Estratégia Concursos

Aula 00

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

Autor:
Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

08 de Janeiro de 2020

Processo Organizacional

ANÁLISE ESTATÍSTICA 2
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque 3
Aposta estratégica 8
Questões estratégicas 10
Processo Organizacional 10
Questionário de revisão e aperfeiçoamento 17
Perguntas 17
Perguntas com respostas 18
Conclusão 23
Lista de Questões Estratégicas 24
Processo Organizacional 24
Gabarito 28



ANÁLISE ESTATÍSTICA

Bom, no assunto **Processo Organizacional**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Planejamento	**31,43%**
Controle	**25,71%**
Comunicação	**20,00%**
Organização	**14,29%**
Direção	**8,57%**

ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Processo Organizacional,** você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Saiba diferenciar as 4 **funções administrativas**:
  - **Planejamento:** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e pensados os meios para alcançá-los.
  - **Organização:** é a função que estrutura e distribui os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.
  - **Direção:** é a função relativa à condução da execução do que foi planejado, de forma a garantir que a ocorra conforme planejado.
  - **Controle**: é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos. Sua finalidade é comparar as medições com o que foi previamente planejado e, assim, poder realizar possíveis adequações aos objetivos definidos no planejamento.

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

- Fique atento às palavras-chave relacionadas a cada um dos 3 níveis do **planejamento**:
  - **Planejamento Estratégico:** é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.
  - **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.
  - **Planejamento Operacional:** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

- Saiba que a função **organização** se relaciona:
  - em nível **estratégico,** ao desenho da estrutura organizacional;
  - em nível **tático,** ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento;
  - em nível **operacional,** à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

- Associe a **direção** (ou **coordenação**) à **LIDERANÇA,** que por sua vez depende de uma boa **COMUNICAÇÃO** para que seja estimulada a **MOTIVAÇÃO** dos integrantes da organização.

- Lembre-se que o **controle** está intimamente ligado ao **planejamento,** a fim de garantir que os objetivos sejam atingidos. Envolve também a **avaliação**, a fim de realizar modificações/correções em qualquer momento do processo.

- As palavras-chave relacionadas ao **controle** são:
  - **Objetivos**
  - **Medição**
  - **Comparação**
  - **Correção**

- A **comunicação,** assim como as demais funções administrativas, ocorre em todos os níveis organizacionais e serve, dentre outros, para controle, motivação, expressão emocional e informação.

- Estude a função **comunicação** tendo em mente que há divergências entre os autores sobre a quantidade e conceituação de cada elemento do processo. Aqui vamos relembrar alguns conceitos:
  - **Emissor ou fonte**: é aquele que transmite a mensagem para a outra parte. Significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema.
  - **Canal ou transmissor:** é o espaço intermediário situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constituem dois pontos distantes.
  - **Codificação:** é o processo de transformar o pensamento em forma simbólica.

- **Mensagem:** é o conjunto de símbolos que o emissor transmite.
- **Meio:** são os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do transmissor para o receptor.
- **Decodificação:** processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transferidos pelo emissor. É a percepção e a interpretação, por parte do receptor, do significado da mensagem recebida.
- **Receptor:** é aquele que recebe a mensagem transferida pelo emissor.
- **Resposta:** conjunto de reações do receptor após a mensagem.
- **Feedback:** é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor. É a reação do receptor ao ato de comunicação, permitindo que o emissor saiba se sua mensagem foi ou não compreendida pelo receptor.
- **Ruído:** distorção não planejada durante o processo de comunicação. Pode ser um emissor ou receptor fora de sintonia, falta de empatia ou habilidade para colocar-se no lugar de terceiros, falta de atenção do receptor etc.

➢ Lembre-se que não há uma lista exaustiva das diversas barreiras associadas ao processo de comunicação. Algumas, no entanto, merecem destaca:

- Filtragem (no emissor)
- Percepção Seletiva (no destinatário)
- Sobrecarga de informações
- Aspectos emocionais (fonte e destinatário)
- Idioma/semântica/má codificação e decodificação
- Silêncio (que também pode ser uma comunicação)
- Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)

➢ Saiba conceituar e exemplificar as origens do **ruído** no processo de comunicação, caracterizado pela alteração indesejada na mensagem originalmente transmitida e que pode ter origem, por exemplo:

- Na **interpretação** pessoal do destino (nem sempre se entende o que se objetiva transmitir). Diferenças culturais contribuem para esse tipo de ruído;
- No **canal** escolhido, que irá ter perdas à medida que a mensagem é transmitida; ter outras mensagens sendo transmitidas e se misturando à original etc.

- Na **objetividade da fonte**, uma vez que o destino não entende qual é o principal objetivo do que está sendo transmitido, podendo inclusive diminuir sua atenção no processo de recepção da mensagem, o que aumentaria ainda mais o ruído;
- Até mesmo no **conhecimento inadequado do idioma** utilizado no processo de comunicação entre fonte e destino.

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

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

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

- **Canais ricos** tendem a transmitir a mensagem de forma mais completa, sendo mais eficazes para mensagens mais complexas, delicadas. Esse tipo de canal costuma ser de uso mais demorado e mais custoso. Nesses tipos de canais há uma mão dupla de comunicação muito mais rápida, sendo assim, o feedback é instantâneo.
- **Canais pobres** são mais simples, apresentam dificuldades em transmitir mensagens mais complexas, pois não são capazes de captar e transmitir todas as suas nuances. Por outro lado, são canais mais adequados para mensagens simples e que precisam atingir um número maior de destinos. Eles são mais rápidos e de custo menor quando comparamos com os canais ricos.

➢ Lembre-se que a **comunicação formal** observa os modelos e canais determinados pela organização, enquanto a **comunicação informal** utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que surgem de modo espontâneo, decorrentes da interação entre as pessoas.

➢ As **redes de comunicação** podem ser **formais** ou **informais**, sendo importante conhecer suas caraterísticas:

- **Rede tipo Cadeia:** nesse tipo de rede, cada superior realiza a comunicação formalmente com seus subordinados. A precisão da comunicação é elevada, já sua velocidade é moderada, uma vez que a comunicação precisar "caminhar" por toda a sequência formal até alcançar todos.
- **Rede tipo Círculo:** rede de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação se distribua na forma de círculo pela organização. Elas são mais rápidas, mas tendem a perder qualidade ao serem retransmitidas.
- **Rede tipo Roda:** é a rede que se organiza em torno de uma pessoa, o centro da rede. Todas as outras pessoas da rede se situam ao seu redor. Neste caso, a comunicação é precisa e flui rapidamente. No entanto, seus membros possuem baixa satisfação.
- **Rede tipo todos os Canais:** trata-se de uma rede em que as pessoas possuem liberdade para contribuir no processo e não há a figura de um líder em torno de quem as informações são centralizadas. A satisfação dos membros é alta, assim como a velocidade da comunicação, porém possui baixa precisão.

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

APOSTA ESTRATÉGICA

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

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



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



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

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



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



OS 3 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

- **Planejamento Estratégico**
  - nível organizacional/institucional
  - elaborado pela cúpula da organização (presidência e diretorias)
  - engloba os ambientes interno e externo

- objetivos de longo prazo
- voltado à eficácia e à efetividade

- **Planejamento Tático**
  - nível departamental
  - realizado pelas gerências intermediárias
  - objetivos de médio prazo
- **Planejamento Operacional**
  - nível mais elementar dos três níveis de planejamento
  - formalização das metodologias, procedimentos e tarefas do dia-a-dia
  - objetivos de curto prazo
  - voltado à eficiência

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Para o assunto **Processo Organizacional,** apresentamos as seguintes questões estratégicas:

PROCESSO ORGANIZACIONAL

1. (VUNESP / PAULIPREV – Agente Previdenciário - 2018)

Denomina-se organização como:

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

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

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

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

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

Comentários

Distribuir ou agrupar tarefas ou atividades e recursos significa organizá-los, observando uma lógica estrutural e os objetivos da empresa.

Atenção: é comum as bancas tentarem confundir as funções de planejamento e organização.

Gabarito: C

---

2. (VUNESP / ARSESP – Analisa de Suporte à Regulação - 2018)

O ciclo administrativo é constituído pelo desempenho das funções administrativas, entre elas, a organização, sendo aquela responsável, pelo ato de organizar, estruturar e integrar os recursos. Assinale a alternativa que apresenta uma atividade da função administrativa da organização

a) Definir os planos para alcança-los

b) Monitorar o desempenho

c) Programar as atividades

d) Dividir o trabalho

e) Formular objetivos.

Comentários

Dividir o trabalho (d) corresponde à função administrativa de **organizar.**

Definir os planos para alcançá-los (a), programar as atividades (c) e formular objetivos (e) correspondem à função **planejamento.**

Monitorar o desempenho (b) corresponde à função **controle.**

Gabarito: D

---

3. (VUNESP / PRODEST – Assistente/Organizacional/Administrativa - 2014)

Entre as funções administrativas, consideradas pela literatura como clássicas, têm lugar de destaque as de planejar, organizar, dirigir/executar e controlar. Associe cada uma dessas funções, na coluna da esquerda, aos seus respectivos significados, na coluna da direita.

I – Planejar	A – É a função de alocação dos recursos da empresa da melhor forma, para assegurar o seu bom desempenho.
II – Organizar	B – É a função de estabelecer padrões e medidas e acompanhar as operações, para que o desempenho ocorra em conformidade com o que foi traçado.
III – Dirigir	C – É a função de estabelecer os objetivos da empresa, definindo os meios, os recursos e os prazos para alcançá-los.
IV – Controlar	D – É a função de articular os esforços e os recursos da empresa com vistas ao alcance dos objetivos traçados.

Assinale a alternativa que contém a associação correta.

a) I-D; II-C; III-B; IV-A.

b) I-A; II-B; III-C; IV-D.

c) I-B; II-C; III-D; IV-A.

d) I-C; II-D; III-A; IV-B.

e) I-C; II-A; III-D; IV-B.

Comentários

Questão autoexplicativa, interessante para fixar e diferenciar os conceitos.

Gabarito: E

---

4. (VUNESP / AMLURB – Analista - 2016)

O planejamento é um processo

a) que requer monitoramento para que não sejam introduzidas ações não cogitadas no plano inicial.

b) cíclico, constituído de fases que se interpenetram, não devendo, portanto, ser visto como processo linear.

c) constituído das seguintes etapas lineares sucessivas: elaboração do plano, definição do objeto, definição de metas, obtenção de informações e tomada de decisão.

d) cujo acompanhamento visa assegurar o seguimento rigoroso do plano originalmente traçado.

e) cuja avaliação é realizada quando se encerram todas as etapas previstas no plano original.

Comentários

a) ERRADA. O planejamento deve ser **flexível** para aceitar ajustes e correções, diante de eventos inesperados, tanto internos quanto oriundos do ambiente externo.

b) CORRETA. O planejamento é um processo permanente, contínuo e **cíclico,** tendente à melhoria em cada etapa ou ciclo.

C) ERRADA. Não há uma definição rígida, por parte da doutrina ou das organizações, das etapas do planejamento. De qualquer forma, a obtenção de informações é uma etapa do diagnóstico, de modo que necessariamente deve se situar no início do processo.

d) ERRADA. O plano é dinâmico e flexível, e não rígido.

e) ERRADA. Planejamento e avaliação (controle) são duas funções do processo administrativo intimamente ligadas e interdependentes, sendo ambas, portanto, permanentes, contínuas e cíclicas.

Gabarito: B

---

5. (VUNESP / TJ-PA – AJAA - 2014)

A hierarquia de objetivos sofre inúmeras mudanças, seja na colocação dos objetivos, seja na substituição de alguns destes por outros diferentes. São exemplos de objetivos operacionais:

a) o aumento do retorno e a redução do investimento.

b) a redução de custo e o aumento do faturamento.

c) a redução do investimento e o aumento do faturamento.

d) a utilização eficiente dos atuais recursos e a aquisição de recursos adicionais.

e) o retorno sobre o investimento empresarial e o aumento do retorno.

Comentários

Existem três níveis de objetivos:

- **Objetivos estratégicos -** São os **chamados objetivos organizacionais,** ou seja, objetivos **amplos** e que abrangem a organização como uma totalidade. Suas características básicas são: **globalidade e longo prazo.** Correspondem às letras a), c) e e).
- **Objetivos táticos -** São os chamados **objetivos departamentais,** ou seja, objetivos referentes a cada departamento da organização. Suas características básicas são: **ligação com cada departamento** e **médio prazo.** Correspondem à letra b).
- **Objetivos operacionais -** São **objetivos referentes a cada atividade ou tarefa.** Suas características básicas são: **detalhamento e curto prazo.** Correspondem à letra d), que é o gabarito.

Gabarito: D

---

6. (VUNESP / Pres. Prudente – Tecnólogo/Gestão de Recursos Humanos - 2016)

O enfoque situacional ou contingencial da liderança propõe que

a) a ação do líder seja vista como uma variável restrita, ou seja, a ênfase é colocada na ação do líder sobre a atitude passiva dos subordinados.

b) a liderança é um fenômeno que depende basicamente dos seguidores de determinado indivíduo.

c) as características do líder, dos liderados e da situação, em conjunto, determinam o fenômeno denominado liderança.

d) um estilo padrão particular de comportamento do líder é eficaz nas mais diversas situações que ocorrem em uma organização.

e) o estilo básico do líder deve se manter, independentemente das características dos liderados.

Comentários

A **teoria situacional,** também conhecida como **caminho-meta,** afirma que os **líderes são flexíveis** e devem adequar o tipo de liderança à situação, envolvendo **fatores contingenciais ambientais** e **fatores contingenciais do subordinado.** Portanto, as **teorias contingenciais ou situacionais** tratam a liderança dentro de um contexto mais amplo, considerando que **não existe um estilo único de liderança válido para toda e qualquer situação.**

Gabarito: C

---

7. (VUNESP / CM Itatiba – Analista de Recursos Humanos - 2015)

Analisando determinados comportamentos de um indivíduo que lidera um grupo de pessoas, percebe-se que ele tem uma grande capacidade de motivar seus subordinados a superar seus próprios desempenhos, de forma natural.

Pode-se afirmar que está-se diante de uma liderança

a) simbólica.

b) carismática.

c) adaptativa.

d) burocrática.

e) autocrática.

Comentários

A **liderança carismática** é aquela que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. O líder é carismático quando oferece recompensas de conteúdo moral e tem seguidores fiéis.

A **liderança adaptativa** é a liderança situacional ou contingencial, que se ajusta à situação, variando os requisitos de liderança de acordo com o contexto.

A **liderança burocrática** se funda nas regras, recorrendo às normas como forma de coerção para o cumprimento das diretrizes.

A **liderança autocrática** centraliza a autoridade e as decisões e espera obediência cega dos subordinados. Os subordinados apresentam mais sinais de tensão, frustração e agressividade.

Gabarito: B

---

8. (VUNESP / CMSC – Analista de Recursos Humanos - 2013)

Um estudo americano com 90 líderes, feito por Warren Bennis e Burt Nanus, apontou que havia 5 habilidades comuns e que estas poderiam definir a liderança. Dentre essas cinco habilidades, está:

a) confiar nos outros, mesmo quando o risco parece ser grande.

b) agir sempre com aprovação e reconhecimento constante dos outros.

c) abordar relacionamentos e problemas referentes ao passado e não ao presente.

d) realizar esforços no sentido de fazer com que os membros da equipe sejam aquilo que o líder deseja que sejam.

e) tratar aqueles que estão mais próximos com mais atenção do que os que estão fora da situação.

Comentários

Não se assuste ao se deparar com uma questão dessa em prova. Perceba que é possível resolvê-la sem nunca ter ouvido falar nos autores em questão, utilizando apenas

conhecimentos gerais sobre liderança e um pouco de bom senso. As assertivas b) a e) estão erradas, pois o líder deve:

b) ter a capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

c) abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado.

d) aceitar as pessoas como elas são – não como você gostaria que fossem.

e) tratar os que estão perto de você com a mesma atenção cordial que você concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente.

Gabarito: A

---

9. (VUNESP / CRO-SP – Assistente Administrativo - 2015)

Em um processo de comunicação interpessoal, o receptor, para entender o conteúdo da mensagem, tem que interpretá-la. O processo de "tradução" da mensagem é chamado de

a) codificação.

b) feedback.

c) decodificação.

d) canal.

e) desconstrução.

Comentários

Codificação é o processo de transformar o pensamento em forma simbólica.

Feedback é a reação do receptor ao ato de comunicação, permitindo que o emissor saiba se sua mensagem foi ou não compreendida pelo receptor.

Decodificação é o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transferidos pelo emissor. É a percepção e a interpretação, por parte do receptor, do significado da mensagem recebida.

Canal ou transmissor: é o espaço intermediário situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constituem dois pontos distantes.

Gabarito: C

---

10. (VUNESP / CM Pirassununga – Analista Legislativo - 2016)

A comunicação interpessoal, quando bem administrada, oferece a qualquer empresa agilidade e clareza, sendo a responsável pelo desenvolvimento humano e da organização. São considerados os 5 c´s da comunicação interpessoal para que ela seja eficaz: ter Clareza, ter Consistência, ter Continuidade, ser Curta e ser

a) Condicional.

b) Completa.

c) Conveniente.

d) Cerimoniosa.

e) Convincente.

Comentários

A **habilidade interpessoal** ou **de comunicação** consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas.

De acordo com Ronaldo Marques (2004), os 5 "C's" de uma comunicação interna eficaz são: **clara**, **consciente**, **contínua e frequente**, **curta e rápida** e **completa**.

Gabarito: B

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

PERGUNTAS

1. **Quais são as principais características das 4 funções do processo administrativo?**
2. **Quais são os 3 níveis de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?**
3. **A atividade organização ocorre em quais níveis institucionais?**
4. **Por meio de qual função administrativa é definida a estrutura organizacional?**
5. **Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?**
6. **Por meio de qual função administrativa é promovida a indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais de uma organização é realizada?**
7. **No âmbito da atividade de controle e avaliação, quando as correções dos processos devem ser realizadas?**
8. **Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?**
9. **Quais são as funções da comunicação?**
10. **Quais são os componentes essenciais da comunicação humana?**
11. **Cite algumas barreiras associadas ao processo de comunicação.**
12. **O ruído pode ter origem em quais dos elementos que compõem a comunicação?**
13. **O que diferencia a comunicação formal da informal?**
14. **Em reuniões nas quais os empregados são encorajados a relatar aos gestores os eventuais problemas do cargo, bem como as necessidades e práticas da administração, que tipo de comunicação é estabelecida?**
15. **Como se caracterizam as denominadas redes organizacionais no que concerne ao modelo de gestão e à hierarquia? Cite alguns exemplos de redes de comunicação.**

PERGUNTAS COM RESPOSTAS

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

As 4 funções administrativas podem ser assim definidas:

- **Planejamento:** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e pensados os meios para alcançá-los.
- **Organização:** é a função que estrutura e distribui os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.
- **Direção:** é a função relativa à condução da execução do que foi planejado, de forma a garantir que a ocorra conforme planejado.
- **Controle**: é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos. Sua finalidade é comparar as medições com o que foi previamente planejado e, assim, poder realizar possíveis adequações aos objetivos definidos no planejamento.

2. **Quais são os 3 níveis de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?**

O **planejamento** se desdobra em 3 níveis:

- **Planejamento Estratégico:** é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.
- **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.
- **Planejamento Operacional:** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

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

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

- Em nível **estratégico,** é relacionada ao desenho da estrutura organizacional;
- Em nível **tático,** é relacionada ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento;
- Em nível **operacional,** é relacionada à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

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

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

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

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

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

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

- Comunicação
- Motivação
- Liderança

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

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

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

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

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

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

No estabelecimento de um novo **controle**, devem ser definidos os seguintes aspectos:

- **Objetivo:** a definição do controle deve estar associada à definição de um objetivo, meta, um plano etc.
- **Medição:** a execução desse controle dependerá de um meio de medição para que ela ocorra.
- **Comparação:** uma vez realizada a medição, é necessário que haja um procedimento definido para realizar a comparação com o padrão definido.
- **Correção:** uma vez realizada a comparação, as medidas corretivas são o mecanismo que permitirá alcançar o resultado desejado.

9. Quais são as funções da comunicação?

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

10. Quais são os componentes essenciais da comunicação humana?

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

11. Cite algumas barreiras associadas ao processo de comunicação.

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

- Filtragem (no emissor)
- Percepção Seletiva (no destinatário)
- Sobrecarga de informações
- Aspectos emocionais (fonte e destinatário)
- Idioma/semântica/má codificação e decodificação

- Silêncio (que também pode ser uma comunicação)
- Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)

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

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

13. O que diferencia a comunicação formal da informal?

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Rede tipo Cadeia**
- **Rede tipo Círculo**
- **Rede tipo Roda**

- **Rede tipo todos os Canais**

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

CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Instagram: @profgustavogarcia
Para acessar meus artigos, clique aqui.

Vinícius de Oliveira

LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS

PROCESSO ORGANIZACIONAL

1. (VUNESP / PAULIPREV – Agente Previdenciário - 2018)

Denomina-se organização como:

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

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

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

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

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

2. (VUNESP / ARSESP – Analisa de Suporte à Regulação - 2018)

O ciclo administrativo é constituído pelo desempenho das funções administrativas, entre elas, a organização, sendo aquela responsável, pelo ato de organizar, estruturar e integrar os recursos. Assinale a alternativa que apresenta uma atividade da função administrativa da organização

a) Definir os planos para alcança-los

b) Monitorar o desempenho

c) Programar as atividades

d) Dividir o trabalho

e) Formular objetivos.

3. (VUNESP / PRODEST – Assistente/Organizacional/Administrativa - 2014)

Entre as funções administrativas, consideradas pela literatura como clássicas, têm lugar de destaque as de planejar, organizar, dirigir/executar e controlar. Associe cada uma dessas funções, na coluna da esquerda, aos seus respectivos significados, na coluna da direita.

I – Planejar	A – É a função de alocação dos recursos da empresa da melhor forma, para assegurar o seu bom desempenho.
II – Organizar	B – É a função de estabelecer padrões e medidas e acompanhar

	as operações, para que o desempenho ocorra em conformidade com o que foi traçado.
III – Dirigir	C – É a função de estabelecer os objetivos da empresa, definindo os meios, os recursos e os prazos para alcançá-los.
IV – Controlar	D – É a função de articular os esforços e os recursos da empresa com vistas ao alcance dos objetivos traçados.

Assinale a alternativa que contém a associação correta.

a) I-D; II-C; III-B; IV-A.

b) I-A; II-B; III-C; IV-D.

c) I-B; II-C; III-D; IV-A.

d) I-C; II-D; III-A; IV-B.

e) I-C; II-A; III-D; IV-B.

4. (VUNESP / AMLURB – Analista - 2016)

O planejamento é um processo

a) que requer monitoramento para que não sejam introduzidas ações não cogitadas no plano inicial.

b) cíclico, constituído de fases que se interpenetram, não devendo, portanto, ser visto como processo linear.

c) constituído das seguintes etapas lineares sucessivas: elaboração do plano, definição do objeto, definição de metas, obtenção de informações e tomada de decisão.

d) cujo acompanhamento visa assegurar o seguimento rigoroso do plano originalmente traçado.

e) cuja avaliação é realizada quando se encerram todas as etapas previstas no plano original.

5. (VUNESP / TJ-PA – AJAA - 2014)

A hierarquia de objetivos sofre inúmeras mudanças, seja na colocação dos objetivos, seja na substituição de alguns destes por outros diferentes. São exemplos de objetivos operacionais:

a) o aumento do retorno e a redução do investimento.

b) a redução de custo e o aumento do faturamento.

c) a redução do investimento e o aumento do faturamento.

d) a utilização eficiente dos atuais recursos e a aquisição de recursos adicionais.

e) o retorno sobre o investimento empresarial e o aumento do retorno.

6. (VUNESP / Pres. Prudente – Tecnólogo/Gestão de Recursos Humanos - 2016)

O enfoque situacional ou contingencial da liderança propõe que

a) a ação do líder seja vista como uma variável restrita, ou seja, a ênfase é colocada na ação do líder sobre a atitude passiva dos subordinados.

b) a liderança é um fenômeno que depende basicamente dos seguidores de determinado indivíduo.

c) as características do líder, dos liderados e da situação, em conjunto, determinam o fenômeno denominado liderança.

d) um estilo padrão particular de comportamento do líder é eficaz nas mais diversas situações que ocorrem em uma organização.

e) o estilo básico do líder deve se manter, independentemente das características dos liderados.

7. (VUNESP / CM Itatiba – Analista de Recursos Humanos - 2015)

Analisando determinados comportamentos de um indivíduo que lidera um grupo de pessoas, percebe-se que ele tem uma grande capacidade de motivar seus subordinados a superar seus próprios desempenhos, de forma natural.

Pode-se afirmar que está-se diante de uma liderança

a) simbólica.

b) carismática.

c) adaptativa.

d) burocrática.

e) autocrática.

8. (VUNESP / CMSC – Analista de Recursos Humanos - 2013)

Um estudo americano com 90 líderes, feito por Warren Bennis e Burt Nanus, apontou que havia 5 habilidades comuns e que estas poderiam definir a liderança. Dentre essas cinco habilidades, está:

a) confiar nos outros, mesmo quando o risco parece ser grande.

b) agir sempre com aprovação e reconhecimento constante dos outros.

c) abordar relacionamentos e problemas referentes ao passado e não ao presente.

d) realizar esforços no sentido de fazer com que os membros da equipe sejam aquilo que o líder deseja que sejam.

e) tratar aqueles que estão mais próximos com mais atenção do que os que estão fora da situação.

9. (VUNESP / CRO-SP – Assistente Administrativo - 2015)

Em um processo de comunicação interpessoal, o receptor, para entender o conteúdo da mensagem, tem que interpretá-la. O processo de "tradução" da mensagem é chamado de

a) codificação.

b) feedback.

c) decodificação.

d) canal.

e) desconstrução.

10. (VUNESP / CM Pirassununga – Analista Legislativo - 2016)

A comunicação interpessoal, quando bem administrada, oferece a qualquer empresa agilidade e clareza, sendo a responsável pelo desenvolvimento humano e da organização. São considerados os 5 c´s da comunicação interpessoal para que ela seja eficaz: ter Clareza, ter Consistência, ter Continuidade, ser Curta e ser

a) Condicional.

b) Completa.

c) Conveniente.

d) Cerimoniosa.

e) Convincente.

GABARITO

1. C
2. D
3. E
4. B
5. D
6. C
7. B
8. A
9. C
10. B

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.