) função administrativa que se incumbe do agrupamento das atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa.

(D) organismo destinado ao assessoramento de alto nível e responsável apenas pela execução financeira da empresa.

(E) órgão controlador responsável apenas de promover inventários físicos e rotativos.

Comentários

O processo de organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos.

É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos.

Gabarito: letra C

---

22. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)

Mintzberg argumenta que os administradores possuem autoridade formal sobre seus subordinados que lhes confere status, o qual lhes permite desenvolver relações interpessoais que fornecem informações para suas decisões. Relacione a qual categoria pertencem os papéis e assinale a alternativa com a sequência correta.

CATEGORIAS

1. Interpessoal.

2. Informacional.

3. Decisorial.

PAPÉIS

( ) Disseminador.

( ) Líder.

( ) Elemento de ligação.

( ) Monitor.

( ) Empreendedor.

( ) Administrador de recursos.

a) 1 – 2 – 2 – 1 – 3 – 3.

b) 1 – 3 – 3 – 1 – 2 – 2.

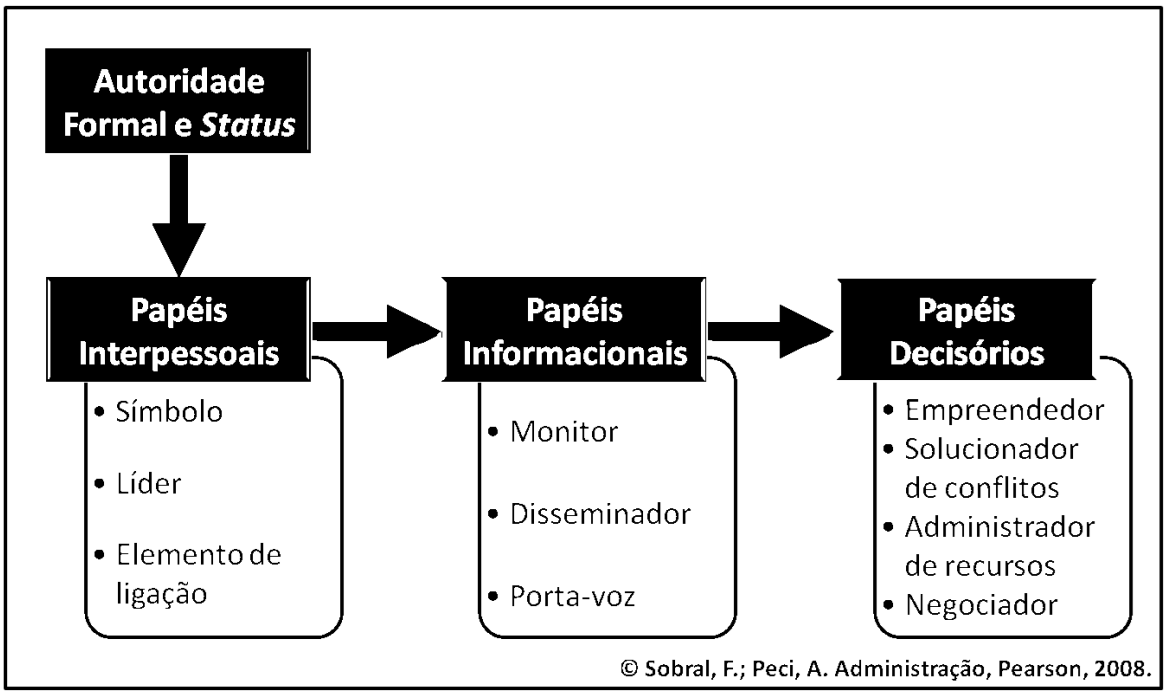
c) 3 – 1 – 3 – 2 – 1 – 2.

d) 2 – 3 – 1 – 3 – 2 – 1.

e) 2 – 1 – 1 – 2 – 3 – 3.

Comentários:

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[19]:



Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Gabarito: letra E

---

23. (FGV – CM-SALVADOR – ASSISTENTE – 2018)

Um administrador recém-formado acaba de ser aprovado em um concurso, para atuar no nível operacional de uma instituição pública de grande porte. Ele acredita que, nesse início de carreira, será mais exigido em sua capacidade de usar ferramentas e conhecimentos específicos de administração, tais como elaboração de orçamentos e avaliação de projetos na área em que for designado.

[19] (Sobral & Peci, 2008)

Em Administração, esse tipo de capacidade é conhecida como habilidades:

(A) estratégicas;

(B) conceituais;

(C) humanas;

(D) técnicas;

(E) processuais.

Comentários

A questão trata das habilidades administrativas de Katz. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[20].

As **habilidades técnicas** são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo. São estas as habilidades que a banca menciona.

Já as **habilidades humanas** são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Finalmente, as **habilidades conceituais** são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Gabarito: letra D

---

24. (FAPESE – UFS – ASSISTENTE – 2018)

São três as habilidades que um profissional deve desenvolver no ambiente coorporativo: técnicas; humanas e conceituais. Assinale a alternativa que descreve o que são habilidades conceituais.

(A) Desenvolver conceitos sobre as pessoas que integram a organização.

(B) Desenvolver capacidades técnicas para tarefas operacionais.

(C) Saber conceituar os produtos e serviços da organização.

(D) Perceber a organização como um todo, ou seja, entender a totalidade.

(E) Saber cultivar bons relacionamentos na organização.

Comentários

---

[20] (Daft, 2005)

A questão trata das habilidades administrativas de Katz, que revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: habilidades técnicas, humanas e conceituais[21].

As letras A e E são humanas. Já as letras B e C são técnicas. Somente a letra D envolve uma habilidade conceitual, abstrata.

Gabarito: letra D

---

25. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

Um vereador responsável por um projeto de criação de uma escola relatou que a maior parte das suas atividades refere-se a divulgar para a sociedade o que ocorre dentro do projeto, como, por exemplo, o andamento das obras.

O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

(A) de informação, como monitor;

(B) de informação, como porta-voz;

(C) de informação, como disseminador;

(D) de decisão, como controlador de distúrbios;

(E) de decisão, como negociador.

Comentários

Cada administrador desempenha diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Como o vereador busca informar a população, podemos logo classificar seu papel como informacional ou de informação. Seria mesmo o caso de um porta-voz, que faz a transmissão para o exterior das estratégias, políticas, atividades e resultados da organização.

Gabarito: letra B

---

26. (AOCP – FUNPAPA - AUXILIAR - 2018)

Assinale a alternativa que apresenta atividades próprias do planejamento, como uma das funções da administração.

a) Divisão do trabalho a ser realizado e atribuição das tarefas às pessoas e grupos da empresa.

b) Organização de equipes de trabalho e verificação do seu desempenho.

c) Definição da qualidade da mão de obra a ser contratada e especificação dos níveis de atividade e remuneração.

---

[21] (Daft, 2005)

d) Definição de objetivos e resultados a serem alcançados e definição dos meios que possibilitam a realização desses resultados.

e) Coordenação e motivação das pessoas para a realização do trabalho em grupo.

Comentários:

De acordo com Chiavenato[22], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

A letra A está tratando do processo de organização. A letra B mistura as funções de organização e de controle. A letra C não reflete o planejamento. Já a letra D está perfeita. Finalmente, a letra E trata do processo de direção.

Gabarito: D

---

27. (AOCP – DESENBAHIA - TÉCNICO - 2017)

A tarefa dos gerentes quanto ao fluxo de informações abrange todos os aspectos do processo gerencial. Assinale a alternativa que apresenta como os gerentes utilizam a informação no desempenho de seus papeis decisórios.

[22] (Chiavenato, 2010)

a) A informação é usada para aprimorar o ambiente organizacional, melhorar a integração e interação pessoal.

b) A informação é usada para obter resultados mais imediatos, desempenho amplificado e soluções de problemas.

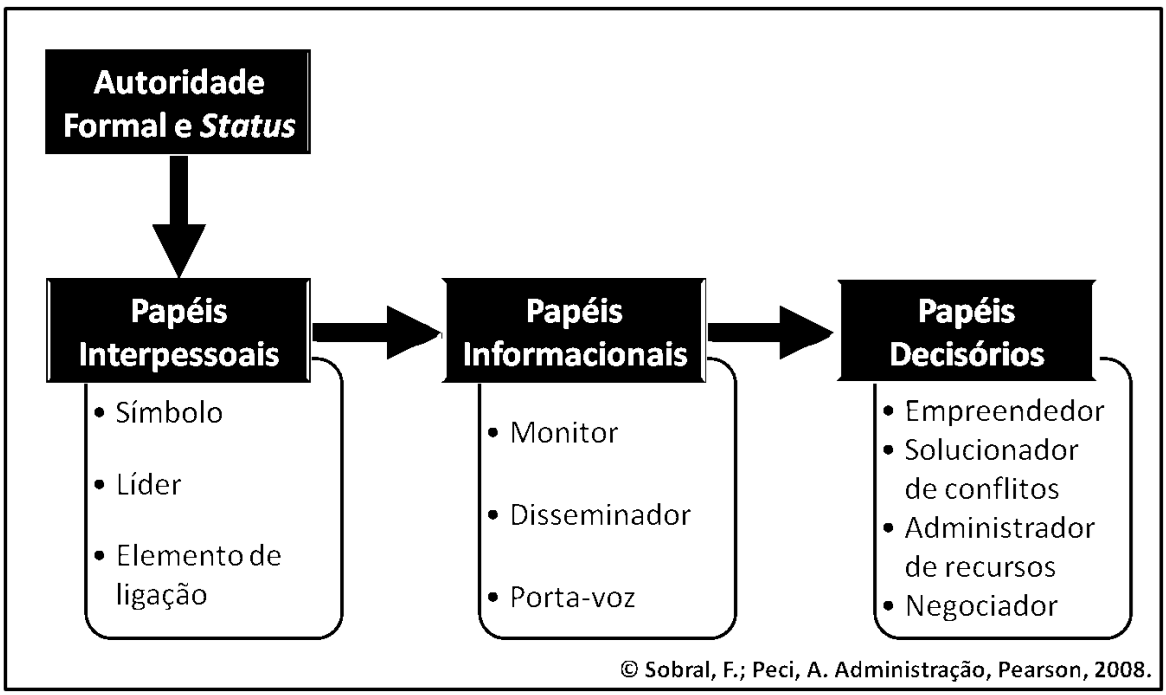
c) A informação é usada para agilizar o processo de planejamento, comunicação continuada e coordenação.

d) A informação é usada para empreendedorismo, alocação de recursos, tratamento de distúrbios e negociação.

e) A informação é usada para o exercício da representação, motivação, relacionamentos e liderança.

Comentários:

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[23]:



Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Os papeis decisórios envolvem os seguintes: empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador.

Decisórios	Empreendedor	Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.	Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.

[23] (Sobral & Peci, 2008)

	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.
	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.

Gabarito: D

---

28. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 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

Questão que trata das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle). Como a banca pede a função organização, temos de marcar a alternativa que índica a distribuição de tarefas, de autoridade e dos recursos dentro da organização.

Gabarito: letra A

---

29. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Um diretor de uma empresa declarou que a maior parte do seu tempo é dedicada à identificação e ao desenvolvimento de novos projetos de negócio.

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

(A) decisório, de empreendedor;

(B) informacional, de monitor;

(C) decisório, de administrador de recursos;

(D) interpessoal, de líder;

(E) informacional, de disseminador.

Comentários

A questão trata dos papéis do Mintzberg. De acordo com ele os papeis decisórios seriam os seguintes[24]:

Papel		Descrição	Exemplo de Atividades
Decisórios	**Empreendedor**	**Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.**	**Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.**
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.
	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.

Como podemos ver acima, o caso acima seria o de um papel decisório/empreendedor.

[24] (Mintzberg, 1990) apud (Sobral & Peci, 2008)

Gabarito: letra A

30. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

O processo administrativo é utilizado em qualquer situação que envolva recursos que procuram atingir algum tipo de objetivo. Neste sentido, o ato de administrar compreende quatro funções.

Assinale a alternativa que corretamente identifica estas funções.

(A) Real, virtual, estoque e logística.

(B) Input, processo, output e feedback.

(C) Pessoas, dinheiro, materiais e informação.

(D) Planejamento, organização, direção e controle.

(E) Formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

Comentários

Questão bem tranquila. A banca apresenta o PODC, as quatro funções ou processos administrativos. Esta definição existe desde a Teoria Neoclássica, que propôs essas funções, hoje conhecidas como o processo administrativo. As funções seriam:

Funções	Descrição
Planejamento	Função que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcança-los;
Organização	Função de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles;
Direção	Função relacionada com a ação, com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. Suas atividades envolvem a motivação, a liderança e a coordenação dos esforços dos trabalhadores.
Controle	Função que busca assegurar se a atividade controlada está alcançando os resultados ou objetivos desejados.

Gabarito: letra D

31. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Assinale a alternativa que corretamente determina a função, em administração, que executa o processo de liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades.

(A) Direção.

(B) Operacional.

(C) Contabilidade.

(D) Financeira.

(E) Logística.

Comentários

As funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle. E dessas funções, a que envolve a motivação e a liderança é mesmo a função de direção.

Funções	Descrição
Planejamento	Função que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcança-los;
Organização	Função de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles;
Direção	Função relacionada com a ação, com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. Suas atividades envolvem a motivação, a liderança e a coordenação dos esforços dos trabalhadores.
Controle	Função que busca assegurar se a atividade controlada está alcançando os resultados ou objetivos desejados.

Gabarito: letra A

---

32. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Mintzberg concluiu um estudo que diz respeito a categorias específicas de comportamento gerencial.

Assinale a alternativa que corresponde a essas categorias.

(A) Ativo gerencial.

(B) Papéis gerenciais.

(C) Papéis previsíveis.

(D) Determinante gerencial

(E) Categorização comportamental.

Comentários

O estudo dos papéis dos administradores (ou papeis gerenciais) foi feito por Mintzberg em um famoso estudo que mostrou como seriam realmente as atividades e os papéis representados por gestores no seu dia-a-dia.

Para ele, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Gabarito: letra B

---

33. (AOCP – PREF. JUIZ DE FORA – TÉCNICO - 2016)

As funções da administração são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações. Diante dessa afirmação, assinale a alternativa correta a respeito das funções da administração.

a) A determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional é característica da função administrativa conhecida como Organização.

b) O Planejamento é a função administrativa que designa tarefas, aloca recursos para os departamentos e divide as tarefas em departamentos.

c) Cabe à função administrativa de Controle definir metas de modo a comparar o desempenho organizacional planejado com os objetivos estabelecidos.

d) É função da Direção influenciar pessoas para que realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.

e) Organização é uma função administrativa responsável pela execução de controle das metas organizacionais de modo a influenciar pessoas para a realização de tarefas de direção.

Comentários:

De acordo com Chiavenato[25], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;

[25] (Chiavenato, 2010)

Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Desta forma, as letras A e C tratam do planejamento, enquanto a letra B trata do processo de organização. Já a letra E faz uma confusão entre os processos de direção e de controle.

Gabarito: D

---

34. (VUNESP – SP-URBANISMO – ASSISTENTE – 2014)

O ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas, definidas recebe o nome de

(A) Gerenciamento.

(B) Administração.

(C) Negociação.

(D) Tratativa.

(E) Empreendedorismo.

Comentários

A ciência da Administração envolve o estudo de como podemos fazer para que as instituições possam atingir seus objetivos. De acordo com Sobral e Alketa[26], podemos definir Administração como:

> *"Um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente. "*

Gabarito: letra B

---

[26] (Sobral & Peci, 2008)

35. (IESES – TRT-14 – ANALISTA – 2014)

Assinale a alternativa correta. Aquele comum a todas as organizações, constituído das condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, entre outras, é corretamente chamado de:

(A) Micro Ambiente.

(B) Ambiente Interno.

(C) Ambiente de Tarefa.

(D) Ambiente Geral.

(E) Ambiente Específico.

Comentários

A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Vejam que estes fatores estão associados ao ambiente geral.

Gabarito: letra D

36. (UFG – IF-GO – ASSISTENTE – 2014)

A relação entre o ambiente organizacional interno e o ambiente tarefa se caracteriza por haver influência

(A) indireta parcial.

(B) direta unilateral.

(C) indireta imparcial.

(D) direta bilateral.

Comentários

A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Entender como funcionam os ambientes é fundamental para entender todas as forças que influenciam o funcionamento de uma organização. De certa forma, os ambientes estão conectados uns aos outros e se influenciam diretamente e de forma bilateral.

Gabarito: letra D

37. (IF-PB – IF-PB – AUXILIAR – 2011)

É possível decompor o ambiente externo de uma organização em dois segmentos: Ambiente geral ou macroambiente e Ambiente específico ou ambiente da tarefa. NÃO faz parte do conjunto de variáveis do ambiente geral, a variável:

(A) Política.

(B) Demográfica.

(C) Ecológica.

(D) Estratégica.

(E) Cultural.

Comentários

A única alternativa que não envolve um fator do ambiente externo ou macro ambiente é a letra D, pois a variável estratégica está englobada no ambiente interno ou no ambiente de tarefa.

Gabarito: letra D

---

38. (CEPERJ – SEDUC-RJ – PROFESSOR – 2011)

O ambiente empresarial pode ser composto pelo ambiente imediato e pelo macroambiente. A alternativa que apresenta apenas elementos do ambiente imediato é:

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

Comentários

O ambiente geral ou macro ambiente envolve fatores externos que influenciam indiretamente (de modo difuso) a organização. Como exemplos temos: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.

Como exemplos citados pela banca, teríamos os seguintes fatores do macro ambiente: sociedade como um todo, economia, tecnologia, sociedade, demografia. A única alternativa que só conta com variáveis do ambiente imediato seria a letra B.

Gabarito: letra B

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (CESPE – SLU-DF – ANALISTA – 2019)

No processo administrativo, cabe à função de controle a comparação entre desempenho efetivo e metas preestabelecidas.

2. (CESPE – SLU-DF – ANALISTA – 2019)

No processo administrativo, a atribuição de autoridade e de responsabilidade é tipicamente absorvida pela função de direção.

3. (CESPE – EMAP – ASSISTENTE – 2018)

Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

4. (CESPE – IPHAN – ANALISTA – 2018)

Decisões operacionais dão o suporte necessário às decisões estratégicas, provendo a ligação necessária entre o estratégico e o tático.

5. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

6. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

7. (CESPE – EBSERH – ANALISTA – 2018)

Entre as atividades do processo administrativo, incluem-se o planejamento, a organização, a direção e o controle nos níveis estratégico, tático e operacional.

8. (CESPE – SEDF – PROFESSOR – 2017)

O planejamento estratégico, um dos princípios da racionalidade administrativa, requer que seus executores tenham alto nível de habilidades técnicas.

9. (CESPE – TRF 1ª REGIÃO – ANALISTA – 2017)

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

10. (CESPE – TCU – TÉCNICO – 2015)

O desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração, seja nas gerências intermediária e operacional, depende de habilidades conceituais, humanas e técnicas, sendo as habilidades técnicas as mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico.

11. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

Enquanto as atividades de planejamento e organização lidam com os aspectos mais concretos do processo administrativo, a atividade de direção é mais abstrata, pois consiste em lidar diretamente com as pessoas, influenciando-as e motivando-as constantemente para o trabalho.

12. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

Controlar implica reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros e de informação para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos.

13. (CESPE – PRF – TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR – 2012)

Quanto maior o nível hierárquico ocupado pelo gerente nas organizações, maior deve ser a sua habilidade técnica para lidar com os problemas do dia a dia e para o processo de tomada de decisões.

14. (CESPE – EBC – TÉCNICO – 2011)

O processo administrativo, que consiste em planejamento, organização, direção e controle, está em constante evolução, é contínuo, e não tem começo e fim definidos.

15. (CESPE – AGU - ANALISTA – 2010)

As habilidades e competências administrativas definem os cargos de acordo com o conhecimento necessário à execução das atividades de cada nível gerencial; sendo assim,

pode-se relacionar o nível de gerência operacional a uma grande concentração de habilidades conceituais.

16. (CESPE – FINEP - ADM. DE MATERIAIS – 2009)

Mais conhecimentos técnicos são demandados do administrador, à medida que ele sobe na hierarquia da organização.

17. (CESPE – HEMOBRÁS - ANALISTA – 2009)

Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente competitivo ou setorial que promovem impactos positivos ou negativos nas organizações.

18. (CESPE – ANCINE – ANALISTA – 2006)

A organização deve ser estruturada em função das pessoas ou grupos que a integram e não em função de seus objetivos.

19. (FCM – CEFET-MG – TÉCNICO – 2019)

Tendo em vista as atividades de auxílio aos administradores na execução do trabalho, avalie as seguintes afirmações sobre a atividade de administrar.

I. Ocorre dentro de organizações.

II. Demanda fazer as coisas por meio das pessoas.

III. Prioriza a arte em detrimento da ciência e da tecnologia.

IV. Requer lidar simultaneamente com situações múltiplas e complexas.

Está correto apenas o que se afirma em

a) I e II.

b) II e III.

c) III e IV.

d) I, II e IV.

20. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)

Katz afirma que habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Segundo ele, existem três tipos de habilidades para o desempenho administrativo que são:

a) conhecimento, perspectiva, atitude.

b) saber, fazer, acontecer.

c) técnicas, humanas, conceituais.

d) supervisionar, gerenciar, direcionar.

e) liderança, monitoração, negociação.

21. (VUNESP – PAULIPREV – AGENTE – 2018)

Denomina-se organização como:

(A) função jurídica para julgar os erros da industrialização e planejamento.

(B) teoria que parte da ideologia compensadora que realiza a transformação da noção de racionalidade.

(C) função administrativa que se incumbe do agrupamento das atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa.

(D) organismo destinado ao assessoramento de alto nível e responsável apenas pela execução financeira da empresa.

(E) órgão controlador responsável apenas de promover inventários físicos e rotativos.

22. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)

Mintzberg argumenta que os administradores possuem autoridade formal sobre seus subordinados que lhes confere status, o qual lhes permite desenvolver relações interpessoais que fornecem informações para suas decisões. Relacione a qual categoria pertencem os papéis e assinale a alternativa com a sequência correta.

CATEGORIAS

1. Interpessoal.

2. Informacional.

3. Decisorial.

PAPÉIS

( ) Disseminador.

( ) Líder.

( ) Elemento de ligação.

( ) Monitor.

( ) Empreendedor.

( ) Administrador de recursos.

a) 1 – 2 – 2 – 1 – 3 – 3.

b) 1 – 3 – 3 – 1 – 2 – 2.

c) 3 – 1 – 3 – 2 – 1 – 2.

d) 2 – 3 – 1 – 3 – 2 – 1.

e) 2 – 1 – 1 – 2 – 3 – 3.

23. (FGV – CM-SALVADOR – ASSISTENTE – 2018)

Um administrador recém-formado acaba de ser aprovado em um concurso, para atuar no nível operacional de uma instituição pública de grande porte. Ele acredita que, nesse início de carreira, será mais exigido em sua capacidade de usar ferramentas e conhecimentos específicos de administração, tais como elaboração de orçamentos e avaliação de projetos na área em que for designado.

Em Administração, esse tipo de capacidade é conhecida como habilidades:

(A) estratégicas;

(B) conceituais;

(C) humanas;

(D) técnicas;

(E) processuais.

24. (FAPESE – UFS – ASSISTENTE – 2018)

São três as habilidades que um profissional deve desenvolver no ambiente coorporativo: técnicas; humanas e conceituais. Assinale a alternativa que descreve o que são habilidades conceituais.

(A) Desenvolver conceitos sobre as pessoas que integram a organização.

(B) Desenvolver capacidades técnicas para tarefas operacionais.

(C) Saber conceituar os produtos e serviços da organização.

(D) Perceber a organização como um todo, ou seja, entender a totalidade.

(E) Saber cultivar bons relacionamentos na organização.

25. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

Um vereador responsável por um projeto de criação de uma escola relatou que a maior parte das suas atividades refere-se a divulgar para a sociedade o que ocorre dentro do projeto, como, por exemplo, o andamento das obras.

O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

(A) de informação, como monitor;

(B) de informação, como porta-voz;

(C) de informação, como disseminador;

(D) de decisão, como controlador de distúrbios;

(E) de decisão, como negociador.

26. (AOCP – FUNPAPA - AUXILIAR - 2018)

Assinale a alternativa que apresenta atividades próprias do planejamento, como uma das funções da administração.

a) Divisão do trabalho a ser realizado e atribuição das tarefas às pessoas e grupos da empresa.

b) Organização de equipes de trabalho e verificação do seu desempenho.

c) Definição da qualidade da mão de obra a ser contratada e especificação dos níveis de atividade e remuneração.

d) Definição de objetivos e resultados a serem alcançados e definição dos meios que possibilitam a realização desses resultados.

e) Coordenação e motivação das pessoas para a realização do trabalho em grupo.

27. (AOCP – DESENBAHIA - TÉCNICO - 2017)

A tarefa dos gerentes quanto ao fluxo de informações abrange todos os aspectos do processo gerencial. Assinale a alternativa que apresenta como os gerentes utilizam a informação no desempenho de seus papeis decisórios.

a) A informação é usada para aprimorar o ambiente organizacional, melhorar a integração e interação pessoal.

b) A informação é usada para obter resultados mais imediatos, desempenho amplificado e soluções de problemas.

c) A informação é usada para agilizar o processo de planejamento, comunicação continuada e coordenação.

d) A informação é usada para empreendedorismo, alocação de recursos, tratamento de distúrbios e negociação.

e) A informação é usada para o exercício da representação, motivação, relacionamentos e liderança.

28. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 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.

29. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Um diretor de uma empresa declarou que a maior parte do seu tempo é dedicada à identificação e ao desenvolvimento de novos projetos de negócio.

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

(A) decisório, de empreendedor;

(B) informacional, de monitor;

(C) decisório, de administrador de recursos;

(D) interpessoal, de líder;

(E) informacional, de disseminador.

30. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

O processo administrativo é utilizado em qualquer situação que envolva recursos que procuram atingir algum tipo de objetivo. Neste sentido, o ato de administrar compreende quatro funções.

Assinale a alternativa que corretamente identifica estas funções.

(A) Real, virtual, estoque e logística.

(B) Input, processo, output e feedback.

(C) Pessoas, dinheiro, materiais e informação.

(D) Planejamento, organização, direção e controle.

(E) Formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

31. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Assinale a alternativa que corretamente determina a função, em administração, que executa o processo de liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades.

(A) Direção.

(B) Operacional.

(C) Contabilidade.

(D) Financeira.

(E) Logística.

32. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Mintzberg concluiu um estudo que diz respeito a categorias específicas de comportamento gerencial.

Assinale a alternativa que corresponde a essas categorias.

(A) Ativo gerencial.

(B) Papéis gerenciais.

(C) Papéis previsíveis.

(D) Determinante gerencial

(E) Categorização comportamental.

33. (AOCP – PREF. JUIZ DE FORA – TÉCNICO - 2016)

As funções da administração são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações. Diante dessa afirmação, assinale a alternativa correta a respeito das funções da administração.

a) A determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional é característica da função administrativa conhecida como Organização.

b) O Planejamento é a função administrativa que designa tarefas, aloca recursos para os departamentos e divide as tarefas em departamentos.

c) Cabe à função administrativa de Controle definir metas de modo a comparar o desempenho organizacional planejado com os objetivos estabelecidos.

d) É função da Direção influenciar pessoas para que realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.

e) Organização é uma função administrativa responsável pela execução de controle das metas organizacionais de modo a influenciar pessoas para a realização de tarefas de direção.

34. (VUNESP – SP-URBANISMO – ASSISTENTE – 2014)

O ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas, definidas recebe o nome de

(A) Gerenciamento.

(B) Administração.

(C) Negociação.

(D) Tratativa.

(E) Empreendedorismo.

35. (IESES – TRT-14 – ANALISTA – 2014)

Assinale a alternativa correta. Aquele comum a todas as organizações, constituído das condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, entre outras, é corretamente chamado de:

(A) Micro Ambiente.

(B) Ambiente Interno.

(C) Ambiente de Tarefa.

(D) Ambiente Geral.

(E) Ambiente Específico.

36. (UFG – IF-GO – ASSISTENTE – 2014)

A relação entre o ambiente organizacional interno e o ambiente tarefa se caracteriza por haver influência

(A) indireta parcial.

(B) direta unilateral.

(C) indireta imparcial.

(D) direta bilateral.

37. (IF-PB – IF-PB – AUXILIAR – 2011)

É possível decompor o ambiente externo de uma organização em dois segmentos: Ambiente geral ou macroambiente e Ambiente específico ou ambiente da tarefa. NÃO faz parte do conjunto de variáveis do ambiente geral, a variável:

(A) Política.

(B) Demográfica.

(C) Ecológica.

(D) Estratégica.

(E) Cultural.

38. (CEPERJ – SEDUC-RJ – PROFESSOR – 2011)

O ambiente empresarial pode ser composto pelo ambiente imediato e pelo macroambiente. A alternativa que apresenta apenas elementos do ambiente imediato é:

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

GABARITO

1. C
2. E
3. C
4. E
5. E
6. E
7. C
8. E
9. C
10. E
11. E
12. E
13. E
14. C
15. E
16. E
17. E
18. E
19. D
20. C
21. C
22. E
23. D
24. D
25. B
26. D
27. D
28. A
29. A
30. D
31. A
32. B
33. D
34. B
35. D
36. D
37. D
38. B

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2° ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Daft, R. L. (2005). *Management.* Mason: Thomson.

Maximiniano, A. C. (1995). *Introdução à Administração* (4° ed.). São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*.

Oliveira, D. (2012). *História da Administração.* São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5° ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.* São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.

rodrigorenno99@hotmail.com

https://www.facebook.com/profrodrigorenno/

http://twitter.com/rrenno99

https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

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.