Estratégia Concursos

# Aula 00

*Administração Pública p/ TRE-RJ (Técnico Judiciário - Área Administrativa) - 2020*

Autor:
**Stefan Fantini**

12 de Fevereiro de 2020

# AULA 00 – PROCESSO ORGANIZACIONAL: PLANEJAMENTO, DIREÇÃO, COMUNICAÇÃO, CONTROLE E AVALIAÇÃO.

**Sumário**

Apresentação do Curso ..... 2
Cronograma do Curso ..... 5
Conceitos Fundamentais e Introdutórios ..... 7
1 - O que é Administração? ..... 7
2 - O que é Organização? ..... 11
2.1 - Ambientes Organizacionais ..... 12
2.2 - Estruturas Organizacionais ..... 12
2.3 - Níveis Organizacionais ..... 13
3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional) ..... 19
4 - Papéis do Administrador (10 papéis de Henry Mintzberg) ..... 29
5 - Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz) ..... 34
Resumo Estratégico ..... 39
Questões Comentadas ..... 43
Lista de Questões ..... 63
Gabarito ..... 75

# APRESENTAÇÃO DO CURSO

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

É com enorme alegria e satisfação que damos início ao nosso curso de **Administração Geral e Pública p/ Técnico Judiciário (Área Administrativa) do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro (TRE-RJ).**

O último concurso ocorreu em 2017 e foi organizado pela CONSULPLAN. Portanto, nosso curso será baseado no último edital.

Ao longo da aula, faremos diversas questões, com o intuito de contextualizarmos e sedimentarmos o conhecimento dos conteúdos estudados em cada capítulo. Ao final da aula, trarei uma bateria de questões, para que você possa colocar em prática tudo que iremos estudar. ☺

Bom, antes de começarmos, peço licença para me apresentar.

Meu nome é Stefan Fantini, sou servidor do **Tribunal e Contas do Estado de São Paulo (TCESP)** e professor de **Administração Geral e Administração Pública do Estratégia Concursos**. No Tribunal de Contas, exerço minhas atribuições junto ao gabinete do Corpo de Auditores, assessorando um dos sete Conselheiros Substitutos na elaboração de pareceres.

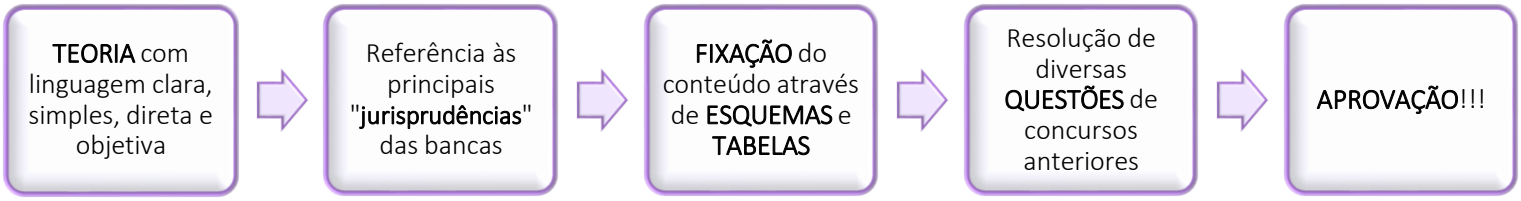
Sou graduado em biomedicina, e graduando em Ciências Contábeis e Direito. Desde que fui nomeado no TCESP, após um concorridíssimo concurso, no qual 72.786 candidatos disputavam apenas 106 vagas, comecei a trabalhar com elaboração de conteúdo para concursos públicos. Além disso, como vocês podem perceber, continuo estudando e me aprimorando para poder oferecer, sempre, o melhor conteúdo aos meus alunos.

Durante as aulas, tentarei ser o mais **objetivo** possível, através de uma linguagem simples e clara, focando naqueles assuntos que **realmente importam** e que costumam ser objeto de questões de prova, para que você possa aproveitar da melhor maneira suas tão preciosas horas de estudo.

Você também perceberá que, durante as aulas, eu utilizo muitos “esquemas” e “tabelas”, pois os considero importantes ferramentas de aprendizado.

Ao final de cada aula, teremos um **RESUMO ESTRATÉGICO**, que poderá auxiliá-lo em suas revisões.

Portanto, nossa metodologia será a seguinte:




Esse curso está sendo elaborado para ser a sua **única fonte de estudos**. Portanto, você **não precisa** comprar qualquer bibliografia complementar. Afinal, somos uma dupla!

*"Como assim, Stefan?"*

> - Eu (Stefan) fico com a responsabilidade de analisar minuciosamente as bancas organizadoras e os seus "padrões". Depois, fico com o trabalho de "destrinchar" as centenas de bibliografias, para extrair delas o que realmente importa para o seu concurso, e repassar de forma estratégica, direcionada, sintetizada e esquematizada para você!
>
> - Você, meu amigo, fica com o importante trabalho de ler e absorver o conteúdo que cuidadosamente (e carinhosamente) estou elaborando para você.

Combinado? ☺

Lembrando que você também terá acesso às aulas em vídeo, que serão ministradas pelo ilustre professor Rafael Barbosa, nosso parceiro nessa caminhada!

Tenho certeza de que, juntos, **conseguiremos alcançar os seus objetivos**. Podem contar comigo! ☺




Estaremos à disposição no **fórum de dúvidas** para sanar qualquer eventual dúvida que possa surgir. Portanto, fique à vontade para tirar suas dúvidas. Estaremos sempre atento para respondê-las o mais rápido possível.

Aproveito para deixar aqui, também, um convite para que siga meu ***Instagram***, onde disponibilizo muitas **dicas** e **conteúdos gratuitos**:




*@prof.stefan.fantini*

*https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini*

Siga, também, o ***Instagram*** do Prof. Rafael Barbosa, nosso parceiro de videoaulas nessa caminhada:




*@profrafaelbarbosaadm*

*https://www.instagram.com/profrafaelbarbosaadm*

Feitas essas considerações iniciais, já podemos partir para a nossa aula 00! Todos preparados?

Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



# CRONOGRAMA DO CURSO

| Aulas | Tópicos Abordados | Data |
|---|---|---|
| **Aula 0** | Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação. | - |
| **Aula 1** | Função Planejamento. | 19/02 |
| **Aula 2** | Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização. | 26/02 |
| **Aula 3** | Direção (Parte I - Liderança) | 04/02 |
| **Aula 4** | Direção (Parte II - Motivação) | 11/03 |
| **Aula 5** | Comunicação. | 18/03 |
| **Aula 6** | Função Controle. Avaliação. | 25/03 |
| **Aula 7** | Gestão de processos. | 01/04 |
| **Aula 8** | Gestão da Qualidade. Excelência nos serviços públicos. | 08/04 |
| **Aula 9** | O paradigma do cliente na gestão pública. (Parte I) | 15/04 |
| **Aula 10** | O paradigma do cliente na gestão pública. (Parte II) | 22/04 |
| **Aula 11** | Gestão de resultados na produção de serviços públicos. | 29/04 |
| **Aula 12** | Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. | 06/05 |
| **Aula 13** | Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. | 13/05 |




Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de **otimizar os seus estudos**, você encontrará, em **nossa plataforma (Área do aluno)**, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como "**Resumos**", "**Slides**" e "**Mapas Mentais**" dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela **Trilha Estratégica e Monitoria** da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do Coaching. Ela irá te indicar qual é exatamente o **melhor caminho** a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a **responder as seguintes perguntas**:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?

- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?

- "*Estou sem tempo e o concurso está próximo*!" Posso estudas apenas algumas partes do curso? O que priorizar?

- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?

- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?

- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo Link da nossa "**Comunidade de Alunos**" no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é **exclusiva** para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da "**Monitoria**" também serão respondidas na nossa **Comunidade de Alunos** do Telegram.

(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

# CONCEITOS FUNDAMENTAIS E INTRODUTÓRIOS

Nesta aula, veremos diversos conceitos introdutórios que servirão de base para todo o nosso curso.

## 1 - O que é Administração?

Nada mais natural do que começarmos nosso curso entendendo o que é **administração**.

Administrar, meu amigo, é algo muito natural. Todos nós somos administradores. Imagino que no seu dia-a-dia você deva ter de administrar seu tempo (separar horas de estudo, de trabalho, de sono...), seu dinheiro (separar dinheiro para pagar contas, comprar comida, comprar roupas...), e, até mesmo, algumas pessoas tem de administrar outras pessoas (quem tem filho pequeno precisa administrar a hora da criança comer, fazer o dever de casa, tomar banho...).

Pois é, em algum momento, todos nós somos administradores.

Vamos trazer, agora, nosso foco para o ambiente organizacional. Nesse momento, gostaria de lhe apresentar o conceito de administração na visão de dois importantes doutrinadores brasileiros.

Para Chiavenato, administração significa **subordinação** e **serviço**, ou seja, "aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro".[1]

Segundo ele, a "administração constitui a maneira pela qual se utilizam os diversos **recursos organizacionais** – humanos, materiais, financeiros, de informação e de tecnologia – para alcançar **objetivos** e atingir elevado desempenho por intermédio das competências disponíveis".[2]

Administrar, para Chiavenato, "não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto. O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer. A administração faz as coisas acontecerem por meio das pessoas para conduzir as organizações ao sucesso".[3]

Maximiano, por sua vez, explica que administração é "um processo **dinâmico** de tomar decisões sobre a **utilização de recursos**, para possibilitar a **realização de objetivos**".[4]

---

[1] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, p. 13.
[2] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 4.
[3] Id., 2014, p. 4.
[4] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Introdução à Adminstração***, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011, p. 12



**LEITURA OBRIGATÓRIA!**

Chiavenato reúne uma série de conceitos de administração, na visão de diversos renomados autores. Vejamos:

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros organizacionais e de **utilizar todos os seus recursos disponíveis** para **alcançar objetivos** organizacionais estabelecidos[5].

-Administração é o processo de **alcançar objetivos** pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros **recursos organizacionais**[6].

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o **uso de recursos** para **alcançar objetivos** de desempenho[7].

-Administração é o **alcance de objetivos** organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos **recursos organizacionais**[8].

-Administração é o ato de **trabalhar com e por intermédio de outras pessoas** para **realizar os objetivos** da organização, bem como de seus membros[9].

-Administração envolve atividades compreendidas por **uma ou mais pessoas** no sentido de coordenar as atividades das outras **para perseguir fins** que **não podem ser alcançados por uma só**[10].

---

[5] James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel A. Gil- bert Jr. Management. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995, p. 7-9 ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

[6] Samuel C.Certo. Modern management: diversity, quali- ty, ethics, and the global environment. Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 6. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

[7] John R. Schermerhorn, Jr. Management. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 5. ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

[8] Richard L. Daft. Management. Fort Worth, The Dryden, 1993, p. G6. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

[9] Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov. Administração. São Paulo, Saraiva, 2003, p. 2. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

[10] James L. Donnelly, John M. Gibson, James H. Ivancevich. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo, Atlas, 1986. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

RESUMINDO

Você **não precisa** decorar todos esses conceitos. Só quero que você perceba que todos eles convergem para um mesmo sentido, qual seja:

Administração é a **utilização de todos os recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma **planejada, organizada, dirigida e controlada,** para o alcance **dos objetivos da organização**, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

Para finalizamos, também gostaria de trazer a visão de administração para Henry Mintzberg, outro autor que é bastante consagrado pelas bancas organizadoras.

Para ele, administração pode ser vista dentro de um triângulo no qual a **arte**, a **habilidade prática** e a **utilização da ciência** se encontram. A **arte** traz as **ideias e a integração** (o administrador deve interpretar cada situação, de forma criativa e inovadora); a **habilidade prática** faz as **conexões**, alicerçadas em experiências tangíveis (é a aplicação prática das teorias cientificas); e a **ciência** utiliza a **análise sistemática do conhecimento** para criar a ordem (a administração repousa em fundamentos científicos; analisa-se metódica e sistematicamente os fatos e evidências; são definidas as relações de "causa e efeito").[11]




[11] MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014, p. 23.




**(CONED – Sesc-PA – 2016)**

É correto afirmar que Administração é o(a)

a) processo de alcançar objetivos de natureza estritamente pessoal utilizando os recursos disponibilizados pela organização.

b) conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização, independentemente dos objetivos a alcançar.

c) ato de trabalhar com as pessoas, de modo a satisfazer-lhes as necessidades em detrimento dos objetivos organizacionais.

d) jeito como a organização é conduzida, tomando como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores.

e) realização dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

**Comentários:**

Letra A: errada. A Administração busca alcançar objetivos de natureza **organizacional** (objetivos da organização).

Letra B: errada. A assertiva começou bem ao dizer que a Administração é um "conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização". Contudo, no final a assertiva peca ao dizer "independentemente dos objetivos a alcançar". Conforme estudamos, a administração busca alcançar os **objetivos organizacionais estabelecidos.**

Letra C: errada. Pelo contrário! O foco são os **objetivos organizacionais**.

Letra D: errada. O que se busca é atingir os **objetivos da organização, atingir resultados comuns** (e não "*tomar como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores*").

Letra E: correta. É isso mesmo. A assertiva trouxe um conceito muito similar ao que vimos agora há pouco, de Richard L. Daft (1993): "*Administração é o alcance de objetivos organizacionais de*

*maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos recursos organizacionais*."

**O gabarito é a Letra E.**

## 2 - O que é Organização?

**Organização** é uma **entidade estruturada**, onde estão **alocadas** as pessoas e os recursos, que trabalham juntos para que os resultados (objetivos comuns) sejam alcançados.

Perceba que há uma forte ligação entre os conceitos de administração e organização. Nada mais natural, tendo em vista que o papel do administrador é, de fato, cuidar da organização (ou de parte dela).

Então, de um lado temos a **administração**, cujo papel é **orientar e conduzir** pessoas e recursos, para que objetivos sejam alcançados (a administração conduz a organização).

De outro lado, temos a **organização**, que é o **local** onde essas pessoas e recursos encontram-se **alocados** para o desempenho das funções precípuas da administração.




No âmbito da administração, a palavra "**organização**" é vista, principalmente, sob 02 ângulos diferentes (em outras palavras, possui **02 significados diferentes**):

**1-** Organização, enquanto **Entidade Estruturada**: Conjunto de pessoas e recursos, que trabalham juntos para alcançarem objetivos comuns (o que acabamos de estudar).

**2-** Organização, enquanto **Função Administrativa**: É uma das funções administrativas que integram o processo organizacional (processo administrativo). Falaremos dela mais à frente.

É importante que você conheça, também, um terceiro significado da palavra organização:

**3-** Organização, no sentido de **Ordem**: Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Trata-se da ordem material e humana. Por exemplo: você arruma seu guarda-roupas para deixá-lo em ordem, isto é, para que ele fique organizado.

## 2.1 - Ambientes Organizacionais

Os ambientes organizacionais podem ser classificados em 3 tipos:

**Ambiente Geral**: É o "macro ambiente". É composto por participantes que não sofrem interferência da organização, mas que influenciam a organização de **maneira indireta**. Exemplos: economia, política, tecnologia e demografia.

**Ambiente Operacional**: Também chamado de ambiente competitivo, setorial, ou imediato, é formado por componentes que influenciam a organização de **maneira direta**. São os participantes que estão mais "próximos" da organização. Exemplos: clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras.

**Ambiente Interno**: É composto pelos **elementos internos** da organização. Exemplos: funcionários, administradores, equipamentos, estrutura física e cultura organizacional.

## 2.2 - Estruturas Organizacionais

**Organização Formal**: É aquela pautada pela **racionalidade** e pela **lógica**. É o conjunto de normas que orientam o andamento dos processos organizacionais. A estrutura da organização e as funções são definidas em regulamentos e organogramas[12]. Os relacionamentos no ambiente de trabalho se darão baseados na missão, visão e valores da organização.

A organização formal é **criada propositalmente** para que a organização alcance seus objetivos.

**Organização Informal**: É aquela baseada na **espontaneidade**. Está associada a questões de ordem social e pessoal que os colaboradores da empresa compartilham dentro do ambiente organizacional. É formada por relações pessoais e pela **afinidade** entre os membros de uma organização. São aquelas "panelinhas" (ou grupos de amizade) que se formam dentro da empresa e não aparecem no organograma. Muitas vezes, pautam-se pelo *status*. São os próprios membros que definem quais comportamentos são positivos para o grupo (não existem regras ou manuais). Por exemplo: aquele grupo de colegas de trabalho que sempre estão juntos (no almoço, na festa da empresa, etc.).

A organização informal **surge naturalmente** e não possui objetivos claros.

Pode-se dizer que esse tipo organização **transcende** a organização formal. Em outras palavras, isso significa que a organização informal não está sujeita aos horários de trabalho, ao local físico do trabalho, às regras, e aos demais aspectos da organização formal.

---

[12] Organograma é um gráfico que representa a estrutura hierárquica de uma organização.




## 2.3 - Níveis Organizacionais

As organizações podem ser divididas em três níveis: **nível estratégico** (ou institucional), **nível tático** (intermediário, ou gerencial) e **nível operacional**.

**Nível estratégico**: É o nível mais elevado da hierarquia. É onde encontram-se os Diretores, os Presidentes, os CEO´s e outros **gestores de cúpula** da organização. Nesse nível, são discutidos temas que **afetam a organização como um todo**. São discutidos os objetivos gerais da organização. As decisões tomadas no nível estratégico norteiam o rumo da organização e estão relacionadas ao **longo prazo**.

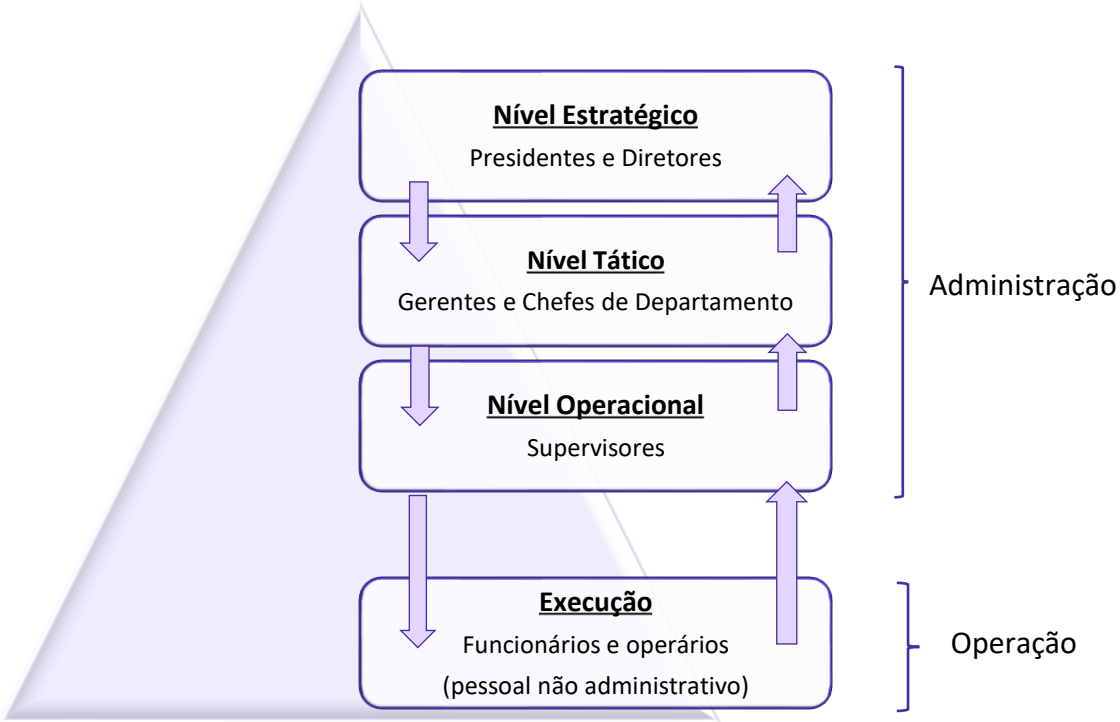
Nesse nível, são discutidos temas como: clima e cultura organizacional; estratégias da organização; mudança ambiental e comportamental do meio externo (clientes, concorrentes), entre outros.

O nível estratégico está em contato direto e tem uma maior interação com o **ambiente externo**.

**Nível tático**: É o nível "intermediário", ou nível gerencial. É o "elo de articulação" entre o nível estratégico e o nível operacional. No nível tático estão os **gerentes** e **chefes de departamento**. A função dos administradores deste nível é de interpretar as decisões tomadas no nível estratégico, e buscar meios para que estas decisões sejam implementadas pelo nível operacional. O foco se dá em **unidades específicas** da organização.

Esse nível se preocupa, normalmente, com o **médio prazo**.

**Nível operacional**: É o nível administrativo mais baixo. É onde estão os **supervisores.** O foco é no **curto prazo**, no **desempenho das tarefas**. Os administradores desse nível devem se preocupar em colocar em prática o que foi estabelecido pelo nível tático. Para tanto, devem guiar e administrar seus subordinados (os funcionários e operários "chão de fábrica") para que executem as atividades e desempenhem suas funções de maneira eficiente.




Fonte: Chiavenato (2014) Adaptado




**(FUNECE – UECE – 2017)**

No que diz respeito ao conceito de Administração, é correto afirmar que

a) é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações, e oferecer os melhores resultados.

b) é o processo de controlar o uso dos recursos e competências organizacionais, visando alcançar objetivos aleatórios à organização.

c) é a melhor maneira de alcançar os resultados em uma organização, independente da geração de valor ou riqueza.

d) é um processo linear, repetitivo e causal de decisões e ações que geram resultados.

**Comentários:**

Letra A: correta. É isso mesmo. Administração é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar os objetivos e resultados pretendidos.

Letra B: errada. Os objetivos organizacionais são **definidos** (não se tratam de objetivos "aleatórios").

Letra C: errada. Busca-se sim a **geração de valor ou riqueza para organização**.

Letra D: errada. Como estudaremos mais à frente, trata-se de um processo **cíclico** (e não linear).

**O gabarito é a letra A.**

---

**(CESPE – DPU – Agente Administrativo - 2016)**

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

**Comentários:**

No organograma está presente apenas a estrutura organizacional **formal**. A estrutura organizacional informal (ou seja, aqueles "grupos" que se formam dentro da organização) não aparece no organograma.

**Gabarito: errada.**

---

**(CESPE – HEMOBRÁS – Administrador)**

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

**Comentários:**

Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente **geral**. O ambiente competitivo (setorial ou operacional) é formado por componentes que influenciam a organização de maneira direta, como clientes e fornecedores, por exemplo.

**Gabarito: errada.**

---

**(REIS & REIS – Prefeitura de Santana do Jacaré - MG – Agente Administrativo - 2015)**

Complete a lacuna corretamente:

_____ que considera a interação entre as informações externas e internas da empresa; e analisa: os fatores e subfatores externos, como a concorrência; a missão e os objetivos estratégicos e políticos da empresa.

a) Nível Tático;

b) Nível Operacional;

c) Nível Estratégico;

d) Nível Ambiental.

**Comentários:**

Veja as informações que a questão nos traz: "interação com o meio externo", "análise de fatores externos (como concorrência)", "missão e objetivos estratégicos". Tratam-se de ações relacionadas ao **nível estratégico**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(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.

**Comentários:**

Quando falamos em interação entre os meios **interno e externo**, estamos diante do **nível estratégico**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(UPENET – SEC-PE – Assistente Administrativo - 2013)**

Existem três níveis organizacionais em uma empresa. Em relação ao conceito dos níveis, numere a 2ª coluna de acordo com a 1ª:

**Coluna 1**

1. Nível Estratégico

2. Nível Tático

3. Nível Operacional

**Coluna 2**

( ) Estágio de supervisão

( ) Estágio de gerência média

( ) Cúpula administrativa

Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA.

a) 3;2;1.

b) 1;2;3.

c) 3;1;2.

d) 2;3;1.

e) 1;3;2.

**Comentários:**

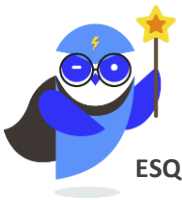
(3) Estágio de supervisão – **Nível Operacional:** No nível operacional é onde estão os supervisores. O foco é no curso prazo e no desempenho das tarefas.

(2) Estágio de gerência média – **Nível Tático:** O nível tático é o nível "intermediário", o nível gerencial. É o "elo de ligação" entre o nível estratégico e o nível operacional. É onde estão os gerentes.

(1) Cúpula administrativa – **Nível Estratégico:** No nível estratégico é onde estão os gestores de cúpula (diretores, presidentes, CEO´s). É o nível mais elevado da hierarquia.

Portanto, a ordem correta é 3;2;1.

**O gabarito é a letra A.**



ESQUEMATIZANDO!

- **Organização**
  - **Ambientes** Organizacionais
    - Ambiente Geral
      - Influências **indiretas**
    - Ambiente Operacional
      - Influências **diretas**
    - Ambiente Interno
      - Elementos **internos**
  - **Estruturas** Organizacionais
    - Organização Formal
      - Racionalidade e Lógica
    - Organização Informal
      - Espontaneidade e afinidade (grupos)
  - **Níveis** Organizacionais
    - Nível Estratégico
      - Cúpula (diretores e presidentes)
      - Decisões afetam toda a organização
      - Longo prazo
      - Ambiente externo
    - Nível Tático
      - Gerentes
      - Elo de articulação
      - Médio prazo
      - Interpretar decisões para implementação
    - Nível Operacional
      - Supervisores
      - Desempenho de tarefas
      - Curto prazo

## 3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional)

Segundo Chiavenato[13], a tarefa básica da administração é "interpretar os objetivos globais propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional global por meio de **planejamento**, **organização**, **direção** e **controle** de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz."

A administração utiliza-se de um **processo** (de um método) para atingir seus objetivos. Esse processo é composto de algumas "etapas", as quais chamamos de **funções administrativas**. As funções administrativas, quando consideradas conjuntamente, formam o processo administrativo.

De acordo com Chiavenato, o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas**: Planejamento, Organização, Direção e Controle (mnemônico: **PODC** – "pódicê").

| | |
|---|---|
| **Planejamento** | • Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (traçar as estratégias) para alcançá-los.<br>• O planejamento que define "aonder quer se chegar" e traça os planos de "como chegar" lá.<br>• Permite identificar oportunidades, ameaças, fraquezas e forças. |
| **Organização** | • Dividir o trabalho e atribuir as responsabilidades para a realização do trabalho.<br>• **Estabelecer os meios** e os **recursos necessários** para se alcançar o objetivo proposto pelo planejamento.<br>• Está relacionada à **alocação de recursos** para as equipes e departamentos e à **atribuição de tarefas**. |
| **Direção** | • É **conduzir os trabalhos** para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado.<br>• Usar a **influência** para **orientar** e **motivar** as pessoas<br>• Está relacionada à **liderança**, **coordenação**, **comunicação**, **motivação**, **relacionamento** e **interação**, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos. |
| **Controle** | • **Monitorar** as atividades e fazer as **correções necessárias**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.<br>• Envolve o acompanhamento, a monitoração e a **avaliação do desempenho** organizacional para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido. |

[13] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, pp. 13-18.



**Por exemplo:**

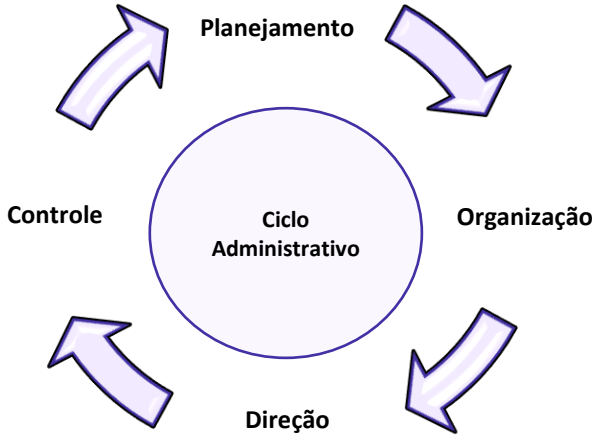
Você decidiu que quer viajar para a Disney e, para isso, precisará trabalhar em dois empregos. Portanto, este é o seu **planejamento**: viajar para Disney (você **definiu o objetivo**) e trabalhar em dois empregos (**definiu os meios** necessários para atingir o objetivo).

Então, você começa a procurar passagens aéreas, buscar o valor dos hotéis e dos parques, bem como organiza quantos dias vai ficar em cada lugar. Descobre que serão necessários 3 mil reais para passagens aéreas, 4 mil reais para parques, 6 mil reais para hotel e 2 mil reais para alimentação. Além disso, você estabelece que, para juntar dinheiro, das 7:00 as 13:00 trabalhará na padaria, e das 14:00 as 20:00 trabalhará na lanchonete. Você está **organizando** de que forma realizará seu objetivo de ir a Disney, ou seja, está **estabelecendo os recursos necessários** (quanto dinheiro irá precisar), está **estabelecendo os meios** (trabalhar na padaria e na lanchonete) e, por fim, está **alocando os recursos disponíveis** (nesse caso, seu "recurso disponível" é o seu "tempo disponível para trabalhar", ou seja, seu recurso é a sua "mão de obra", portanto, você está alocando seu tempo em cada um dos empregos que você irá exercer).

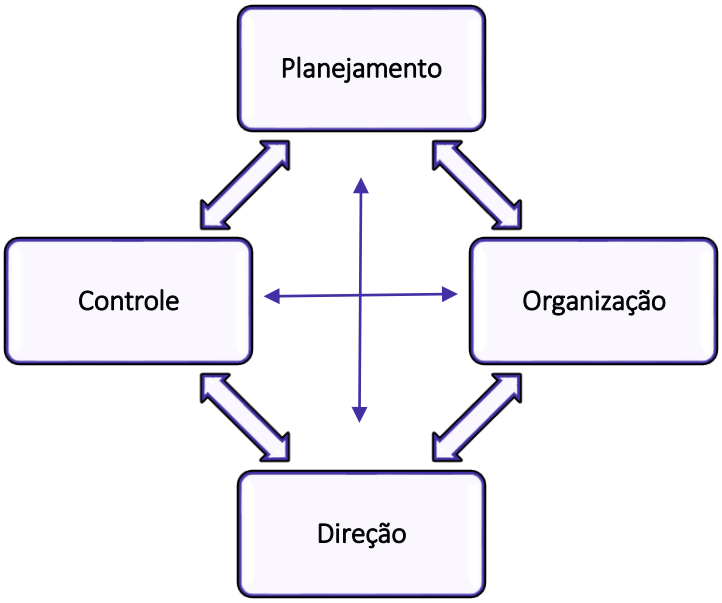
Ora, ter dois empregos não é nada fácil. Porém, você quer muito ir à Disney, está **motivado** e emprega todos os seus esforços para **colocar em prática** tudo que você planejou e organizou. Podemos dizer que essa é a etapa da **direção**, a qual está intimamente ligada à motivação e à condução dos trabalhos (você está colocando em prática o que planejou e organizou, ou seja, está trabalhando nos dois empregos, e também está **orientado** e motivado para exercer suas atividades, no intuito de poder concretizar seu objetivo de ir à Disney).

Por fim, não basta que você tenha dois empregos e ganhe bastante dinheiro, você deve **controlar** os seus gastos (evitar gastar dinheiro com bobagens), **monitorar** e **avaliar o seu desempenho** profissional (para não ser demitido), além de monitorar os valores das passagens e do hotel (para verificar se eles não estão subindo e saindo do seu orçamento). Ou seja, você acompanha se tudo está acontecendo conforme você planejou, organizou e dirigiu, para que, ao final, o seu objetivo de ir à Disney seja realizado. Esta é a função de **controle**.

Essas funções atuam de forma cíclica. Ou seja, as funções administrativas formam um **ciclo administrativo**.




Conforme vimos, cada uma dessas funções possui suas especificidades. Contudo, para Chiavenato[14], o processo administrativo é mais do que uma sequência cíclica, pois as funções estão relacionadas entre si. Portanto, pode-se dizer que o processo administrativo é **cíclico**, **interativo** e **dinâmico** ou seja, **não é estático**.




[14] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 356

É necessário que cada etapa seja cumprida de forma satisfatória, para que os resultados sejam alcançados. Pense comigo, não iria adiantar se você planejasse (função de planejamento) sua viagem para Disney, mas não tivesse motivação (função de direção) para trabalhar em dois empregos. Ou então, não adiantaria você trabalhar motivado em dois empregos (função de direção), e não controlar (função de controle) se os gastos e os valores da viagem estão se mantendo conforme o planejado, organizado e dirigido.

Estudaremos com maiores detalhes, nas próximas aulas do nosso curso, aspectos relacionados a essas funções administrativas. ☺

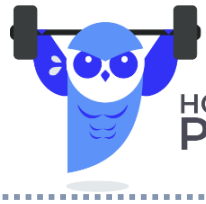



É importante que você saiba que, dependendo do autor, o processo administrativo é visto de uma forma um pouquinho diferente. Vejamos[15]:

| Fayol | Urwik | Koontz e O´Donnell | Wadia | Newman | Dale |
|---|---|---|---|---|---|
| Prever | Investigar<br>Prever<br>Planejar | Planejar | Planejar | Planejar | Planejar |
| **Organizar** | **Organizar** | **Organizar** | **Organizar** | **Organizar** | **Organizar** |
| Comandar<br>Coordenar | Coordenar<br>Comandar | Designar o Pessoal<br>Dirigir | Motivar<br>Inovar | Liderar | Dirigir |
| **Controlar** | **Controlar** | **Controlar** | **Controlar** | **Controlar** | **Controlar** |

Minha sugestão é que você memorize as funções administrativas (**POC³** – "póqui3") na visão de **Fayol** (pois foi ele o precursor em conceber a administração enquanto processo administrativo) e também decore as funções administrativas (**PODC** – "pódicê") na visão do **teórico neoclássico Dale** (pois, atualmente, é a visão mais aceita de processo administrativo, e é a base de nosso estudo). Além disso, essas duas são as classificações mais cobradas em provas.

[15] (Chiavenato, 2014)




**(CESPE – STF – Analista Judiciário – Área Administrativa)**

As funções administrativas, quando consideradas um todo integrado, formam o processo administrativo. O planejamento, a primeira dessas funções, define os objetivos e os planos para alcançá-los. Os orçamentos são os planos relacionados com os recursos financeiros a serem obtidos e utilizados.

**Comentários:**

Assertiva perfeita. É uma ótima questão para sedimentarmos o entendimento. Conforme vimos, o planejamento é a primeira função administrativa, e é responsável por definir os objetivos e traçar os planos para alcançá-los.

**Gabarito: correta.**

---

**(Aeronáutica – EEAR – Administração – 2017 - ADAPTADA)**

Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da Administração que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada. Dentro da linha proposta por Fayol, os autores neoclássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria eclética e utilitarista. Por essa razão, a Teoria Neoclássica é também denominada escola do processo administrativo. De acordo com o processo administrativo, segundo autores clássicos e neoclássicos, correlacione as colunas e assinale com a sequência correta.

1 - Dale

2 - Newman

3 - Urwick

( ) Planejamento, Organização, Direção e Controle.

( ) Planejamento, Organização, Liderança e Controle.

( ) Investigação, Previsão, Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle.

a) 2 - 3 - 1

b) 3 - 2 - 1

c) 1 - 2 - 3

d) 3 - 1 - 2

**Comentários:**

Vejamos:

| Fayol | **Urwik** | Koontz e O´Donnell | Wadia | **Newman** | **Dale** |
|---|---|---|---|---|---|
| Prever | **Investigar**<br>**Prever**<br>**Planejar** | Planejar | Planejar | **Planejar** | **Planejar** |
| Organizar | **Organizar** | Organizar | Organizar | **Organizar** | **Organizar** |
| Comandar<br>Coordenar | **Coordenar**<br>**Comandar** | Designar o Pessoal<br>Dirigir | Motivar<br>Inovar | **Liderar** | **Dirigir** |
| Controlar | **Controlar** | Controlar | Controlar | **Controlar** | **Controlar** |

Portanto, a assertiva correta é a letra C.

**Gabarito: Letra C.**

---

**(IF-RS – IF-RS – Administração – 2018)**

As funções administrativas propostas por Fayol envolvem os elementos da administração, isto é, as funções do administrador, a saber:

a) Investigar, Prever, Planejar, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar.

b) Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar.

c) Planejar, Fazer, Controlar e Agir.

d) Planejar, Preparar, Controlar e Executar.

e) Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

**Comentários:**

De acordo com Fayol as funções administrativas são: **Prever**, **Organizar**, **Comandar**, **Coordenar** e **Controlar**.

**O gabarito é a letra E.**

---

**(FCC – SABESP – Técnico em Gestão - 2016)**

As atividades desempenhadas por um gestor configuram-se pelo ato de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar – PODC, de **Fayol**. A interação dessas funções denomina-se Processo

a) Administrativo.

b) de Decisão.

c) Autocrático.

d) Participativo.

e) de Conflito.

**Comentários:**

Pois é, meu amigo. Perceba que o enunciado da questão atribuiu à Fayol as funções administrativas de Dale (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

Isso acontece, pois, Fayol foi o precursor em conceber a administração enquanto processo administrativo. Nesse sentido, todas as "visões" sobre processo administrativo dos demais autores **"decorreram" da ideia inicial de Fayol**.

Mesmo assim, isso não impedia que o aluno marcasse a resposta correta.

O **processo administrativo** é composto pelas seguintes funções administrativas: Planejamento, Organização, Direção e Controle. (PODC)

**O gabarito é a letra A.**

---

**(IBFC – DOCAS-PB – Administrador - 2015)**

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna. Baseada nos estudos de _____a Administração é o processo de_____ , _____ , _____ e _____ o uso de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações.

a) Fayol, pesquisar, orçar, direcionar e cortar.

b) Taylor, pesquisar, orçar, demonstrar e controlar.

c) Fayol, planejar, organizar, dirigir e controlar

d) Ford, planejar, organizar, disciplinar e cortar.

**Comentários:**

Mais uma vez, a questão "atribuiu" à Fayol as funções propostas por Dale (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

Atualmente, a visão mais aceita é que a Administração é o processo de **planejar**, **organizar**, **dirigir** e **controlar**. De fato, essa visão (de Dale) é **baseada nos estudos de Fayol** (ou seja, decorreu dos estudos de Fayol).

Portanto, fique atento com esse tipo de questão!

**O gabarito é a letra C.**

---

**(FCC – MPE-SE – Analista do Ministério Público)**

Segundo Fayol, a definição dos objetivos organizacionais e dos caminhos a serem percorridos para que sejam alcançados relacionam-se com a seguinte função administrativa:

a) comando.

b) planejamento.

c) controle.

d) organização.

e) coordenação.

**Comentários:**

A função administrativa que se relaciona à **definição dos objetivos** organizacionais e dos **meios** (caminhos) para alcançá-los é o **planejamento**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(IF-PA – IF-PA – 2019)**

De acordo com a abordagem neoclássica da administração, a gestão de um processo administrativo percorre, naturalmente, as quatro funções básicas do administrador, universalmente aceitas - planejamento, organização, direção e controle. Associe cada uma dessas funções às definições apresentadas a seguir e indique a sequência que completa CORRETAMENTE as frases abaixo.

_____ é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados;

_____ é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados;

_____ é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar;

_____ é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado.

a) Planejamento, Organização, Direção, Controle.

b) Controle, Direção, Organização, Planejamento.

c) Planejamento, Controle, Direção, Organização.

d) Direção, Controle, Planejamento, Organização.

e) Organização, Controle, Direção, Planejamento.

**Comentários:**

Mais uma excelente questão para sedimentarmos o conhecimento. Vamos às assertivas.

***1 - "Direção** é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados"*

Veja as palavras-chave: "**orientar"**, "**indicar** o comportamento"**.** É a direção que **conduz os trabalhos** no sentido de alcançar os objetivos propostos.

***2 - "Controle** é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados"*

A função controle é responsável por monitorar as atividades, a fim de manter a organização no caminho adequado para assegurar o alcance dos objetivos.

***3 - "Planejamento** é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar"*

Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (o que se deve fazer) para alcançá-los, está relacionado à função de planejamento.

***4 - "Organização** é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado"*

A função organização relaciona-se à **divisão do trabalho**, atribuição de responsabilidades e atividades. É ela que agrupa as atividades e **estabelece os meios e recursos necessários** para se alcançar os objetivos. Relaciona-se, também, à **alocação dos recursos**.

**O gabarito é a letra D.**




**(FGV – SEPOG-RO – Técnico em Políticas Públicas - 2017)**

O planejamento, a organização, a direção e o controle são funções básicas do administrador e constituem o chamado processo administrativo.

Com relação às descrições das funções administrativas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Planejamento: formula os objetivos e os meios para alcançá-los.

( ) Organização: desenha o trabalho, aloca os recursos e coordena as atividades.

( ) Direção: designa pessoas, dirige seus esforços, as motiva e lidera.

( ) Controle: monitora as atividades e corrige os desafios.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V - V - V - V.

b) V - F - V - V.

c) F - V - F - V.

d) V - V - F - F.

e) V - V - F - V.

**Comentários:**

A **primeira assertiva** está correta. A tarefa principal da função **planejamento** é estabelecer os objetivos e definir os meios para alcança-los.

A **segunda assertiva** está correta. Imagino que você deva estar se perguntando: *"**coordenação** não estaria ligada à função Direção?"*

Sim, também está. Mas, na função **Direção**, o que se coordena são **pessoas**. Aqui, a assertiva diz "coordenação de **atividades**". Ou seja, é algo mais ligado à "distribuição de trabalho" e "atribuição de tarefas", o que, como sabemos, são tarefas da função Organização. Fique atento!

A **terceira assertiva** está correta. Outra polêmica! Você poderia pensar que "designar pessoas" estaria relacionado à função **Organização**. Mais uma vez, preste bem atenção no que a assertiva nos diz: "designa **pessoas**". A atividade de "coordenar pessoas" (tarefa da função Direção), inclui a ação de **designá-las** para certas atividades. Portanto, "designar pessoas" é atividade da função Direção.

Quando falamos na função **Organização**, estamos diante de algo mais "abstrato", fala-se em "designação de **atividades**", "tarefas" e "trabalhos". E não especificamente da designação de **pessoas**.

Sim, o examinador foi bastante maldoso nesta questão. Esta questão causou (e ainda causa) bastante polemica entre os concurseiros.

A **quarta assertiva** está correta. É isso mesmo. Tratam-se de tarefas da função controle.

Portanto, todas as assertivas estão corretas.

**O gabarito é a letra A.**

## 4 - Papéis do Administrador (10 papéis de Henry Mintzberg)

Pois bem, a partir de agora veremos quais são os papéis dos administradores na organização.

Henry Mintzberg[16] (já falamos dele nessa aula) identificou 10 papéis específicos do administrador (papéis gerenciais), e os dividiu em três categorias: papéis **interpessoais**, papéis **informacionais** e papéis **decisórios**.

**Papéis interpessoais**: são aqueles que se relacionam às **relações pessoais** do administrador com seus subordinados, chefes e clientes. Estes papéis demonstram como o administrador interage com as outras pessoas e como influencia seus subordinados. Dividem-se em:

[16] MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014, pp 53-57.

**Símbolo** / **Representação**: O administrador é a "cara" da organização a que pertence. É ele quem representa a organização. Por exemplo: é o administrador que assina algum importante documento ou participa de eventos e cerimônias.

**Liderança**: É o administrador que tem o importante papel de orientar, influenciar e motivar as pessoas. É ele quem direciona os subordinados à correta realização das atividades para concretização dos objetivos organizacionais.

**Elemento de Ligação**: Ele é o "contato" da organização. O administrador desenvolve uma rede de contatos e de relações, tanto dentro da organização (com subordinados e chefes) como fora dela (com clientes e fornecedores). Isso permite que ele promova a "troca" de informações com o meio externo.

**Papéis informacionais**: Dizem respeito à coleta, ao processamento, à disseminação e à produção de informações. Esses papéis demonstram como o administrador processa e "troca" as informações.

**Monitor**: O administrador é o coletor da informação. Ele coleta e analisa informações relacionadas à organização e ao ambiente que a organização está inserida. Ele faz isso através de sua rede de contatos (aquela mesma rede que ele construiu como "elemento de ligação"), ou através da leitura de jornais, notícias, entre outros.

**Disseminador**: O administrador é o responsável pela disseminação da informação no âmbito interno da organização. O administrador compartilha as informações com seus subordinados (por exemplo, fazendo com que as decisões tomadas pela cúpula - no nível estratégico -, cheguem até o nível operacional e aos funcionários executores).

**Porta-voz**: É o administrador que repassa, para o meio externo, informações relativas à organização. Por exemplo, é o administrador que transmite a informação em uma coletiva de imprensa, em uma entrevista em um programa de televisão, ou até mesmo em uma reunião com acionistas da organização.

**Papéis decisórios**: É a forma como os administradores utilizam as informações que possuem em suas decisões. Se relacionam àquelas situações em que o administrador tem de fazer uma escolha.

**Empreendedor**: O administrador identifica novas ideias e oportunidades para a melhoria da organização. Ele inicia e planeja a maior parte das mudanças controladas em sua organização. Muitas vezes, é nesse papel que o administrador "assume riscos".

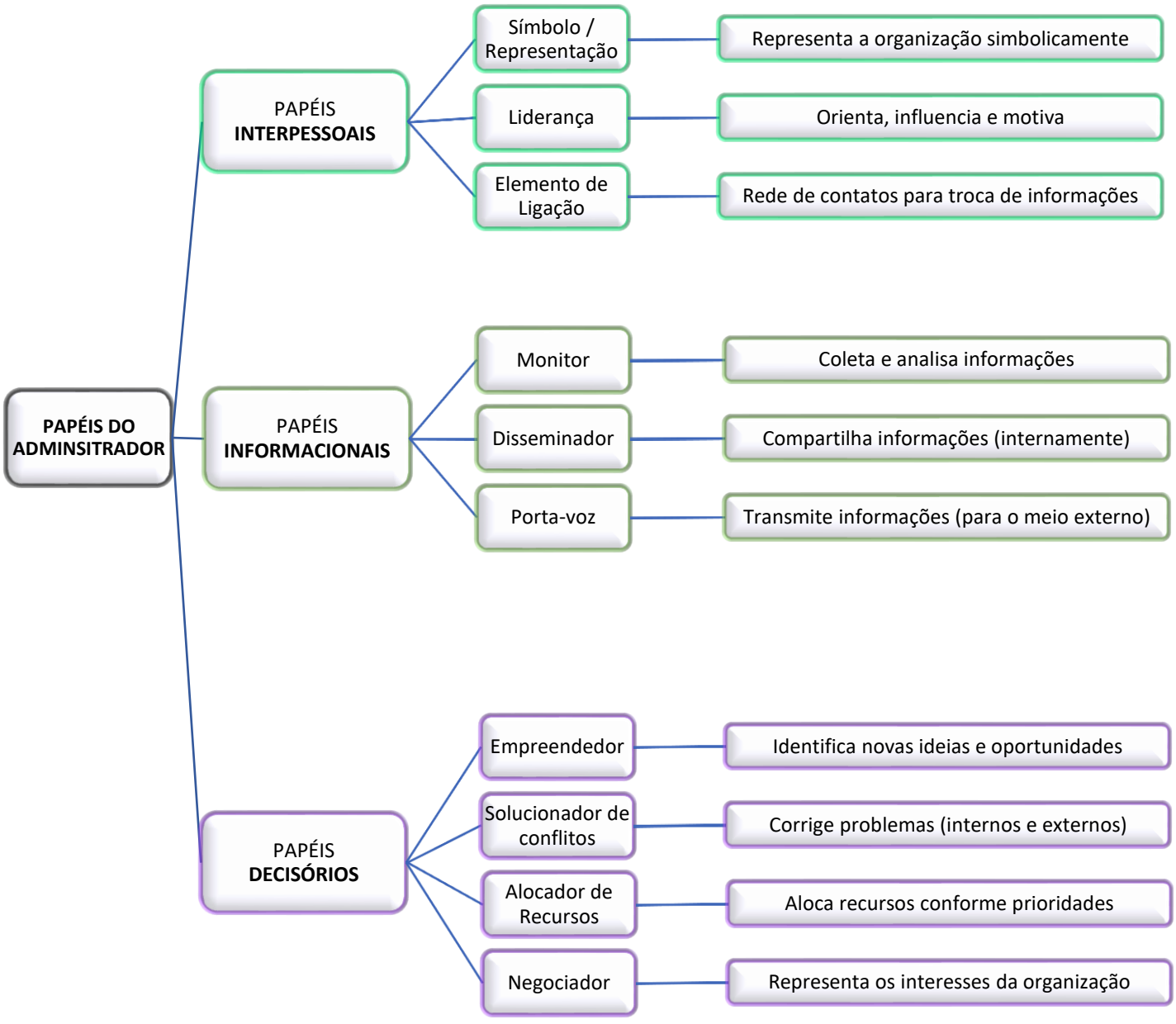
**Solucionador de conflitos**: O nome já diz tudo. O administrador é o responsável por solucionar os conflitos internos (por exemplo: um conflito entre funcionários; ou uma máquina que parou de funcionar durante a produção) e também os conflitos externos (por exemplo: a empresa colocou no mercado um produto defeituoso). Ou seja, o administrador deve buscar a correção dos problemas e conflitos que ameacem o bom andamento da organização.

**Alocador de Recursos**: Ele é o responsável por administrar os recursos (equipamentos, pessoal, dinheiro, etc.) disponíveis. É o administrador quem aloca os recursos nos setores da organização, de acordo com as prioridades e com os objetivos organizacionais.

**Negociador**: É o administrador que representa os interesses da organização durante as negociações (com sindicatos, com clientes, com outras empresas, etc.).



**ESQUEMATIZANDO!**






**(AOCP – SUSIPE-PA – Assistente Administrativo - 2017)**

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

**CATEGORIAS**

1. Interpessoal.

2.Informacional.

3. Decisorial.

**PAPÉIS**

( ) Disseminador.

( ) Líder.

( ) Elemento de ligação.

( ) Monitor.

( ) Empreendedor.

( ) Administrador de recursos.

a) 1 – 2 – 2 – 1 – 3 – 3.

b) 1 – 3 – 3 – 1 – 2 – 2.

c) 3 – 1 – 3 – 2 – 1 – 2.

d) 2 – 3 – 1 – 3 – 2 – 1.

e) 2 – 1 – 1 – 2 – 3 – 3.

**Comentários:**

(2) Disseminador = **Papel Informacional**.

(1) Líder = **Papel Interpessoal**.

(1) Elemento de ligação = **Papel Interpessoal**.

(2) Monitor = **Papel Informacional**.

(3) Empreendedor = **Papel Decisório**.

(3) Administrador de recursos = **Papel Decisório**.

**O gabarito é a letra E.**

---

**(UFG – UEAP – Assistente Administrativo - 2014)**

Segundo Mintzberg, o administrador deve desempenhar papéis que são padrões de comportamentos esperados. Entre eles, está o papel interpessoal, que envolve

a) símbolos, liderança e elementos de ligação.

b) soluções de conflitos, negociações e empreendedorismo.

c) monitoramento, disseminação e ser porta-voz.

d) partilha de informações, ações corretivas e participação em eventos.

Letra A: correta. De fato, o papel interpessoal divide-se em: símbolo (representação), liderança e elemento de ligação.

Letra B: errada. Tratam-se de papéis pertencentes à categoria dos **papéis decisórios**.

Letra C: errada. Esses papéis fazem parte dos **papéis informacionais**.

Letra D: errada. Partilha de informações é **papel informacional** (Disseminador). Ações corretivas é **papel decisório** (Solucionador de conflitos). E, por fim, participação em eventos é **papel interpessoal** (símbolo / representação).

**O gabarito é a letra A.**

---

## 5 - Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz)

Beleza! Já entendemos quais são os papéis do administrador. Agora, estudaremos quais são as habilidades necessárias para que o administrador exerça seus papéis.

Ora, de nada adianta o administrador ter todos esses papéis, e não ter as habilidades necessárias para desempenhá-los de forma satisfatória. Para Chiavenato, "**habilidade** é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado".[17]

Segundo Rorbert L. Katz, os administradores necessitam de três habilidades fundamentais para desempenharem bem os seus papéis: habilidades **técnicas**, habilidades **humanas** e habilidades **conceituais**.

**Habilidades técnicas**: Como o próprio nome já diz, são aquelas habilidades relacionadas à utilização de algum **conhecimento técnico e/ou especializado** para a execução do trabalho. Estão diretamente relacionadas com o "fazer". Por exemplo, quando um contador elabora um balanço patrimonial (ele está utilizando uma capacidade técnica), ou quando um engenheiro manipula um equipamento específico. Essas habilidades podem ser aprendidas, através de cursos e treinamentos.

São habilidades mais utilizadas no **nível operacional** (supervisores) e na execução das tarefas (funcionários e operários). Por exemplo, o contador deve saber elaborar um balanço patrimonial.

**Habilidades humanas**: Relacionam-se às habilidades de **relacionamento interpessoal** do administrador. Referem-se às habilidades de **comunicação** e de **relacionamento** com as outras pessoas. Essas habilidades estão relacionadas com a capacidade do administrador de **liderar**, **motivar**, **coordenar** e **influenciar** grupos ou pessoas.

Por se tratarem de habilidades importantes a um bom desempenho da liderança, são necessárias aos três níveis organizacionais (**estratégico**, **tático** e **operacional**). Contudo, em especial, vale destacar que são habilidades **fundamentais ao nível tático**, onde encontram-se os gerentes, que atuam como o "elo de ligação" entre o nível estratégico e o nível operacional. Para tanto, os gerentes precisam motivar os subordinados, liderando-os e gerenciando-os com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos pela organização.

**Habilidades conceituais**: Essas habilidades envolvem uma visão sistêmica da organização (visualizar a organização como um todo). É necessário que o administrador tenha facilidade em trabalhar com **ideias**, **abstrações** e "**conceitos**". Estão diretamente relacionadas com o **pensar**. São capacidades mais "sofisticadas", envolvem o diagnóstico de situações e a capacidade de **interpretar situações**, **identificar oportunidades** e **planejar o futuro** da organização.

---

[17] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

Portanto, são habilidades indispensáveis ao nível **estratégico** da organização.




Todos os níveis (estratégico, tático e operacional) utilizam todas as habilidades (técnicas, humanas e conceituais).

O que ocorre, é que dependendo do nível organizacional é utilizada **predominantemente** uma das habilidades. Ou seja, cada nível organizacional utiliza com predominância uma das habilidades.

Irei dar um exemplo com números, apenas para **ILUSTRAR** (repito, vou utilizar os números apenas para **ilustrar**, esses números não tem qualquer fundamento). O objetivo desse exemplo é que você consiga "visualizar" e entender melhor esse conceito.

**Por exemplo:**

Nível estratégico = utiliza 60% de habilidades conceituais, 35% de habilidades humanas e 5% de habilidades técnicas.

Nível tático = utiliza 50% de habilidades humanas, 25% de habilidades conceituais e 25% de habilidades técnicas.

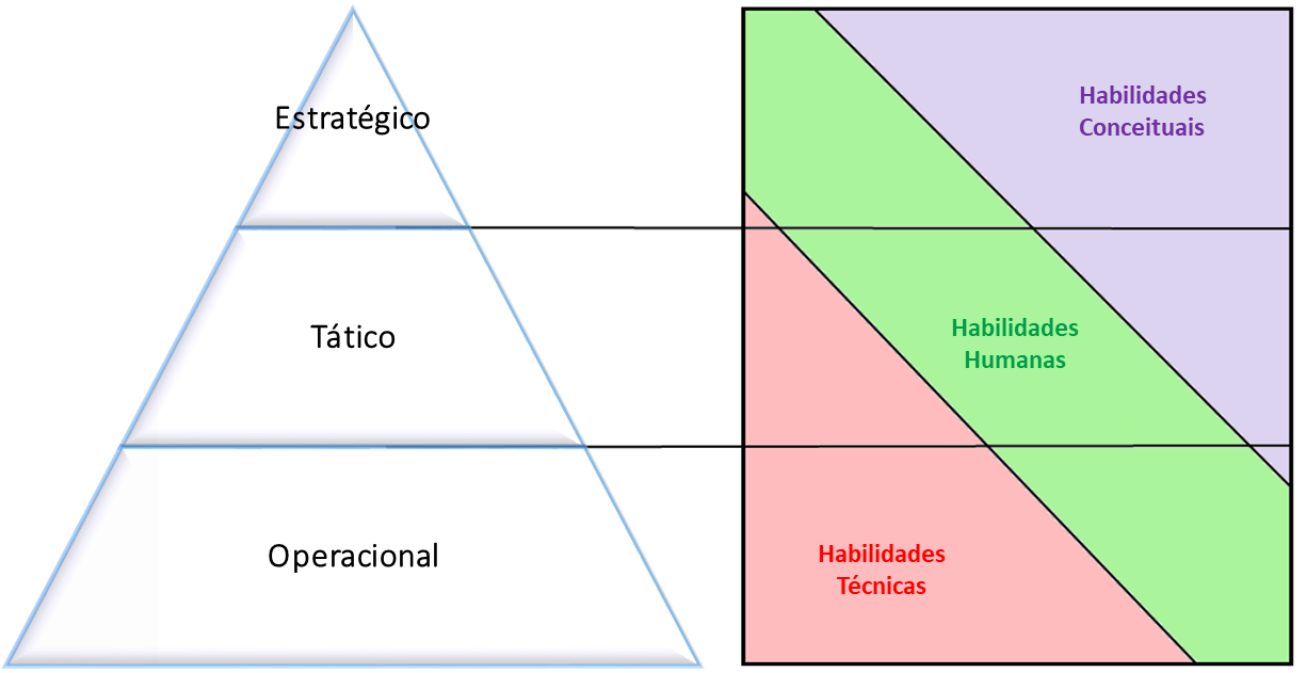
Nível operacional = utiliza 60% de habilidades técnicas, 35% de habilidades humanas e 5% de habilidades conceituais.

Assim, você pode perceber que as habilidades técnicas são muito utilizadas no nível operacional, e pouquíssimo utilizadas no nível estratégico. Por sua vez, as habilidades humanas são mais utilizadas no nível tático, mas também são muito importantes nos outros níveis. Por fim, as habilidades conceituais são muito utilizadas no nível estratégico e pouquíssimo utilizadas no nível operacional.

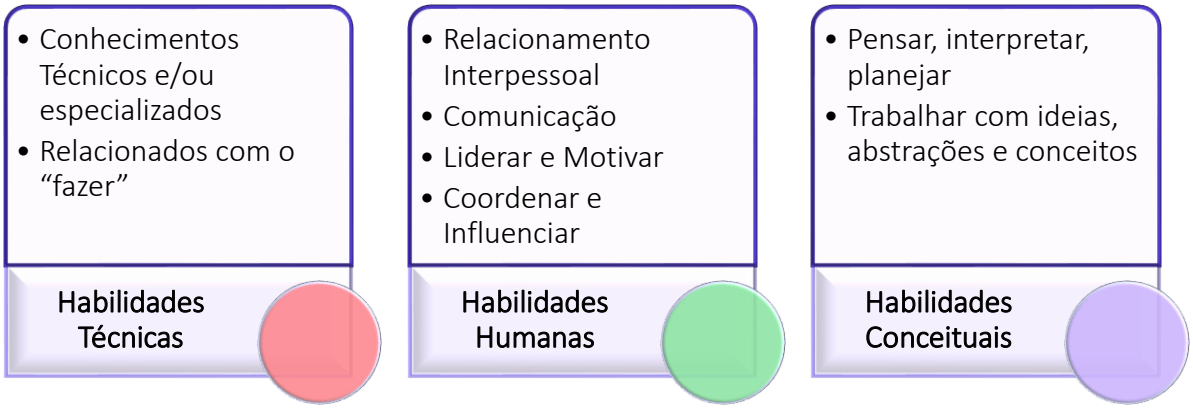
Com esse exemplo, também conseguimos perceber que o nível tático é aquele em que as habilidades estão distribuídas de uma forma mais "homogênea". Isso se deve ao fato de este ser o nível intermediário, o "elo de articulação" entre os outros 02 níveis (estratégico e operacional). Podemos dizer que o administrador, nesse nível, "tem que saber um pouquinho de tudo".



ESQUEMATIZANDO!




Chiavenato (2011) adaptado






HORA DE PRATICAR!

**(FGV – MPE-BA – Assistente Técnico Administrativo - 2017)**

Em todas as organizações, os administradores desempenham funções e papéis que lhes são próprios. Para desempenhá-los, o administrador deve possuir habilidades de três tipos: humanas,

técnicas e conceituais. Essas habilidades são exigidas com maior ou menor intensidade, dependendo do nível organizacional em que o administrador atua.

Assim, é correto afirmar que:

a) no nível tático, as habilidades humanas são cruciais para o bom desempenho do administrador;

b) o nível estratégico requer maior emprego das habilidades técnicas que o nível tático;

c) no nível operacional, as habilidades conceituais são preponderantes para o bom desempenho do administrador;

d) as habilidades técnicas são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático;

e) o nível operacional requer maior emprego das habilidades humanas que o nível tático.

**Comentários:**

Letra A: correta. Perfeito! É o nível onde estão os gerentes. Nesse nível, as habilidades humanas são fundamentais.

Letra B: errada. É exatamente o contrário! O nível **tático** (e principalmente o nível operacional) requer maior emprego das habilidades técnicas que o nível **estratégico**.

Letra C: errada. No nível operacional, as habilidades **técnicas** são preponderantes para o bom desempenho do administrador. Já as habilidades conceituais são indispensáveis para o bom desempenho do administrador do nível **estratégico.**

Letra D: errada. As habilidades técnicas **não** são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático. Pelo contrário, elas são preponderantemente essenciais aos administradores do nível **operacional.**

Letra E: errada. É exatamente o contrário! O nível **tático** requer maior emprego das habilidades humanas que o nível **operacional**.

**O gabarito é a letra A.**

---

**(COMPERVE – UF-RN – Assistente em Administração - 2018)**

Em qualquer organização, o administrador desempenha papéis que requerem habilidades técnicas, humanas e conceituais que variam em função da posição do gestor na hierarquia da instituição. Nesse sentido, o gestor de nível tático utiliza

a) bom volume de habilidades técnicas e humanas e pouca habilidade conceitual.

b) maior volume de habilidades conceituais e humanas e pouca habilidade técnica.

c) bom volume de habilidades humanas, técnicas e conceituais.

d) pouco volume de habilidades técnicas, humanas e conceituais.

**Comentários:**

Conforme vimos, no nível tático as habilidades estão distribuídas de forma mais "homogênea". O administrador, nesse nível, tem que saber "um pouquinho de tudo". Isso pois, o nível tático é "elo de articulação" entre o nível estratégico e o nível operacional. Portanto, requer que o administrador possua um bom volume de habilidades humanas, técnicas e conceituais.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(FGV – IBGE – Agente - 2017)**

À medida que os administradores vão ocupando cargos nos diferentes níveis organizacionais, a importância relativa das habilidades necessárias ao desempenho adequado dos seus papéis vai mudando.

Assim, no nível tático, são mais relevantes as habilidades:

a) conceituais;

b) humanas;

c) técnicas;

d) decisórias;

e) de planejamento.

**Comentários:**

Se você acertou a questão anterior e também acertou essa questão, você pegou o jeito da coisa! ☺

O nível tático requer um bom volume de todas habilidades (é mais "homogêneo"). Contudo, nesse nível são mais relevantes as **habilidades humanas**. É onde estão os gerentes, que precisam liderar, motivar e influenciar as outras pessoas, no sentido de que as decisões tomadas no nível estratégico sejam implementadas.

**O gabarito é a letra B.**

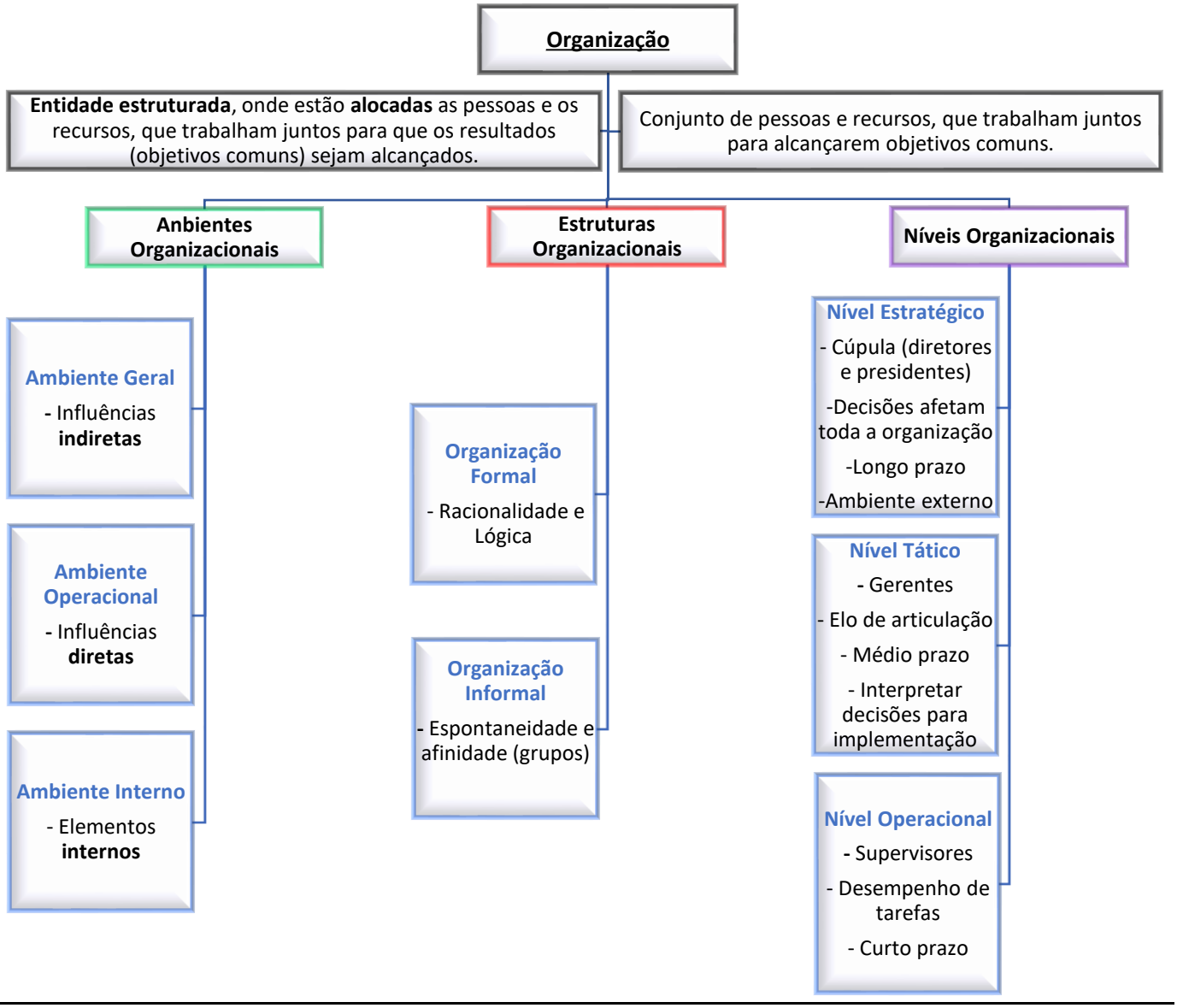
---

# RESUMO ESTRATÉGICO

## Administração

Administração é a **utilização de todos os recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma **planejada, organizada, dirigida e controlada,** para o **alcance dos objetivos da organização**, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

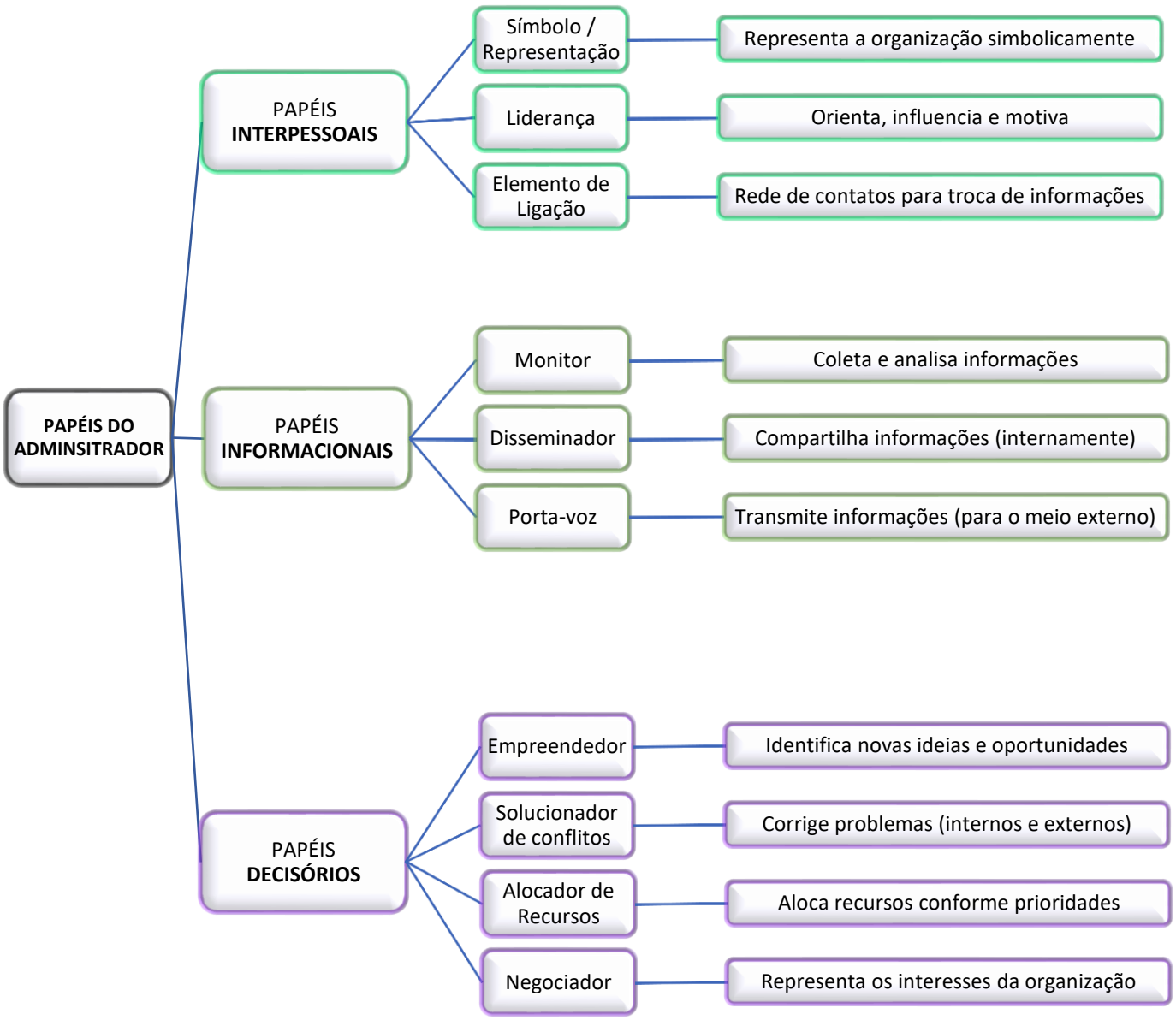
## Organização



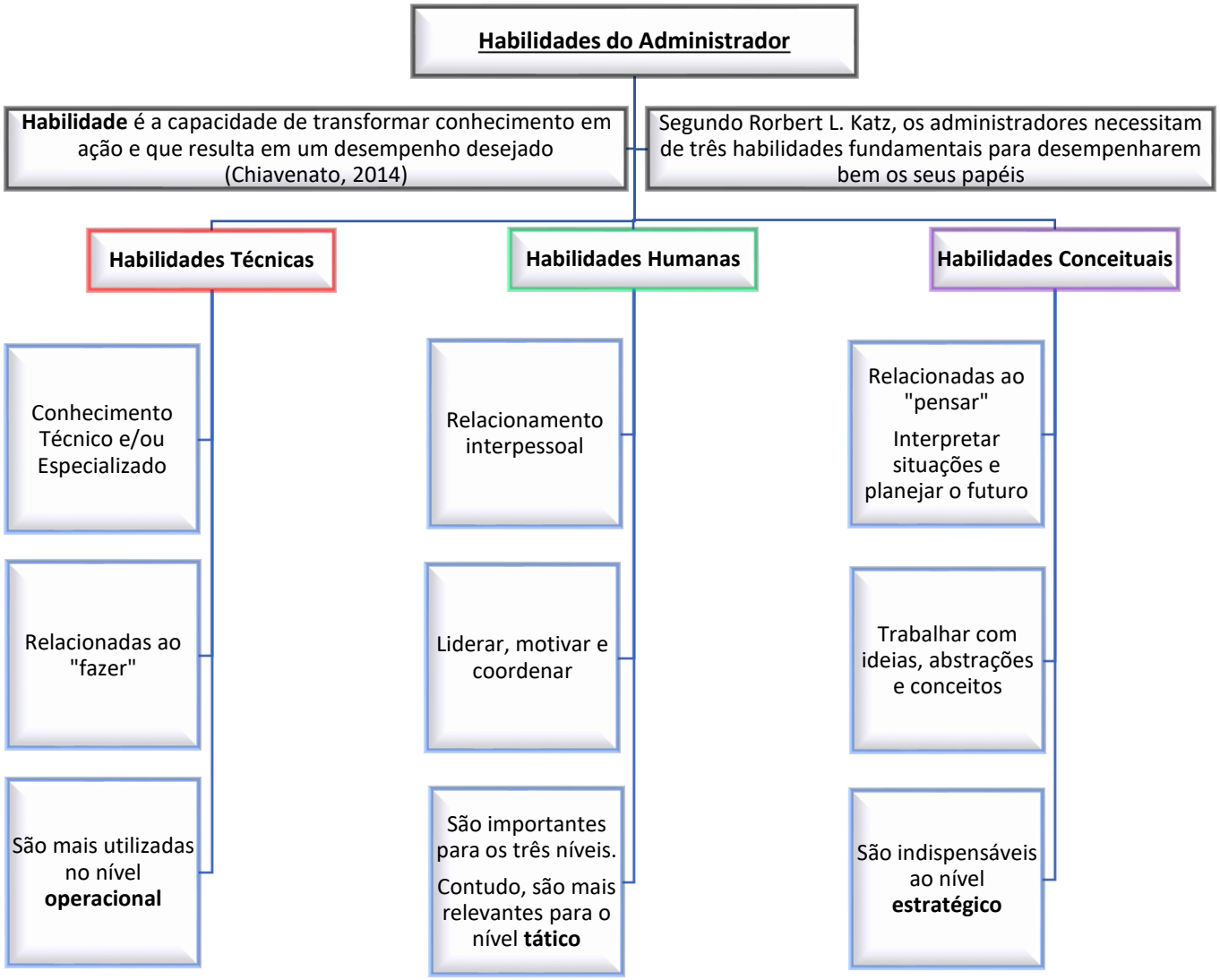
## Processo Organizacional (Processo Administrativo)



## Papéis do Administrador (Henry Mintzberg)



## Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz)





QUESTÕES COMENTADAS!

# QUESTÕES COMENTADAS

**1. (UFDC – UFSC – Assistente em Administração - 2019)**

João iniciou recentemente seu trabalho de gestor no setor de comunicação de uma universidade federal. Dentre as suas principais responsabilidades estão: a) transmitir, por meio de relatórios, discursos e entrevistas coletivas, informações à comunidade externa à universidade; b) direcionar informações para outros membros da universidade, por meio de correspondências, relatórios, e-mails e outras formas de comunicação; e c) levantar e receber informações de interesse da universidade, seja da mídia ou de pessoas e agentes externos à universidade.

I. João é responsável por desempenhar os papéis interpessoais.

II. João desempenha os papéis de porta-voz, disseminador e monitor, respectivamente.

III. João desempenha predominantemente o papel decisional.

Todas as afirmativas estão corretas.

b) Somente as afirmativas I e II estão corretas.

c) Somente as afirmativas I e III estão corretas.

d) Somente a afirmativa II está correta.

e) Somente a afirmativa III está correta.

**Comentários:**

Vejamos cada uma das responsabilidade de João:

***a)*** *transmitir, por meio de relatórios, discursos e entrevistas coletivas, informações à comunidade externa à universidade*

Nessa ocasião, João está desempenhando um **papel informacional (Porta-voz),** pois está transmitindo informações ao meio externo.

***b)*** *direcionar informações para outros membros da universidade, por meio de correspondências, relatórios, e-mails e outras formas de comunicação*

Mais uma vez, João está desempenhando um **papel informacional**. Desta vez, trata-se do papel de **disseminador**, tendo em vista que ele está compartilhando informações internamente, para outros membros da universidade.

***c)*** *levantar e receber informações de interesse da universidade, seja da mídia ou de pessoas e agentes externos à universidade.*

Trata-se, também, de um **papel informacional**. Agora, João está exercendo o papel de **monitor**. Ele está coletando informações de interesse da universidade.

Portanto, somente a assertiva II está correta.

**O gabarito é a letra D.**

---

**2. (FGV - AOCP - SUSIPE – Assistente - 2018)**

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

a) estratégicas;

b) conceituais;

c) humanas;

d) técnicas;

e) processuais.

**Comentários:**

A utilização de ferramentas e conhecimentos específicos de administração, tais como elaboração de orçamentos e avaliação de projetos, são habilidades **técnicas**. As habilidades técnicas estão relacionadas à utilização de algum conhecimento técnico e/ou especializado para a execução do trabalho. Além disso, são habilidade mais utilizadas no nível operacional.

**O gabarito é a letra D.**

---

**3. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo - 2018)**

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

O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

a) de informação, como monitor;

b) de informação, como porta-voz;

c) de informação, como disseminador;

d) de decisão, como controlador de distúrbios;

e) de decisão, como negociador.

**Comentários:**

Quando o vereador divulga para a sociedade o que está ocorrendo dentro do projeto, ele está exercendo um papel de **porta voz** (papel **informacional**). Ou seja, ele está transmitindo informações para o "meio externo".

**O gabarito é a letra B.**

---

**4. (FCC – DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria - 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.

**Comentários:**

Monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos, corresponde ao desempenho da função **controle**.

**O gabarito é a letra A.**

---

**5. (FAPESE – UFS – Assistente em Administração - 2018)**

Dentre as Funções Administrativas, qual é a que trata do monitoramento dos resultados da organização?

a) Controle.

b) Planejamento.

c) Liderança.

d) Organização.

e) Direção.

**Comentários:**

Mais uma vez, meu amigo, monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos, corresponde ao desempenho da função **controle**.

**O gabarito é a letra A.**

---

**6. (FAPESE – UFS – Assistente em Administração - 2018)**

Assinale a alternativa que compreende a tarefa principal da Direção como Função Administrativa:

a) Traçar os objetivos setoriais a longo prazo.

b) Organizar os recursos necessários para a operação da organização.

c) Monitorar as ações e resultados organizacionais através de relatórios financeiros.

d) Realizar estratégias de vendas.

e) Orientar pessoas a utilizarem os recursos para o atingimento dos objetivos organizacionais.

**Comentários:**

Letra A: errada. Trata-se de tarefa da função chamada **planejamento**.

Letra B: errada. Esta é uma tarefa da função administrativa denominada **organização**.

Letra C: errada. É uma tarefa da função **controle**.

Letra D: errada. Traçar planos e estratégias para alcançar objetivos, é uma tarefa ligada ao **planejamento**.

Letra E: correta. Aqui está o nosso gabarito! A tarefa principal da função administrativa chamada direção é conduzir os trabalhos, orientando e motivando as pessoas, para que sejam alcançados os objetivos propostos.

**O gabarito é a letra E.**

---

**7. (AOCP - SUSIPE – Assistente - 2018)**

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

a) conhecimento, perspectiva, atitude.

b) saber, fazer, acontecer.

c) técnicas, humanas, conceituais.

d) supervisionar, gerenciar, direcionar.

e) liderança, monitoração, negociação.

**Comentários:**

Segundo Rorbert L. Katz, os administradores necessitam de três habilidades fundamentais para desempenharem bem os seus papéis: habilidades **técnicas**, habilidades **humanas** e habilidades **conceituais**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**8. (CESPE – STM – Analista Judiciário - Área Administrativa - 2018)**

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

**Comentários:**

Nada disso! As tarefas relacionadas à alocação de recursos, divisão de trabalho e atribuição de funções, correspondem à função administrativa chamada **organização**.

**Gabarito: errada.**

---

**9. (FCC – SABESP – Técnico em Gestão - 2018)**

João é um ótimo profissional. Ele está na empresa há 12 anos, nunca falta, tem conhecimentos especializados aprofundados sobre o tema e a área que trabalha. João ajuda os colegas quando solicitado, porém é bastante reservado e prefere trabalhar sozinho. A habilidade predominante em João é a

a) conceitual, pois possui visão sistêmica da organização.

b) técnica, por conta de seu conhecimento especializado.

c) humana, pois encoraja a comunicação com membros do seu grupo.

d) técnica, por conta de suas características de liderança.

e) conceitual, pois entende o papel de sua organização no ambiente externo.

**Comentários:**

A palavra chave desta questão é: "conhecimentos **especializados** aprofundados". Por possuir esses conhecimentos especializados, e considerando os demais aspectos que a questão nos apresentou, a habilidade predominante em João é a **habilidade técnica**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**10. (FUMARC – CEMIG-MG – Técnico em Gestão Administrativa - 2018)**

A direção é uma das funções clássicas da Administração. Dirigir significa:

a) analisar os planos para os outros e acompanhar, com critérios definidos, a execução desses planos.

b) cumprir os planos com os outros e dar instruções de como traduzir esses planos para o nível tático.

c) interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los, em direção aos objetivos a atingir.

d) redigir os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los, em direção aos objetivos a reescalonar.

**Comentários:**

Letra A: errada. “Acompanhar, com critérios definidos, a execução dos planos”, é função de **controle**.

Letra B: errada. “Cumprir os planos” é **executar** (e não dirigir).

Letra C: correta. De fato, interpretar os planos e dar instruções, ou seja, conduzir os trabalhos em direção aos objetivos, são atividades inerentes à função de direção.

Letra D: errada. “Redigir os planos” (ou seja, estabelecer os objetivos e traçar as estratégias), é função de **planejamento**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**11. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)**

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

**Comentários:**

É a função administrativa denominada **controle** que envolve monitoramento e avaliação de desempenho.

**Gabarito: errada.**

---

**12. (FAPESE – UFS – Assistente - 2018)**

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

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

b) Desenvolver capacidades técnicas para tarefas operacionais.

c) Saber conceituar os produtos e serviços da organização.

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

e) Saber cultivar bons relacionamentos na organização.

**Comentários:**

Letra A: errada. Trata-se de habilidade **humana**.

Letra B: errada. Esta é uma habilidade **técnica**.

Letra C: errada. Mais uma vez, a assertiva trouxe uma habilidade **técnica**.

Letra D: correta. Perfeito. De fato, "perceber a organização como um todo, ou seja, entender a totalidade", é uma habilidade conceitual. As habilidades conceituais envolvem uma visão sistêmica da organização.

Letra E: errada. Quando se fala em "relacionamentos" e "pessoas", estamos diante das habilidades **humanas**.

**O gabarito é a letra D.**

---

**13. (FCC – ARTESP – Especialista em Regulação e Transporte - 2017)**

A informação é o insumo básico para as tomadas de decisão pelos administradores, assim sendo, receber e comunicar informações são os aspectos mais importantes no trabalho do dirigente. Neste contexto, pode-se destacar dois importantes papéis desempenhados pelos administradores para manter o bom funcionamento das organizações, são eles: papéis informacionais e papéis decisórios. É considerado um papel decisório exercido pelo administrador o de ser

a) Coletor.

b) Elemento de ligação.

c) Negociador.

d) Disseminador.

e) Líder.

**Comentários:**

Letra A: errada. Este é um papel **informacional**.

Letra B: errada. Trata-se de um papel **interpessoal**.

Letra C: correta. O papel de negociador é, de fato, um papel decisório.

Letra D: errada. Disseminador é um papel **informacional**.

Letra E: errada. Esta alternativa traz um papel **interpessoal**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**14. (FCC – ARTESP – Especialista em Regulação e Transporte - 2017)**

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

Assinale a alternativa que corretamente identifica estas funções.

a) Real, virtual, estoque e logística.

b) Input, processo, output e feedback.

c) Pessoas, dinheiro, materiais e informação.

d) Planejamento, organização, direção e controle.

e) Formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

**Comentários:**

O processo administrativo/organizacional é composto pelas seguintes funções administrativas: **Planejamento**, **Organização**, **Direção** e **Controle** (o famoso: **PODC** – "pódicê").

**O gabarito é a letra D.**

---

**15. (CESPE – SEDF – Professor de Educação Básica - 2017)**

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

**Comentários:**

O planejamento estratégico requer, principalmente, habilidades **conceituais** (trabalhar com ideias, abstrações, com o "pensar").

**Gabarito: errada.**

---

**16. (UFMT – UFSBA – Administrador - 2017)**

Henry Mintzberg (1973) acompanhou e analisou a rotina de cinco CEO americanos e concluiu que os dirigentes representam três papéis principais no desempenho de suas funções. Assinale a alternativa que apresenta esses papéis segundo o referido autor.

a) Técnicos, humanos e conceituais.

b) Operacionais, gerenciais e estratégicos.

c) Interpessoais, informacionais e decisoriais.

d) Decisoriais, estratégicos e humanos.

**Comentários:**

Henry Mintzberg identificou 10 papéis específicos do administrador, e os dividiu em três categorias: papéis **interpessoais**, papéis **informacionais** e papéis **decisórios**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**17. (FEPESE – JUCESC – Técnico - 2017)**

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

a) Direção

b) Operacional

c) Contabilidade

d) Financeira

e) Logística

**Comentários:**

É a função administrativa chamada **direção** que está relacionada à **liderança**, comunicação, **motivação**, **coordenação**, orientação e condução dos trabalhos.

**O gabarito é a letra A.**

---

**18. (FGV – TRT 12ª – Técnico Judiciário - 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.

**Comentários:**

Monitorar as atividades (verificar se os resultados estão de acordo com o que foi planejado) e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos, corresponde à tarefa da função administrativa chamada **controle**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**19. (FGV – SEPOG-RO – Técnico em Políticas Públicas - 2017)**

O planejamento, a organização, a direção e o controle são funções básicas do administrador e constituem o chamado processo administrativo.

Com relação às descrições das funções administrativas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Planejamento: formula os objetivos e os meios para alcançá-los.

( ) Organização: desenha o trabalho, aloca os recursos e coordena as atividades.

( ) Direção: designa pessoas, dirige seus esforços, as motiva e lidera.

( ) Controle: monitora as atividades e corrige os desafios.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V - V - V - V.

b) V - F - V - V.

c) F - V - F - V.

d) V - V - F - F.

e) V - V - F - V.

**Comentários:**

A **primeira assertiva** está correta. A tarefa principal da função **planejamento** é estabelecer os objetivos e definir os meios para alcança-los.

A **segunda assertiva** está correta. Imagino que você deva estar se perguntando: *"**coordenação** não estaria ligada à função Direção?"*

Sim, também está. Mas, na função **Direção**, o que se coordena são **pessoas**. Aqui, a assertiva diz "coordenação de **atividades**". Ou seja, é algo mais ligado à "distribuição de trabalho" e "atribuição de tarefas", o que, como sabemos, são tarefas da função Organização. Fique atento!

A **terceira assertiva** está correta. Outra polêmica! Você poderia pensar que "designar pessoas" estaria relacionado à função **Organização**. Mais uma vez, preste bem atenção no que a assertiva nos diz: "designa **pessoas**". A atividade de "coordenar pessoas" (tarefa da função Direção), inclui a ação de **designá-las** para certas atividades. Portanto, "designa pessoas" é atividade da função Direção.

Quando falamos na função **Organização**, estamos diante de algo mais "abstrato", fala-se em "designação de **atividades**", "tarefas" e "trabalhos". E não especificamente de **pessoas**.

Sim, o examinador foi bastante maldoso nessa questão. Essa questão causou (e ainda causa) bastante polemica entre os concurseiros.

A **quarta assertiva** está correta. É isso mesmo. Tratam-se de tarefas da função controle.

Portanto, todas as assertivas estão corretas.

**O gabarito é a letra A.**

---

**20. (FEPESE – JUCESC – Técnico - 2017)**

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

Assinale a alternativa que corresponde a essas categorias.

a) Ativo gerencial.

b) Papéis gerenciais.

c) Papéis previsíveis.

d) Determinante gerencial

d) Categorização comportamental.

**Comentários:**

Henry Mintzberg foi o responsável por identificar os **papéis gerenciais** do administrador.

**O gabarito é a letra B.**

---

**21. (FGV – TRT 12ª Região – Técnico Judiciário – Área Administrativa - 2017)**

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

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

a) decisório, de empreendedor;

b) informacional, de monitor;

c) decisório, de administrador de recursos;

d) interpessoal, de líder;

e) informacional, de disseminador.

**Comentários:**

Quando o gerente Identifica novas ideias e oportunidades, está desempenhando um papel **decisório**, de **empreendedor**.

**O gabarito é a letra A.**

---

**22. (FGV – TRT 12ª Região – Analista Judiciário – Área Administrativa - 2017)**

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

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

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

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

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

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

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

**Comentários:**

Letra A: correta. É isso mesmo! A função administrativa Organização faz a distribuição de tarefas, divisão do trabalho e alocação dos recursos.

Letra B: errada. A assertiva traz as tarefas da função administrativa **Planejamento**.

Letra C: errada. Tratam-se de tarefas da função **Direção**.

Letra D: errada. São tarefas inerentes à função administrativa **Controle**.

Letra E: errada. A assertiva trouxe o conceito de organização no sentido de **ordem**. Ou seja, a capacidade do indivíduo de "colocar cada coisa em seu devido lugar".

**O gabarito é a letra A.**

---

**23. (IBFC – UFSBA – Administrador - 2016)**

O administrador é um líder dentro de uma organização, exerce alguns papéis. Aquele papel de planejar a maior parte das mudanças controladas da organização denomina-se:

a) Porta-voz

c) Empreendedor

c) Disseminador

d) Negociador

e) Monitor

**Comentários:**

O papel relacionado a iniciar e planejar a maior parte das mudanças controladas da organização denomina-se papel **empreendedor** (papel decisório).

**O gabarito é a letra B.**

---

**24. (UFRJ – UFRJ – Administrador Hospitalar - 2016)**

Para o exercício dos papéis interpessoais, informacionais e decisórios, os administradores devem possuir, de acordo com o nível organizacional, prioritariamente as seguintes habilidades:

a) nível estratégico – habilidades técnicas; nível tático – habilidades conceituais; e, nível operacional – habilidades orçamentárias.

b) nível estratégico – habilidades humanas; nível tático – habilidades persuasivas; e, nível operacional – habilidades conceituais.

c) nível estratégico – habilidades persuasivas; nível tático – habilidades orçamentárias; e, nível operacional – habilidades referenciais.

d) nível estratégico – habilidades conceituais; nível tático – habilidades humanas; e, nível operacional – habilidades técnicas.

e) nível estratégico – habilidades referenciais; nível tático – habilidades referenciais; e, nível operacional – habilidades cognitivas.

**Comentários:**

Prioritariamente, o nível estratégico deve possuir habilidades conceituais; o nível tático, habilidades humanas; e o nível operacional, habilidades técnicas.

**O gabarito é a letra D.**

---

**25. (AOCP – Prefeitura de Juiz de Fora - Técnico - 2016)**

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

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

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

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

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

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

**Comentários:**

Letra A: errada. A determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional é característica da função administrativa conhecida como **Planejamento**.

Letra B: errada. A **Organização** é a função administrativa que designa tarefas, aloca recursos para os departamentos e divide as tarefas em departamentos.

Letra C: errada. Cabe à função administrativa **Planejamento** definir metas de modo a comparar o desempenho organizacional planejado com os objetivos estabelecidos. Fique atento: quem **define** as metas é a função administrativa de **planejamento**. À função de Controle cabe **monitorar** e fazer as correções necessárias (em outras palavras, **executar** o controle).

Letra D: correta. É isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, a tarefa da função Direção.

Letra E: errada. **Controle** é uma função administrativa responsável pela execução de controle das metas organizacionais. Por sua vez, é a função **Direção** que tem a tarefa de influenciar pessoas para a realização de tarefas.

**O gabarito é a letra D.**

---

**26. (FARERP – SeMAE – Agente Administrativo - 2015)**

Os processos decisórios exigem de um dirigente, dentre outras, a capacidade para administrar conflitos, entender as necessidades dos outros, e ser bom ouvinte. No campo do comportamento organizacional esta capacidade designa, especificamente:

a) a habilidade adaptativa.

b) a habilidade cognitiva.

c) a habilidade humana.

d) a habilidade técnica.

**Comentários:**

Tratam-se de capacidades ligadas ao relacionamento interpessoal. Relacionam-se às habilidades de comunicação e de relacionamento. Portanto, tratam-se das **habilidades humanas**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**27. (UFSM – UFSM – Administrador - 2015)**

As competências do Administrador podem ser definidas como o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionado com o seu desempenho eficaz. Essas competências variam de acordo com cada nível organizacional (SOBRAL e PECI, 2013). Com base no exposto, associe os níveis organizacionais na coluna à esquerda com as competências do Administrador na coluna à direita.

(1) Nível estratégico

(2) Nível Tático

(3) Nível Operacional

( ) Desenvolver e implementar uma estratégia para a organização.

( ) Monitorar e resolver problemas relacionados com o serviço aos clientes.

( ) Assegurar o cumprimento de requisitos legais, regulatórios, éticos e sociais na sua unidade.

( ) Mapear o ambiente no qual a organização opera e encorajar a inovação na organização.

( ) Implementar a mudança em produtos, serviços ou processos.

Assinale a sequência correta.

a) 1 - 2 - 3 - 2 - 3.

b) 2 - 2 - 3 - 1 - 2.

c) 1 - 3 - 2 - 1 - 3.

d) 2 - 1 - 3 - 2 - 2

e) 1 - 3 - 2 - 1 - 2.

**Comentários:**

(1) Desenvolver e implementar uma estratégia para a organização. – **Nível Estratégico** – É no nível estratégico que são tomadas decisões que afetam a organização como um todo.

(3) Monitorar e resolver problemas relacionados com o serviço aos clientes. – **Nível Operacional** – É o nível operacional que está mais "próximo" dos clientes.

(2) Assegurar o cumprimento de requisitos legais, regulatórios, éticos e sociais na sua unidade. – **Nível Tático** – Veja a palavra-chave que a assertiva traz: "na sua **unidade**". Portanto, estamos diante do nível tático.

(1) Mapear o ambiente no qual a organização opera e encorajar a inovação na organização. **Nível Estratégico -** É no nível estratégico que são mapeadas as mudanças ambientais e comportamentais do meio externo (clientes, concorrentes, por exemplo).

(3) Implementar a mudança em produtos, serviços ou processos. - **Nível Operacional –** Quem **implementa** as decisões tomadas nos níveis anteriores é o nível operacional.

**O gabarito é a letra C.**

---

**28. (FGV – SUSAM – Técnico de Nível Superior - Administração - 2014)**

Com relação ao planejamento organizacional, associe os níveis hierárquicos com os objetivos listados a seguir.

1. Nível estratégico

2. Nível tático

3. Nível operacional

( ) Objetivos gerais

( ) Foco em unidades específicas da organização

( ) Plano genéricos

( ) Foco em tarefas rotineiras

( ) Definição de procedimentos específicos

( ) Orientação de médio prazo

Assinale a opção que indica a sequência correta, de cima para baixo.

a) 1 – 1 – 1 – 3 – 2 – 2

b) 1 – 2 – 1 – 3 – 3 – 2

c) 2 – 1 – 2 – 2 – 2 – 3

d) 2 – 2 – 1 – 2 – 1 – 2

e) 3 – 2 – 1 – 3 – 1 – 2

**Comentários:**

(1) Objetivos gerais – **Nível Estratégico** – É onde são discutidos temas gerais, que afetam a organização como um todo.

(2) Foco em unidades específicas da organização - **Nível Tático –** O foco é em **unidades específicas** da organização.

(1) Plano genéricos - **Nível Estratégico –** Plano geral, genérico e que afeta toda a organização.

(3) Foco em tarefas rotineiras – **Nível Operacional –** Se preocupa com o curto prazo, e com o desempenho de tarefas.

(3) Definição de procedimentos específicos – **Nível Operacional -** Definição de procedimentos específicos (ou seja, procedimentos que não afetam a organização como um todo, bem como não afetam departamentos). O objetivo é definir um procedimento para uma **situação especifica**.

(2) Orientação de médio prazo - **Nível Tático -** O nível tático, normalmente, se preocupa com o médio prazo.

**O gabarito é a letra B.**

---

**29. (IESES – TRT 14ª- Analista Judiciário – Área Administrativa - 2014)**

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

a) Micro Ambiente.

b) Ambiente Interno.

c) Ambiente de Tarefa.

d) Ambiente Geral.

e) Ambiente Específico.

**Comentários:**

A assertiva trata do "macro ambiente", ou seja, do **Ambiente Geral**, o qual é composto por participantes que não sofrem interferência da organização, mas que influenciam a organização de maneira indireta.

**O gabarito é a letra D.**

---

**30. (IBFC – HEMOMINAS – Administrador - 2013)**

A Administração tem vários níveis. O nível que consolida a interação entre os aspectos internos, ou controláveis, e os aspectos externos, ou não controláveis, das organizações denomina-se:

a) Nível operacional.

b) Nível estratégico.

c) Nível tático.

d) Nível motivacional.

**Comentários:**

Quando falamos em interação entre os meios **interno e externo**, estamos diante do **nível estratégico**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**31. (CESPE – INSS - Analista)**

No âmbito da ciência da administração, o conceito de organização pode ser visto sob dois prismas: o primeiro como um grupo de indivíduos associados, com um objetivo comum, e o segundo como uma das atividades administrativas, relativa à função de organizar, isto é, estruturar, dividir e sequenciar o trabalho.

**Comentários:**

É isso mesmo. No âmbito da ciência da administração, a palavra organização é vista, precipuamente, sob dois ângulos diferentes: O primeiro, é de organização enquanto **Entidade Estruturada**, ou seja, o conjunto de pessoas e recursos, que trabalham juntos para alcançarem objetivos comuns; O segundo, é de organização enquanto **Função Administrativa**, ou seja, uma das funções administrativas que integram o processo organizacional (processo administrativo).

**Questão correta.**

---



LISTA DE QUESTÕES

# LISTA DE QUESTÕES

**1. (UFDC – UFSC – Assistente em Administração - 2019)**

João iniciou recentemente seu trabalho de gestor no setor de comunicação de uma universidade federal. Dentre as suas principais responsabilidades estão: a) transmitir, por meio de relatórios, discursos e entrevistas coletivas, informações à comunidade externa à universidade; b) direcionar informações para outros membros da universidade, por meio de correspondências, relatórios, e-mails e outras formas de comunicação; e c) levantar e receber informações de interesse da universidade, seja da mídia ou de pessoas e agentes externos à universidade.

I. João é responsável por desempenhar os papéis interpessoais.

II. João desempenha os papéis de porta-voz, disseminador e monitor, respectivamente.

III. João desempenha predominantemente o papel decisional.

Todas as afirmativas estão corretas.

b) Somente as afirmativas I e II estão corretas.

c) Somente as afirmativas I e III estão corretas.

d) Somente a afirmativa II está correta.

e) Somente a afirmativa III está correta.

**2. (FGV - AOCP - SUSIPE – Assistente - 2018)**

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

a) estratégicas;

b) conceituais;

c) humanas;

d) técnicas;

e) processuais.

**3. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo - 2018)**

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

O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

a) de informação, como monitor;

b) de informação, como porta-voz;

c) de informação, como disseminador;

d) de decisão, como controlador de distúrbios;

e) de decisão, como negociador.

**4. (FCC – DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria - 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.

**5. (FAPESE – UFS – Assistente em Administração - 2018)**

Dentre as Funções Administrativas, qual é a que trata do monitoramento dos resultados da organização?

a) Controle.

b) Planejamento.

c) Liderança.

d) Organização.

e) Direção.

**6. (FAPESE – UFS – Assistente em Administração - 2018)**

Assinale a alternativa que compreende a tarefa principal da Direção como Função Administrativa:

a) Traçar os objetivos setoriais a longo prazo.

b) Organizar os recursos necessários para a operação da organização.

c) Monitorar as ações e resultados organizacionais através de relatórios financeiros.

d) Realizar estratégias de vendas.

e) Orientar pessoas a utilizarem os recursos para o atingimento dos objetivos organizacionais.

**7. (AOCP - SUSIPE – Assistente - 2018)**

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

a) conhecimento, perspectiva, atitude.

b) saber, fazer, acontecer.

c) técnicas, humanas, conceituais.

d) supervisionar, gerenciar, direcionar.

e) liderança, monitoração, negociação.

**8. (CESPE – STM – Analista Judiciário - Área Administrativa - 2018)**

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

**9. (FCC – SABESP – Técnico em Gestão - 2018)**

João é um ótimo profissional. Ele está na empresa há 12 anos, nunca falta, tem conhecimentos especializados aprofundados sobre o tema e a área que trabalha. João ajuda os colegas quando solicitado, porém é bastante reservado e prefere trabalhar sozinho. A habilidade predominante em João é a

a) conceitual, pois possui visão sistêmica da organização.

b) técnica, por conta de seu conhecimento especializado.

c) humana, pois encoraja a comunicação com membros do seu grupo.

d) técnica, por conta de suas características de liderança.

e) conceitual, pois entende o papel de sua organização no ambiente externo.

**10. (FUMARC – CEMIG-MG – Técnico em Gestão Administrativa - 2018)**

A direção é uma das funções clássicas da Administração. Dirigir significa:

a) analisar os planos para os outros e acompanhar, com critérios definidos, a execução desses planos.

b) cumprir os planos com os outros e dar instruções de como traduzir esses planos para o nível tático.

c) interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los, em direção aos objetivos a atingir.

d) redigir os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los, em direção aos objetivos a reescalonar.

**11. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)**

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

**12. (FAPESE – UFS – Assistente - 2018)**

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

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

b) Desenvolver capacidades técnicas para tarefas operacionais.

c) Saber conceituar os produtos e serviços da organização.

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

e) Saber cultivar bons relacionamentos na organização.

**13. (FCC – ARTESP – Especialista em Regulação e Transporte - 2017)**

A informação é o insumo básico para as tomadas de decisão pelos administradores, assim sendo, receber e comunicar informações são os aspectos mais importantes no trabalho do dirigente. Neste contexto, pode-se destacar dois importantes papéis desempenhados pelos administradores para manter o bom funcionamento das organizações, são eles: papéis informacionais e papéis decisórios. É considerado um papel decisório exercido pelo administrador o de ser

a) Coletor.

b) Elemento de ligação.

c) Negociador.

d) Disseminador.

e) Líder.

**14. (FCC – ARTESP – Especialista em Regulação e Transporte - 2017)**

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

Assinale a alternativa que corretamente identifica estas funções.

a) Real, virtual, estoque e logística.

b) Input, processo, output e feedback.

c) Pessoas, dinheiro, materiais e informação.

d) Planejamento, organização, direção e controle.

e) Formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

**15. (CESPE – SEDF – Professor de Educação Básica - 2017)**

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

**16. (UFMT – UFSBA – Administrador - 2017)**

Henry Mintzberg (1973) acompanhou e analisou a rotina de cinco CEO americanos e concluiu que os dirigentes representam três papéis principais no desempenho de suas funções. Assinale a alternativa que apresenta esses papéis segundo o referido autor.

a) Técnicos, humanos e conceituais.

b) Operacionais, gerenciais e estratégicos.

c) Interpessoais, informacionais e decisoriais.

d) Decisoriais, estratégicos e humanos.

**17. (FEPESE – JUCESC – Técnico - 2017)**

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

a) Direção

b) Operacional

c) Contabilidade

d) Financeira

e) Logística

**18. (FGV – TRT 12ª – Técnico Judiciário - 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.

**19. (FGV – SEPOG-RO – Técnico em Políticas Públicas - 2017)**

O planejamento, a organização, a direção e o controle são funções básicas do administrador e constituem o chamado processo administrativo.

Com relação às descrições das funções administrativas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Planejamento: formula os objetivos e os meios para alcançá-los.

( ) Organização: desenha o trabalho, aloca os recursos e coordena as atividades.

( ) Direção: designa pessoas, dirige seus esforços, as motiva e lidera.

( ) Controle: monitora as atividades e corrige os desafios.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V - V - V - V.

b) V - F - V - V.

c) F - V - F - V.

d) V - V - F - F.

e) V - V - F - V.

**20. (FEPESE – JUCESC – Técnico - 2017)**

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

Assinale a alternativa que corresponde a essas categorias.

a) Ativo gerencial.

b) Papéis gerenciais.

c) Papéis previsíveis.

d) Determinante gerencial

d) Categorização comportamental.

**21. (FGV – TRT 12ª Região – Técnico Judiciário – Área Administrativa - 2017)**

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

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

a) decisório, de empreendedor;

b) informacional, de monitor;

c) decisório, de administrador de recursos;

d) interpessoal, de líder;

e) informacional, de disseminador.

**22. (FGV – TRT 12ª Região – Analista Judiciário – Área Administrativa - 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.

**23. (IBFC – UFSBA – Administrador - 2016)**

O administrador é um líder dentro de uma organização, exerce alguns papéis. Aquele papel de planejar a maior parte das mudanças controladas da organização denomina-se:

a) Porta-voz

c) Empreendedor

c) Disseminador

d) Negociador

e) Monitor

**24. (UFRJ – UFRJ – Administrador Hospitalar - 2016)**

Para o exercício dos papéis interpessoais, informacionais e decisórios, os administradores devem possuir, de acordo com o nível organizacional, prioritariamente as seguintes habilidades:

a) nível estratégico – habilidades técnicas; nível tático – habilidades conceituais; e, nível operacional – habilidades orçamentárias.

b) nível estratégico – habilidades humanas; nível tático – habilidades persuasivas; e, nível operacional – habilidades conceituais.

c) nível estratégico – habilidades persuasivas; nível tático – habilidades orçamentárias; e, nível operacional – habilidades referenciais.

d) nível estratégico – habilidades conceituais; nível tático – habilidades humanas; e, nível operacional – habilidades técnicas.

e) nível estratégico – habilidades referenciais; nível tático – habilidades referenciais; e, nível operacional – habilidades cognitivas.

**25. (AOCP – Prefeitura de Juiz de Fora - Técnico - 2016)**

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

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

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

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

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

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

**26. (FARERP – SeMAE – Agente Administrativo - 2015)**

Os processos decisórios exigem de um dirigente, dentre outras, a capacidade para administrar conflitos, entender as necessidades dos outros, e ser bom ouvinte. No campo do comportamento organizacional esta capacidade designa, especificamente:

a) a habilidade adaptativa.

b) a habilidade cognitiva.

c) a habilidade humana.

d) a habilidade técnica.

**27. (UFSM – UFSM – Administrador - 2015)**

As competências do Administrador podem ser definidas como o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionado com o seu desempenho eficaz. Essas competências variam de acordo com cada nível organizacional (SOBRAL e PECI, 2013). Com base no exposto, associe os níveis organizacionais na coluna à esquerda com as competências do Administrador na coluna à direita.

(1) Nível estratégico

(2) Nível Tático

(3) Nível Operacional

( ) Desenvolver e implementar uma estratégia para a organização.

( ) Monitorar e resolver problemas relacionados com o serviço aos clientes.

( ) Assegurar o cumprimento de requisitos legais, regulatórios, éticos e sociais na sua unidade.

( ) Mapear o ambiente no qual a organização opera e encorajar a inovação na organização.

( ) Implementar a mudança em produtos, serviços ou processos.

Assinale a sequência correta.

a) 1 - 2 - 3 - 2 - 3.

b) 2 - 2 - 3 - 1 - 2.

c) 1 - 3 - 2 - 1 - 3.

d) 2 - 1 - 3 - 2 - 2

e) 1 - 3 - 2 - 1 - 2.

**28. (FGV – SUSAM – Técnico de Nível Superior - Administração - 2014)**

Com relação ao planejamento organizacional, associe os níveis hierárquicos com os objetivos listados a seguir.

1. Nível estratégico

2. Nível tático

3. Nível operacional

( ) Objetivos gerais

( ) Foco em unidades específicas da organização

( ) Plano genéricos

( ) Foco em tarefas rotineiras

( ) Definição de procedimentos específicos

( ) Orientação de médio prazo

Assinale a opção que indica a sequência correta, de cima para baixo.

a) 1 – 1 – 1 – 3 – 2 – 2

b) 1 – 2 – 1 – 3 – 3 – 2

c) 2 – 1 – 2 – 2 – 2 – 3

d) 2 – 2 – 1 – 2 – 1 – 2

e) 3 – 2 – 1 – 3 – 1 – 2

**29. (IESES – TRT 14ª- Analista Judiciário – Área Administrativa - 2014)**

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

a) Micro Ambiente.

b) Ambiente Interno.

c) Ambiente de Tarefa.

d) Ambiente Geral.

e) Ambiente Específico.

**30. (IBFC – HEMOMINAS – Administrador)**

A Administração tem vários níveis. O nível que consolida a interação entre os aspectos internos, ou controláveis, e os aspectos externos, ou não controláveis, das organizações denomina-se:

a) Nível operacional.

b) Nível estratégico.

c) Nível tático.

d) Nível motivacional.

**31. (CESPE – INSS - Analista)**

No âmbito da ciência da administração, o conceito de organização pode ser visto sob dois prismas: o primeiro como um grupo de indivíduos associados, com um objetivo comum, e o segundo como uma das atividades administrativas, relativa à função de organizar, isto é, estruturar, dividir e sequenciar o trabalho.



# GABARITO

## GABARITO

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | Letra D | **12.** | Letra D | **23.** | Letra B |
| **2.** | Letra D | **13.** | Letra C | **24.** | Letra D |
| **3.** | Letra B | **14.** | Letra D | **25.** | Letra D |
| **4.** | Letra A | **15.** | ERRADA | **26.** | Letra C |
| **5.** | Letra A | **16.** | Letra C | **27.** | Letra C |
| **6.** | Letra E | **17.** | Letra A | **28.** | Letra B |
| **7.** | Letra C | **18.** | Letra C | **29.** | Letra D |
| **8.** | ERRADA | **19.** | Letra A | **30.** | Letra B |
| **9.** | Letra B | **20.** | Letra B | **31.** | CORRETA |
| **10.** | Letra C | **21.** | Letra A | | |
| **11.** | ERRADA | **22.** | Letra A | | |

## Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Introdução à Administração***, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011.

MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. ***Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.*** / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

# 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.**