Estratégia Concursos

# Aula 00

*Administração Pública (Tópicos de Gestão) p/ TRT 19º Região (AJ-AA) - 2021 - Pré-Edital*

Autor:
**Rodrigo Rennó**

22 de Fevereiro de 2021

# Aula Demonstrativa: Introdução

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Administração Pública** para o concurso do **Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região.**

O último certame do órgão foi realizado em 2013, pela banca FCC.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Além disso, sou autor de três livros na área:




***Administração Geral para Concursos – 3° Edição***

Teoria e mais de 300 questões comentadas




***Administração Geral e Pública – Cespe/UnB***

Mais de 900 questões comentadas




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

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

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

Aproveitando, te convido a dar uma olhada e se inscrever no meu canal do Youtube. Lá tenho muitas dicas e aulas gratuitas.

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

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

**Aula 0**: Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação.

**Aula 1**: Gestão estratégica: planejamentos estratégico, tático e operacional.

**Aula 2**: Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.

**Aula 3**: Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.

**Aula 4**: Gestão por Processos.

**Aula 5**: Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos.

**Aula 6**: Gestão por Projetos.

**Aula 7**: Gestão de pessoas do quadro próprio e terceirizadas.

**Aula 8**: Gestão de desempenho.

**Aula 9**: Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.

**Aula 10**: Gestão de resultados na produção de serviços públicos.

**Aula 11**: Gestão de contratos.

**Vamos então para o que interessa, não é mesmo?**

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

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

http://goo.gl/EUKHHs



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 estudar 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.

# Sumário

**Administração ..... 6**
*Ambiente Organizacional ..... 6*
*Processo Organizacional ..... 8*
*Níveis Organizacionais ..... 11*
*Papéis dos Administradores ..... 13*
*Habilidades Administrativas de Katz ..... 16*
**Questões Comentadas ..... 19**
**Lista de Questões Trabalhadas na Aula ..... 43**
**Gabarito ..... 52**
**Bibliografia ..... 52**

# ADMINISTRAÇÃO

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

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

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

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

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

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL

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

| Ambiente | Descrição |
|---|---|
| **Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)** | Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais.<br><br>Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas. |

[1] (Sobral & Peci, 2008)

[2] (Oliveira, 2012)

| | |
|---|---|
| **Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)** | Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização<br><br>Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos. |
| **Ambiente Interno** | Envolvem os fatores que estão dentro da organização.<br><br>Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas. |

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




**(CEPERJ – SEDUC-RJ – PROFESSOR)**

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

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

**Comentários**

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

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

**Gabarito: letra B**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

## PROCESSO ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

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

[3] (Maximiniano, 1995)

[4] (Maximiniano, 1995)

[5] (Chiavenato, 2010)

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

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

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

Abaixo vemos no gráfico então o processo administrativo:

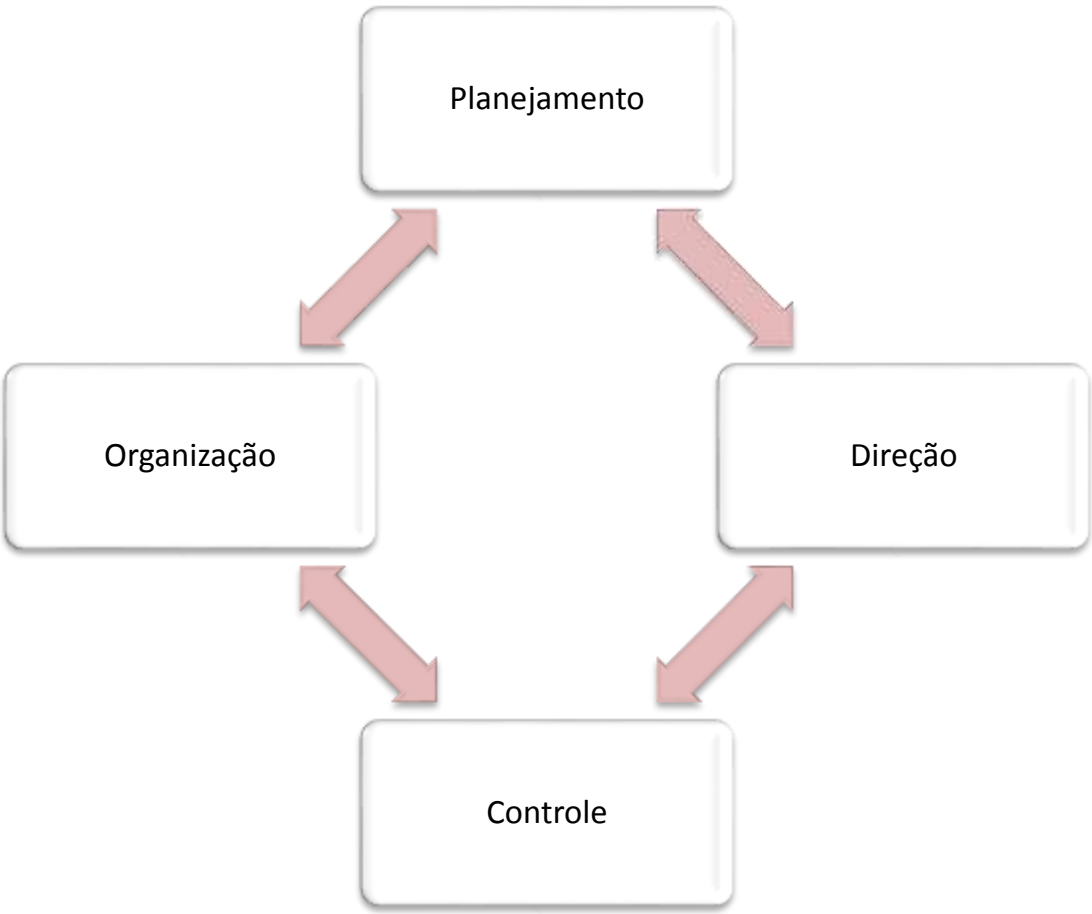



Figura 1 - Processo Administrativo

HORA DE PRATICAR!

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

(A) Direção.

(B) Operacional.

(C) Contabilidade.

(D) Financeira.

(E) Logística.

**Comentários**

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

**Gabarito: letra A**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

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

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

**Comentários**

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

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

**Gabarito: letra A**

## NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

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

[6] (Daft, 2005)

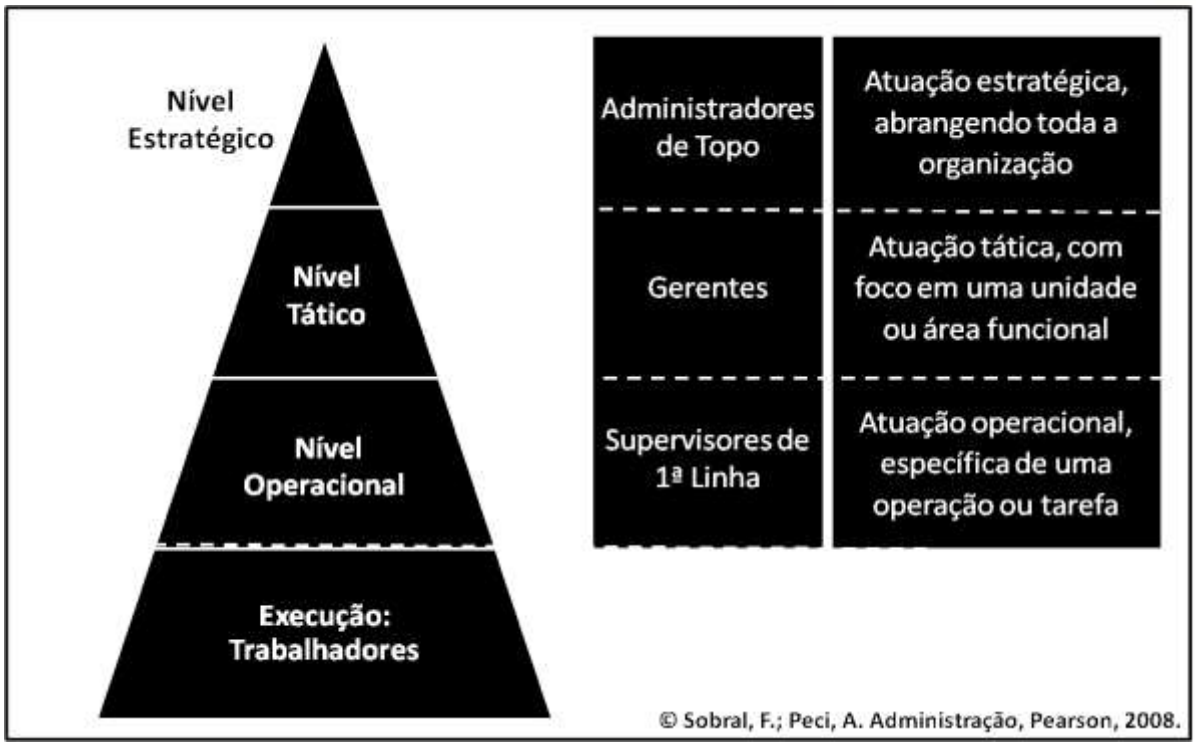



Figure 1 - Níveis Organizacionais. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

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

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

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

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

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

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

## PAPÉIS DOS ADMINISTRADORES

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

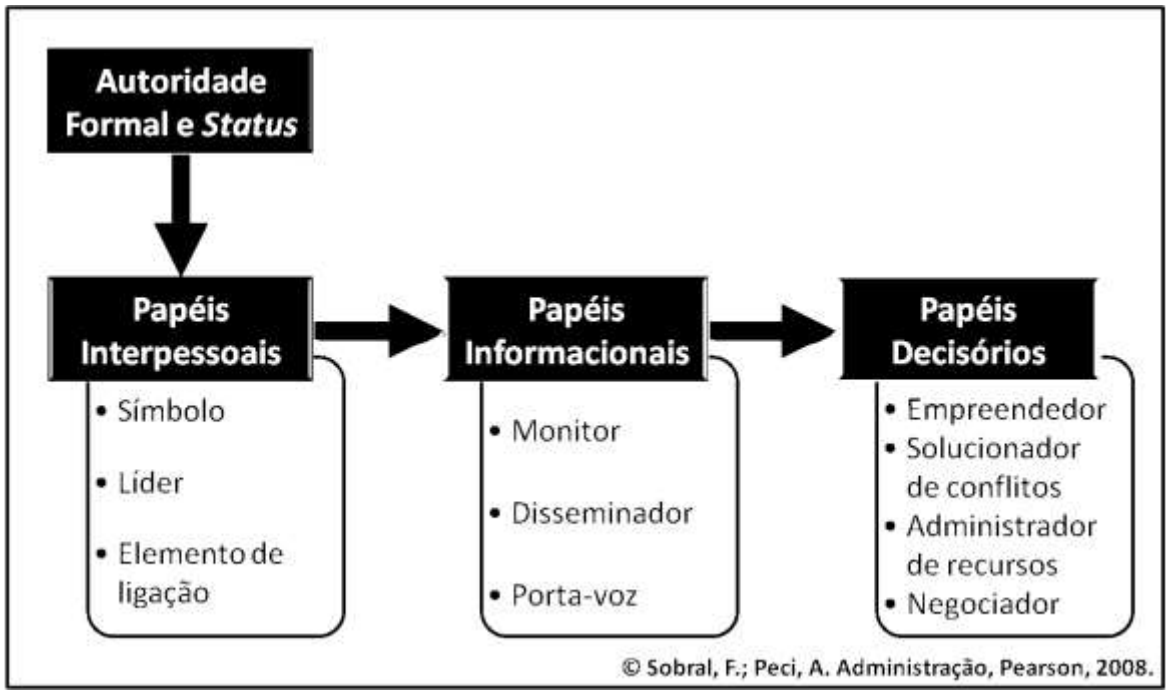
Ao contrário do que muitos pensavam, os administradores não fariam muitas reflexões metódicas antes de tomar uma decisão, nem mesmo seguiriam a sequência lógica das funções da administração.

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

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

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

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




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

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

[7] (Sobral & Peci, 2008)

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

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

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

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

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




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

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

(A) decisório, de empreendedor;

(B) informacional, de monitor;

(C) decisório, de administrador de recursos;

(D) interpessoal, de líder;

(E) informacional, de disseminador.

**Comentários**

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

**Gabarito: letra A**

## HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE KATZ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[9] (Daft, 2005)

[10] (Robbins & Coulter, 1998)

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

## Conceituais

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

## Humanas

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

## Técnicas

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

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

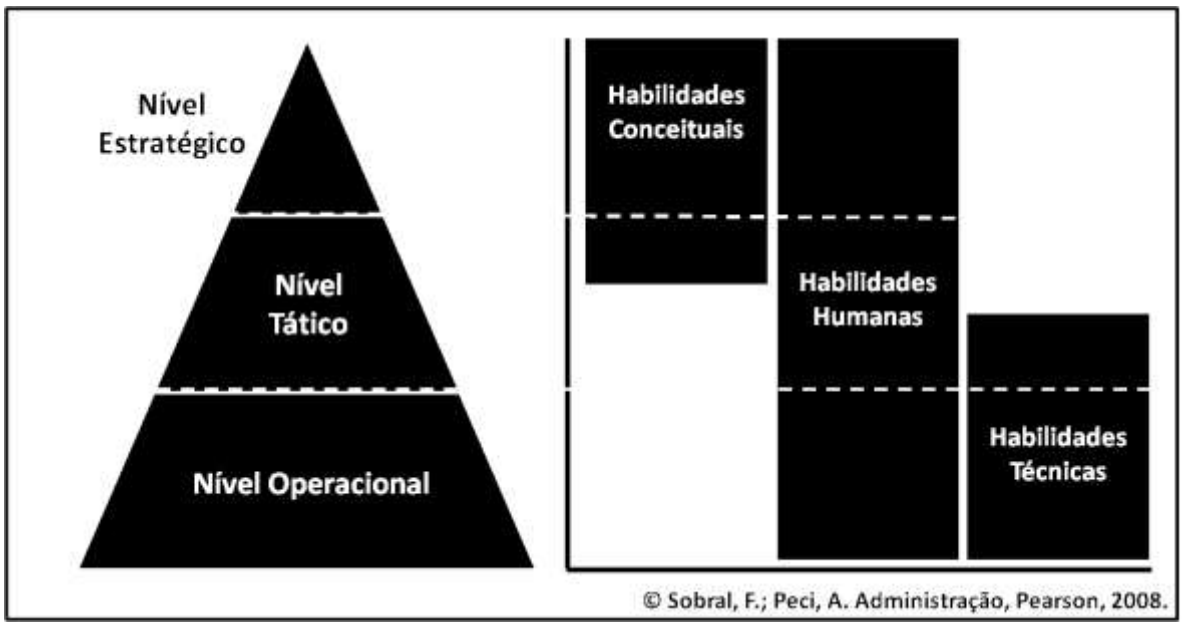



Figura 2 - Habilidades. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

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

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

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

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




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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

**(CESPE – SEDF – PROFESSOR)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

# QUESTÕES COMENTADAS

**1. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 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 entende o papel de sua organização no ambiente externo.

(B) conceitual, pois possui visão sistêmica da organização.

(C) técnica, por conta de seu conhecimento especializado.

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

(E) técnica, por conta de suas características de liderança.

**Comentários**

Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[11].

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

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

Finalmente, as **habilidades conceituais** são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas. No caso citado pela banca, a habilidade de João é a técnica, pois ele domina os conhecimentos especializados.

**Gabarito: letra C**

---

**2. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 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

---

[11] (Daft, 2005)

a) ao controle.

b) à indução.

c) ao planejamento.

d) à coordenação.

e) ao ajuste espontâneo.

**Comentários**

A questão trata do processo administrativo. De acordo com Chiavenato[12], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

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

Como a banca menciona que o administrador estará atuando "corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas", está mesmo tratando do controle.

**Gabarito: letra A**

**3. (FCC – SERGIPEGAS – ASSIST. ADM. – 2010)**

[12] (Chiavenato, 2010)

As etapas básicas do gerenciamento são:

(A) organização, atendimento, cobrança e controle.

(B) qualidade, satisfação, conformidade e padrão.

(C) atendimento, liderança, resultados e eficácia.

(D) estratégia, tática, avaliação e reformulação.

(E) planejamento, organização, direção e controle.

**Comentários**

Vejam como a FCC cobrou este tema de modo bem fácil! O processo administrativo (que a banca chamou na questão de "etapas") é composto do planejamento, da organização, da direção e do controle, como visto acima. Questão bem tranquila, não é mesmo?

**Gabarito: letra E**

---

**4. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)**

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

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

**Comentários**

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

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

**Gabarito: letra A**

---

**5. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)**

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

a) conhecimento, perspectiva, atitude.

b) saber, fazer, acontecer.

c) técnicas, humanas, conceituais.

d) supervisionar, gerenciar, direcionar.

e) liderança, monitoração, negociação.

**Comentários:**

A questão trata das habilidades administrativas de Katz. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[13].

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

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

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

**Gabarito: letra C**

---

**6. (VUNESP – PAULIPREV – AGENTE – 2018)**

Denomina-se organização como:

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

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

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

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

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

**Comentários**

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

---

[13] (Daft, 2005)

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

**Gabarito: letra C**

---

**7. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)**

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

CATEGORIAS

1. Interpessoal.
2. Informacional.
3. Decisorial.

PAPÉIS

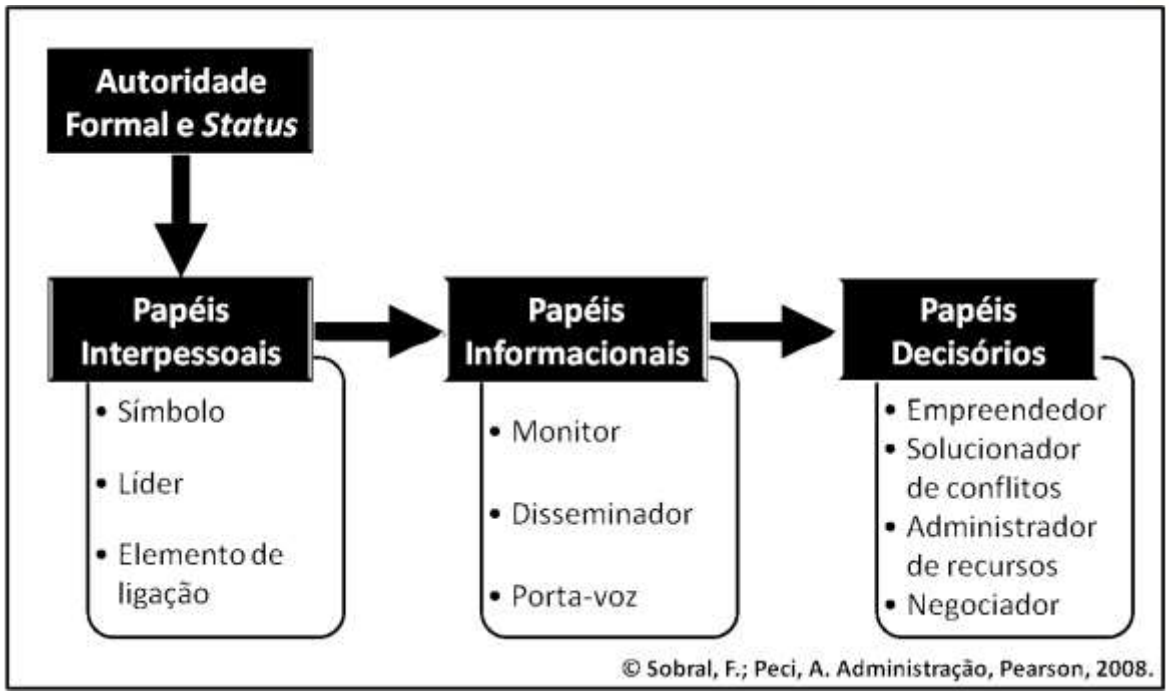
( ) Disseminador.
( ) Líder.
( ) Elemento de ligação.
( ) Monitor.
( ) Empreendedor.
( ) Administrador de recursos.

a) 1 – 2 – 2 – 1 – 3 – 3.
b) 1 – 3 – 3 – 1 – 2 – 2.
c) 3 – 1 – 3 – 2 – 1 – 2.
d) 2 – 3 – 1 – 3 – 2 – 1.
e) 2 – 1 – 1 – 2 – 3 – 3.

**Comentários:**

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[14]:

[14] (Sobral & Peci, 2008)




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

**Gabarito: letra E**

---

**8. (FGV – CM-SALVADOR – ASSISTENTE – 2018)**

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

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

(A) estratégicas;

(B) conceituais;

(C) humanas;

(D) técnicas;

(E) processuais.

**Comentários**

A questão trata das habilidades administrativas de Katz. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[15].

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

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

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

**Gabarito: letra D**

---

**9. (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**

A questão trata das habilidades administrativas de Katz, que revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: habilidades técnicas, humanas e conceituais[16].

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

**Gabarito: letra D**

---

**10. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)**

[15] (Daft, 2005)

[16] (Daft, 2005)

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

O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

(A) de informação, como monitor;

(B) de informação, como porta-voz;

(C) de informação, como disseminador;

(D) de decisão, como controlador de distúrbios;

(E) de decisão, como negociador.

**Comentários**

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

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

**Gabarito: letra B**

---

**11. (AOCP – FUNPAPA - AUXILIAR - 2018)**

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

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

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

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

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

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

**Comentários:**

De acordo com Chiavenato[17], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

| Processo | Descrição |
|---|---|

[17] (Chiavenato, 2010)

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

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

**Gabarito: D**

---

**12. (AOCP – DESENBAHIA - TÉCNICO - 2017)**

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

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

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

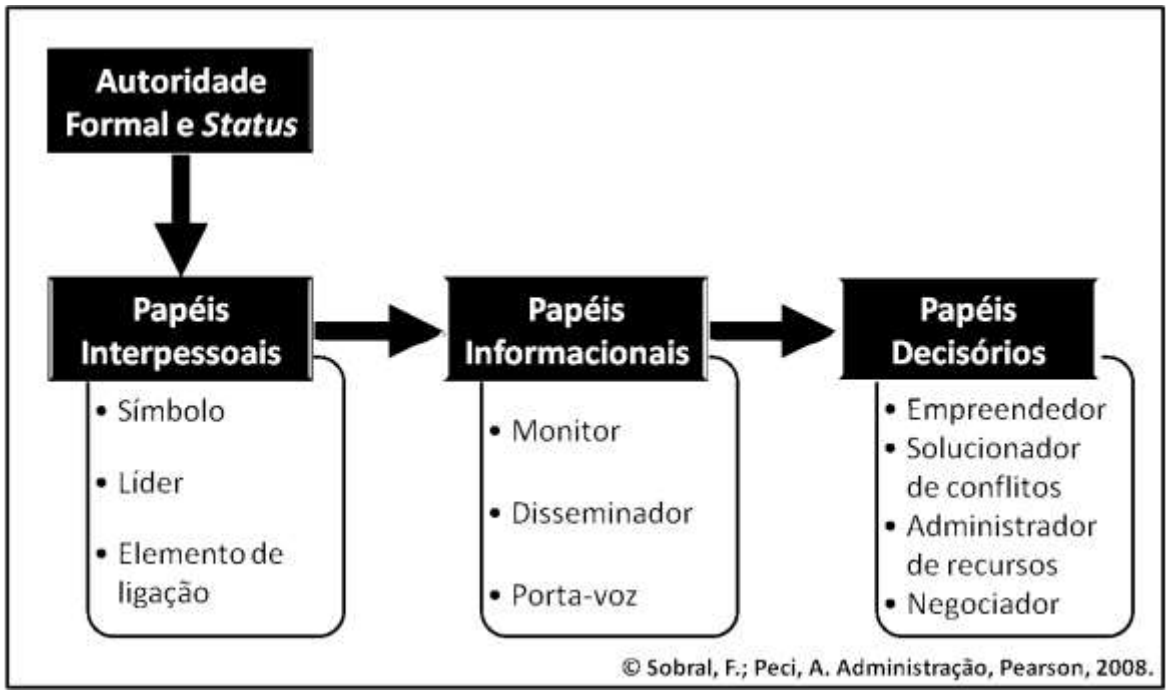
c) A informação é usada para agilizar o processo de planejamento, comunicação continuada e coordenação.

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

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

**Comentários:**

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[18]:




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

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

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Decisórios** | Empreendedor | Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização. | Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais. |
| | Solucionador de conflitos | Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade. | Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise. |
| | Administrador de recursos | Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades. | Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados. |

[18] (Sobral & Peci, 2008)

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Negociador | Representação da organização ou grupo nas principais negociações | Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras. |

**Gabarito: D**

---

**13. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017)**

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

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

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

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

(C) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;

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

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

**Comentários**

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

**Gabarito: letra A**

---

**14. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)**

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

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

(A) decisório, de empreendedor;

(B) informacional, de monitor;

(C) decisório, de administrador de recursos;

(D) interpessoal, de líder;

(E) informacional, de disseminador.

**Comentários**

A questão trata dos papéis do Mintzberg. De acordo com ele os papeis decisórios seriam os seguintes[19]:

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

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

**Gabarito: letra A**

---

**15. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)**

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

Assinale a alternativa que corretamente identifica estas funções.

(A) Real, virtual, estoque e logística.

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

(B) Input, processo, output e feedback.

(C) Pessoas, dinheiro, materiais e informação.

(D) Planejamento, organização, direção e controle.

(E) Formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

**Comentários**

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

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

**Gabarito: letra D**

---

**16. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)**

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

(A) Direção.

(B) Operacional.

(C) Contabilidade.

(D) Financeira.

(E) Logística.

**Comentários**

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

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

**Gabarito: letra A**

---

**17. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)**

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

Assinale a alternativa que corresponde a essas categorias.

(A) Ativo gerencial.

(B) Papéis gerenciais.

(C) Papéis previsíveis.

(D) Determinante gerencial

(E) Categorização comportamental.

**Comentários**

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

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

**Gabarito: letra B**

---

**18. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR – 2016)**

A maioria dos gestores precisa de habilidades técnicas, interpessoais, conceituais e de diagnóstico no seu trabalho, porém a importância dessas habilidades varia de acordo com o nível que o gestor ocupa na organização.

Assim sendo, com relação às habilidades relevantes para cada tipo de gestor, tem-se que

(A) as habilidades conceituais e de diagnóstico são geralmente mais importantes para os gestores operacionais ou da linha de frente, que devem buscar compreender e comunicar-se com os indivíduos.

(B) os gestores da linha de frente precisam confiar mais em suas habilidades técnicas e interpessoais e menos em suas habilidades conceituais e de diagnóstico.

(C) os gestores de nível médio tendem a apresentar uma ênfase nas habilidades conceituais e técnicas e menor dependência de habilidades de diagnóstico e interpessoais.

(D) habilidades técnicas são mais relevantes para os gestores do topo que precisam realizar tarefas específicas, como operações empregadas pela organização em seus processos de produção.

(E) habilidades interpessoais são mais importantes que as habilidades conceituais e de diagnóstico para os gestores do topo que devem compreender os relacionamentos e promover a motivação.

**Comentários**

A questão parece cobrar uma derivação das habilidades de Katz. Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[20].

[20] (Daft, 2005)

## Conceituais

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

## Humanas

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

## Técnicas

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

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

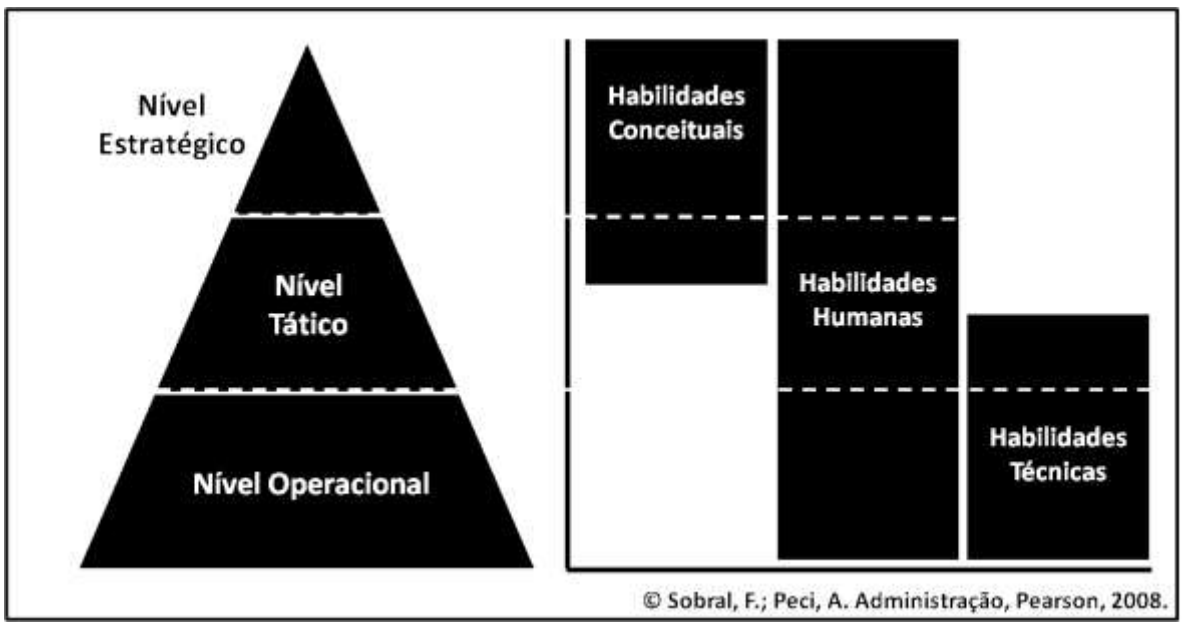



Figura 3 - Habilidades. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

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

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

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

As habilidades de diagnóstico, assim como as habilidades conceituais, são importantes para quem administra uma organização, pois é através dela que os administradores conseguem entender uma situação ou problema e adotarem medidas para resolver as mesmas.

A letra A está errada porque as habilidades conceituais não são mais necessárias para o nível operacional. A letra B seria o nosso gabarito. A letra C está errada porque as habilidades interpessoais são muito relevantes para o nível médio.

A letra D está errada porque as habilidades técnicas são mais relevantes para o pessoal do nível operacional. E a letra E está errada porque o nível estratégico necessita mais das habilidades conceituais.

**Gabarito: letra B**

---

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

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

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

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

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

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

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

**Comentários:**

De acordo com Chiavenato[21], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

| Processo | Descrição |
|---|---|

[21] (Chiavenato, 2010)

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

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

**Gabarito: D**

---

**20. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2014)**

Aos administradores são atribuídos diferentes papéis, quando se considera o desenvolvimento da Teoria Geral da Administração. Dentre esses papéis, há aquele no qual são atribuídos ao administrador o desenvolvimento e a manutenção de uma teia de relações e contatos com o exterior. Esse papel permite o intercâmbio de informações, o acompanhamento e a construção de coalizões e alianças.

Esse papel que foi descrito é definido como

(A) elemento de ligação.

(B) empreendedor.

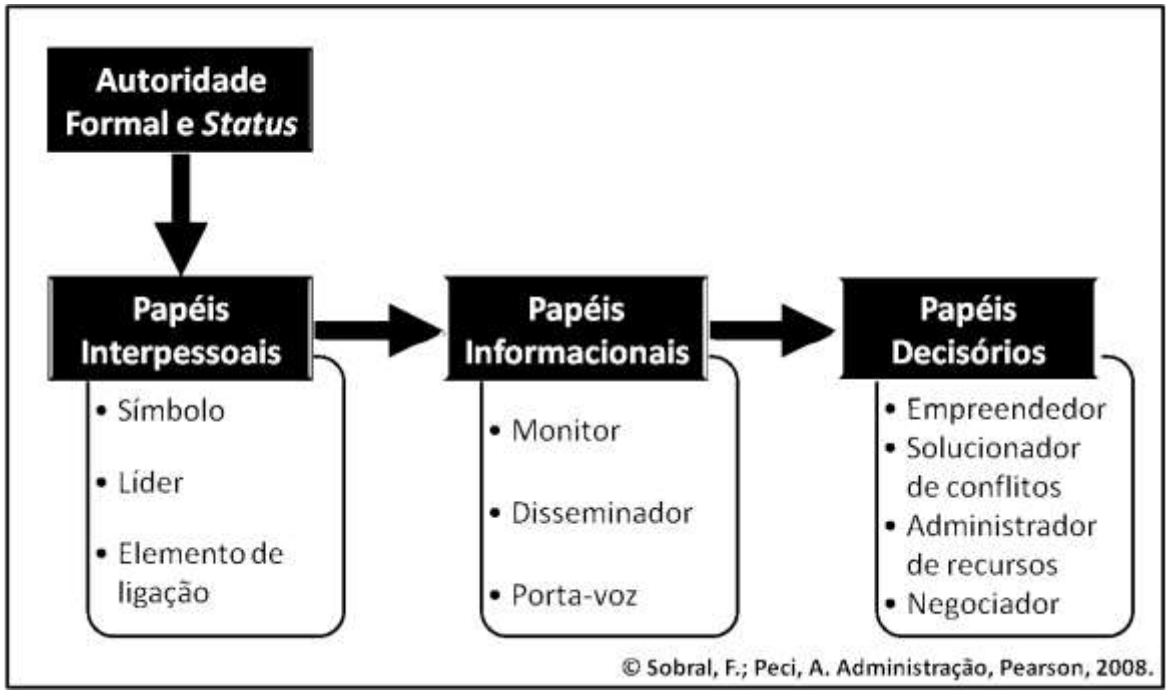
(C) líder.

(D) símbolo.

(E) solucionador de conflitos.

**Comentários**

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[22]:




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

Abaixo, temos cada um desses papeis em mais detalhes, com suas atividades principais[23]:

| | Papel | Descrição | Exemplo de Atividades |
|---|---|---|---|
| Interpessoais | Símbolo | Representação simbólica do grupo ou da organização, atuando como uma referência. | Representação da organização em cerimônias e solenidades; assinatura de documentos legais; acompanhamento de visitantes. |
| | Líder | Direção das atividades dos subordinados, levando-os à realização dos objetivos. | Realização de todas as atividades que envolvam as relações com os subordinados (persuasão, motivação, orientação, etc.) |
| | **Elemento de ligação** | **Desenvolvimento de uma teia de relações que permita o intercâmbio de informações.** | **Manutenção de redes de contatos com o exterior; acompanhamento da** |

[22] (Sobral & Peci, 2008)

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

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | **correspondência; construção de coalizões e alianças.** |

**Gabarito: letra A**

**21. (IESES – TRT-14 – ANALISTA – 2014)**

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

(A) Micro Ambiente.

(B) Ambiente Interno.

(C) Ambiente de Tarefa.

(D) Ambiente Geral.

(E) Ambiente Específico.

**Comentários**

A principal classificação divide o ambiente assim:

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

Vejam que estes fatores estão associados ao ambiente geral.

**Gabarito: letra D**

**22. (UFG – IF-GO – ASSISTENTE – 2014)**

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

(A) indireta parcial.

(B) direta unilateral.

(C) indireta imparcial.

(D) direta bilateral.

**Comentários**

A principal classificação divide o ambiente assim:

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

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

**Gabarito: letra D**

**23. (IF-PB – IF-PB – AUXILIAR – 2011)**

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

(A) Política.

(B) Demográfica.

(C) Ecológica.

(D) Estratégica.

(E) Cultural.

**Comentários**

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

**Gabarito: letra D**

---

**24. (CEPERJ – SEDUC-RJ – PROFESSOR – 2011)**

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

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

**Comentários**

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

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

**Gabarito: letra B**

---

**25. (CESGRANRIO – IBGE – AGENTE – 2010)**

A Administração é um ramo das Ciências Humanas que estuda os empreendimentos desenvolvidos pelas pessoas, com o objetivo de

(A) favorecer os relacionamentos interpessoais e gerar maior bem-estar emocional aos indivíduos.

(B) alcançar resultado eficaz e retorno financeiro de forma sustentável e com responsabilidade social.

(C) utilizar recursos tecnológicos para favorecer os fluxos de comunicação entre indivíduos e instituições.

(D) controlar os meios de produção através de sistemas de monitoramento aplicados aos colaboradores.

(E) disciplinar os trabalhadores para que o tecido hierárquico e social seja preservado.

**Comentários**

De acordo com Sobral e Alketa24, podemos definir Administração como:

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

Portanto, estamos falando de um ramo das ciências voltado para o alcance de resultados para as organizações através de pessoas. A alternativa que mais se aproxima disse seria mesmo a letra B.

**Gabarito: letra B**

---

**26. (CESGRANRIO – IBGE – AGENTE – 2010)**

Paulo perguntou a Carlos se este sabia o que era ser administrador. Este respondeu que sim, que administração "é um processo **dinâmico** e **social**". As características em negrito, respectivamente, compreendem

(A) foco na estabilidade e gestão de pessoas.

(B) uso de tecnologia e gestão de tarefas.

(C) novos trabalhos e uso de novas técnicas.

(D) novos mercados e supervisão direta.

(E) novos conhecimentos e trabalho com pessoas.

**Comentários**

[24] (Sobral & Peci, 2008)

A questão está certa, pois a Administração é dinâmica (sempre estão surgindo novos conhecimentos e mudanças) e social (depende de pessoas).

De acordo com Oliveira, a Administração teria as seguintes características25:

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

**Gabarito: letra E**

---

[25] (Oliveira, 2012)

# LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

**1. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 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 entende o papel de sua organização no ambiente externo.

(B) conceitual, pois possui visão sistêmica da organização.

(C) técnica, por conta de seu conhecimento especializado.

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

(E) técnica, por conta de suas características de liderança.

**2. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 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.

**3. (FCC – SERGIPEGAS – ASSIST. ADM. – 2010)**

As etapas básicas do gerenciamento são:

(A) organização, atendimento, cobrança e controle.

(B) qualidade, satisfação, conformidade e padrão.

(C) atendimento, liderança, resultados e eficácia.

(D) estratégia, tática, avaliação e reformulação.

(E) planejamento, organização, direção e controle.

**4. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)**

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

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

**5. (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.

**6. (VUNESP – PAULIPREV – AGENTE – 2018)**

Denomina-se organização como:

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

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

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

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

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

**7. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)**

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

CATEGORIAS

1. Interpessoal.
2. Informacional.
3. Decisorial.

PAPÉIS

( ) Disseminador.

( ) Líder.

( ) Elemento de ligação.

( ) Monitor.

( ) Empreendedor.

( ) Administrador de recursos.

a) 1 – 2 – 2 – 1 – 3 – 3.

b) 1 – 3 – 3 – 1 – 2 – 2.

c) 3 – 1 – 3 – 2 – 1 – 2.

d) 2 – 3 – 1 – 3 – 2 – 1.

e) 2 – 1 – 1 – 2 – 3 – 3.

**8. (FGV – CM-SALVADOR – ASSISTENTE – 2018)**

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

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

(A) estratégicas;

(B) conceituais;

(C) humanas;

(D) técnicas;

(E) processuais.

**9. (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.

**10. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)**

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

O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

(A) de informação, como monitor;

(B) de informação, como porta-voz;

(C) de informação, como disseminador;

(D) de decisão, como controlador de distúrbios;

(E) de decisão, como negociador.

**11. (AOCP – FUNPAPA - AUXILIAR - 2018)**

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

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

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

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

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

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

**12. (AOCP – DESENBAHIA - TÉCNICO - 2017)**

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

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

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

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

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

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

**13. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017)**

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

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

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

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

(C) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;

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

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

**14. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)**

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

O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

(A) decisório, de empreendedor;

(B) informacional, de monitor;

(C) decisório, de administrador de recursos;

(D) interpessoal, de líder;

(E) informacional, de disseminador.

**15. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)**

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

Assinale a alternativa que corretamente identifica estas funções.

(A) Real, virtual, estoque e logística.

(B) Input, processo, output e feedback.

(C) Pessoas, dinheiro, materiais e informação.

(D) Planejamento, organização, direção e controle.

(E) Formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

**16. (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.

**17. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)**

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

Assinale a alternativa que corresponde a essas categorias.

(A) Ativo gerencial.

(B) Papéis gerenciais.

(C) Papéis previsíveis.

(D) Determinante gerencial

(E) Categorização comportamental.

**18. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR – 2016)**

A maioria dos gestores precisa de habilidades técnicas, interpessoais, conceituais e de diagnóstico no seu trabalho, porém a importância dessas habilidades varia de acordo com o nível que o gestor ocupa na organização.

Assim sendo, com relação às habilidades relevantes para cada tipo de gestor, tem-se que

(A) as habilidades conceituais e de diagnóstico são geralmente mais importantes para os gestores operacionais ou da linha de frente, que devem buscar compreender e comunicar-se com os indivíduos.

(B) os gestores da linha de frente precisam confiar mais em suas habilidades técnicas e interpessoais e menos em suas habilidades conceituais e de diagnóstico.

(C) os gestores de nível médio tendem a apresentar uma ênfase nas habilidades conceituais e técnicas e menor dependência de habilidades de diagnóstico e interpessoais.

(D) habilidades técnicas são mais relevantes para os gestores do topo que precisam realizar tarefas específicas, como operações empregadas pela organização em seus processos de produção.

(E) habilidades interpessoais são mais importantes que as habilidades conceituais e de diagnóstico para os gestores do topo que devem compreender os relacionamentos e promover a motivação.

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

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

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

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

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

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

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

**20. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2014)**

Aos administradores são atribuídos diferentes papéis, quando se considera o desenvolvimento da Teoria Geral da Administração. Dentre esses papéis, há aquele no qual são atribuídos ao administrador o desenvolvimento e a manutenção de uma teia de relações e contatos com o exterior. Esse papel permite o intercâmbio de informações, o acompanhamento e a construção de coalizões e alianças.

Esse papel que foi descrito é definido como

(A) elemento de ligação.

(B) empreendedor.

(C) líder.

(D) símbolo.

(E) solucionador de conflitos.

**21. (IESES – TRT-14 – ANALISTA – 2014)**

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

(A) Micro Ambiente.

(B) Ambiente Interno.

(C) Ambiente de Tarefa.

(D) Ambiente Geral.

(E) Ambiente Específico.

**22. (UFG – IF-GO – ASSISTENTE – 2014)**

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

(A) indireta parcial.

(B) direta unilateral.

(C) indireta imparcial.

(D) direta bilateral.

**23. (IF-PB – IF-PB – AUXILIAR – 2011)**

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

(A) Política.

(B) Demográfica.

(C) Ecológica.

(D) Estratégica.

(E) Cultural.

**24. (CEPERJ – SEDUC-RJ – PROFESSOR – 2011)**

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

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

**25. (CESGRANRIO – IBGE – AGENTE – 2010)**

A Administração é um ramo das Ciências Humanas que estuda os empreendimentos desenvolvidos pelas pessoas, com o objetivo de

(A) favorecer os relacionamentos interpessoais e gerar maior bem-estar emocional aos indivíduos.

(B) alcançar resultado eficaz e retorno financeiro de forma sustentável e com responsabilidade social.

(C) utilizar recursos tecnológicos para favorecer os fluxos de comunicação entre indivíduos e instituições.

(D) controlar os meios de produção através de sistemas de monitoramento aplicados aos colaboradores.

(E) disciplinar os trabalhadores para que o tecido hierárquico e social seja preservado.

**26. (CESGRANRIO – IBGE – AGENTE – 2010)**

Paulo perguntou a Carlos se este sabia o que era ser administrador. Este respondeu que sim, que administração "é um processo **dinâmico** e **social**". As características em negrito, respectivamente, compreendem

(A) foco na estabilidade e gestão de pessoas.

(B) uso de tecnologia e gestão de tarefas.

(C) novos trabalhos e uso de novas técnicas.

(D) novos mercados e supervisão direta.

(E) novos conhecimentos e trabalho com pessoas.

# GABARITO

1. C
2. A
3. E
4. A
5. C
6. C
7. E
8. D
9. D
10. B
11. D
12. D
13. A
14. A
15. D
16. A
17. B
18. B
19. D
20. A
21. D
22. D
23. D
24. B
25. B
26. E

# BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

 rodrigorenno99@hotmail.com

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

 http://twitter.com/rrenno99

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

 www.linkedin.com/in/Profrodrigorenno

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

**Conheça meus outros cursos atualmente no site!**

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

# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
# PIRATARIA É CRIME.

**Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.**

1. 

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2. 

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3. 

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4. 

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5. 

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6. 

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7. 

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8. 

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



**Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.**