Estratégia Concursos

Aula 00

Administração Pública p/ TRE-AP

(Analista Judiciário - Área Judiciária)

Com videoaulas - 2020

Autor:

Carlos Xavier

06 de Março de 2020

Sumário

1. O PROCESSO ADMINISTRATIVO 4
1.1. PLANEJAMENTO 7
1.2. ORGANIZAÇÃO 12
1.3. DIREÇÃO 15
1.4. CONTROLE E AVALIAÇÃO 17
2. ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A PROVA 26
3. QUESTÕES COMENTADAS 32
4. LISTA DE QUESTÕES 89
5. GABARITO 124
6. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL 125

PALAVRAS INICIAIS

Oi!

Vamos começar a estudar tópicos de administração para o concurso do TRE - AP, numa abordagem multibanca, conforme cronograma abaixo:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Processo organizacional: planejamento, direção, , controle e avaliação.	Disponível
Aula 01	comunicação	Disponível
Aula 02	Gestão de Projetos.	Disponível
Aula 03	Gestão de processos	Disponível
Aula 04	Planejamento Estratégico (parte I)	Disponível
Aula 05	Planejamento Estratégico (parte II)	Disponível
Aula 06	Estrutura organizacional (Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização)	Disponível
Aula 07	Gestão da Qualidade. Excelência nos serviços públicos (parte 1)	Disponível
Aula 08	Gestão da Qualidade. Excelência nos serviços públicos (parte 2)	Disponível
Aula 09	Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Gestão de resultados na produção de serviços públicos.	Disponível
Aula 10	Desempenho organizacional	Disponível
Aula 11	Desempenho humano	Disponível
Aula 12	Gestão por competências	Disponível
Aula 13	Gerenciamento de conflitos	Disponível
Aula 14	Cultura e clima organizacional.	Disponível
Aula 15	Liderança.	Disponível
Aula 16	Motivação. Relações indivíduo/organização.	Disponível

Hoje estudaremos o processo administrativo e suas funções: planejamento, organização, direção e controle.

Abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

1. O PROCESSO ADMINISTRATIVO

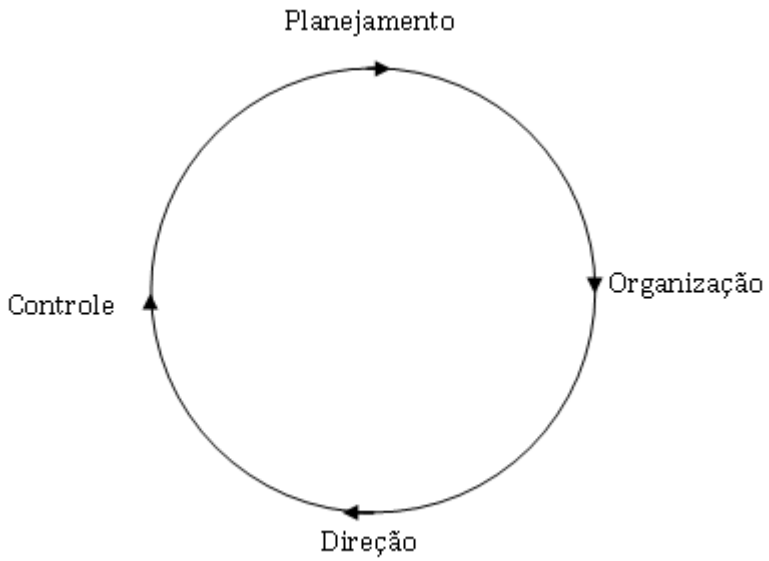
Ao conjunto das funções administrativas, consideradas como um todo integrado, dá-se o nome de **processo administrativo**. Ele serve de base para a literatura neoclássica da administração, que busca explicar como as funções administrativas são desenvolvidas pelas organizações.

As funções do processo administrativo são:

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

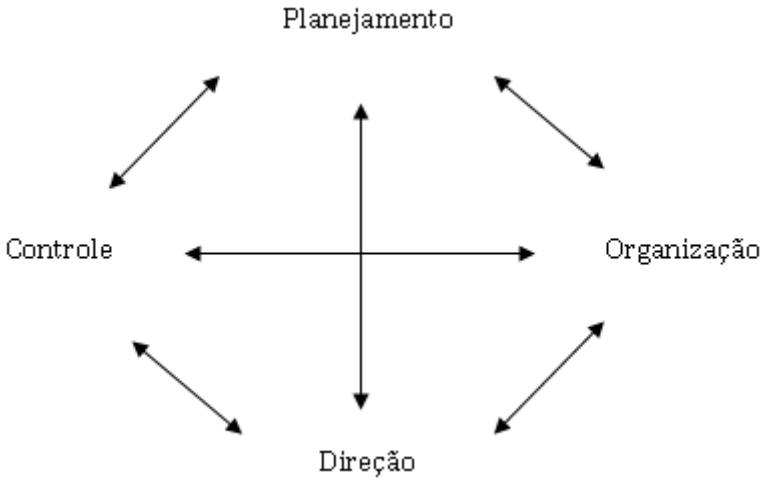
Essas quatro funções organizacionais são a base do estudo da administração neoclássica na visão de Peter Drucker, sendo a mais difundida e utilizada em provas – trata-se da representação das funções desempenhadas pelos administradores nas organizações.

Elas formam um ciclo contínuo de atividades que a função administração desenvolve nas organizações, atuando da seguinte forma:



Chiavenato (2007) considera que essas quatro funções estão inter-relacionadas, constituindo algo maior do que o ciclo administrativo. Para ele, todas as funções se relacionam uma com as outras. Esta é uma visão

mais prática da realidade das organizações fazendo com que possamos pensar da seguinte forma quanto ao relacionamento das funções administrativas entre si:



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

- Mas o que são cada uma dessas funções organizacionais?

Em resumo:

- **Planejamento**: é a função através da qual as atividades a serem realizadas são desenhadas e os resultados a serem obtidos são fixados;
- **Organização**: trata-se da função de estruturar os recursos disponíveis para que tudo aquilo que foi planejado possa ser executado.
- **Direção**: é a função de conduzir a execução dos trabalhos que foram planejados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos.
- **Controle**: trata-se da função administrativa na qual os resultados obtidos pela organização/direção são analisados em função daquilo que havia sido planejado.



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

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

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

Ocorre que

a) I e II estão incorretas.

b) I e II estão corretas.

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

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

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

Comentário:

Vejamos cada um dos itens:

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

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

GABARITO: B

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

1.1. PLANEJAMENTO

Planejamento pode ser definido como a tomada de decisões sobre o futuro desejado e os caminhos para alcançá-lo. Ele é desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa ou organização.



Podemos pensar o planejamento como o processo que faz o plano para que se possa sair da situação atual para a situação futura desejada.

De modo resumido, planejamento é a função que permite:

- Interferir no próprio futuro, determinando o caminho a ser seguido;
- Prever, articular e tomar decisões (alocar) os recursos a serem utilizados para atingir os objetivos; e
- Determinar a melhor forma de, coordenando suas forças e fraquezas, enfrentar as situações futuras que possam ser previstas.

Neste sentido, precisamos fazer um esforço para não confundir planejamento com:

- **Previsão**: pois estas são o resultado de esforços para verificar quais os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades. Antigamente acreditava-se que o planejamento poderia ser uma simples previsão, mas o foco atual do planejamento está muito mais nas potencialidades que a organização pode desenvolver em relação ao seu ambiente, de modo a ter sucesso;
- **Projeção**: que correspondem à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado em sua estrutura básica;
- **Predição**: é a situação futura que tende a ser diferente do passado, mas sobre a qual não se pode exercer controle algum;
- **Resolução de problemas**: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas descontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- **Plano**: é o documento formal que consolida as informações desenvolvidas do processo de planejamento, sendo o limite da formalização do planejamento, uma visão estática, uma decisão sobre os caminhos a tomar observando-se a relação custos/benefícios.

O planejamento possui os seguintes **princípios gerais:**

- **Princípio da contribuição aos objetivos**: o planejamento deve sempre visar ao objetivo máximo da organização, hierarquizando os objetivos e buscando cumpri-los em sua totalidade;
- **Princípio da precedência do planejamento:** ele sempre vem antes das outras funções administrativas;
- **Princípio da maior influência (ou penetração) e abrangência**: o planejamento é a mais abrangente das funções organizacionais, e por isso ele pode provocar uma série de modificações na organização;
- **Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as dificuldades, ou deficiências. Relembrando: eficácia significa entregar os produtos/serviços pretendidos, eficiência é a relação entre os insumos utilizados e os produtos/serviços produzidos, e efetividade representa a medida na qual a organização gera valor agregado e impactos na sociedade por meio de seus produtos e serviços.

Para Ackoff, existem ainda os princípios específicos do planejamento:

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

Para Benome (2007), os princípios do planejamento seriam outros:

a. **Inerência**: o planejamento é uma função indispensável à organização, sendo parte integrante de todos os setores de uma organização, estejam ou não ligados à área principal do negócio.
b. **Universalidade**: o planejamento busca antecipar as variáveis e consequências que influenciarão a organização sob todos os pontos de vista e levando em conta diferentes opiniões para evitar uma visão unilateral. São as considerações acerca dos cenários e seus imprevistos, que devem ser ao menos calculados.
c. **Unidade**: apesar de ter múltiplas facetas, o planejamento deve ser integrado em um conjunto coerente com base em critérios que contemplem mais de uma área ao mesmo tempo.
d. **Previsão**: deve-se estabelecer prazos e cronogramas claros para a execução das tarefas, inclusive considerando correções de rumo.
e. **Flexibilidade**: o planejamento deve ser adaptável às diferentes situações, pois assim fica mais fácil fazer os ajustes de trajetória necessários para o sucesso.

O que eu digo sobre tudo isso? Tem que ter todos em mente! Além disso, saiba que aspectos mais gerais como a flexibilidade, típica do planejamento, também podem ser consideradas como princípios!!!

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

- **Racional**: trata-se da racionalidade, criatividade e reflexão necessárias para sua realização.
- **Política**: trata-se do poder de decisão envolvido em um planejamento.
- **Técnico-administrativa:** trata-se do sistema de trabalho estruturado através do planejamento, respondendo a perguntas como o quê? quanto? quem? quando?
- **Valorativa**: trata-se da avaliação de valor sobre os benefícios e prejuízos que aquilo que está sendo planejado pode trazer.

Sei que o assunto parece solto, mas as referências a serem estudadas dizem as coisas mais diversas, e você tem que conhecer todos esses pontos... faz parte do estudo de nossa matéria. Quem esconde isso de você quer fazer parecer que o assunto é mais fácil do que realmente é! =/

As referências importantes para sua prova continuam elencando alguns detalhes... Sobre filosofias de planejamento, Ackoff aponta que são três os tipos de filosofia que podem guiar o planejamento:

1. **Planejamento conservador:** é voltado para a estabilidade e manutenção da situação atual. As decisões buscam resultados positivos com a correção de problemas existentes, mas não tem foco em conseguir uma situação ótima que aproveite oportunidades. Possui base essencialmente retrospectiva para aproveitar as experiências da organização e projetá-las para o futuro, servindo para continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável.
2. **Planejamento otimizante**: voltado para a adaptabilidade e inovação. O que se busca é a obtenção de resultados ótimos (os melhores possíveis), aumentando os resultados ou diminuindo os recursos utilizados (ou as duas coisas ao mesmo tempo). É baseado na tentativa de melhorar a realidade da organização, sendo sobretudo incremental (baseado em melhorias contínuas e pontuais ao longo do tempo).
3. **Planejamento adaptativo**: voltado para as necessidades de adaptação da organização ao longo do tempo, com base nas contingencias enfrentadas. O que se busca é compatibilizar os interesses envolvidos com os acontecimentos para que a organização se desenvolva naturalmente. Ele busca diminuir o planejamento retrospectivo voltado para acabar com erros do passado, e passa a se concentrar na aderência às necessidades do ambiente atual e futuro.

Tendo tudo isso em mente, é possível começarmos a desdobrar o planejamento em três tipos comumente cobrados em concursos: estratégico, tático e operacional. Atenção: o estratégico se desdobra em tático e este se desdobra no operacional!

De forma geral, é possível afirmar que:

1. **Planejamento estratégico:** é elaborado pelo nível institucional da organização (presidência/diretores), englobando a organização como um todo e sua interação com o ambiente externo (clientes, fornecedores, competidores, etc.). Aqui há uma preocupação com os objetivos de longo prazo e com as estratégias e ações que serão necessárias para alcançá-los (tais como ferramentas, políticas, missão, visão, valores, etc.). Ele proporciona sustentação mercadológica para que a melhor direção a ser seguida seja decidida, integrando os fatores externos – não controláveis – com os internos – controláveis. É realizado de cima para baixo na estrutura organizacional. Para acompanhar seu funcionamento existe o controle estratégico, que se relaciona a elementos da organização como um todo, no longo prazo, e considerando o ambiente externo. Em resumo, ele é projetado para o longo prazo; envolve a organização como um todo; é definido pela cúpula organizacional; é voltado para a eficácia e efetividade; é voltado para as relações com os clientes.
2. **Planejamento tático:** é realizado pela gerência intermediária e consiste em um desdobramento do planejamento estratégico aplicado a cada departamento específico da organização, sendo conduzido pela gerência intermediária. Consiste na resposta à pergunta: quais as ações que o departamento/área deve ter para contribuir, no seu âmbito, à concretização daquilo que foi previsto no planejamento estratégico? Para acompanhar seu funcionamento existe o controle tático, que se relaciona a elementos de cada departamento. Em resumo: é voltado para o médio prazo; envolve cada departamento de maneira específica; é conduzido pelo nível intermediário; é voltado para a integração de atividades de cada área.
3. **Planejamento operacional:** é conduzido pelos níveis mais baixos da gerência/supervisão operacional, buscando formalizar as metodologias a serem aplicadas no dia a dia dos funcionários e como será a operacionalização dos trabalhos corriqueiros. Com isso, contribui para o sucesso do planejamento tático e, como consequência, para o do planejamento estratégico. Neste nível existe o controle operacional, que verifica se os procedimentos previstos foram implementados corretamente. Em resumo: é voltado para o curto prazo; envolve cada tarefa ou atividade isoladamente; é voltado para a eficiência.



O planejamento desdobra-se em três tipos comumente cobrados em concursos: Estratégico, tático e operacional.

Perceba que os três níveis de planejamento estão integrados entre si, sendo cada um apropriado a um nível de decisão da organização.

Para que não reste dúvidas na hora da prova, vamos ver mais detalhes sobre cada um dos níveis do planejamento:

Para Chiavenato (2008), o **planejamento estratégico** permite a interação de três parâmetros: a visão de futuro, o ambiente externo e os fatores internos da organização. Além disso, ele apresenta cinco características fundamentais do **planejamento estratégico:**

1. Ele está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
2. É orientado para o futuro, em um horizonte de longo prazo;
3. Ele é compreensivo, ou seja, aborda a organização como um todo, de forma global e sistêmica;
4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso, dada a diversidade dos interesses de todos os envolvidos;
5. Ele é uma forma de aprendizagem organizacional, que aprende através da adaptação ao contexto ambiental complexo, competitivo e mutável.

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

Sobre o planejamento tático, Chiavenato (2008) destaca que as políticas, investimentos, obtenção de recursos, etc., estão relacionados com os planos táticos. Além disso, o autor afirma que os planos táticos geralmente envolvem:

1. **Planos de produção**. Envolvendo métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico do trabalho e equipamentos como suportes para as atividades e tarefas.
2. **Planos financeiros**. Envolvendo captação e aplicação do dinheiro necessário para suportar as várias operações da organização.
3. **Planos de marketing.** Envolvendo os requisitos de vender e distribuir bens e serviços no mercado e atender ao cliente.
4. **Planos de recursos humanos.** Envolvendo recrutamento, seleção e treinamento das pessoas nas várias atividades dentro da organização. Recentemente, as organizações estão também se preocupando com a aquisição de competências essenciais para o negócio através da gestão do conhecimento corporativo.

Já sobre o planejamento operacional, Chiavenato (2008) afirma que, apesar dos planos operacionais serem muito diversificados, eles podem ser classificados em:

1. **Procedimentos**. São os planos operacionais relacionados com métodos, como os fluxogramas e listas de verificação.
2. **Orçamentos**. São os planos operacionais relacionados com dinheiro.

3. **Programas** (ou programações). São os planos operacionais relacionados com tempo. Inclui o cronograma, o gráfico de Gantt, o PERT, entre outros.
4. **Regulamentos**. São os planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas.



(TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) Listas de verificação, cronogramas e gráficos de Gantt podem ser utilizados para auxiliar as atividades de planejamento operacional.

Comentário:

A questão traz, corretamente, ferramentas de planejamento operacional ligadas a procedimentos (listas de verificação) e programas (cronogramas e gráfico de Gantt).

GABARITO: Certo.

(TCU/Técnico Federal de Controle Externo) Por meio do planejamento, definem-se os objetivos e decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente, dividindo-se o trabalho, atribuindo-se responsabilidades às pessoas e estabelecendo-se mecanismos de comunicação e coordenação.

Comentário:

Questão escorregadia. O planejamento de fato define os objetivos e decide sobre o futuro, inclusive sobre recursos e tarefas a serem realizadas. O estabelecimento de mecanismos de comunicação e coordenação, por sua vez, são tratados pela função de direção.

GABARITO: Errado

1.2. ORGANIZAÇÃO

A função “organização” é aquela que busca organizar, estruturar e integrar os recursos disponíveis para que as ações a serem realizadas possam atingir o sucesso.

Você deve ter atenção para não confundir essa função administrativa com a palavra que representa o centro de estudos da administração: as organizações. Essas últimas são o resultado da articulação de grupos de pessoas que interagem entre si para gerar objetivos específicos. Neste sentido, o órgão público onde você vai trabalhar é um exemplo de organização!

A função “organização”, por sua vez, está relacionada ao desenho da estrutura organizacional (estratégica); da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento (tática); e definição de métodos e processos de trabalho e de operação (operacional). Trata, especificamente, da obtenção e alocação estrutural dos **meios** para que se possa colocar em prática as outras funções administrativas: o planejamento, a direção e o controle.



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

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

Chiavenato (2007) chama a atenção para o fato de que a função organizar abrange necessariamente quatro componentes:

1. **Tarefas**: o trabalho realizado em uma empresa normalmente fragmentado por um processo de divisão de trabalho que provoca a especialização de atividades e de funções. As funções organizacionais são subdivididas em tarefas.
2. **Pessoas**: cada pessoa é designada para ocupar um cargo, que é uma parte específica do trabalho global. Essa designação deve considerar habilidades, aptidões, interesses, experiência e comportamento de cada pessoa. Cada pessoa é ocupante de um cargo na organização formal.
3. **Órgãos**: as tarefas e as pessoas são agrupadas em órgãos, como divisões, departamentos ou unidades da organização. À medida que envolvam características ou objetivos similares, os órgãos passam a ser dispostos em níveis hierárquicos e em áreas de atividades. Em função da ligação direta ou indireta com os objetivos da empresa, passam a existir os órgãos de linha e de staff.
4. **Relações**: os relacionamentos constituem o conceito talvez mais importante da organização. A preocupação inicial focalizou as relações entre os órgãos componentes da organização e entre as pessoas com relação ao seu trabalho. Posteriormente, essa preocupação estendeu-se a outros aspectos fora da organização, como relacionamentos com clientes (a partir de sistemas de gestão como o CRM - Customer Relationship Management), com fornecedores (a partir de sistemas de gestão como o SCM - Supply Chain Management).

Quem estuda a função organizacional deve estar atento também ao fato de que esta função também se desdobra nos três níveis organizacionais:

- **Organização no nível global**: trata-se da organização que envolve a empresa como um todo, tratando de realizar o desenho organizacional. Esta organização é tratada pela cúpula organizacional no nível institucional.
- **Organização no nível departamental:** é quando esta função organizacional é tratada pela gerência intermediária, abrangendo cada departamento ou unidade da empresa. Trata-se do desenho departamental ou departamentalização.
- **Organização no nível das tarefas e operações**: é o caso da organização que focaliza as tarefas do empreendimento, suas atividades e operações. É aqui que se insere o desenho de cargos ou tarefas, tratado no nível mais baixo da organização: o operacional.



(TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

Comentário:

"Organização" como entidade é o conjunto de pessoas reunidas em prol de interesses em comum, como uma empresa, ONG, um ministério, um clube, etc.

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

GABARITO: Certo.

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

a) das características da organização onde ele é implementado.

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

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

d) da situação econômica vigente.

e) da presença e atuação de um consultor externo.

Comentário:

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

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

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

GABARITO: B

1.3. DIREÇÃO

A função de dirigir está relacionada com a condução dos trabalhos executados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos. Esta função é responsável por acionar e dinamizar a empresa para que ela possa funcionar adequadamente.

A direção se relaciona com as pessoas da empresa. Ela é a função administrativa que trata do relacionamento entre os administradores e os seus subordinados, por isso, é possível dizer que ela está centrada nas relações humanas. Assim, enquanto as outras funções do processo administrativo são impessoais, a direção é eminentemente interpessoal (entre pessoas).

No nível estratégico a função direção estabelece políticas e diretrizes de direção e condução do pessoal. No nível tático realiza a gerência e aplicação (alocação) de recursos com vistas à ação empresarial e liderança. No nível operacional é onde está a chefia, supervisão e motivação do pessoal (CHIAVENATO, 2007).



A "alocação de recursos" é uma expressão que gera muita confusão. Isso acontece pela natureza da palavra e pelo seu uso indiscriminado, junto com sinônimos, pela literatura especializada.

Assim, alocação de recursos ora aparece como função (decisória) do planejamento; ora como função (estrutural) de organização; ora como função (de dia a dia) da direção.

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

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

Seguindo em frente...

Deve-se perceber que as pessoas são o principal recurso da organização, devendo ser dirigidas no exercício de suas funções para a consecução dos objetivos organizacionais. Neste sentido, as pessoas utilizam os demais recursos disponíveis (financeiros, materiais, tecnológicos, etc.) para concretizarem suas ações.

Na função de direção, são três as principais atividades desempenhadas pelo administrador:

1. **Comunicação**: os administradores precisam se comunicar com os seus subordinados para indicar-lhes os caminhos a serem seguidos e receberem feedback. É com base na comunicação que o indivíduo coordena o seu trabalho com os demais. Há, inclusive, o fenômeno do ajuste espontâneo, no qual a comunicação atua como mecanismo simples de coordenação, permitindo que as pessoas ajustem a quantidade e tempo de produção ao trabalho das demais.
2. **Motivação**: no exercício da função de direção, os administradores buscam utilizar-se da comunicação para estimular a motivação dos subordinados;
3. **Liderança**: o exercício da liderança também utiliza da comunicação para influenciar o comportamento dos subordinados para que eles desejem realizar as atividades relevantes para a organização.

O conceito de direção é aplicável a todas as pessoas que atuam dentro dos limites organizacionais, em qualquer um de seus três níveis:

- **Presidente, Diretores, altos executivos: são** as posições de direção ocupada por pessoas no nível institucional, que abrange a organização como um todo ou grandes áreas da mesma.
- **Gerentes e pessoal intermediário:** trata-se das posições que exercem a direção no nível intermediário da organização, abordando cada departamento ou unidade;
- **Supervisores e encarregados:** são as posições de direção que abrangem grupos de pessoas e tarefas no nível operacional da organização.



(FUB/Administrador) Estabelecer atribuições e responsabilidades entre unidades organizacionais e definir a estrutura com base no tipo de departamentalização e no tipo de organograma mais adequados para enfrentar os desafios já identificados são atividades que ocorrem no processo de direção.

Comentário:

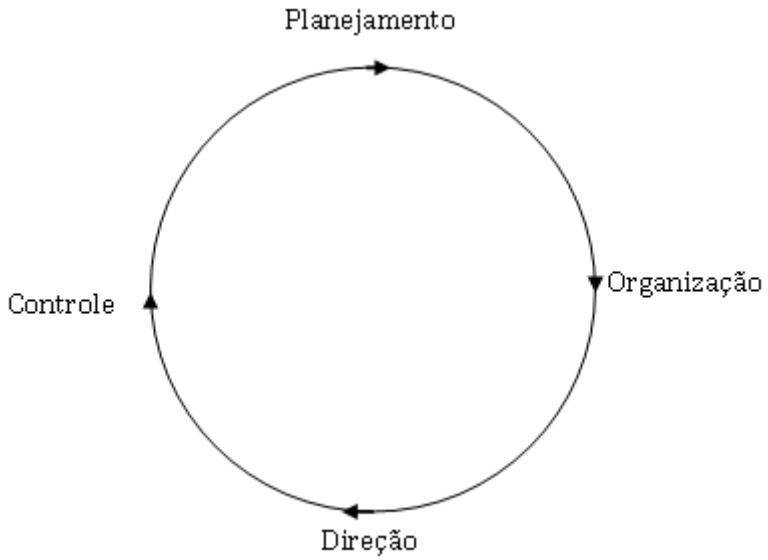
Definição de estrutura organizacional é, na verdade, estabelecimento da distribuição dos recursos humanos na organização, portanto uma tarefa da função organização, e não direção.

GABARITO: Errado.

1.4. CONTROLE E AVALIAÇÃO

O termo “controle” possui diferentes significados. Vejamos algumas:

- **Controle como automação**: mantem o funcionamento do sistema, verificando não conformidades de um processo para que volte à normalidade de maneira automática.
- **Controle como restrição e coerção:** busca restringir ou coibir desvios, sendo atribuído um valor social negativo aos desvios, que passam a ser considerados erros.
- **Controle como função administrativa**: é a função do processo administrativo que verifica o que foi planejado, apontando para meios de correção de rumos.



Para efeitos de compreensão da matéria para a prova é melhor simplificar: o controle busca verificar como as atividades realizadas na organização estão se comportando em relação ao que estava previsto no planejamento. Ele pressupõe a existência de um plano a ser seguido e de atividades e resultados a serem controlados. Em outras palavras, é possível dizer que o controle é a atividade que realiza a correção de rumos com base no planejamento, organização e direção do processo administrativo.

No nível estratégico são realizados controles globais e avaliação do desempenho da empresa como um todo. No nível tático os controles e avaliação são feitos sobre o departamento e no nível operacional eles se dão sobre os indivíduos (CHIAVENATO, 2007).

Hoje em dia, o papel do controle na administração é diferente do que se tinha há algumas décadas. No passado, o foco da administração como um todo estava sobre o controle. Era necessário realizar o controle da produção, o controle dos funcionários, etc. – o que fazia com que as outras funções organizacionais fossem tidas como menos importantes. Com o aumento da velocidade das mudanças – característico da era da informação, desde a década de 1990 - o controle passou a dar mais espaço às outras funções organizacionais, passando a ser visto não como a atividade-fim da administração, mas como um meio para que os resultados organizacionais possam ser atingidos. Assim, o controle passou a ser considerado como uma etapa tão importante quanto as outras etapas do processo administrativo.

Com isto em mente, devemos saber que todo mecanismo de controle deve incluir alguns aspectos essenciais. Para Haynes e Massie (1969, apud Chiavenato, 2007), deve-se destacar - no controle - a existência de:

1. **Objetivo**: o controle requer um objetivo, um fim predeterminado, um plano, uma linha de atuação, um padrão, uma norma, uma regra decisória, um critério ou uma unidade de medida.
2. **Medição**: o controle requer um meio de medir a atividade desenvolvida. O que não se pode medir não se pode administrar.
3. **Comparação**: um procedimento para comparar tal atividade com o critério definido.
4. **Correção**: algum mecanismo que corrija a atividade em curso para permitir-lhe alcançar os resultados desejados.



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

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

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

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

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

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

Comentário:

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

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

No mais, temos:

B) organização.

C) planejamento

E) planejamento.

GABARITO: D.

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

a) ao controle.

b) à indução.

c) ao planejamento.

d) à coordenação.

e) ao ajuste espontâneo.

Comentário:

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

GABARITO: A.

É importante que se saiba que o controle normalmente é exercido em relação as atividades internas (recursos humanos, estoque, produção, etc.), mas o acompanhamento objeto da função de controle também pode se dar em relação aos fatores externos, apesar de não serem gerenciáveis pela organização. Além disso, diferentes fatores podem influenciar a maneira através da qual a organização estrutura os seus mecanismos de controle, tais como: o seu tamanho; a centralização/descentralização de suas atividades; o grau de definição, documentação e comunicação das políticas e procedimentos; a terceirização e outsourcing[1] .

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

- E para que serve o controle?

Os controles podem servir para diferentes questões organizacionais, podendo ser utilizados para (Hellriegel e Slocum Jr. *apud* Chiavenato, 2007):

1. **Padronizar o desempenho:** por meio de inspeções, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção.
2. **Proteger os bens organizacionais:** de desperdícios, roubos e abusos, por meio de exigência de registros escritos, procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidades.
3. **Padronizar a qualidade de produtos e serviços:** oferecidos pela empresa, por meio de treinamento de pessoal, inspeções, controle estatístico de qualidade e sistemas de incentivo.
4. **Limitar a quantidade de autoridade: que** está sendo exercida pelas várias posições ou pelos níveis organizacionais, por meio de descrições de cargos, diretrizes e políticas, regras e regulamentos e sistemas de controle.
5. **Medir e dirigir o desempenho das pessoas:** por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registros, incluindo informações sobre produção por empregado ou perdas por refugos por empregados, etc.
6. **Como meios preventivos para o alcance dos objetivos organizacionais**: pela articulação de objetivos em um planejamento, pois os objetivos ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados.

De forma mais ampla, Chiavenato (2007) afirma que o controle busca atender duas finalidades principais:

1. **Correção de falhas ou erros existentes:** o controle serve para detectar falhas ou erros - seja no planejamento ou na execução - para apontar as medidas corretivas adequadas para saná-los.
2. **Prevenção de novas falhas e erros: ao** corrigir as falhas ou erros existentes, o controle aponta os meios necessários para evitá-los no futuro. É uma finalidade pedagógica no sentido de aprendizagem contínua.

Buscando atingir tais finalidades e objetivos, diversos mecanismos de controle podem ser estruturados pelo sistema de controle organizacional. A maior parte dos métodos de controle pode ser agrupada em quatro tipos diferentes:

- **Controles pré-ação (preventivo, avaliação diagnóstica, *ex ante*):** garantem que os insumos estejam disponíveis antes das ações serem executadas. Alguns exemplos deste tipo de controle são os orçamentos financeiros e os cronogramas, uma vez que exigem o investimento de tempo e trabalho para serem estabelecidos. Possui a vantagem de facilitar o controle desde o inicio das tarefas, mas possui a desvantagem de não propor soluções reais para os problemas enfrentados.
- **Controles de direção (ou controle concorrente, simultâneo, avaliação formativa, monitoramento, controle *in intinere*):** são aqueles que buscam detectar os desvios durante a execução, de modo

que eventuais correções possam ser feitas a tempo. Possuem a vantagem principal de possibilitar a correção de rumos, mas isso só poderá ser concretizado se as informações necessárias puderem ser coletadas de maneira precisa e em tempo oportuno.

- **Controles de sim/não (ou de triagem):** são aqueles que proporcionam um momento para verificar a aprovação de determinado procedimento ou do atendimento de condições específicas, antes que a execução possa continuar. Garantem a existência de checkpoints para que as atividades sejam controladas. Apesar disso, não possibilitam um controle constante de direção.
- **Controle pós-ação (ou posterior, controle de *feedback*, avaliação somativa, controle *ex post*):** é aquele que mede o resultado da ação que já foi executada – é um feedback. Não há mais tempo hábil para a correção de rumos da atividade, o que constitui uma grande desvantagem. Apesar disso, apresentam a vantagem de possibilitar que as novas ações a serem realizadas no futuro levem em consideração os erros anteriores para que não se incorram em problemas idênticos aos já verificados no passado.

Note que os tipos de controle acima podem ser agrupados simplesmente em três tipos: antes das operações, durante as operações e após as operações.

Assim como as outras funções do processo administrativo, o controle também pode ser desdobrado de acordo com os três níveis organizacionais, havendo os seguintes tipos de controle:

- **Controle estratégico**: é o controle que acontece no nível institucional, sendo genérico e sintético, direcionado para o longo prazo e orientado para o todo organizacional. Está relacionado com o planejamento estratégico;
- **Controle tático**: acontece no nível intermediário da organização, sendo um pouco menos genérico e mais detalhado do que o estratégico. Ele é direcionado para o médio prazo e aborda a unidade da empresa ou cada conjunto de recursos. Está relacionado com o planejamento tático;
- **Controle operacional:** é mais detalhado e analítico, analisando cada tarefa ou operação isoladamente, com foco no curto prazo e sendo conduzido no nível operacional da organização. Está relacionado ao planejamento operacional.



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

No nível tático, o foco do controle está:

a) na capacidade de inovação da empresa;

b) no desempenho de unidades ou áreas da organização;

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

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

e) no desempenho financeiro global da organização.

Comentário:

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

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

GABARITO: B.

Outra importante tipologia sobre níveis de controle é a de Perrow (1996, *apud* Cunha *et* al., 2001), que afirma existirem controles de primeira, segunda e terceira ordem, conforme a seguir:

1. **Controle de primeira ordem: supervisão direta.** Trata-se de uma forma de controle mais simples, na qual a supervisão direta (chefes, donos, gerentes, etc.) controla as atividades dos trabalhadores. É mais comum em organizações pequenas e empresas familiares, pois quando a organização cresce em tamanho e complexidade este se torna inviável.
2. **Controle de segunda ordem: padronização de processos**. Com o crescimento da organização, é fundamental que seus processos sejam padronizados para que haja controle sobre sua execução. Este nível de controle baseia-se em dois pilares: tecnologia e burocracia. No que diz respeito à tecnologia, a coordenação de atividades é feita pela organização do trabalho e tecnologia empregada, que podem permitir, por exemplo, automação do processo. No que diz respeito à burocracia, o controle está ligado ao conjunto de regras racionais que estão na base das relações sociais da organização. Neste sentido, a burocracia pode agir de forma coercitiva ou capacitadora, no controle organizacional.
3. **Controle de terceira ordem: controle por premissas e cultura.** Neste caso, a coordenação dos trabalhos é obtida através de um sistema de partilha de pressupostos, crenças e valores que orientam o comportamento dos indivíduos em nível mais profundo. Trata-se de um mecanismo de controle mais implícito do que os demais.

Além dos tipos de controle que servem para controlar o desempenho organizacional, você deve saber também que desde que se começou a considerar a necessidade do controle na organização, este tem sido orientado à exceção, conforme se verifica nos estudos de Taylor. Para ele, as tarefas da organização deveriam ser padronizadas (uma espécie de planejamento) e executadas conforme o planejado. O controle consistiria em buscar a exceção à regra, ou seja, encontrar os casos nos quais as tarefas estivessem sendo realizadas de maneira diferente do previsto inicialmente!

Assim, nos diferentes níveis de controle percebe-se a existência de uma sequência de atividades para a realização do controle. Essa sequência busca assegurar que o controle possa exercer sua tarefa central de, encontrando a exceção à regra, agir corretivamente. São quatro as fases do controle nas organizações:

1. Estabelecimento de padrões de desempenho e critérios para comparação futura;
2. Avaliação dos resultados e desempenhos alcançados pela organização;
3. Comparação entre o desempenho/resultado alcançado e o desempenho/resultado fixado inicialmente;
4. Estabelecimento de ações corretivas para corrigir os rumos.

Discutindo sobre o que deve ser avaliado, medido e controlado nas organizações, Chiavenato (2005, apud Chiavenato 2007) afirma que elas se preocupam com os resultados, com o desempenho e com os fatores críticos de sucesso. No que diz respeito à medição do desempenho, o referido autor afirma que os aspectos mais focalizados são (transcrevo aqui conforme dito pelo autor, para que você possa interpretar questões que venham a cobrar isso):

> 1. **Lucratividade**: está relacionada ao volume de dinheiro gerado após deduzidas as despesas. É a medida em que as receitas ultrapassam os custos. As medidas de lucratividade mais usadas: vendas liquidas (total de vendas em reais menos custos de produção dos bens/serviços), ganhos por fatia de estoque, retorno do investimento, e outras.
>
> 2. **Competitividade**: diz respeito ao sucesso de uma empresa em relação aos seus concorrentes. As medidas de competitividade mais usadas são: percentagem da fatia de mercado e volume total de vendas para um certo produto, como percentagem do volume total de vendas de todos os produtores.
>
> 3. **Eficiência**: significa o alcance de resultados com o mínimo uso de recursos. É a porcentagem dos recursos realmente utilizados sobre os recursos que foram planejados para serem utilizados
>
> (...)
>
> A eficiência analisa o lado da entrada do sistema e mede o desempenho do gerenciamento do sistema. Todas as entradas do sistema podem ser submetidas à avaliação de eficiência: mão-de-obra, pessoal administrativo, equipamento (ou utilização), material, informações etc.
>
> As medidas de eficiência mais usadas são: recursos aplicados por unidade de saída; tempo de processamento por unidade produzidas, número médio de clientes servidos ou unidades produzidas por empregado; tempo médio de manutenção das máquinas e equipamentos.
>
> 4. **Eficácia**: é a porcentagem da saída real sobre a saída esperada. É relativa aos meios e coisas certas para atender às necessidades do cliente

(...)

A eficácia analisa o lado da saída do sistema e trata da implementação dos objetivos: fazer o que se planejou. As medidas de eficácia devem refletir se os resultados desejados estão sendo atingidos.

As medidas de eficácia mais usadas são: número de clientes que retornam; satisfação do cliente; atendimento às necessidades da sociedade.

5. **Qualidade**: refere-se à adequação em relação às especificações ou requisitos ou superação dos mesmos. As medidas mais usadas são: percentagem de produtos que atendem aos critérios de qualidade; número de reclamações de clientes; número de produtos rejeitados; satisfação do cliente.

6. **Inovação**: é o grau em que se produz novas ideias ou se adaptam velhas ideias para criar resultados lucrativos. As medidas: número de patentes obtidas para os novos produtos; número de novos produtos/serviços desenvolvidos, número de sugestões de empregados implementadas; volume de dinheiro economizado por melhorias continuar nos processos de trabalho.

7. **Produtividade**: é a relação entre as saúdas e as entradas do sistema.

(...)

As medidas de produtividade podem ser aplicadas para cada entrada ou combinação de entradas, vendas, custos etc. Utilizam razões simples, como toneladas por homem-hora (esperadas e reais), produção por operário-dia.

8. **Qualidade de vida no trabalho:** tem relação com os aspectos do ambiente físico e psicológico do trabalho que são importantes para os funcionários. As medidas mais usadas são: satisfação dos empregados; índice de rotatividade e de absenteísmo dos funcionários; índice de acidentes no trabalho.

Apresento ainda o conceito de efetividade, que é o grau do impacto gerado pelos produtos e serviços da organização sobre o seu ambiente, sendo mais ligado à Missão da organização e de mais difícil mensuração.

Todos esses fatores são importantes para que a organização estruture o seu sistema de medição de desempenho, mas você não deve apenas decorá-los. Vale a pena entendê-los de verdade, pois a sua banca pode cobrar de uma forma diferente... O objetivo é que você saiba resolver a questão até se a banca pedir o assunto conforme mencionado por um autor muito específico!

Assim, busque entender o assunto que acabamos de estudar, para que possa aplicar o conhecimento na questão de prova!



(TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

Comentário:

Questão mais interpretativa e com "pegadinha". A gestão de pessoas se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. No que diz respeito especificamente à relação com o controle, o examinador pede que você reflita sobre se ela permite o acompanhamento de tarefa com base em indicadores, além o desempenho das tarefas de acordo com padrões e políticas da organização.

A resposta é SIM! Tudo isso é gestão de pessoas e é controle ao mesmo tempo!

GABARITO: Certo.

(FUB/Administrador) Para assegurar a realização de objetivos organizacionais, o processo de controle deve comparar resultados alcançados com resultados esperados.

Comentário:

O processo de controle é aquele que propicia a verificação dos resultados em relação ao planejado, assim como a tomada de ações corretivas. A questão trata da essência do controle, por isso está correta.

GABARITO: Certo.

Vamos agora para as questões comentadas! =)

Abraço e sucesso, sempre!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

2. ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A PROVA



Processo administrativo é o conjunto das funções administrativas, consideradas como um todo integrado. Ele vem da literatura neoclássica, que busca explicar como as funções administrativas são desenvolvidas pelas organizações.

As funções do processo administrativo são:

Planejamento: é a função responsável pela tomada de decisão sobre o futuro desejado e os caminhos para alcançá-lo. Inclui a tomada de decisão sobre os meios a serem utilizados;

Organização: trata-se da função de estruturar os recursos disponíveis para que tudo aquilo que foi planejado possa ser executado (como quando você "organiza" sua casa). Abrange tarefas, pessoas, órgãos e relações.

Direção: é a função de conduzir a execução dos trabalhos que foram planejados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos, com base em liderança e comunicação para motivação dos funcionários.

Controle: trata-se da função administrativa na qual os resultados obtidos pela organização/direção são analisados em função daquilo que havia sido planejado.

Vale lembrar que a função "organização", está relacionada ao desenho da estrutura organizacional (estratégica); da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento (tática); e definição de métodos e processos de trabalho e de operação (operacional). Trata, especificamente, da obtenção dos meios para que se possa pôr em prática o planejamento.

Veja aqui um resumo em vídeo sobre **processo administrativo:**

https://www.youtube.com/watch?v=I2Ihg18K-S0

Planejamento

Planejamento pode ser definido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa ou organização.

O planejamento possui os seguintes **princípios gerais:**

- **Princípio da contribuição aos objetivos:** o planejamento deve sempre visar ao objetivo máximo da organização, hierarquizando os objetivos e buscando cumpri-los em sua totalidade;
- **Princípio da precedência do planejamento:** ele sempre vem antes das outras funções administrativas;
- **Princípio da maior influência (ou penetração) e abrangência:** o planejamento é a mais abrangente das funções organizacionais, e por isso ele pode provocar uma série de modificações na organização;
- **Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as dificuldades, ou deficiências. Relembrando: eficácia significa entregar os produtos/serviços pretendidos, eficiência é a relação entre os insumos utilizados e os produtos/serviços produzidos, e efetividade representa a medida na qual a organização gera valor agregado e impactos na sociedade por meio de seus produtos e serviços.

Para Ackoff, existem ainda os princípios específicos do planejamento:

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

De forma geral, é possível afirmar que existem níveis de administração (e consequente níveis de planejamento, que costumam ser muito cobrados em prova):

1- **Planejamento estratégico**: é elaborado pelo nível institucional da organização (presidência/diretores), englobando a organização como um todo e sua interação com o ambiente. Aqui há uma preocupação com os objetivos de longo prazo e com as estratégias e ações que serão necessárias para alcançá-los. Ele proporciona sustentação mercadológica para que a melhor direção a ser seguida seja decidida, integrando os fatores externos – não controláveis – com os internos – controláveis. É realizado de cima para baixo na estrutura organizacional. Para acompanhar seu funcionamento existe o controle estratégico, que se relaciona a elementos da organização como um todo, no longo prazo, e considerando o ambiente externo. Em resumo, ele é projetado para o longo prazo; envolve a organização como um todo; é definido pela cúpula organizacional; é voltado para a eficácia e efetividade; é voltado para as relações com os clientes.
2- **Planejamento tático:** é realizado pela gerência intermediária e consiste em um desdobramento do planejamento estratégico aplicado a cada departamento específico da organização, sendo conduzido pela gerência intermediária. Consiste na resposta à pergunta: quais as ações que o departamento/área deve ter para contribuir, no seu âmbito, à concretização daquilo que foi previsto no planejamento estratégico? Para acompanhar seu funcionamento existe o controle tático, que se relaciona a elementos de cada departamento. Em resumo: é voltado para o médio

prazo; envolve cada departamento de maneira específica; é conduzido pelo nível intermediário; é voltado para a integração de atividades de cada área.

3- **Planejamento operacional:** é conduzido pelos níveis mais baixos da gerência/supervisão operacional, buscando formalizar as metodologias a serem aplicadas no dia a dia dos funcionários e como será a operacionalização dos trabalhos corriqueiros. Com isso, contribui para o sucesso do planejamento tático e, como consequência, para o do planejamento estratégico. Neste nível existe o controle operacional, que verifica se os procedimentos previstos foram implementados corretamente. Em resumo: é voltado para o curto prazo; envolve cada tarefa ou atividade isoladamente; é voltado para a eficiência.

Organização

A função "organização" é aquela que busca organizar, estruturar e integrar os recursos disponíveis para que as ações a serem realizadas possam atingir o sucesso.

Você deve ter atenção para não confundir essa função administrativa com a palavra que representa o centro de estudos da administração: as organizações. Estas últimas são o resultado da articulação de grupos de pessoas que interagem entre si para gerar objetivos específicos. Neste sentido, o órgão público onde você vai trabalhar é um exemplo de organização!

A função "organização", por sua vez, está relacionada ao desenho da estrutura organizacional (estratégica); da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento (tática); e definição de métodos e processos de trabalho e de operação (operacional). Trata, especificamente, da obtenção e aplicação dos **meios** para que se possa por em prática as outras funções administrativas: o planejamento, a direção e o controle.

Chiavenato (2007) chama a atenção para o fato de que a função organizar abrange necessariamente quatro componentes:

1. **Tarefas**: o trabalho realizado em uma empresa normalmente fragmentado por um processo de divisão de trabalho que provoca a especialização de atividades e de funções. As funções organizacionais são subdivididas em tarefas.
2. **Pessoas**: cada pessoa é designada para ocupar um cargo, que é uma parte específica do trabalho global. Essa designação deve considerar habilidades, aptidões, interesses, experiência e comportamento de cada pessoa. Cada pessoa é ocupante de um cargo na organização formal.
3. **Órgãos**: as tarefas e as pessoas são agrupadas em órgãos, como divisões, departamentos ou unidades da organização. À medida que envolvam características ou objetivos similares, os órgãos passam a ser dispostos em níveis hierárquicos e em áreas de atividades. Em função da ligação direta ou indireta com os objetivos da empresa, passam a existir os órgãos de linha e de staff.
4. **Relações**: os relacionamentos constituem o conceito talvez mais importante da organização. A preocupação inicial focalizou as relações entre os órgãos componentes da organização e entre as pessoas com relação ao seu trabalho. Posteriormente, essa preocupação estendeu-se a outros aspectos fora da

organização, como relacionamentos com clientes (a partir de sistemas de gestão como o CRM - Customer Relationship Management), com fornecedores (a partir de sistemas de gestão como o SCM - Supply Chain Management).

Direção

A função de dirigir está relacionada com a condução dos trabalhos executados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos. Esta função é responsável por acionar e dinamizar a empresa para que ela possa funcionar adequadamente.

Na função de direção, são três as principais atividades desempenhadas pelo administrador:

1. **Comunicação**: os administradores precisam se comunicar com os seus subordinados para indicar-lhes os caminhos a serem seguidos e receberem *feedback*;
2. **Motivação**: no exercício da função de direção, os administradores buscam utilizar-se da comunicação para estimular a motivação dos subordinados;
3. **Liderança**: o exercício da liderança também utiliza da comunicação para influenciar o comportamento dos subordinados para que eles desejem realizar as atividades relevantes para a organização.

Controle/avaliação

Em essência o controle busca verificar como as atividades realizadas na organização estão se comportando em relação ao que estava previsto no planejamento. Deste modo, ele pressupõe a existência de um plano a ser seguido e de atividades e resultados a serem controlados. Em outras palavras, é possível dizer que o controle é a atividade que realiza a correção de rumos com base no planejamento, organização e direção do processo administrativo.

Com isto em mente, devemos saber que todo mecanismo de controle deve incluir alguns aspectos essenciais. Para Haynes e Massie (1969, *apud* Chiavenato, 2007), deve-se destacar - no controle - a existência de:

1. **Objetivo**: o controle requer um objetivo, um fim predeterminado, um plano, uma linha de atuação, um padrão, uma norma, uma regra decisória, um critério ou uma unidade de medida.
2. **Medição**: o controle requer um meio de medir a atividade desenvolvida. O que não se pode medir não se pode administrar.
3. **Comparação**: um procedimento para comparar tal atividade com o critério definido.
4. **Correção**: algum mecanismo que corrija a atividade em curso para permitir-lhe alcançar os resultados desejados.

É importante que se saiba que o controle normalmente é exercido em relação as atividades internas (recursos humanos, estoque, produção, etc.), mas o acompanhamento objeto da função de controle

também pode se dar em relação aos fatores externos, apesar deles não serem gerenciáveis pela organização.

Os controles podem servir para diferentes questões organizacionais, podendo ser utilizados para (Hellriegel e Slocum Jr. *apud* Chiavenato, 2007):

1. **Padronizar o desempenho:** por meio de inspeções, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção.
2. **Proteger os bens organizacionais**: de desperdícios, roubos e abusos, por meio de exigência de registros escritos, procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidades.
3. **Padronizar a qualidade de produtos e serviços:** oferecidos pela empresa, por meio de treinamento de pessoal, inspeções, controle estatístico de qualidade e sistemas de incentivo.
4. **Limitar a quantidade de autoridade:** que está sendo exercida pelas várias posições ou pelos níveis organizacionais, por meio de descrições de cargos, diretrizes e políticas, regras e regulamentos e sistemas de controle.
5. **Medir e dirigir o desempenho das pessoas**: por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registros, incluindo informações sobre produção por empregado ou perdas por refugos por empregados, etc.
6. **Como meios preventivos para o alcance dos objetivos organizacionais**: pela articulação de objetivos em um planejamento, pois os objetivos ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados.

De forma mais ampla, Chiavenato (2007) afirma que o controle busca atender duas finalidades principais:

1. **Correção de falhas ou erros existentes:** o controle serve para detectar falhas ou erros - seja no planejamento ou na execução - para apontar as medidas corretivas adequadas para saná-los.
2. **Prevenção de novas falhas e erros:** ao corrigir as falhas ou erros existentes, o controle aponta os meios necessários para evitá-los no futuro. É uma finalidade pedagógica no sentido de aprendizagem contínua.

Buscando atingir tais finalidades e objetivos, diversos mecanismos de controle podem ser estruturados pelo sistema de controle organizacional. A maior parte dos métodos de controle pode ser agrupada em quatro tipos diferentes:

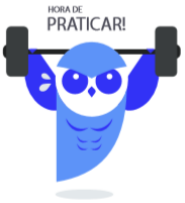
- **Controles pré-ação (preventivo, avaliação diagnóstica, *ex ante*);**
- **Controles de direção (ou controle concorrente, simultâneo, avaliação formativa, monitoramento, controle *in intinere*);**
    - **Controles de sim/não (ou de triagem).**

- **Controle pós-ação (ou posterior, controle de feedback, avaliação somativa, controle *ex post*).**

Outra importante tipologia sobre níveis de controle é a de Perrow (1996, apud Cunha et al., 2001), que afirma existirem controles de primeira, segunda e terceira ordem, conforme a seguir:

1. **Controle de primeira ordem: supervisão direta;**
2. **Controle de segunda ordem: padronização de processos;**
3. **Controle de terceira ordem: controle por premissas e cultura.**

3. QUESTÕES COMENTADAS



QUESTÕES SOBRE PROCESSO ADMINISTRATIVO

1. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo - Administração/2018) O planejamento tático envolve desenho departamental em nível de gerência, enquanto o planejamento operacional envolve desenho de cargos e tarefas em nível de supervisão.

Comentário:

De fato, o planejamento no nível estratégico diz respeito à organização como um todo, no nível tático diz respeito ao departamento (e seus gerentes) e no nível operacional diz respeito às tarefas (e os supervisores do "chão-de-fábrica".

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

A função administrativa que trata da verificação e tomada de ações corretivas realmente é o controle, conforme apresentado pela questão.

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

4. (CESPE/STM/AJAA/2018) O planejamento pode ser aplicado em situações de mudança organizacional, como no caso das chamadas mudanças planejadas, que se baseiam na racionalidade administrativa.

Comentário:

Em outras palavras, o planejamento é uma função baseada em racionalidade, e que pode ser utilizada para conduzir mudanças planejadas. Está perfeita!

GABARITO: Certo.

5. (CESPE/STM/AJAA/2018) As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

Comentário:

Alocar recursos em estruturas é uma função de organização, enquanto designar pessoas é função de direção.

GABARITO: Errado.

6. (CESPE/STM/AJAA/2018) As atividades de controle voltadas às áreas internas de uma organização são conhecidas como controles administrativos, que podem referir-se, por exemplo, a análises de relatórios de vendas.

Comentário:

A questão trata, corretamente, do controle como função administrativa, que pode envolver a organização, suas áreas, recursos, resultados, etc.

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

Essas realmente são as 4 funções do processo administrativo, e elas realmente são interdependentes.

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

Os três níveis de planejamento realmente possuem algo em comum: todos são planejamento. Apesar disso, o planejamento que está relacionado com as atividades-fim é o que relaciona a organização com seus clientes e ambiente externo: o estratégico.

Apesar de você sempre poder afirmar que há atividades táticas e operacionais que podem se relacionar com a atividade fim da empresa, leve para a prova que a relação planejamento-atividade fim acontece no nível estratégico.

GABARITO: Errado.

15. (CESPE/TER-TO/AJAA/2017) O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

a) controle.

b) organização.

c) direção.

d) liderança.

e) planejamento.

Comentário:

Monitorar, verificar e agir corretivamente são funções típicas do controle nas organizações.

GABARITO: A.

16. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Listas de verificação, cronogramas e gráficos de Gantt podem ser utilizados para auxiliar as atividades de planejamento operacional.

Comentário:

A questão traz, corretamente, ferramentas de planejamento operacional ligadas a procedimentos (listas de verificação) e programas (cronogramas e gráfico de Gantt).

GABARITO: Certo.

17. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

Comentário:

"Organização" como entidade é o conjunto de pessoas reunidas em prol de interesses em comum, como uma empresa, ONG, um ministério, um clube, etc.

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

GABARITO: Certo.

18. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

Comentário:

Questão mais interpretativa e com "pegadinha". A gestão de pessoas se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. No que diz respeito especificamente à relação com o controle, o examinador pede que você reflita sobre se ela permite o acompanhamento de tarefa com base em indicadores, além o desempenho das tarefas de acordo com padrões e políticas da organização.

A resposta é SIM! Tudo isso é gestão de pessoas e é controle ao mesmo tempo!

GABARITO: Certo.

19. (CESPE/TCU/Técnico Federal de Controle Externo/2015) Por meio do planejamento, definem-se os objetivos e decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente, dividindo-se o trabalho, atribuindo-se responsabilidades às pessoas e estabelecendo-se mecanismos de comunicação e coordenação.

Comentário:

Questão escorregadia. O planejamento de fato define os objetivos e decide sobre o futuro, inclusive sobre recursos e tarefas a serem realizadas. O estabelecimento de mecanismos de comunicação e coordenação, por sua vez, são tratados pela função de direção.

GABARITO: Errado

20. (CESPE/FUB/Administrador/2015) Para assegurar a realização de objetivos organizacionais, o processo de controle deve comparar resultados alcançados com resultados esperados.

Comentário:

O processo de controle é aquele que propicia a verificação dos resultados em relação ao planejado, assim como a tomada de ações corretivas. A questão trata da essência do controle, por isso está correta.

GABARITO: Certo.

21. (CESPE/FUB/Administrador/2015) Estabelecer atribuições e responsabilidades entre unidades organizacionais e definir a estrutura com base no tipo de departamentalização e no tipo de organograma mais adequados para enfrentar os desafios já identificados são atividades que ocorrem no processo de direção.

Comentário:

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

GABARITO: Errado.

22. (FCC/Prefeitura do Recife/Analista/2019) No que concerne ao planejamento no âmbito das organizações, em suas diferentes vertentes, tem-se que o planejamento operacional

a) é aquele proposto pelos dirigentes da organização, baseado em uma visão sistêmica das variáveis internas e externas.

b) representa uma função gerencial inerente à atividade de administrar, conforme a visão clássica de Henri Fayol ligada à capacidade de prever o que deve ocorrer (prévoyance).

c) é fortemente influenciado pelos cenários, sendo, portando, mutável e adaptável, não obstante possua horizonte de longo prazo e visão de futuro.

d) diversamente do tático, que é representado por programa, planos e cronogramas, não contempla previsão de ações concretas.

e) não está adstrito ao planejamento estratégico da organização, salvo no que concerne à aderência aos recursos disponíveis para tornar suas ações praticáveis.

Comentário:

Vejamos:

a) errado. O planejamento operacional se dá no nível operacional.

b) perfeito. O planejamento operacional realmente é uma função gerencial típica da administração (na verdade, todo planeamento é), e está ligado a Fayol, que originalmente utilizou o termo “prévoyance”.

c) errado. A análise de cenários só tem papel importante no planejamento estratégico.

d) errado. O planejamento operacional contempla ações concretas.

e) errado. O planejamento operacional também se atém ao planejamento estratégico da organização.

GABARITO: B.

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

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

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

Ocorre que

a) I e II estão incorretas.

b) I e II estão corretas.

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

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

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

Comentário:

Vejamos cada um dos itens:

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

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

GABARITO: B

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

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

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

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

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

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

Comentário:

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

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

No mais, temos:

B) organização.

C) planejamento

E) planejamento.

GABARITO: D.

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

a) ao controle.

b) à indução.

c) ao planejamento.

d) à coordenação.

e) ao ajuste espontâneo.

Comentário:

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

GABARITO: A.

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

a) das características da organização onde ele é implementado.

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

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

d) da situação econômica vigente.

e) da presença e atuação de um consultor externo.

Comentário:

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

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

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

GABARITO: B

27. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Dentre as atividades inerentes ao processo organizacional, aquela consistente em identificar e agrupar logicamente as atividades da entidade e delinear responsabilidades corresponde a

a) planejamento.

b) coordenação.

c) organização.

d) direção.

e) controle.

Comentário:

A função de estrutura logicamente as coisas (pessoas, recursos, atividades, responsabilidades, etc) é a função de organização.

GABARITO: C.

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

a)fixação de critérios de avaliação do desempenho individual de cada colaborador em função dos resultados almejados.

b)o denominado ajuste espontâneo, que corresponde ao alinhamento da ação às circunstâncias ambientais.

c)estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo e a verificação do correspondente cumprimento.

d)apenas medidas de natureza estritamente financeira, em especial contenção de gastos e revisão de estratégias voltadas para a busca da eficiência.

e)medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos.

Comentário:

A função controle é aquela que permite a verificação do que foi planejado e a tomada de ações corretivas para que o que foi planejado seja alcançado, conforme alternativa E.

O problema está na alternativa A, que fala em “fixação de critérios” para o controle, que a literatura especializada ora aponta como função do controle, ora como parte do planejamento. Assim, haveria

espaço para recursos nessa questão solicitando anulação – mas entendo que era possível responder corretamente a letra E logo de cara, uma vez que ela é "mais correta" e certamente não há qualquer dubiedade em relação ao seu conteúdo se associar à função controle.

GABARITO: E.

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

a) Direção.

b) Planejamento.

c) Organização.

d) Controle.

e) Institucional.

Comentário:

Questão bem objetiva. A departamentalização é uma atividade de estruturação dos departamentos da organização, que se dá dentro do processo de "organizar".

GABARITO: C

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

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

A correlação correta entre as colunas é:

a) 1Y; 2W; 3X; 4Z.

b) 1Z; 2W; 3X; 4Y.

c) 1Y; 2X; 3W; 4Z.

d) 1W; 2Z; 3Y; 4X.

e) 1Z; 2X; 3W; 4Y.

Comentário:

Vejamos:

1. Planejamento – trata-se da tomada de decisões sobre o futuro desejado e os caminhos para alcança-lo. Relaciona-se com a definição de metas e objetivos. Assim: 1-Y

2. Organização – trata-se da estruturação dos recursos, como pessoas, dinheiro, sistemas, etc., relacionando-se com o que está em W.

3. Direção – é a condução dos trabalhos, relacionando-se com motivação, comunicação e liderança. No caso específico da questão, podemos fazer a ligação com a execução do treinamento e desenvolvimento necessários para o atingimento dos objetivos.

4. Controle – é a verificação feita para garantir que o planejado seja alcançado, podendo ser antes, durante ou depois da execução, e incluindo a tomada de ações corretivas. Assim, 4 – Z.

GABARITO: A.

31. (FCC/TRT24/AJAA/2017) O processo organizacional compreende, entre as funções do administrador, aquelas consistentes em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos. Trata-se da atividade de

a) controle.

b) planejamento.

c) direção.

d) comunicação.

e) organização.

Comentário:

A função do processo administrativo que avalia se as coisas estão sendo executadas conforme o planejado e aponta caminhos alternativos é o controle.

GABARITO: A.

32. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Dentre as atividades inerentes ao processo organizacional, aquela consistente em identificar e agrupar logicamente as atividades da entidade e delinear responsabilidades corresponde a

a) planejamento.

b) coordenação.

c) organização.

d) direção.

e) controle.

Comentário:

A função que agrupa atividades em órgãos e estrutura os cargos da organização é a função "organização".

GABARITO: C.

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

a) tático.

b) estratégico.

c) técnico.

d) operacional.

e) modus operandi.

Comentário:

A questão descreve o planejamento de segurança como algo que envolve a organização como um todo, estabelecendo política e missão. Bem, se é assim, é estratégico!

GABARITO: B.

34. (FCC/TRE-SP/AJ – Assistente Social/2017) Acerca do debate sobre as funções que constituem o processo de gestão/administração de uma organização, política, programa, projeto, serviço e/ou atividade, as funções gerenciais básicas necessárias de serem realizadas são:

a) Equacionamento, decisão, operacionalização e ação.

b) Direção, organização, planejamento e controle.

c) Reflexão, decisão, ação e retomada de reflexão.

d) Direção, equacionamento, planejamento e controle.

e) Planejamento, operacionalização, ação e controle.

Comentário:

As funções gerenciais são: planejamento, organização, direção e controle. A banca mudou a ordem das funções para confundir um pouco, mas a resposta está na alternativa B.

GABARITO: B.

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

a) organização.

b) previsão.

c) preparação.

d) liderança.

e) controle.

Comentário:

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

GABARITO: A.

36. (FCC/TRF3/Analista – Biblioteconomia/2016) O planejamento

I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

II. operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.

III. é um acontecimento.

IV. é o sinônimo da improvisação.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e II.

b) I e III.

c) II e IV.

d) II e III.

e) III e IV.

Comentário:

A questão merecia ser anulada, sob meu ponto de vista.

1) O planejamento realmente depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis? Sim. Isso não quer dizer que precise da maior quantidade de dados possível, mas apenas que sua quantidade e a qualidade influenciam no planejamento. Certo.

2) Certo. O planejamento operacional é desdobramento do tático voltado para a realização das tarefas, ou seja, o “como” as tarefas devem ser feitas. Normalmente se aceita que o planejamento decide, em cada nível, “o que” deve ser feito.

3) Errado. O planejamento é, em sua essência, um processo, e não um acontecimento (evento).

4) Errado. Planejamento é o oposto da improvisação!

GABARITO: A.

37. (FCC/DPE-RR/Administrador/2015) O planejamento de curto prazo com tarefas e atividades específicas refere-se ao

a) planejamento estratégico.

b) planejamento setorial

c) mapa estratégico.

d) planejamento operacional.

e) planejamento global.

Comentário:

O planejamento que é feito para as tarefas e atividades de curto prazo é o do nível operacional. Lembrando: o do nível mais elevado e que envolve a organização como um todo é o estratégico, enquanto seu desdobramento imediato é o tático.

GABARITO: D.

38. (FCC/TRE-AP/Analista Judiciário – Contabilidade/2015) As características do planejamento tático são: indica a participação de cada unidade no planejamento global, seu horizonte temporal é de médio prazo, e é definido por

a) cada funcionário da empresa como contribuição ao planejamento operacional.

b) equipes multidisciplinares que se apoiam em pesquisas de mercado.

c) meio de indicadores de mercado, envolvendo clientes e concorrência.

d) cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.

e) todos os funcionários da empresa, indicando como cada tarefa deve ser feita.

Comentário:

O planejamento tático é definido no nível intermediário da organização, em suas áreas/funções/unidades organizacionais específicas. Ele é um desdobramento do planejamento estratégico, por isso deve contribuir para sua concretização.

GABARITO: D.

39. (FCC/TRE-RR/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) Em relação ao planejamento, é correto afirmar que

a) o planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".

b) o planejamento estratégico é o desdobramento do planejamento tático.

c)as grandes estratégias de uma organização são definidas a partir da soma de seus planos táticos.

d)o planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, frequentemente, nos níveis da alta administração e estratégico.

e)o planejamento da unidade de informação ocorre de forma independente, sem vinculação direta com o da direção da organização.

Comentário:

Vamos ver cada uma das alternativas:

A) Certa! O planejamento operacional é o último desdobramento dos três níveis de planejamento, sendo o mais específico para a tarefa, indicando exatamente "o que fazer naquele nível" (quais as tarefas) e quais os procedimentos (como fazer).

B) Errada. É o contrário, o tático é que é desdobramento do estratégico.

C) Errada. As estratégias vêm do plano estratégico.

D) Errada. O planejamento de um setor, como os mencionados, normalmente é tático, e não estratégico. Se for em termos das tarefas e procedimentos, poderíamos até dizer que se aproxima do operacional.

E) Errada. Todo o planejamento da organização é integrado nos diferentes níveis. Não há planejamento independente.

GABARITO: A.

40. (FCC/TRT3/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) A função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam atingidos, é a de

a) organização.

b)planejamento.

c) controle.

d) previsão.

e) direção.

Comentário:

A função ligada ao acompanhamento do desempenho e tomada de ações corretivas é o controle!

GABARITO: C

41. (FCC/CNMP/Técnico do CNMP – Administração/2015) O processo administrativo é composto por quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle. Sobre controle, considere:

I. Um dos primeiros passos é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar e manter.

II. Processo pelo qual são fornecidas informações de retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas.

III. Define meios para possibilitar a realização de resultados.

Está correto o que consta em

a) I, II e III.

b) I e II, apenas.

c) I, apenas.

d) II e III, apenas.

e) I e III, apenas.

Comentário:

Vamos ver cada um dos itens, pensando em buscar informações sobre o controle:

I. Um dos primeiros passos é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar e manter.

Certo. É uma das formas de ver a coisa. É possível considerar que a definição de objetivos e padrões faz parte do controle sim, mas a banca também poderia considerar que esta atividade faz parte do planejamento. Das duas formas estaria correto!

II. Processo pelo qual são fornecidas informações de retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas.

Certo. O controle é a função de verificação e retroação para que o processo ande de acordo com o esperado.

III. Define meios para possibilitar a realização de resultados.

Errado. De forma geral, a função que define os meios para possibilitar a realização de objetivos é o planejamento.

Assim, I e II estão corretas.

GABARITO: B.

42. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) Dentre as funções administrativas, aquela que se incumbe de definir a missão, os objetivos e as prioridades e de identificar os meios para alcançá-los, é

a) a direção.

b) o controle.

c) a avaliação.

d) o planejamento.

e) a organização.

Comentário:

O planejamento é a função do processo administrativo responsável pela tomada de decisões. No nível estratégico, decide sobre o futuro desejado para a organização e os meios para alcança-lo, fixando elementos como missão, visão, objetivos, etc.

GABARITO: D.

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

a) direção.

b) competência.

c) fixação de planos.

d) objetividade funcional.

e) exclusividade administrativa.

Comentário:

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

GABARITO: A.

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

a) controle.

b) avaliação.

c) planejamento.

d) organização.

e) revisão.

Comentário:

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

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

GABARITO: D.

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

a) meta.

b) planejamento.

c) controle.

d) finalidade.

e) organização.

Comentário:

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

GABARITO: C.

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

a) otimizante.

b) suplementar.

c) direto.

d) objetivo.

e) abstrato.

Comentário:

O planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação com cunho incremental é o otimizante.

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

GABARITO: A.

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

a) genérico.

b) tático.

c) analítico.

d) estratégico.

e) operacional.

Comentário:

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

GABARITO: B.

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

a) dinâmico.

b) otimizante.

c) conservador.

d) adaptativo.

e) imperativo.

Comentário:

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

GABARITO: C.

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

a) possuir amplitude macro abordando a organização como um todo.

b) efetuar desdobramento dos planos táticos.

c) ser direcionado a médio prazo.

d) focalizar uma ação específica e molecular.

e) abordar cada unidade organizacional em separado.

Comentário:

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

GABARITO: A.

50. (FUNRIO/UFRB/Tecnólogo/2015) Em nível conceitual, planejamento estratégico é

a) a expressão mais ampla e abrangente do planejamento, que abarca cada organização empresarial ou pública em seu conjunto.

b) o grau em que novas idéias são produzidas e ou se readaptam antigos conceitos para que se alcancem os objetivos da organização empresarial ou pública. O elemento diferencial de cada organização empresarial, sendo direcionado diretamente ao público ou consumidor final.

c) a expressão tática do planejamento, que é elaborado por cada departamento da organização empresarial ou pública. A relação com o ambiente físico e psicológico do trabalho, sendo tal relação mensurada por medidas como satisfação laborativa e índice de rotatividade funcional.

d) o elemento difuso de uma determinada organização empresarial ou pública, sendo diretamente definido pela cúpula dirigente.

e) a expressão global do planejamento, sendo projetado para o médio prazo, ou seja, para um período aproximado de doze meses. O resultado que a organização pretende alcançar em um determinado lapso temporal e numa dada circunscrição espacial.

Comentário:

O planejamento estratégico é a tomada de decisões sobre o futuro desejado e os caminhos para atingi-lo que considera a organização como um todo, de forma sistêmica, em relação ao seu ambiente, no longo prazo.

A única alternativa que tem relação com essa visão é a alternativa A. As demais fogem completamente do conceito de planejamento estratégico.

GABARITO: A.

51. (FGV/DPE-RJ/Técnico/2019) Em um órgão público foram efetivados cinco novos funcionários no setor financeiro, alocados na equipe responsável pelo pagamento a fornecedores. Os funcionários têm pouca experiência profissional, e o gerente responsável pelo setor gostaria de adotar formas de controle para evitar erros nos procedimentos de pagamento.

Seriam formas de controle preventivo e de controle simultâneo adequadas ao caso descrito, respectivamente:

A) definição de critérios para autorização de pagamentos; supervisão direta;

B) definição de regras de conduta; feedback de desempenho;

C) definição de alçadas decisórias de gastos; elaboração de código de ética;

D) definição de limites de gastos sem licitação; controle estatístico dos processos;

E) definição das competências necessárias ao cargo; trabalho em equipe.

Comentário:

A questão envolve a necessidade de você entender o contexto e o que se busca.

Bem, o contexto é o de funcionários sem experiência, e o que se busca é evitar erros nos procedimentos de pagamento.

Como?

Através de um controle que seja antes mesmo do fato e outro durante a execução.

Nesse sentido, temos a resposta na letra A: a definição de critérios evita os erros antes de acontecerem, e a supervisão direta acompanha a execução enquanto ela se dá.

Na letra B, o *feedback* seria um controle posterior, e não simultâneo.

Na letra C, as coisas simplesmente não se conectam nem com o conteúdo nem com o que se busca, assim como o que se passa nas letras D e E.

GABARITO: A.

52. (FGV/Câmara de Salvador/Analista/2018) Após o estágio probatório, um servidor foi convidado para ser o novo gerente de controle de sua organização, pois sua performance nos serviços administrativos de controle foi excepcional.

A função administrativa controle tem como finalidade:

A dividir os recursos e as tarefas, bem como as autoridades entre os membros;

B planejar os objetivos e as estratégias para alcançá-los;

C controlar as pessoas para que cumpram ordens com eficiência e sem questionamento;

D direcionar as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;

E monitorar e assegurar que os objetivos definidos estejam sendo alcançados.

Comentário:

O controle enquanto função administrativa busca verificar o cumprimento das atividades e tomar ações corretivas para que os objetivos possam ser alcançados – é o que está na alternativa E.

Algumas pessoas ficam em dúvida na letra C, mas o controle não é mero cumprimento de ordem sem questionamento!

No mais:

A = organização.

B) planejamento

d) direção.

GABARITO: E.

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

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

a) controle e organização;

B) planejamento e liderança;

C) direção e controle;

D) controle e direção;

E) planejamento e organização.

Comentário:

Vejamos:

A elaboração do orçamento nada mais é do que a tomada de decisões sobre a alocação de recursos financeiros no futuro. É claramente função planejamento.

Dividir os recursos e tarefas, por sua vez, é função organização.

Note que na primeira parte se está tomando decisão, na outra se está fazendo a divisão. Alguns podem argumentar (com razão) que as duas coisas andam juntas na prática, mas na teoria é separado – e o importante para a prova é a teoria!

GABARITO: E

54. (FGV/AL-RO/Assistente Legislativo/2018) Assinale a opção que apresenta uma prática da função da administração conhecida por direção.

A) Comparação entre padrões visados e realizados pela organização.

B) Monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.

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

D) Especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais.

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

Comentário:

Vejamos:

a) controle;

b) controle;

c) organização;

d) planejamento;

e) direção.

GABARITO: E.

55. (FGV/AL-RO/Assistente Legislativo/2018) A função de controle pode ser exercida em diferentes momentos nos processos organizacionais, tendo em cada caso métodos distintos. Considerando os processos envolvidos na realização de concurso público para a contratação de novos servidores públicos, promovido pela ALE-RO, é correto afirmar que esse tipo de controle é

A) preventivo.

B) simultâneo.

C) de feedback.

D) posterior.

E) de processo.

Comentário:

A questão não é clara, mas a interpretação precisa ser: o controle antes de os servidores entrarem por meio do concurso... qual é?

É o prévio, nesta questão mencionado como preventivo.

GABARITO: A.

56. (FGV/MPE-AL/Técnico/2018) Manuel é gerente de recursos humanos de um renomado escritório de advocacia. Ao realizar os processos de recrutamento de novos colaboradores, Manuel aplica uma avaliação que contém as disciplinas de Direito Civil, Língua Portuguesa, Língua Inglesa e Conhecimentos Gerais, propiciando a seleção de candidatos adequados ao perfil da empresa.

Com base no aspecto temporal, evidencia-se na situação, a utilização de um controle

A reativo.

B posterior.

C simultâneo.

D preventivo.

E feedback.

Comentário:

Mais uma vez: o controle se dá antes, na busca da seleção adequada de candidatos. É controle prévio, chamado pelo examinador de "preventivo".

GABARITO: D.

57. (FGV/MPE-AL/Técnico/2018) O controle é uma atividade que pode ser realizada em diferentes níveis organizacionais, agindo de diferente maneiras em cada contexto.

Assinale a opção que apresenta um exemplo de ação utilizada no nível estratégico.

A Verificar a taxa de defeitos na produção de determinado produto.

B Avaliar o número de reclamações de clientes.

C Apreciar o grau de realização da visão da organização.

D Analisar a adequação das demonstrações contábeis realizadas pelo gerente financeiro.

E Mensurar o resultado de uma nova campanha publicitária.

Comentário:

O controle no nível estratégico é aquele que se dá em relação a coisas planejadas naquele nível. Assim:

a) operacional.

b) operacional.

c) estratégico.

d) tático.

e) tático.

Note que é possível interpretar que a relação da organização com os clientes e sua satisfação é uma questão estratégica (letra B), mas essa é uma interpretação mais distante do que a obviedade tratada na questão na alternativa C, que deveria ser priorizada como resposta, pelo candidato.

GABARITO: C.

58. (FGV/Câmara de Salvador/Analista/2018) O gerente financeiro de uma organização dedica boa parte do seu tempo à elaboração de orçamentos e à aplicação de recursos financeiros.

Essas atividades estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções administrativas:

A planejamento; organização;

B planejamento; planejamento;

C organização; organização;

D organização; controle;

E planejamento; controle.

Comentário:

A elaboração de orçamento é uma forma de planejamento. A aplicação de recursos é típica da função organização. Também haveria espaço para interpretá-la como função direção, mas essa possibilidade nem foi colocada pelo examinador, pois poderia implicar na necessidade de anular a questão.

Assim, ficou fácil responder sem dúvida.

GABARITO: A.

59. (FGV/Câmara de Salvador/Analista/2018) Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.Um exemplo de exercício da função de direção na área de marketing é:

A atribuição de bônus aos vendedores;

B estruturação do departamento de marketing;

C distribuição dos vendedores por área geográfica;

D monitoração da satisfação dos clientes;

E definição da estratégia de marketing.

Comentário:

Vejamos:

a) direção.

b) organização.

c) organização.

d) controle.

e) planejamento.

GABARITO: A.

60. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas/2018) Uma das funções administrativas refere-se à "geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a garantir o cumprimento das metas planejadas" (Sobral e Peci, 2014, p. 359).

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

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

b) organização; alocação de recursos e monitoramento;

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

d) controle; monitoramento e correção de desvios;

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

Comentário:

A função administrativa que busca garantir a execução do que foi planejado, acompanhando as coisas, tomando ações corretivas, etc., é o controle, conforme alternativa D.

GABARITO: D.

61. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal/2018) Um jornal publicou recentemente o seguinte anúncio de emprego:

"Auxiliar administrativo – responsável por dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística. Atividades: monitorar material de expediente; levantar necessidade de material; requisitar materiais; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; conferir expedição de malotes e recebimentos; monitorar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância). Aceita-se primeiro emprego".

As atividades do cargo estão relacionadas, majoritariamente, à seguinte função administrativa:

a) operações;

b) planejamento;

c) controle;

d) organização;

e) patrimônio.

Comentário:

Algumas atividades mencionadas são meramente executoras, não tendo relação direta com as funções do processo administrativo. Apesar disso, várias delas possuem relação com o controle: "monitorar material"; "conferir material"; "devolver material fora de especificação"; "conferir expedição", "monitorar execução".

GABARITO: C.

62. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal/2018) Nas organizações, o controle pode ser aplicado aos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

No nível tático, o foco do controle está:

a) na capacidade de inovação da empresa;

b) no desempenho de unidades ou áreas da organização;

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

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

e) no desempenho financeiro global da organização.

Comentário:

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

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

GABARITO: B.

63. (FGV/TRT12/AJAA/2017) Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.

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

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

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

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

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

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

Comentário:

Belíssima questão. Em termos de conteúdo, ela é simples. No fundo, ela está cobrando que o candidato tenha atenção, só isso.

Sabe porque? Porque o início do comando da questão, onde fala que o servidor foi promovido à gerente de planejamento, só serve para confundir. No fundo, a questão está tratando sobre a função organização, que é diretamente abordada apenas pela alternativa A.

GABARITO: A.

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

Essa atribuição está relacionada à seguinte função administrativa:

a) produção;

b) direção;

c) controle;

d) custos;

e) planejamento.

Comentário:

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

GABARITO: C.

65. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Um órgão da administração pública teve grande redução em seu quadro de funcionários, ao mesmo tempo em que teve parte de suas atribuições transferida para outro órgão. Em vista da nova situação, a alta direção acredita que seja um bom momento para rever a estrutura de cargos do órgão. O diretor de recursos humanos recebeu a incumbência de apresentar uma proposta para a nova estrutura dos cargos.

Ao realizar essa incumbência, o diretor está exercendo a seguinte função administrativa:

a) planejamento;

b) direção;

c) controle;

d) coordenação;

e) organização.

Comentário:

A função administrativa que trata da estrutura organizacional é a "organização".

GABARITO: E.

66. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Em todas as áreas funcionais de uma organização, os administradores exercem as funções administrativas.

Um exemplo de atividade gerencial relativa à função de planejamento desempenhada na área de finanças é:

a) avaliação do desempenho financeiro da organização;

b) estruturação do departamento de finanças;

c) implementação de política de participação nos lucros;

d) aplicação dos recursos financeiros da empresa;

e) elaboração de projetos de investimento.

Comentário:

A função de planejamento é aquela que toma decisões relacionadas ao futuro desejado e os caminhos para alcançá-lo. O único exemplo prático disso apresentado nessa questão é a letra E.

GABARITO: E.

67. (FGV/TRT12/TJAA/2017) No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.

Tão importante quanto planejar é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, e essa função administrativa de monitoração é denominada:

a) avaliação estratégica;

b) análise de eficácia;

c) controle;

d) análise de eficiência;

e) avaliação de desempenho.

Comentário:

A função administrativa que verifica o que está sendo executado em relação ao planejamento é o controle!

GABARITO: C.

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

a) estratégico, prático e operacional;

b) estratégico, tático e operacional;

c) teórico, prático e operacional;

d) teórico, tático e programático;

e) horizontal, vertical e matricial.

Comentário:

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

GABARITO: B.

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

a) controle; planejamento; direção;

b) planejamento; organização; direção;

c) direção; organização; organização;

d) planejamento; planejamento; direção;

e) direção; planejamento; organização.

Comentário:

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

GABARITO: B.

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

a) o nível estratégico trata das decisões relacionadas às unidades administrativas, no qual se desdobram as diretrizes estratégicas para cada setor da organização;

b) o nível tático trata das decisões da organização, que a envolvem como um todo e têm um alcance a longo prazo;

c) o nível operacional toma as decisões de curto prazo, que cuidam da tradução das orientações táticas para os planos de execução das atividades cotidianas;

d) o nível tático estabelece as atividades e recursos que serão utilizados para realizar os objetivos estratégicos da organização;

e) o nível estratégico toma as decisões cujo impacto acontecem no médio prazo e servem de orientação para a base da pirâmide de gestão.

Comentário:

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

Assim, nota-se que a única alternativa correta é a letra C.

GABARITO: C.

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

a) planejamento e organização;

b) controle e direção;

c) organização e controle;

d) planejamento e direção;

e) organização e direção.

Comentário:

Vejamos:

Traçar metas para os funcionários é claramente uma função de planejamento.

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

GABARITO: A

72. (FGV/DPE-RO/Analista da Defensoria Pública - Analista em Administração/2015) O diretor de finanças de uma construtora recebeu as seguintes incumbências: avaliar o desempenho financeiro da empresa e elaborar o orçamento para o ano de 2016. Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

a)controle e organização;

b) organização e planejamento;

c)direção e controle;

d)controle e planejamento;

e)organização e direção.

Comentário:

A função relativa a avaliação do desempenho é o controle, enquanto a função ligada ao estabelecimento de um orçamento (exemplo de plano financeiro) é o planejamento.

GABARITO: D.

73. (FGV/TJ-SC/Analista Administrativo/2015) Um diretor de marketing afirmou que a maior parte de seu tempo era dedicada a funções de planejamento. É uma função de planejamento, na área de marketing:

a) distribuição dos vendedores por área geográfica;

b) avaliação da satisfação dos clientes;

c) estruturação do departamento de marketing;

d) definição da estratégia comercial;

e) atribuição de bônus aos vendedores.

Comentário:

As funções de planejamento estão ligadas às decisões sobre o futuro desejado e sobre os caminhos para se chegar lá. Com isto em mente, percebemos que, de forma mais objetiva, a única relação que se pode fazer com planejamento está na alternativa D.

Ainda assim, a alternativa C pode ter gerado alguma confusão. Lembre-se: a tomada de decisão sobre os recursos pode ser considerada parte do planejamento, mas a efetiva estruturação é parte do processo de organização.

GABARITO: D.

74. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) Assinale a opção que indica, conforme aceitas hoje, as funções do processo administrativo.

a) Organização, monitoramento, controle e avaliação.

b) Controle, avaliação, reconversão e monitoramento.

c) Planejamento, organização, direção e controle.

d)Coordenação, planejamento, reunião e decisão.

e) Assembleia, decisão, implantação e controle.

Comentário:

Questão bem objetiva, que pede apenas que você se lembre das quatro funções do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle.

GABARITO: C.

75. (FGV/TJ-BA/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2015) Em todas as áreas de uma organização, os administradores exercem funções de planejamento, organização, direção e controle. É uma atividade de organização na área de finanças:

a) avaliação do desempenho financeiro da organização;

b) elaboração de projetos de investimento;

c) implementação de política de participação nos lucros;

d) aplicação dos recursos financeiros;

e) controle dos custos de produção.

Comentário:

As atividades de organização são aquelas relativas à distribuição e aplicação dos recursos. Nessa questão específica, a única atividade deste tipo está na alternativa D - de forma bastante explícita, por sinal!

GABARITO: D.

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

a)envolve a criação de objetivos amplos e de longo prazo.

b)cria padrões, métodos, políticas e procedimentos específicos que são adotados em áreas funcionais da organização.

c) constitui um processo de decisão para cumprir objetivos organizacionais.

d)apoia a implantação de planos estratégicos e inicia a abordagem dos temas de coordenação e alocação de recursos dentro da organização.

e) representa a finalidade e a razão de existência de uma organização.

Comentário:

Achei a questão muito mal redigida. Ela trata do planejamento operacional. Vejamos as alternativas:

A) trata do nível estratégico.

B) parece tratar do nível tático, mas na verdade trata no tático ou operacional, pois fala que são adotados "em área funcionais", ou seja, dentro dos departamentos, e não relativas aos departamentos. Se falasse "sobre" áreas funcionais, seria necessariamente tático; "em áreas funcionais" é tático ou abaixo (operacional).

C) estratégico.

d) necessariamente tático.

e) estratégico.

GABARITO: B.

77. (IADES/Fundação Hemocentro de Brasília – DF/Técnico em Radiologia/2017) O planejamento é classificado em três níveis distintos: operacional, tático e estratégico. Com base nessa classificação, assinale a alternativa correta.

a)O planejamento tático é projetado para o curto prazo e envolve cada tarefa ou atividade isoladamente.

b)O planejamento operacional envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os recursos e todas as áreas de atividade.

c)O planejamento estratégico apresenta maior flexibilidade que o planejamento tático, além de apresentar menores riscos.

d)O planejamento operacional é definido pela cúpula da organização, ou seja, é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

e)Existe uma diferenciação na dimensão temporal do processo de planejamento estratégico e do planejamento tático, já que o horizonte do planejamento estratégico é sempre maior que o do planejamento tático.

Comentário:

Vejamos:

A) errado. A assertiva descreve o operacional, e não o tático.

B) errado. A assertiva descreve o estratégico, e não o operacional.

C) errado. Quanto maior o nível do planejamento, maiores os seus riscos.

D) errado. A assertiva descreve o estratégico.

E) perfeita.

GABARITO: E

78. (IADES/CRF-DF/Analista I – Administrador/2017) Existem três níveis de controle em uma organização: estratégico, tático e operacional. Uma das principais falhas durante a implantação do planejamento estratégico nas empresas é a inadequação no sistema de controle. Com relação a esse tema, assinale a alternativa que representa uma decisão relativa ao controle estratégico.

a)Alteração da alocação de recursos de uma área funcional da empresa para melhor alcançar os objetivos da organização.

b)Alteração dos relatórios de análise de custos.

c)Alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais, com reflexos em oportunidades ou ameaças para a empresa.

d)Revisão do quadro de pessoal.

e)Modificação do processo de controle de qualidade de produção.

Comentário:

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

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

GABARITO: C.

79. (IADES/CRC-MG/Auxiliar Administrativo/2015) Para a teoria neoclássica, as funções do administrador aceitas atualmente são, basicamente, o planejamento, a organização, a direção e o controle. A esse respeito, assinale a alternativa que apresenta a finalidade da função administrativa controle.

a) Atestar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos que não foram ainda previamente estabelecidos.

b) Assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

c) Dividir o trabalho, agrupar as atividades em uma estrutura lógica, designar as pessoas para execução, alocar recursos e coordenar esforços.

d) Contradizer os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido, para que eles se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

e) Interpretar os planos para os outros colaboradores e apresentar instruções acerca de como executá-los em direção aos objetivos a atingir.

Comentário:

A questão trata da função controle, que é aquela que busca assegurar que tudo o que foi planejado seja realizado conforme esperado, dentro do possível. É o que está na alternativa B, e apenas nela.

GABARITO: B.

80. (IADES/CRC-MG/Auxiliar Administrativo/2015) O planejamento é uma das funções administrativas que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou os respectivos departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresa: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron, 1995, com adaptações.

Acerca desse assunto, é correto afirmar que o planejamento tático, na empresa, corresponde ao nível

a) operacional.

b) institucional.

c) intermediário.

d) estratégico.

e) de marketing.

Comentário:

O planejamento tático é aquele que se dá no nível do departamento ou área da organização. É o planejamento do nível intermediário-administrativo, relativo às funções de cada área da organização, sendo desdobramento do planejamento estratégico.

GABARITO: C.

81. (IBFC/Emdec/Assistente Administrativo Jr./2016) O pilar da Administração que trata de definir objetivos, identificar formas de controle e definir processos determina-se:

(A) Planejamento.

(B) Organização.

(C) Direção.

(D) Controle.

Comentário:

A tomada de decisões sobre objetivos, processos, etc. é o planejamento.

A tomada de decisões sobre como fazer o controle (e sobre como fazer as outras funções também!!!) também é papel do planejamento.

GABARITO: A.

82. (IBFC/MGS/Administração/2015) Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna a seguir.

Dentre as principais funções da Administração, _____ é a metodologia administrativa que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados - objetivos e metas - a serem alcançados pelas organizações e de delinear ações - estratégicas - para alcançar estes resultados, bem como estabelecer leis e normas - políticas - que servem de sustentação a esse procedimento administrativo.

(A) Planejamento.

(B) Organização.

(C) Direção.

(D) Controle.

Comentário:

A tomada de decisões sobre os objetivos e metas com base no diagnóstico organizacional é função do planejamento.

GABARITO: A.

83. (IBFC/MGS/Administração/2015) Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna a seguir. A Administração conta com três níveis

O _____ é o que consolida a interação entre os aspectos internos ou controláveis e os aspectos externos ou não controláveis das organizações.

(A) Nível Tático.

(B) Nível Estratégico.

(C) Nível Operacional.

(D) Nível Administrativo.

Comentário:

O nível organizacional que lida com a interação entre o ambiente interno e o externo é o estratégico, que deve considerar a organização como um todo no seu ambiente.

GABARITO: B.

84. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo/2015) As sentenças abaixo discorrem sobre planejamento. Baseado no tema, analise-as, atribua valores verdadeiro ou falso e assinale a alternativa que representa a sequência correta de cima para baixo:

( ) Planejar é um processo de reflexão e tomada de decisão sobre o futuro.

( ) Planejar é definir objetivos ou resultados que devem ser alcançados no futuro.

( ) Durante o planejamento deve-se definir os meios que deverão possibilitar a realização dos resultados esperados, dentro de um espaço de tempo indefinido.

(A) V, V, F.

(B) F, F, V.

(C) V, F, V.

(D) F, V, F.

(E) V, V, V.

Comentário:

Vejamos cada item:

I) Verdadeiro. O planejamento toma decisões sobre o futuro com base na reflexão.

II) Verdadeiro. A tomada de decisões sobre o futuro é a essência!

III) Errado. O espaço de tempo considerado deve ser claramente definido, se não o planejamento não estará funcionando bem, pois não permitirá clareza para o atingimento dos objetivos e metas. Isso é ainda mais importante quando da definição dos meios (recursos) a serem utilizados.

GABARITO: A.

85. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo/2015) Dentro das organizações desenvolve-se o planejamento operacional. Sobre o tema, leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

I. Para a realização de objetivos precisa-se definir quais atividades deverão ser executadas e quais recursos serão necessários para a execução destas atividades. A esse processo dá-se o nome de planejamento estratégico.

II. O processo de planejamento operacional compreende algumas etapas, dentre as quais, a análise dos objetivos, o planejamento das atividades e do tempo, planejamento dos recursos, avaliação dos riscos, previsão dos meios de controle.

III. Algumas ferramentas administrativas auxiliam as decisões em nível de planejamento operacional, como os cronogramas, orçamentos, organogramas por exemplo.

Estão corretas as afirmativas:

(A) Apenas as afirmativas I e II estão corretas.

(B) Apenas as afirmativas I e III estão corretas.

(C) Apenas as afirmativas II e III estão corretas.

(D) Todas as afirmativas estão corretas.

(E) Nenhuma afirmativa está correta.

Comentário:

Vejamos cada item:

I) Errado. A definição de atividades (típicas do dia-a-dia organizacional), faz parte do planejamento operacional. Se o item fosse mais específico, tratando sobre definição de atividades "por áreas" ou "por departamentos", ou "gerenciais", ficaria mais claro se tratar do planejamento tático. Já a decisão sobre alocação de recursos é tipicamente associada pela teoria ao planejamento tático.

II) Verdadeiro. Não existe um único roteiro aceito. O candidato precisaria interpretar o item para ver que não tem nada errado com ele.

III) Verdadeiro. O item traz alguns exemplos de planejamento que podem acontecer no nível operacional.

GABARITO: C.

86. (IDECAN/UFPB/Auxiliar em Administração/2016) "A Administração é o processo de_____,_____,_____, e_____o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos." Assinale a alternativa que completa correta e sequencialmente a afirmativa anterior.

A analisar / definir / estabelecer / dirigir

B planejar / organizar / dirigir / controlar

C planejar / dirigir / reanalisar / conceituar

D analisar / organizar / controlar / redimensionar

Comentário:

Simples: qual o processo administrativo? Planejamento, organização, direção e controle.

GABARITO: B.

87. (IDECAN/UERN/Atividades Administrativas/2016) A respeito do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle, assinale a afirmativa INCORRETA.

A) A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. O conceito de controle não pode existir sem o conceito de planejamento. Quanto mais complexo o planejamento e quanto maior for o seu horizonte temporal, tanto mais complexo será o controle.

B) A organização é baseada em uma divisão racional do trabalho, na diferenciação e integração dos órgãos e na representação por meio de organograma. A organização é um processo administrativo por meio do qual se agrupa, estrutura e integra os recursos organizacionais; divide o trabalho a ser feito; agrupa órgãos e atividades em uma estrutura lógica; designa as pessoas para a sua execução e coordena os diferentes esforços.

C) A primeira das funções administrativas, o planejamento é um processo de estabelecer objetivos e definir a maneira de alcançá-los. O planejamento é um processo constituído de uma série sequencial de passos: definir objetivos, verificar qual a situação atual em relação aos objetivos, desenvolver premissas quanto às condições futuras, analisar as alternativas de ação, escolher um curso de ação entre as várias alternativas e implementar o plano e avaliar o resultado.

D) A direção é um processo de guiar as atividades dos membros da organização nos rumos adequados. A direção envolve a focalização nos membros organizacionais como pessoas e a abordagem de assuntos como liderança, motivação, comunicação, solução de conflitos, além do desenvolvimento de boas relações entre as pessoas e a criação de um excelente ambiente de trabalho. A direção ocorre nos níveis organizacionais institucional e intermediário, não estando presente no nível operacional.

Comentário:

Note que a questão está procurando a alternativa ERRADA.

Este cuidado é muito importante, pois há uma tendência de olharmos a primeira alternativa (correta), marcarmos a resposta e nem sequer lermos o restante da questão – não cometa esse erro!

Aponto o erro da alternativa D: ao contrário do afirmado, a direção ocorre em todos os níveis organizacionais, inclusive no operacional.

Note que, fora este detalhe, todo o resto (de todas as alternativas) está correto!

GABARITO: D

88. (FUMARC/CEMIG-TELECOM/Analista de Vendas Junior/2016) O executivo de vendas deve estar sempre envolvido com as funções básicas de administração, ou seja: planejamento, organização, direção e controle.

Associe a primeira coluna, que trata das funções básicas do executivo de vendas, com a segunda coluna, que trata de atividades inerentes a cada função:

I – Planejamento

II – Organização

III – Direção

IV – Controle

( ) estruturação da força de vendas

( ) Cumprimento de metas, objetivos e estratégias

( ) quantificar o mercado de atuação

( ) comparar resultados operacionais da força de vendas

A sequência CORRETA, de cima para baixo, é:

a) II; III; I; IV.

b) II; III; IV; I.

c) III; I; IV; II.

d) IV; II; III; I.

Comentário:

Vejamos:

A estruturação da força de vendas trata de estruturação da organização, ou seja, parte da função organização.

O direcionamento do dia a dia para o cumprimento de metas, objetivos, etc é claramente função de direção – condução dos trabalhos.

Observar o mercado e criar quantificações para tomada de decisões é, por essência, planejamento.

Comparações de desempenho, por sua vez, fazem parte do processo de controle.

GABARITO: A.

89. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUJB-UFCG)/2017) Com relação ao processo organizacional, qual é o processo que envolve solução de problemas e tomada de decisões quanto a alternativas para o futuro?

a) Coordenar.

b) Dirigir.

c) Comandar.

d) Planejar.

e) Controlar.

Comentário:

A função que toma decisões sobre o futuro desejado e os caminhos para atingi-lo é o planejamento. Como ele é baseado em processo decisório, e o processo decisório se estabelece mediante problemas a serem resolvidos ou oportunidades, o comando da questão pode ser totalmente associado com a função planejamento.

GABARITO: D.

90. (AOCP/Prefeitura de Juiz de Fora/Técnico em Planejamento/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.

Comentário:

Vejamos cada alternativa:

A) Errada. A determinação dos objetivos e metas é típica do planejamento.

B) Errada. A estruturação da organização é função "organização" no processo administrativo.

C) Errada. Essa é problemática. Tipicamente se considera que a fixação de objetivos e metas é da função planejamento, mas há autores que colocam como uma primeira etapa do controle. Caberia recurso, mas como a fixação de metas não é foco do controle, certamente não seria aceito.

D) Certa. É exatamente isso!

E) Errada. O controle é feito pela função "controle", e não pela função "organização".

GABARITO: D.

91. (AOCP/Prefeitura de Juiz de Fora/Técnico em Planejamento/2016) O planejamento estratégico faz parte da função planejamento da administração. Assim, assinale a alternativa correta a respeito de características do planejamento estratégico.

a) O planejamento estratégico faz parte do planejamento global da empresa e auxilia no estabelecimento de programas de administração e planos operacionais.

b) O planejamento estratégico realiza controle de fatos e valores para ajudar as pessoas a seguirem a estratégia organizacional.

c) O planejamento estratégico mantém o pessoal ativo, lidera e motiva equipes, conforme a filosofia organizacional.

d) O planejamento estratégico tem como função engajar pessoas, recrutar, selecionar e desenvolver o pessoal para ocupar posições na estrutura da organização.

e) O planejamento estratégico deve fornecer instalações, equipamentos e outros recursos físicos exigidos para a realização do negócio.

Comentário:

Vejamos cada alternativa:

A) Certa. O planejamento estratégico realmente olha a organização como um todo, sendo base para o desdobramento em planos táticos e, posteriormente, operacionais. A banca não trata disso no detalhe, mas isso não torna a alternativa errada.

B) Errada. Essa alternativa estaria mais ligada ao planejamento operacional.

C) Errada. Bem viajada. Provavelmente algumas pessoas podem ter interpretado como correta, mas a alternativa parece que estava fazendo referência à função organizacional de direção.

D) Errada. Não tem nenhum sentido.

E) Errada. O texto está mais ligado à função organização.

GABARITO: A.

92. (AOCP/Prefeitura de Juiz de Fora/Técnico em Planejamento/2016) O planejamento é uma das funções da administração e sua utilização ocorre nos diferentes níveis da organização. Com essa informação, assinale a alternativa correta que apresenta o tipo de planejamento utilizado pelo nível organizacional indicado.

a) O planejamento Estratégico é utilizado pela gerência intermediária e a alta gerência utiliza o planejamento tático.

b) Enquanto a produção utiliza o planejamento estratégico, a diretoria realiza o planejamento tático.

c) O nível médio da organização elabora o planejamento tático e o planejamento operacional é realizado no chão de fábrica.

d) A alta administração elabora o planejamento estratégico e o planejamento operacional é elaborado pela média gerência.

e) A alta gerência elabora o planejamento operacional e o nível operacional cuida do planejamento tático

Comentário:

Vejamos cada alternativa:

A) Errada. O planejamento estratégico é da alta gerência e o tático da intermediária.

B) Errada. Produção, se considerada uma área, utilizaria o planejamento tático. Se considerada um processo, seria planejamento operacional. A diretoria, por sua vez, necessariamente está ligada ao planejamento estratégico.

C) Certa. É exatamente isso!

D) Errada. O planejamento operacional é feito no chamado “chão de fábrica”.

E) Errada. O planejamento operacional é no “chão de fábrica” e o tático na gerência intermediaria.

GABARITO: C.

93. (AOCP/Prefeitura de Juiz de Fora/Técnico em Planejamento/2016) As funções administrativas podem ser as seguintes: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Assinale a alternativa correta referente à característica da função Controle.

a) Desenhar cargos e tarefas específicas, criar estrutura organizacional, definir posições de staff.

b) Medir o desempenho dos empregados, estabelecer comparação do desempenho como os padrões; tomar as ações necessárias para a melhoria do desempenho da organização.

c) Estabelecer objetivos e missão, examinar as alternativas, determinar as necessidades de recursos, criar estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais.

d) Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais, estabelecer comunicação com os trabalhadores, apresentar solução dos conflitos.

e) Gerenciar mudanças da organização, medir o desempenho dos empregados, determinar necessidades de recursos, definir posições de staff.

Comentário:

A função controle é aquela que realiza a verificação do cumprimento do que foi planejado e toma as devidas ações corretivas.

Nessa questão era necessário, então, buscar exemplo dessa função.

Na alternativa A têm-se exemplo da função organização.

Na B, claramente é representada a função controle.

Na C a representação é da função planejamento.

Na D mostra-se a função direção.

Na E têm-se uma grande confusão, com mistura de várias funções distintas.

GABARITO: B.

94. (UFG/Prefeitura de Caldas Novas/Administrador/2016) Qual a primeira função do processo administrativo?

a) organização

b) direção

c) controle

d) planejamento

Comentário:

O processo administrativo segue a seguinte ordem inicial: planejamento, organização, direção e controle. É possível dizer também que todas as funções acontecem ao mesmo tempo (mas é impossível utilizar esse argumento como recurso de sucesso). Atenção!

GABARITO: D.

95. (UFG/UFG/Administrador/2015) Programa cobre um conjunto de atividades. Projeto abrange um subconjunto de um programa de caráter mais amplo. Planos para produtos, relacionados ao aprimoramento de um produto específico. Plano de divisões, como plano de marketing, plano de produção, etc. Todos estes conceitos são exemplos que fazem parte do planejamento:

A) estratégico.

B) tático.

C) operacional.

D) divisional.

Comentário:

A questão, de maneira subjetiva, pede que você interprete sobre em que nível organizacional estariam planos de divisões, marketing, produção, etc. Essas são áreas funcionais da organização, por isso trata-se de planos táticos.

GABARITO: B.

96. (VUNESP/Prefeitura de São José dos Campos – SP/Assistente Técnico Municipal/2015) Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções. Assinale a alternativa em que são corretamente denominados esses cinco tipos de decisões.

a) Ciência, padronização, diretrizes, reflexão e nexo.

b)Padronização, direção, aprendizagem, exercício e burocracia.

c)Planejamento, organização, liderança, execução e controle.

d) Padronização, ciência, diretrizes, execução e controle.

e)Planejamento, recursos, aprendizagem, execução e controle.

Comentário:

O processo administrativo possui quatro funções: planejamento, organização, direção e controle. A banca usou alguma referência destoante que desmembrou a função direção em "liderança e execução". Não é perfeita, mas dava para responder.

GABARITO: C.

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

A) e sempre voltado para o futuro.

B) é uma técnica estritamente voltada para a eficiência.

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

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

E) está limitado por restrições legais e institucionais.

Comentário:

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

GABARITO: A.

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

A) coletivo.

B) integrador.

C) de cidadania estratégica.

D) populista.

E) participativo.

Comentário:

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

GABARITO: E.

99. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2017) O planejamento constitui a primeira função do processo administrativo, caracterizado pela definição dos objetivos organizacionais e dos recursos necessários para atingi-los. Há três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento refere -se sempre à elaboração de um plano.

Considerando os tipos de planejamento, o plano

a) operacional é detalhado e analítico, de curto prazo e micro orientado.

b) operacional é genérico e sintético, de longo prazo e macro orientado.

c) estratégico é detalhado e analítico, de curto prazo e macro orientado.

d) estratégico é genérico, sintético, de longo prazo e micro orientado.

Comentário:

O plano operacional é o mais detalhado, analítico e voltado para o curto prazo. O estratégico é o mais amplo, genérico e sintético, orientado para o todo (macro orientado). O tático é o intermediário entre os dois, mas nem sequer é tratado pela questão.

GABARITO: A.

100. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2017) A finalidade do controle é garantir que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem aos objetivos inicialmente estabelecidos. A essência do controle consiste em verificar se a atividade está ou não alcançando os resultados desejados.

O processo de controle prevê quatro etapas, nesta ordem:

a)monitorar os objetivos definidos, avaliar o desempenho atual, estabelecer níveis de autoridade e hierarquia e corrigir os desvios que forem necessários.

b)monitorar os objetivos definidos, estabelecer níveis de autoridade e hierarquia, definir canais de comunicação e recomeçar o ciclo de planejamento.

c)estabelecer padrões de desempenho, comparar o desempenho com os padrões estabelecidos, definir canais de comunicação e recomeçar o ciclo de planejamento.

d)estabelecer padrões de desempenho, avaliar o desempenho atual, comparar o desempenho com os padrões estabelecidos e corrigir os desvios que forem necessários.

Comentário:

Impossível conhecer todas as possibilidades de modelos para o controle, mas é possível ter clareza de que as etapas seguem um certo roteiro que devem se inicar pelo estabelecimento dos padrões/metas/indicadores ou coisa assim, e terminar pela ação corretiva. Com isso em mente, chegamos ao gabarito: D.

GABARITO: D.

101. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração-05/2016) A Pró-Reitora de Administração de uma instituição de ensino superior discutia com seus assessores durante uma oficina de trabalho, quando afirmou que "só é possível fazer várias apostas em cenários dinâmicos". Neste momento, ela se referia ao processo administrativo e, mais especificamente, à função de

a) controle.

b) organização.

c) direção.

d) planejamento.

Comentário:

A tomada de decisões com base em cenários faz parte da função de planejamento!

GABARITO: D.

102. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2016) A função administrativa responsável por melhor dispor ou ordenar os recursos disponíveis em uma estrutura é chamada de

a) organização.

b) planejamento.

c) direção.

d) controle.

Comentário:

A função que faz disposição e organização dos recursos é a de “organização”.

GABARITO: A.

103. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração/2015) Há um instrumento no qual se estabelecem diretrizes, objetivos e metas da administração pública por um prazo de, pelo menos, quatro anos. Ele também é utilizado para destacar quais são os investimentos mais importantes dentro de um projeto de desenvolvimento nacional, regional ou municipal. Quando o administrador elabora esse instrumento, a função administrativa desempenhada por ele é a de

a) planejamento.

b) organização.

c) direção.

d) controle.

Comentário:

O instrumento utilizado, baseado na tomada de decisões sobre o futuro, é função administrativa de planejamento.

GABARITO: A.

104. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração/2015) Qualquer administrador deve delinear os meios que lhe deem certeza de que o desempenho planejado será realmente atingido, considerando os indicadores atuais, para que, dessa forma, consiga medir o desempenho alcançado com as decisões tomadas. As outras três funções da administração não podem estar desvinculadas desta que, se não existisse, tornaria as outras ineficazes pela falta de acompanhamento. A função administrativa descrita é

a) controle.

b) planejamento.

c) organização.

d) direção.

Comentário:

O comando da questão é mal feito, podendo apontar para diferentes funções. Apesar disso, ao final ele afirma que a "falta de acompanhamento" seria um problema se a referida função não existisse. Ora, a função que faz o acompanhamento das atividades é o controle – que é o gabarito.

GABARITO: A.

105. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2015) São quatro as funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

A função administrativa que consiste em manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio sistema, é denominada

a) organização.

b) direção.

c) controle.

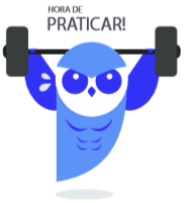
d) planejamento.

Comentário:

A função administrativa que faz o acompanhamento, monitoramento e ação corretiva com base em informações sobre a execução é o controle!

GABARITO: C.

4. LISTA DE QUESTÕES



QUESTÕES SOBRE PROCESSO ADMINISTRATIVO

1. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo - Administração/2018) O planejamento tático envolve desenho departamental em nível de gerência, enquanto o planejamento operacional envolve desenho de cargos e tarefas em nível de supervisão.

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

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

4. (CESPE/STM/AJAA/2018) O planejamento pode ser aplicado em situações de mudança organizacional, como no caso das chamadas mudanças planejadas, que se baseiam na racionalidade administrativa.

5. (CESPE/STM/AJAA/2018) As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

6. (CESPE/STM/AJAA/2018) As atividades de controle voltadas às áreas internas de uma organização são conhecidas como controles administrativos, que podem referir-se, por exemplo, a análises de relatórios de vendas.

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

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

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

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

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

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

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

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

15. (CESPE/TER-TO/AJAA/2017) O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

a) controle.

b) organização.

c) direção.

d) liderança.

e) planejamento.

16. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Listas de verificação, cronogramas e gráficos de Gantt podem ser utilizados para auxiliar as atividades de planejamento operacional.

17. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

18. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

19. (CESPE/TCU/Técnico Federal de Controle Externo/2015) Por meio do planejamento, definem-se os objetivos e decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente, dividindo-se o trabalho, atribuindo-se responsabilidades às pessoas e estabelecendo-se mecanismos de comunicação e coordenação.

20. (CESPE/FUB/Administrador/2015) Para assegurar a realização de objetivos organizacionais, o processo de controle deve comparar resultados alcançados com resultados esperados.

21. (CESPE/FUB/Administrador/2015) Estabelecer atribuições e responsabilidades entre unidades organizacionais e definir a estrutura com base no tipo de departamentalização e no tipo de organograma mais adequados para enfrentar os desafios já identificados são atividades que ocorrem no processo de direção.

22. (FCC/Prefeitura do Recife/Analista/2019) No que concerne ao planejamento no âmbito das organizações, em suas diferentes vertentes, tem-se que o planejamento operacional

a) é aquele proposto pelos dirigentes da organização, baseado em uma visão sistêmica das variáveis internas e externas.

b) representa uma função gerencial inerente à atividade de administrar, conforme a visão clássica de Henri Fayol ligada à capacidade de prever o que deve ocorrer (prévoyance).

c) é fortemente influenciado pelos cenários, sendo, portando, mutável e adaptável, não obstante possua horizonte de longo prazo e visão de futuro.

d) diversamente do tático, que é representado por programa, planos e cronogramas, não contempla previsão de ações concretas.

e) não está adstrito ao planejamento estratégico da organização, salvo no que concerne à aderência aos recursos disponíveis para tornar suas ações praticáveis.

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

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

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

Ocorre que

a) I e II estão incorretas.

b) I e II estão corretas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a) ao controle.

b) à indução.

c) ao planejamento.

d) à coordenação.

e) ao ajuste espontâneo.

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

a) das características da organização onde ele é implementado.

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

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

d) da situação econômica vigente.

e) da presença e atuação de um consultor externo.

27. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Dentre as atividades inerentes ao processo organizacional, aquela consistente em identificar e agrupar logicamente as atividades da entidade e delinear responsabilidades corresponde a

a) planejamento.

b) coordenação.

c) organização.

d) direção.

e) controle.

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

a)fixação de critérios de avaliação do desempenho individual de cada colaborador em função dos resultados almejados.

b)o denominado ajuste espontâneo, que corresponde ao alinhamento da ação às circunstâncias ambientais.

c)estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo e a verificação do correspondente cumprimento.

d)apenas medidas de natureza estritamente financeira, em especial contenção de gastos e revisão de estratégias voltadas para a busca da eficiência.

e)medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos.

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

a) Direção.

b) Planejamento.

c) Organização.

d) Controle.

e) Institucional.

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

1. planejamento W – Sistemas de apoio e informação.

2. organização X – Treinamento e desenvolvimento

3. Direção Y – Definição de metas e objetivos.

4. Controle Z – Ações preventivas e corretivas.

A correlação correta entre as colunas é:

a) 1Y; 2W; 3X; 4Z.

b) 1Z; 2W; 3X; 4Y.

c) 1Y; 2X; 3W; 4Z.

d) 1W; 2Z; 3Y; 4X.

e) 1Z; 2X; 3W; 4Y.

31. (FCC/TRT24/AJAA/2017) O processo organizacional compreende, entre as funções do administrador, aquelas consistentes em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos. Trata-se da atividade de

a) controle.

b) planejamento.

c) direção.

d) comunicação.

e) organização.

32. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Dentre as atividades inerentes ao processo organizacional, aquela consistente em identificar e agrupar logicamente as atividades da entidade e delinear responsabilidades corresponde a

a) planejamento.

b) coordenação.

c) organização.

d) direção.

e) controle.

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

a) tático.

b) estratégico.

c) técnico.

d) operacional.

e) modus operandi.

34. (FCC/TRE-SP/AJ – Assistente Social/2017) Acerca do debate sobre as funções que constituem o processo de gestão/administração de uma organização, política, programa, projeto, serviço e/ou atividade, as funções gerenciais básicas necessárias de serem realizadas são:

a) Equacionamento, decisão, operacionalização e ação.

b) Direção, organização, planejamento e controle.

c) Reflexão, decisão, ação e retomada de reflexão.

d) Direção, equacionamento, planejamento e controle.

e) Planejamento, operacionalização, ação e controle.

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

a) organização.

b) previsão.

c) preparação.

d) liderança.

e) controle.

36. (FCC/TRF3/Analista – Biblioteconomia/2016) O planejamento

I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

II. operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.

III. é um acontecimento.

IV. é o sinônimo da improvisação.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e II.

b) I e III.

c) II e IV.

d) II e III.

e) III e IV.

37. (FCC/DPE-RR/Administrador/2015) O planejamento de curto prazo com tarefas e atividades específicas refere-se ao

a) planejamento estratégico.

b) planejamento setorial

c) mapa estratégico.

d) planejamento operacional.

e) planejamento global.

38. (FCC/TRE-AP/Analista Judiciário – Contabilidade/2015) As características do planejamento tático são: indica a participação de cada unidade no planejamento global, seu horizonte temporal é de médio prazo, e é definido por

a) cada funcionário da empresa como contribuição ao planejamento operacional.

b) equipes multidisciplinares que se apoiam em pesquisas de mercado.

c) meio de indicadores de mercado, envolvendo clientes e concorrência.

d) cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.

e) todos os funcionários da empresa, indicando como cada tarefa deve ser feita.

39. (FCC/TRE-RR/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) Em relação ao planejamento, é correto afirmar que

a) o planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".

b) o planejamento estratégico é o desdobramento do planejamento tático.

c)as grandes estratégias de uma organização são definidas a partir da soma de seus planos táticos.

d)o planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, frequentemente, nos níveis da alta administração e estratégico.

e)o planejamento da unidade de informação ocorre de forma independente, sem vinculação direta com o da direção da organização.

40. (FCC/TRT3/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) A função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam atingidos, é a de

a) organização.

b)planejamento.

c) controle.

d) previsão.

e) direção.

41. (FCC/CNMP/Técnico do CNMP – Administração/2015) O processo administrativo é composto por quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle. Sobre controle, considere:

I. Um dos primeiros passos é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar e manter.

II. Processo pelo qual são fornecidas informações de retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas.

III. Define meios para possibilitar a realização de resultados.

Está correto o que consta em

a) I, II e III.

b) I e II, apenas.

c) I, apenas.

d) II e III, apenas.

e) I e III, apenas.

42. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) Dentre as funções administrativas, aquela que se incumbe de definir a missão, os objetivos e as prioridades e de identificar os meios para alcançá-los, é

a) a direção.

b) o controle.

c) a avaliação.

d) o planejamento.

e) a organização.

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

a) direção.

b) competência.

c) fixação de planos.

d) objetividade funcional.

e) exclusividade administrativa.

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

a) controle.

b) avaliação.

c) planejamento.

d) organização.

e) revisão.

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

a) meta.

b) planejamento.

c) controle.

d) finalidade.

e) organização.

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

a) otimizante.

b) suplementar.

c) direto.

d) objetivo.

e) abstrato.

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

a) genérico.

b) tático.

c) analítico.

d) estratégico.

e) operacional.

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

a) dinâmico.

b) otimizante.

c) conservador.

d) adaptativo.

e) imperativo.

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

a) possuir amplitude macro abordando a organização como um todo.

b) efetuar desdobramento dos planos táticos.

c) ser direcionado a médio prazo.

d) focalizar uma ação específica e molecular.

e) abordar cada unidade organizacional em separado.

50. (FUNRIO/UFRB/Tecnólogo/2015) Em nível conceitual, planejamento estratégico é

a) a expressão mais ampla e abrangente do planejamento, que abarca cada organização empresarial ou pública em seu conjunto.

b) o grau em que novas idéias são produzidas e ou se readaptam antigos conceitos para que se alcancem os objetivos da organização empresarial ou pública. O elemento diferencial de cada organização empresarial, sendo direcionado diretamente ao público ou consumidor final.

c) a expressão tática do planejamento, que é elaborado por cada departamento da organização empresarial ou pública. A relação com o ambiente físico e psicológico do trabalho, sendo tal relação mensurada por medidas como satisfação laborativa e índice de rotatividade funcional.

d) o elemento difuso de uma determinada organização empresarial ou pública, sendo diretamente definido pela cúpula dirigente.

e) a expressão global do planejamento, sendo projetado para o médio prazo, ou seja, para um período aproximado de doze meses. O resultado que a organização pretende alcançar em um determinado lapso temporal e numa dada circunscrição espacial.

51. (FGV/DPE-RJ/Técnico/2019) Em um órgão público foram efetivados cinco novos funcionários no setor financeiro, alocados na equipe responsável pelo pagamento a fornecedores. Os funcionários têm pouca experiência profissional, e o gerente responsável pelo setor gostaria de adotar formas de controle para evitar erros nos procedimentos de pagamento.

Seriam formas de controle preventivo e de controle simultâneo adequadas ao caso descrito, respectivamente:

A) definição de critérios para autorização de pagamentos; supervisão direta;

B) definição de regras de conduta; feedback de desempenho;

C) definição de alçadas decisórias de gastos; elaboração de código de ética;

D) definição de limites de gastos sem licitação; controle estatístico dos processos;

E) definição das competências necessárias ao cargo; trabalho em equipe.

52. (FGV/Câmara de Salvador/Analista/2018) Após o estágio probatório, um servidor foi convidado para ser o novo gerente de controle de sua organização, pois sua performance nos serviços administrativos de controle foi excepcional.

A função administrativa controle tem como finalidade:

A dividir os recursos e as tarefas, bem como as autoridades entre os membros;

B planejar os objetivos e as estratégias para alcançá-los;

C controlar as pessoas para que cumpram ordens com eficiência e sem questionamento;

D direcionar as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;

E monitorar e assegurar que os objetivos definidos estejam sendo alcançados.

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

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

a) controle e organização;

B) planejamento e liderança;

C) direção e controle;

D) controle e direção;

E) planejamento e organização.

54. (FGV/AL-RO/Assistente Legislativo/2018) Assinale a opção que apresenta uma prática da função da administração conhecida por direção.

A) Comparação entre padrões visados e realizados pela organização.

B) Monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.

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

D) Especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais.

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

55. (FGV/AL-RO/Assistente Legislativo/2018) A função de controle pode ser exercida em diferentes momentos nos processos organizacionais, tendo em cada caso métodos distintos. Considerando os

processos envolvidos na realização de concurso público para a contratação de novos servidores públicos, promovido pela ALE-RO, é correto afirmar que esse tipo de controle é

A) preventivo.

B) simultâneo.

C) de feedback.

D) posterior.

E) de processo.

56. (FGV/MPE-AL/Técnico/2018) Manuel é gerente de recursos humanos de um renomado escritório de advocacia. Ao realizar os processos de recrutamento de novos colaboradores, Manuel aplica uma avaliação que contém as disciplinas de Direito Civil, Língua Portuguesa, Língua Inglesa e Conhecimentos Gerais, propiciando a seleção de candidatos adequados ao perfil da empresa.

Com base no aspecto temporal, evidencia-se na situação, a utilização de um controle

A reativo.

B posterior.

C simultâneo.

D preventivo.

E feedback.

57. (FGV/MPE-AL/Técnico/2018) O controle é uma atividade que pode ser realizada em diferentes níveis organizacionais, agindo de diferente maneiras em cada contexto.

Assinale a opção que apresenta um exemplo de ação utilizada no nível estratégico.

A Verificar a taxa de defeitos na produção de determinado produto.

B Avaliar o número de reclamações de clientes.

C Apreciar o grau de realização da visão da organização.

D Analisar a adequação das demonstrações contábeis realizadas pelo gerente financeiro.

E Mensurar o resultado de uma nova campanha publicitária.

58. (FGV/Câmara de Salvador/Analista/2018) O gerente financeiro de uma organização dedica boa parte do seu tempo à elaboração de orçamentos e à aplicação de recursos financeiros.

Essas atividades estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções administrativas:

A planejamento; organização;

B planejamento; planejamento;

C organização; organização;

D organização; controle;

E planejamento; controle.

59. (FGV/Câmara de Salvador/Analista/2018) Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.Um exemplo de exercício da função de direção na área de marketing é:

A atribuição de bônus aos vendedores;

B estruturação do departamento de marketing;

C distribuição dos vendedores por área geográfica;

D monitoração da satisfação dos clientes;

E definição da estratégia de marketing.

60. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas/2018) Uma das funções administrativas refere-se à "geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a garantir o cumprimento das metas planejadas" (Sobral e Peci, 2014, p. 359).

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

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

b) organização; alocação de recursos e monitoramento;

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

d) controle; monitoramento e correção de desvios;

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

61. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal/2018) Um jornal publicou recentemente o seguinte anúncio de emprego:

"Auxiliar administrativo – responsável por dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística. Atividades: monitorar material de expediente; levantar necessidade de material; requisitar materiais; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; conferir expedição de malotes e recebimentos; monitorar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância). Aceita-se primeiro emprego".

As atividades do cargo estão relacionadas, majoritariamente, à seguinte função administrativa:

a) operações;

b) planejamento;

c) controle;

d) organização;

e) patrimônio.

62. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal/2018) Nas organizações, o controle pode ser aplicado aos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

No nível tático, o foco do controle está:

a) na capacidade de inovação da empresa;

b) no desempenho de unidades ou áreas da organização;

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

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

e) no desempenho financeiro global da organização.

63. (FGV/TRT12/AJAA/2017) Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.

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

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

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

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

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

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

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

Essa atribuição está relacionada à seguinte função administrativa:

a) produção;

b) direção;

c) controle;

d) custos;

e) planejamento.

65. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Um órgão da administração pública teve grande redução em seu quadro de funcionários, ao mesmo tempo em que teve parte de suas atribuições transferida para outro órgão. Em vista da nova situação, a alta direção acredita que seja um bom momento para rever a estrutura de cargos do órgão. O diretor de recursos humanos recebeu a incumbência de apresentar uma proposta para a nova estrutura dos cargos.

Ao realizar essa incumbência, o diretor está exercendo a seguinte função administrativa:

a) planejamento;

b) direção;

c) controle;

d) coordenação;

e) organização.

66. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Em todas as áreas funcionais de uma organização, os administradores exercem as funções administrativas.

Um exemplo de atividade gerencial relativa à função de planejamento desempenhada na área de finanças é:

a) avaliação do desempenho financeiro da organização;

b) estruturação do departamento de finanças;

c) implementação de política de participação nos lucros;

d) aplicação dos recursos financeiros da empresa;

e) elaboração de projetos de investimento.

67. (FGV/TRT12/TJAA/2017) No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.

Tão importante quanto planejar é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, e essa função administrativa de monitoração é denominada:

a) avaliação estratégica;

b) análise de eficácia;

c) controle;

d) análise de eficiência;

e) avaliação de desempenho.

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

a) estratégico, prático e operacional;

b) estratégico, tático e operacional;

c) teórico, prático e operacional;

d) teórico, tático e programático;

e) horizontal, vertical e matricial.

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

a) controle; planejamento; direção;

b) planejamento; organização; direção;

c) direção; organização; organização;

d) planejamento; planejamento; direção;

e) direção; planejamento; organização.

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

a) o nível estratégico trata das decisões relacionadas às unidades administrativas, no qual se desdobram as diretrizes estratégicas para cada setor da organização;

b) o nível tático trata das decisões da organização, que a envolvem como um todo e têm um alcance a longo prazo;

c) o nível operacional toma as decisões de curto prazo, que cuidam da tradução das orientações táticas para os planos de execução das atividades cotidianas;

d) o nível tático estabelece as atividades e recursos que serão utilizados para realizar os objetivos estratégicos da organização;

e) o nível estratégico toma as decisões cujo impacto acontecem no médio prazo e servem de orientação para a base da pirâmide de gestão.

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

a) planejamento e organização;

b) controle e direção;

c) organização e controle;

d) planejamento e direção;

e) organização e direção.

72. (FGV/DPE-RO/Analista da Defensoria Pública - Analista em Administração/2015) O diretor de finanças de uma construtora recebeu as seguintes incumbências: avaliar o desempenho financeiro da empresa e elaborar o orçamento para o ano de 2016. Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

a)controle e organização;

b) organização e planejamento;

c)direção e controle;

d)controle e planejamento;

e)organização e direção.

73. (FGV/TJ-SC/Analista Administrativo/2015) Um diretor de marketing afirmou que a maior parte de seu tempo era dedicada a funções de planejamento. É uma função de planejamento, na área de marketing:

a) distribuição dos vendedores por área geográfica;

b) avaliação da satisfação dos clientes;

c) estruturação do departamento de marketing;

d) definição da estratégia comercial;

e) atribuição de bônus aos vendedores.

74. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) Assinale a opção que indica, conforme aceitas hoje, as funções do processo administrativo.

a) Organização, monitoramento, controle e avaliação.

b) Controle, avaliação, reconversão e monitoramento.

c) Planejamento, organização, direção e controle.

d)Coordenação, planejamento, reunião e decisão.

e) Assembleia, decisão, implantação e controle.

75. (FGV/TJ-BA/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2015) Em todas as áreas de uma organização, os administradores exercem funções de planejamento, organização, direção e controle. É uma atividade de organização na área de finanças:

a) avaliação do desempenho financeiro da organização;

b) elaboração de projetos de investimento;

c) implementação de política de participação nos lucros;

d) aplicação dos recursos financeiros;

e) controle dos custos de produção.

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

a)envolve a criação de objetivos amplos e de longo prazo.

b)cria padrões, métodos, políticas e procedimentos específicos que são adotados em áreas funcionais da organização.

c) constitui um processo de decisão para cumprir objetivos organizacionais.

d)apoia a implantação de planos estratégicos e inicia a abordagem dos temas de coordenação e alocação de recursos dentro da organização.

e) representa a finalidade e a razão de existência de uma organização.

77. (IADES/Fundação Hemocentro de Brasília – DF/Técnico em Radiologia/2017) O planejamento é classificado em três níveis distintos: operacional, tático e estratégico. Com base nessa classificação, assinale a alternativa correta.

a)O planejamento tático é projetado para o curto prazo e envolve cada tarefa ou atividade isoladamente.

b)O planejamento operacional envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os recursos e todas as áreas de atividade.

c)O planejamento estratégico apresenta maior flexibilidade que o planejamento tático, além de apresentar menores riscos.

d)O planejamento operacional é definido pela cúpula da organização, ou seja, é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

e)Existe uma diferenciação na dimensão temporal do processo de planejamento estratégico e do planejamento tático, já que o horizonte do planejamento estratégico é sempre maior que o do planejamento tático.

78. (IADES/CRF-DF/Analista I – Administrador/2017) Existem três níveis de controle em uma organização: estratégico, tático e operacional. Uma das principais falhas durante a implantação do planejamento estratégico nas empresas é a inadequação no sistema de controle. Com relação a esse tema, assinale a alternativa que representa uma decisão relativa ao controle estratégico.

a)Alteração da alocação de recursos de uma área funcional da empresa para melhor alcançar os objetivos da organização.

b)Alteração dos relatórios de análise de custos.

c)Alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais, com reflexos em oportunidades ou ameaças para a empresa.

d)Revisão do quadro de pessoal.

e)Modificação do processo de controle de qualidade de produção.

79. (IADES/CRC-MG/Auxiliar Administrativo/2015) Para a teoria neoclássica, as funções do administrador aceitas atualmente são, basicamente, o planejamento, a organização, a direção e o controle. A esse respeito, assinale a alternativa que apresenta a finalidade da função administrativa controle.

a) Atestar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos que não foram ainda previamente estabelecidos.

b) Assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

c) Dividir o trabalho, agrupar as atividades em uma estrutura lógica, designar as pessoas para execução, alocar recursos e coordenar esforços.

d) Contradizer os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido, para que eles se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

e) Interpretar os planos para os outros colaboradores e apresentar instruções acerca de como executá-los em direção aos objetivos a atingir.

80. (IADES/CRC-MG/Auxiliar Administrativo/2015) O planejamento é uma das funções administrativas que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou os respectivos departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresa: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron, 1995, com adaptações.

Acerca desse assunto, é correto afirmar que o planejamento tático, na empresa, corresponde ao nível

a) operacional.

b) institucional.

c) intermediário.

d) estratégico.

e) de marketing.

81. (IBFC/Emdec/Assistente Administrativo Jr./2016) O pilar da Administração que trata de definir objetivos, identificar formas de controle e definir processos determina-se:

(A) Planejamento.

(B) Organização.

(C) Direção.

(D) Controle.

82. (IBFC/MGS/Administração/2015) Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna a seguir.

Dentre as principais funções da Administração, _____ é a metodologia administrativa que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados - objetivos e metas - a serem alcançados pelas organizações e de delinear ações - estratégicas - para alcançar estes resultados, bem como estabelecer leis e normas - políticas - que servem de sustentação a esse procedimento administrativo.

(A) Planejamento.

(B) Organização.

(C) Direção.

(D) Controle.

83. (IBFC/MGS/Administração/2015) Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna a seguir. A Administração conta com três níveis

O _____ é o que consolida a interação entre os aspectos internos ou controláveis e os aspectos externos ou não controláveis das organizações.

(A) Nível Tático.

(B) Nível Estratégico.

(C) Nível Operacional.

(D) Nível Administrativo.

84. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo/2015) As sentenças abaixo discorrem sobre planejamento. Baseado no tema, analise-as, atribua valores verdadeiro ou falso e assinale a alternativa que representa a sequência correta de cima para baixo:

( ) Planejar é um processo de reflexão e tomada de decisão sobre o futuro.

( ) Planejar é definir objetivos ou resultados que devem ser alcançados no futuro.

( ) Durante o planejamento deve-se definir os meios que deverão possibilitar a realização dos resultados esperados, dentro de um espaço de tempo indefinido.

(A) V, V, F.

(B) F, F, V.

(C) V, F, V.

(D) F, V, F.

(E) V, V, V.

85. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo/2015) Dentro das organizações desenvolve-se o planejamento operacional. Sobre o tema, leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

I. Para a realização de objetivos precisa-se definir quais atividades deverão ser executadas e quais recursos serão necessários para a execução destas atividades. A esse processo dá-se o nome de planejamento estratégico.

II. O processo de planejamento operacional compreende algumas etapas, dentre as quais, a análise dos objetivos, o planejamento das atividades e do tempo, planejamento dos recursos, avaliação dos riscos, previsão dos meios de controle.

III. Algumas ferramentas administrativas auxiliam as decisões em nível de planejamento operacional, como os cronogramas, orçamentos, organogramas por exemplo.

Estão corretas as afirmativas:

(A) Apenas as afirmativas I e II estão corretas.

(B) Apenas as afirmativas I e III estão corretas.

(C) Apenas as afirmativas II e III estão corretas.

(D) Todas as afirmativas estão corretas.

(E) Nenhuma afirmativa está correta.

86. (IDECAN/UFPB/Auxiliar em Administração/2016) "A Administração é o processo de_____,_____,_____, e_____o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos." Assinale a alternativa que completa correta e sequencialmente a afirmativa anterior.

A analisar / definir / estabelecer / dirigir

B planejar / organizar / dirigir / controlar

C planejar / dirigir / reanalisar / conceituar

D analisar / organizar / controlar / redimensionar

87. (IDECAN/UERN/Atividades Administrativas/2016) A respeito do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle, assinale a afirmativa INCORRETA.

A) A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. O conceito de controle não pode existir sem o conceito de planejamento. Quanto mais complexo o planejamento e quanto maior for o seu horizonte temporal, tanto mais complexo será o controle.

B) A organização é baseada em uma divisão racional do trabalho, na diferenciação e integração dos órgãos e na representação por meio de organograma. A organização é um processo administrativo por meio do qual se agrupa, estrutura e integra os recursos organizacionais; divide o trabalho a ser feito; agrupa órgãos e atividades em uma estrutura lógica; designa as pessoas para a sua execução e coordena os diferentes esforços.

C) A primeira das funções administrativas, o planejamento é um processo de estabelecer objetivos e definir a maneira de alcançá-los. O planejamento é um processo constituído de uma série sequencial de passos: definir objetivos, verificar qual a situação atual em relação aos objetivos, desenvolver premissas quanto às condições futuras, analisar as alternativas de ação, escolher um curso de ação entre as várias alternativas e implementar o plano e avaliar o resultado.

D) A direção é um processo de guiar as atividades dos membros da organização nos rumos adequados. A direção envolve a focalização nos membros organizacionais como pessoas e a abordagem de assuntos como liderança, motivação, comunicação, solução de conflitos, além do desenvolvimento de boas relações entre as pessoas e a criação de um excelente ambiente de trabalho. A direção ocorre nos níveis organizacionais institucional e intermediário, não estando presente no nível operacional.

88. (FUMARC/CEMIG-TELECOM/Analista de Vendas Junior/2016) O executivo de vendas deve estar sempre envolvido com as funções básicas de administração, ou seja: planejamento, organização, direção e controle.

Associe a primeira coluna, que trata das funções básicas do executivo de vendas, com a segunda coluna, que trata de atividades inerentes a cada função:

I – Planejamento

II – Organização

III – Direção

IV – Controle

( ) estruturação da força de vendas

( ) Cumprimento de metas, objetivos e estratégias

( ) quantificar o mercado de atuação

( ) comparar resultados operacionais da força de vendas

A sequência CORRETA, de cima para baixo, é:

a) II; III; I; IV.

b) II; III; IV; I.

c) III; I; IV; II.

d) IV; II; III; I.

89. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUJB-UFCG)/2017) Com relação ao processo organizacional, qual é o processo que envolve solução de problemas e tomada de decisões quanto a alternativas para o futuro?

a) Coordenar.

b) Dirigir.

c) Comandar.

d) Planejar.

e) Controlar.

90. (AOCP/Prefeitura de Juiz de Fora/Técnico em Planejamento/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.

91. (AOCP/Prefeitura de Juiz de Fora/Técnico em Planejamento/2016) O planejamento estratégico faz parte da função planejamento da administração. Assim, assinale a alternativa correta a respeito de características do planejamento estratégico.

a) O planejamento estratégico faz parte do planejamento global da empresa e auxilia no estabelecimento de programas de administração e planos operacionais.

b) O planejamento estratégico realiza controle de fatos e valores para ajudar as pessoas a seguirem a estratégia organizacional.

c) O planejamento estratégico mantém o pessoal ativo, lidera e motiva equipes, conforme a filosofia organizacional.

d) O planejamento estratégico tem como função engajar pessoas, recrutar, selecionar e desenvolver o pessoal para ocupar posições na estrutura da organização.

e) O planejamento estratégico deve fornecer instalações, equipamentos e outros recursos físicos exigidos para a realização do negócio.

92. (AOCP/Prefeitura de Juiz de Fora/Técnico em Planejamento/2016) O planejamento é uma das funções da administração e sua utilização ocorre nos diferentes níveis da organização. Com essa informação, assinale a alternativa correta que apresenta o tipo de planejamento utilizado pelo nível organizacional indicado.

a) O planejamento Estratégico é utilizado pela gerência intermediária e a alta gerência utiliza o planejamento tático.

b) Enquanto a produção utiliza o planejamento estratégico, a diretoria realiza o planejamento tático.

c) O nível médio da organização elabora o planejamento tático e o planejamento operacional é realizado no chão de fábrica.

d) A alta administração elabora o planejamento estratégico e o planejamento operacional é elaborado pela média gerência.

e) A alta gerência elabora o planejamento operacional e o nível operacional cuida do planejamento tático

93. (AOCP/Prefeitura de Juiz de Fora/Técnico em Planejamento/2016) As funções administrativas podem ser as seguintes: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Assinale a alternativa correta referente à característica da função Controle.

a) Desenhar cargos e tarefas específicas, criar estrutura organizacional, definir posições de staff.

b) Medir o desempenho dos empregados, estabelecer comparação do desempenho como os padrões; tomar as ações necessárias para a melhoria do desempenho da organização.

c) Estabelecer objetivos e missão, examinar as alternativas, determinar as necessidades de recursos, criar estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais.

d) Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais, estabelecer comunicação com os trabalhadores, apresentar solução dos conflitos.

e) Gerenciar mudanças da organização, medir o desempenho dos empregados, determinar necessidades de recursos, definir posições de staff.

94. (UFG/Prefeitura de Caldas Novas/Administrador/2016) Qual a primeira função do processo administrativo?

a) organização

b) direção

c) controle

d) planejamento

95. (UFG/UFG/Administrador/2015) Programa cobre um conjunto de atividades. Projeto abrange um subconjunto de um programa de caráter mais amplo. Planos para produtos, relacionados ao aprimoramento de um produto específico. Plano de divisões, como plano de marketing, plano de produção, etc. Todos estes conceitos são exemplos que fazem parte do planejamento:

A) estratégico.

B) tático.

C) operacional.

D) divisional.

96. (VUNESP/Prefeitura de São José dos Campos – SP/Assistente Técnico Municipal/2015) Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções. Assinale a alternativa em que são corretamente denominados esses cinco tipos de decisões.

a) Ciência, padronização, diretrizes, reflexão e nexo.

b)Padronização, direção, aprendizagem, exercício e burocracia.

c)Planejamento, organização, liderança, execução e controle.

d) Padronização, ciência, diretrizes, execução e controle.

e)Planejamento, recursos, aprendizagem, execução e controle.

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

A) e sempre voltado para o futuro.

B) é uma técnica estritamente voltada para a eficiência.

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

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

E) está limitado por restrições legais e institucionais.

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

A) coletivo.

B) integrador.

C) de cidadania estratégica.

D) populista.

E) participativo.

99. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2017) O planejamento constitui a primeira função do processo administrativo, caracterizado pela definição dos objetivos organizacionais e dos recursos necessários para atingi-los. Há três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento refere -se sempre à elaboração de um plano.

Considerando os tipos de planejamento, o plano

a) operacional é detalhado e analítico, de curto prazo e micro orientado.

b) operacional é genérico e sintético, de longo prazo e macro orientado.

c) estratégico é detalhado e analítico, de curto prazo e macro orientado.

d) estratégico é genérico, sintético, de longo prazo e micro orientado.

100. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2017) A finalidade do controle é garantir que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem aos objetivos inicialmente estabelecidos. A essência do controle consiste em verificar se a atividade está ou não alcançando os resultados desejados.

O processo de controle prevê quatro etapas, nesta ordem:

a)monitorar os objetivos definidos, avaliar o desempenho atual, estabelecer níveis de autoridade e hierarquia e corrigir os desvios que forem necessários.

b)monitorar os objetivos definidos, estabelecer níveis de autoridade e hierarquia, definir canais de comunicação e recomeçar o ciclo de planejamento.

c)estabelecer padrões de desempenho, comparar o desempenho com os padrões estabelecidos, definir canais de comunicação e recomeçar o ciclo de planejamento.

d)estabelecer padrões de desempenho, avaliar o desempenho atual, comparar o desempenho com os padrões estabelecidos e corrigir os desvios que forem necessários.

101. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração-05/2016) A Pró-Reitora de Administração de uma instituição de ensino superior discutia com seus assessores durante uma oficina de trabalho, quando afirmou que "só é possível fazer várias apostas em cenários dinâmicos". Neste momento, ela se referia ao processo administrativo e, mais especificamente, à função de

a) controle.

b) organização.

c) direção.

d) planejamento.

102. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2016) A função administrativa responsável por melhor dispor ou ordenar os recursos disponíveis em uma estrutura é chamada de

a) organização.

b) planejamento.

c) direção.

d) controle.

103. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração/2015) Há um instrumento no qual se estabelecem diretrizes, objetivos e metas da administração pública por um prazo de, pelo menos, quatro anos. Ele também é utilizado para destacar quais são os investimentos mais importantes dentro de um projeto de desenvolvimento nacional, regional ou municipal. Quando o administrador elabora esse instrumento, a função administrativa desempenhada por ele é a de

a) planejamento.

b) organização.

c) direção.

d) controle.

104. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração/2015) Qualquer administrador deve delinear os meios que lhe deem certeza de que o desempenho planejado será realmente atingido, considerando os indicadores atuais, para que, dessa forma, consiga medir o desempenho alcançado com as decisões tomadas. As outras três funções da administração não podem estar desvinculadas desta que, se não existisse, tornaria as outras ineficazes pela falta de acompanhamento. A função administrativa descrita é

a) controle.

b) planejamento.

c) organização.

d) direção.

105. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2015) São quatro as funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

A função administrativa que consiste em manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio sistema, é denominada

a) organização.

b) direção.

c) controle.

d) planejamento.

5. GABARITO



1. C	16. C	31. A	46. A	61. C	76. B	91. A
2. C	17. C	32. C	47. B	62. B	77. E	92. C
3. C	18. C	33. B	48. C	63. A	78. C	93. B
4. C	19. E	34. B	49. A	64. C	79. B	94. D
5. E	20. C	35. A	50. A	65. E	80. C	95. B
6. C	21. E	36. A	51. A	66. E	81. A	96. C
7. C	22. B	37. D	52. E	67. C	82. A	97. A
8. C	23. B	38. D	53. E	68. B	83. B	98. E
9. C	24. D	39. A	54. E	69. B	84. A	99. A
10. E	25. A	40. C	55. A	70. C	85. C	100. D
11. E	26. B	41. B	56. D	71. A	86. B	101. D
12. E	27. C	42. D	57. C	72. D	87. D	102. A
13. C	28. E	43. A	58. A	73. D	88. A	103. A
14. E	29. C	44. D	59. A	74. C	89. D	104. A
15. A	30. A	45. C	60. D	75. D	90. D	105. C

6. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

BENOME, João B V. Princípios da Administração. IESDE, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. Rio de Janeiro:Elsevier, 2007.

CUNHA, Miguel P. CUNHA, João V. CAIXEIRINHO, Jesuína. Processos de controlo nas organizações: do controlo da flexibilidade à flexibilidade do controlo. Análise Psicológica. N.2, p.261-278, 2001.

CURY, Antonio. Organização e Métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS-PEREIRA. José. Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública. São Paulo: Atlas, 2012.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 37ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

STONER, James A. FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC: 1999, apud GUIMARAES, André L. F. Gestão e Racionalização na Distribuição de Medicamentos e Materiais Clínicos: um estudo de caso no Hospital Escola da Universidade de Taubaté.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Rubens M. SOUZA, Washington J de. O desafio Relativo ao incremento dos valores da racionalidade substantiva no planejamento público: reflexões teóricas. Disponível em:< unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IISeminario/trabalhos/As organizações o individuo e a gestão participativa.pdf>. Acesso em 12/01/2015.inerddd

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.