Estratégia Concursos

Aula 00

TCE-SC (Auditor Fiscal - Área Administrativa) Administração Geral e Pública - 2021 - Pós-Edital

Autor:
Stefan Fantini

11 de Novembro de 2021

CONCEITOS INTRODUTÓRIOS DE ADMINISTRAÇÃO.

Sumário

Apresentação do Curso 2

Formas de Contato e Acesso a Dicas e Conteúdos Gratuitos 4

1 – Instagram - @prof.stefan.fantini 4

2 – Canal no YouTube - Stefan Fantini 4

3 – Canal no Telegram - t.me/admconcursos 5

4 – Fórum de Dúvidas 6

Conceitos Fundamentais e Introdutórios 8

1 - O que é Administração? 8

2 - O que é Organização? 10

2.1 - Ambientes Organizacionais 10

2.2 - Estruturas Organizacionais 11

2.3 - Níveis Organizacionais 12

3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional) 13

4 - Papéis do Administrador (10 papéis de Henry Mintzberg) 20

5 - Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz) 22

Resumo Estratégico 28

Questões Comentadas 32

Lista de Questões 44

Gabarito 50

APRESENTAÇÃO DO CURSO

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

É com enorme alegria e satisfação que damos início ao nosso curso.

Ao longo da aula, utilizaremos questões de diversas bancas, com o intuito de contextualizarmos e sedimentarmos o conhecimento dos conteúdos estudados em cada capítulo. Ao final da aula, trarei uma bateria de questões comentadas do **CEBRASPE**/**CESPE**, 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** (esse cara aí da foto), sou servidor do **Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP)** e professor de **Administração Geral, Administração Pública e Gestão de Pessoas 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.

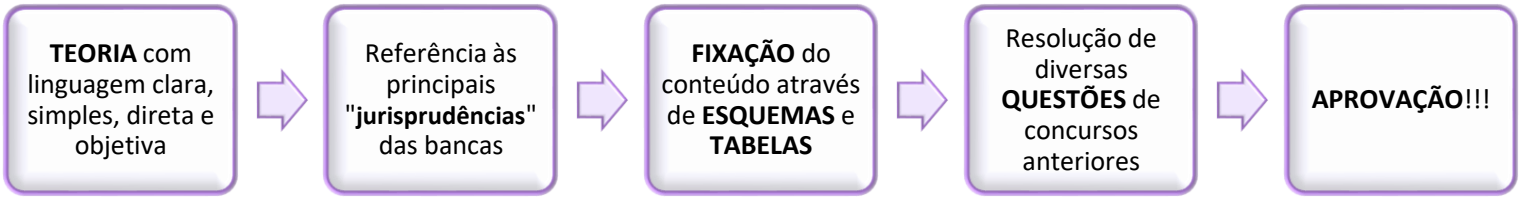
Sou graduado em biomedicina, e graduando em Ciências Contábeis e Direito. Desde que fui nomeado no TCESP, após um concorridíssimo concurso, no qual 72.786 candidatos disputavam apenas 106 vagas, comecei a trabalhar com elaboração de conteúdo para concursos públicos. Além disso, como vocês podem perceber, 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? ☺

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

Formas de Contato e Acesso a Dicas e Conteúdos Gratuitos

1 – Instagram - @prof.stefan.fantini

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

Instagram

@prof.stefan.fantini

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

2 – Canal no YouTube - Stefan Fantini

O meu **canal no YouTube** é um importante e poderoso canal de disponibilização de conteúdos gratuitos. Tem bastante conteúdo bacana por lá, e estou preparando muitas outras novidades imperdíveis para esse ano! Tenho certeza de que irá te auxiliar bastante em sua preparação!

Dê uma conferida e, se gostar, se inscreva! Será muito bom tê-lo por lá também. ☺

YouTube

Stefan Fantini

https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xIyYBcMG-PNNrQ

3 – Canal no Telegram - *t.me/admconcursos*

Gostaria de convidá-lo, especialmente, a fazer dos meus canais no **TELEGRAM**.

O **TELEGRAM** é um aplicativo no estilo do "whatsapp". Contudo, o Telegram possui **diversas vantagens** em relação ao "whatsapp" Dentre essas vantagens eu destaco duas:

1) No **TELEGRAM** o conteúdo fica sempre salvo no canal, independente do momento que você ingressar no grupo. Ou seja, você conseguirá ter acesso a todos conteúdos que eu disponibilizar no grupo.

2) Somente eu (moderador do canal), posso mandar mensagens no grupo. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de "bom dia", "boa tarde" e "boa noite". Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos.

Criei os canais no **TELEGRAM** com o objetivo principal de poder **estreitar a comunicação** com você.

No **TELEGRAM** eu disponibilizo muitas **dicas** e **conteúdos gratuitos**, através de arquivos em **texto**, em **áudio** e em **vídeo**! Tenho certeza de que será uma ótima maneira de **ficarmos mais próximos** e **aprimorarmos ainda mais os seus estudos**!

O **link de acesso** ao meu canal do **TELEGRAM** é esse:

t.me/admconcursos

Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺

4 – Fórum de Dúvidas



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 atentos para respondê-las o mais rápido possível.

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

Então vamos em frente!

Um grande abraço,

Stefan Fantini





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



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].



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).

---

[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.

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.

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[9]. 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.

[9] 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**.

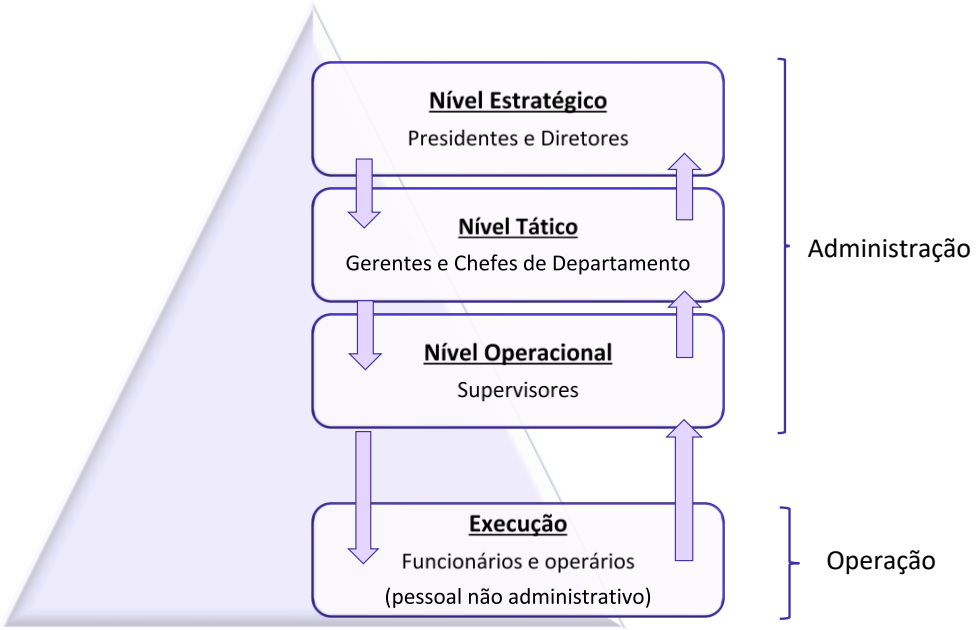
Nesse nível, são discutidos temas como: clima e cultura organizacional; estratégias da organização; mudança ambiental e comportamental do meio externo (clientes, concorrentes), entre outros. O nível estratégico está em contato direto e tem uma maior interação com o **ambiente externo**.

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

3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional)

Segundo Chiavenato[10], 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").

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

Planejamento	•Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (traçar as estratégias) para alcançá-los. •O planejamento que define "aonder quer se chegar" e traça os planos de "como chegar" lá. •Permite identificar oportunidades, ameaças, fraquezas e forças. •Tem foco em **ideias**.
Organização	•Dividir o trabalho, **atribuir** as **responsabilidades** e estabelecer as **autoridades**. •Estabelecer os **meios** e os **recursos** necessários para se alcançar o objetivo proposto pelo planejamento. •Está relacionada à **alocação de recursos** para equipes, pessoas, órgãos e departamentos e à **atribuição** (**alocação**) de **tarefas**. •Tem foco em "**coisas**" / **recursos**.
Direção	•É **conduzir os trabalhos** para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado. •Usar a **influência** para **orientar** e **motivar** as pessoas •Está relacionada à **liderança**, **coordenação**, **comunicação**, **motivação**, **relacionamento** e **interação**, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos. •Tem foco em **pessoas**.
Controle	•**Monitorar** as atividades e fazer as **correções necessárias**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos. •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. •Tem foco em **resultados**.



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).

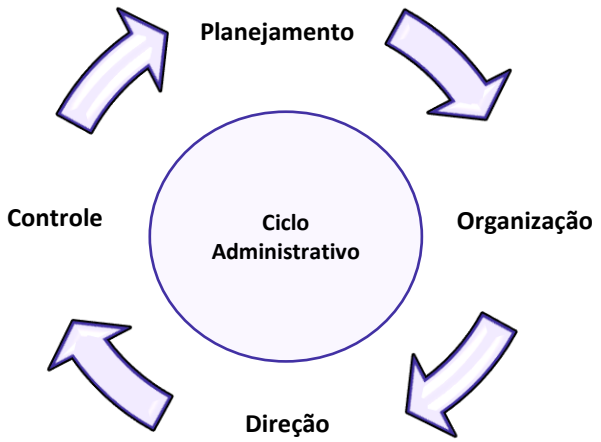
Então, você começa a procurar passagens aéreas, buscar o valor dos hotéis e dos parques, bem como organiza quantos dias vai ficar em cada lugar. Descobre que serão necessários 3 mil reais para passagens aéreas, 4 mil reais para parques, 6 mil reais para hotel e 2 mil reais para alimentação. Além disso, 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).

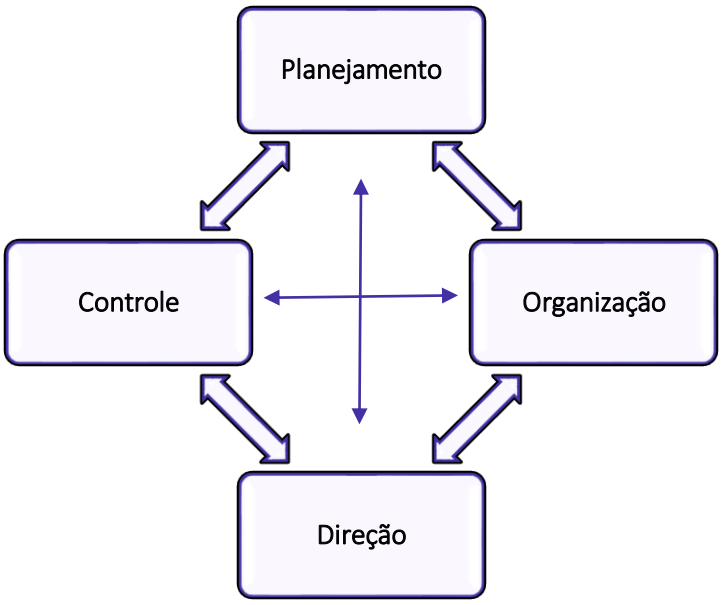
Ora, ter dois empregos não é nada fácil. Porém, você quer muito ir à Disney, está **motivado** e emprega todos os seus esforços para **colocar em prática** tudo que você planejou e organizou. Podemos dizer que essa é a etapa da **direção**, a qual está intimamente ligada à motivação e à condução dos 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[11], 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**.



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. ☺

HORA DE PRATICAR!

(IF-PA – IF-PA – 2019)

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

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.





Vejamos, agora, algumas questões do CESPE relativas às funções organização e direção:

(CESPE – CADE – Agente Administrativo - 2014)

No que se refere ao processo organizacional.

A distribuição de tarefas e de recursos entre os membros da organização compete à **direção**.

Comentários:

Questão correta.

"Mas, Stefan! A distribuição de tarefas e recursos entre os membros não estaria relacionada à função organização?"

Sim, está! Veja, inclusive, essa questão da FGV:

> (**FGV CORRETA**) Em relação à função administrativa **organização**, é correto afirmar que faz a **distribuição das tarefas**, das autoridades **e dos recursos entre os membros da organização**

Veja, que a assertiva é praticamente idêntica à questão anterior que vimos do CESPE. Contudo, aqui, a FGV diz que a função administrativa **Organização** é responsável pela distribuição das tarefas e dos recursos **entre os membros** da empresa.

E é por isso que essa questão causa bastante polêmica!

Alguns tentam explicar que a palavra "direção" está se referindo aos "diretores" (alta cúpula da organização).

Contudo, eu não concordo com essa "explicação". Isso, pois, o enunciado da questão é bastante claro: "No que se refere ao **processo organizacional**". Portanto, está tratando das funções administrativas.

"Então, qual seria a explicação para essa questão, Stefan?"

No meu ponto de vista, o **CESPE**/**CEBRASPE** tem um entendimento "específico" de que a distribuição de tarefas e de recursos entre os membros da organização compete à função **direção.**

Veja que a assertiva está se referindo à distribuição de tarefas e recursos entre os **membros** (as **pessoas**) da organização. Perceba que é algo "pessoal" (diretamente relacionado às pessoas da empresa). Portanto, imagino que o CESBRASPE entende que, nesse caso, trata-se de uma tarefa relacionada à função Direção.

O fato é que não temos outras questões do CEBRASPE nesse sentido. Portanto, não há como assegurar esse posicionamento da banca. Então, o ideal é que você fique ligado ao responder questões desse tipo.

Vejamos, a seguir, mais algumas questões que, talvez, corroborem esse entendimento da banca.

Gabarito: correta.

(CESPE – TJ-ES – Analista Judiciário - 2011)

O processo de **organização** pressupõe a maneira como as tarefas são divididas e os recursos são distribuídos.

Comentários:

Questão correta. Veja que, agora, o enunciado está se referindo à "*maneira como as tarefas e os recursos são divididos*". Desta vez, a assertiva foi mais "**genérica**", ou seja, foi mais "**impessoal**", não se referindo diretamente às pessoas e aos membros da empresa. Sendo assim, a questão associou essas tarefas à função organização.

Gabarito: correta.

Cabe trazer mais uma questão do CESPE nesse sentido:

(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:

De fato, conforme vimos, o CESPE já entendeu que a designação dos recursos diretamente aos **indivíduos**, é tarefa da função direção.

Contudo, as tarefas relacionadas à **alocação de recursos** em **estruturas organizacionais** competem à função **organização**.

Gabarito: errada.

O ideal é que você fique ligado nesses tipos de questões do **CEBRASPE**!

Vamos seguir em frente...

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[12] 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:

> **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

---

[12] 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.

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.).



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".[13]

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

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

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.

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:

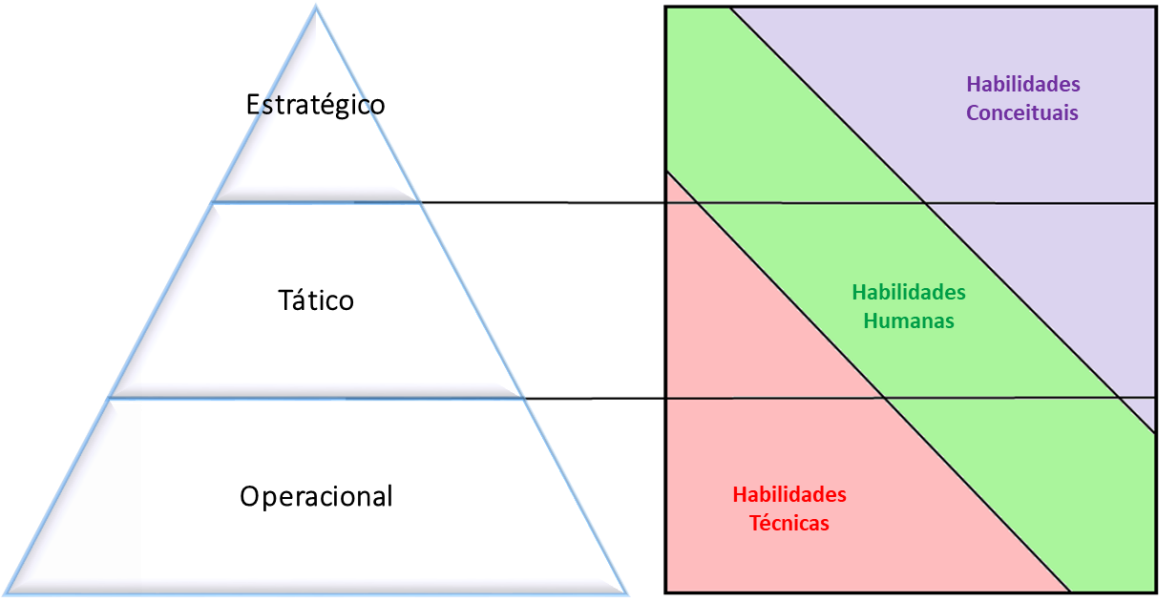
Nível estratégico = utiliza 60% de habilidades conceituais, 35% de habilidades humanas e 5% de habilidades técnicas.

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

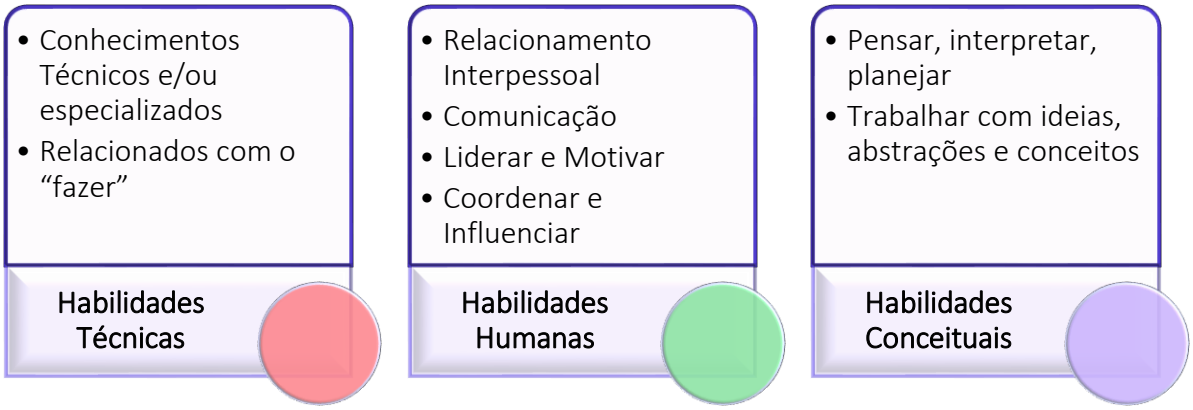
Nível operacional = utiliza 60% de habilidades técnicas, 35% de habilidades humanas e 5% de habilidades conceituais.

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".



Chiavenato (2011) adaptado





(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.

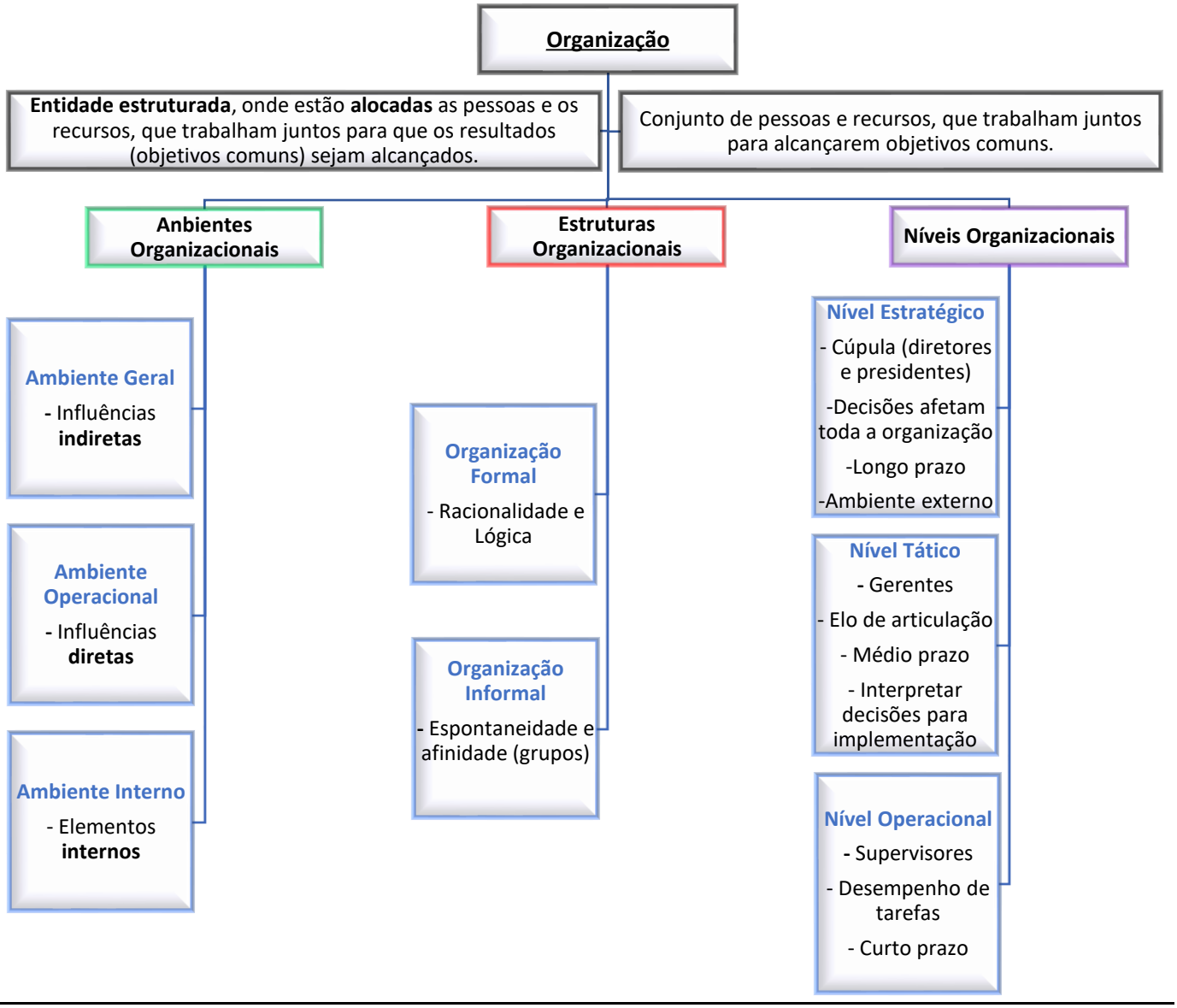
O gabarito é a letra B.

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).

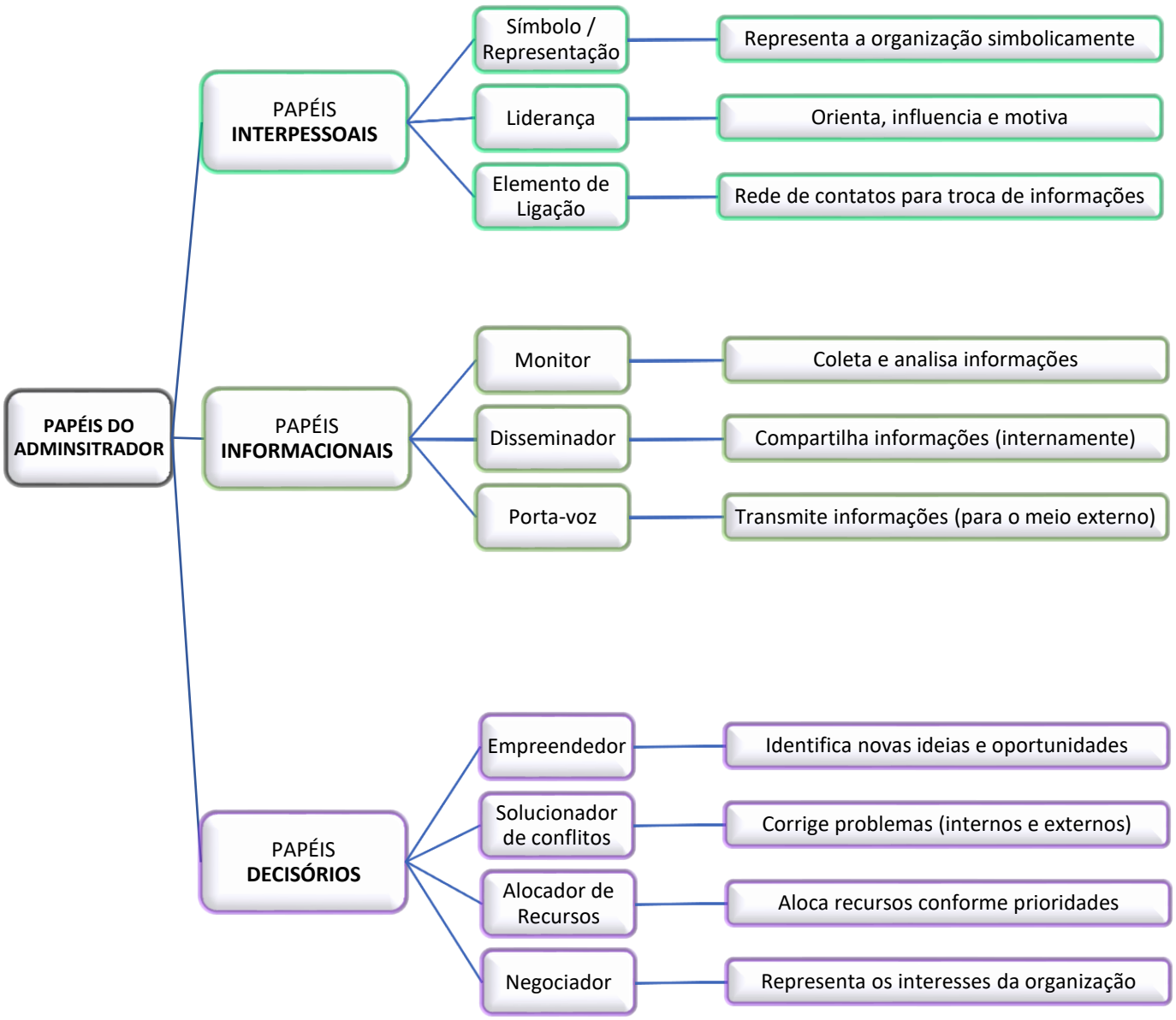
Organização



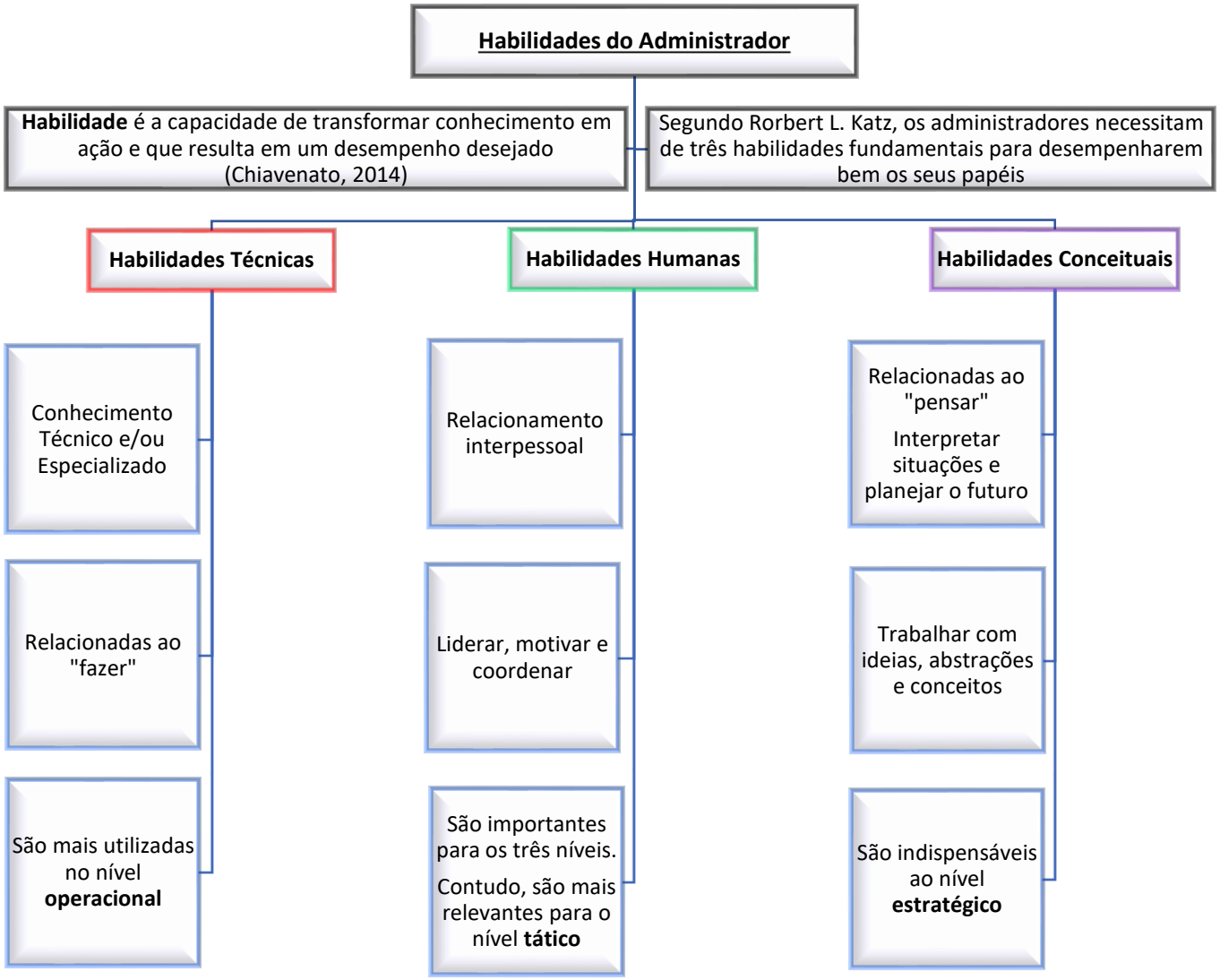
Processo Organizacional (Processo Administrativo)



Papéis do Administrador (Henry Mintzberg)



Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz)





QUESTÕES COMENTADAS

1. (CEBRASPE – SEFAZ-CE – Auditor - 2021)

No processo administrativo, a tarefa de motivar colaboradores se insere no escopo da função de organização.

Comentários:

A tarefa de motivar colaboradores se insere no escopo da função de **direção**. A função direção está relacionada à liderança, coordenação, comunicação, **motivação**, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos

Gabarito: errada.

---

2. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

As funções de organização e planejamento possuem, respectivamente, foco em

a) recursos e ideias.

b) pessoas e recursos.

c) resultados e pessoas.

d) recursos e resultados.

e) pessoas e ideias.

Comentários:

A função **planejamento** tem foco em **ideias**. Trata-se da função relacionada ao estabelecimento dos objetivos e definição dos meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

A função **organização**, por sua vez, possui foco nos **recursos**. Trata-se da função relacionada ao estabelecimento dos recursos necessários para se alcançar o objetivo proposto pelo planejamento.

A função **direção**, ao seu turno, tem foco nas **pessoas**. Trata-se da função relacionada à utilização da influência para orientar e motivar as pessoas. Está relacionada à liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

A função **controle**, por fim, está relacionada aos **resultados**. A função controle está relacionada as tarefas de monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

O gabarito é a letra A.

---

3. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

Definir os objetivos organizacionais é tarefa típica da seguinte função administrativa

a) organização.

b) direção.

c) controle.

d) planejamento.

e) liderança.

Comentários:

É a função **planejamento** que está relacionada ao **estabelecimento dos objetivos** e definição dos meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

O gabarito é a letra D.

---

4. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

Fazem parte dos níveis operacional e de execução em uma fábrica, respectivamente,

a) presidente e diretor.

b) diretor e operário.

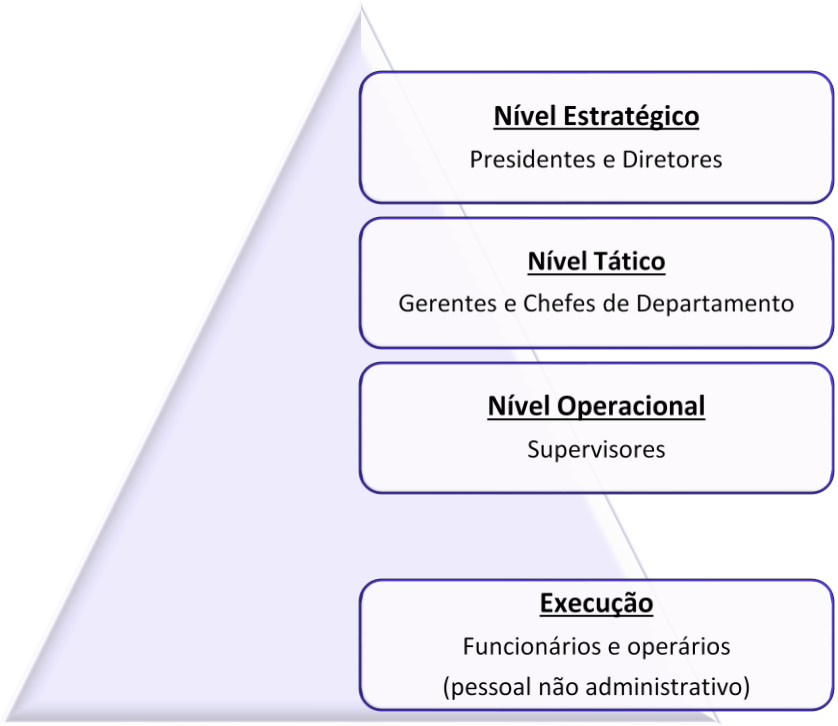
c) gerente e presidente.

d) operário e diretor.

e) supervisor e operário.

Comentários:

Vejamos:



Fonte: Chiavenato (2014) adaptado.

Portanto, o gabarito é a letra E (Supervisor no nível operacional e Operário no nível de execução).

O gabarito é a letra E.

---

5. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

Ao processo de realização de tarefas por meio da gestão de planejamento, organização de tarefas, direção de pessoas e controle de resultados dá-se o nome de

a) governança.

b) condução.

c) administração.

d) planejamento estratégico.

e) resolução de problemas.

Comentários:

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).

O gabarito é a letra C.

---

6. (CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

A função administrativa que atua sobre os resultados organizacionais é o planejamento.

Comentários:

A função **planejamento** tem foco em **ideias**. Trata-se da função relacionada ao estabelecimento dos **objetivos** e definição dos **meios** (traçar as **estratégias**) para alcançá-los.

É a função **controle** que atua sobre os **resultados**. A função controle está relacionada as tarefas de monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Gabarito: errada.

---

7. (CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

O arranjo das pessoas, dos recursos e das tarefas em uma organização é atividade típica da função administrativa de direção.

Comentários:

A assertiva elencou atividades relacionadas à função **organização**.

OBS: Vale ressaltar que, conforme vimos durante a aula, pode ser que o CEBRASPE entenda que o **"arranjo de pessoas"** está relacionada à função **direção**. Fique ligado!

Gabarito: errada.

---

8. (CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão - 2019)

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

Comentários:

A atribuição de autoridade e de responsabilidade é tipicamente absorvida pela função **organização**.

Gabarito: errada.

---

9. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Estabelecer responsabilidades pela execução das tarefas, distribuir tarefas entre as várias unidades organizacionais e alocar recursos para o funcionamento da organização caracterizam ações da função organização.

Comentários:

Isso mesmo! Estabelecer responsabilidades, **distribuir tarefas entre as unidades organizacionais**, e alocar recursos, são tarefas da função organização.

Gabarito: correta.

---

10. (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.

---

11. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

O processo administrativo é considerado um processo sistêmico, isto é, uma função não pode ser gerenciada de forma isolada das demais.

Comentários:

Isso mesmo! As funções administrativas estão relacionadas entre si, formando um **processo sistêmico**. Nesse sentido, pode-se dizer que o processo administrativo é cíclico, **interativo** e dinâmico.

Gabarito: correta.

---

12. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

O gestor de uma organização que utiliza planilhas para acompanhar a qualidade dos serviços prestados por empregados dessa organização exerce a função administrativa de controle.

Comentários:

De fato, a função administrativa controle é responsável por **acompanhar**, monitorar e avaliar o **desempenho organizacional**. Portanto, ao acompanhar a qualidade dos serviços prestados pela empresa, o gestor está exercendo a função de controle.

Gabarito: correta.

---

13. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

No exercício da função administrativa de direção, o gestor público estabelece objetivos e predetermina meios para alcançá-los; essa atividade é típica da função de direção.

Comentários:

Nada disso! A assertiva trouxe ações inerentes à função **planejamento**. A função planejamento é responsável por estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (traçar as estratégias) para alcançá-los

A função direção, por sua vez, é responsável por conduzir os trabalhos para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado. Está relacionada à liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

Gabarito: errada.

---

14. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário – 2018)

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

Comentários:

Isso mesmo! As funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) são **interdependentes**, isto é, dependem umas das outras (há uma relação de **dependência mútua**).

Gabarito: correta.

---

15. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Cabe à função direção verificar se os resultados organizacionais estão adequados aos objetivos estabelecidos e promover os ajustes necessários.

Comentários:

Nada disso! Cabe à função **controle** monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Gabarito: errada.

---

16. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

Organização é a função administrativa fundamentada no uso da influência na execução das tarefas essenciais da empresa como um todo.

Comentários:

Quando falarmos em uso da **influência**, estaremos diante da função **direção**.

Na função direção a influência é utilizada para **motivar** e **orientar** as pessoas para que elas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

A função **organização**, por sua vez, está relacionada à **divisão do trabalho**, **alocação de recursos** e **atribuição de tarefas**.

Gabarito: errada.

---

17. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

Comentários:

A atribuição de responsabilidades (e de autoridade) é uma tarefa típica da função **organização**.

Gabarito: errada.

---

18. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

Comentários:

Isso mesmo! O processo administrativo é composto pelas funções administrativas (Planejamento, Organização, Direção e Controle). Em cada uma dessas funções são realizadas determinadas tarefas.

Como exemplo, a assertiva trouxe a "**mobilização de recursos**", que é uma tarefa relacionada à função **organização**.

Gabarito: correta.

---

19. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

Comentários:

De fato, cabe à função controle monitorar as atividades e fazer as **correções necessárias**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Gabarito: correta.

---

20. (CESPE – TRE-TO – Analista Judiciário – 2017)

O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

a) controle.

b) organização.

c) direção.

d) liderança.

e) planejamento.

Comentários:

Cabe à função **controle** monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos (das metas estabelecidas).

O gabarito é a letra A.

---

21. (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.

---

22. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente – 2016)

A função de organização prevê a distribuição de recursos organizacionais para o alcance de uma meta que tenha sido estabelecida na função de planejamento.

Comentários:

Isso mesmo! A função organização está relacionada ao estabelecimento e alocação de recursos para o alcance do objetivo (ou das metas) proposto pelo planejamento.

Gabarito: correta.

---

23. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – 2016)

Checar os procedimentos operacionais de um plano previdenciário e propor ajustes que promovam a conformidade com os padrões estabelecidos são atividades típicas da função administrativa de organizar.

Comentários:

Checar (monitorar) as atividades e propor as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos que foram propostos, é tarefa da função **Controle**.

Gabarito: errada.

---

24. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – Área Administrativa - 2016)

Um dos objetivos da função administrativa de direção é promover o envolvimento das equipes e estimular a motivação das pessoas para o alcance de resultados satisfatórios.

Comentários:

Perfeito! A direção é a função administrativa responsável por **conduzir as atividades** das pessoas (mediante motivação, liderança, comunicação, etc.) em direção aos **objetivos organizacionais**.

Gabarito: correta.

---

25. (CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)

Designar tarefas para setores e pessoas da organização é atividade típica da função da Administração Planejamento.

Comentários:

A assertiva elencou atividades relacionadas à função **organização**.

OBS: Vale ressaltar que, conforme vimos durante a aula, pode ser que o CESPE/CEBRASPE entenda que a **distribuição** de tarefas para **pessoas** está relacionada à função **direção**. Fique ligado!

Gabarito: errada.

---

26. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

Projetar o desempenho organizacional desejado e estabelecer metas para alcançá-lo é uma tarefa da função de organização.

Comentários:

Nada disso! Projetar o desempenho organizacional desejado (ou seja, estabelecer os objetivos organizacionais) e estabelecer metas para alcançá-lo, são tarefas da função **planejamento**.

Gabarito: errada.

---

27. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

Direção é a função administrativa responsável por promover treinamentos para os funcionários, motivando-os a realizar as tarefas que lhes foram designadas.

Comentários:

Isso mesmo! A função direção está relacionada ao **relacionamento** e **interação**, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos. Usa-se a influência para **orientar** e **motivar** as pessoas.

Gabarito: correta.

---

28. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

Além do monitoramento das atividades dos funcionários, a função denominada controle prevê ajustes nessas atividades para adaptá-las às metas estabelecidas.

Comentários:

De fato, além de **monitorar** as atividades, a função controle é responsável por fazer as **correções e os ajustes necessários**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Gabarito: correta.

---

29. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

Designar tarefas e agrupá-las em departamentos da estrutura organizacional são ações pertinentes à função de planejamento.

Comentários:

A designação das tarefas e o agrupamento dessas tarefas em **departamentos**, são ações relacionadas à função **organização**.

Gabarito: errada.

---

30. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

Comentários:

Isso mesmo! Na função **organização** ocorre a divisão do trabalho, definindo-se a estrutura organizacional, no intuito de atingir os objetivos propostos pelo planejamento.

Gabarito: correta.

---

31. (CESPE – FUB – Administrador - 2016)

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

Comentários:

A assertiva descreveu ações que são desenvolvidas na função **organização**.

Gabarito: errada.

---

32. (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. (CEBRASPE – SEFAZ-CE – Auditor - 2021)

No processo administrativo, a tarefa de motivar colaboradores se insere no escopo da função de organização.

2. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

As funções de organização e planejamento possuem, respectivamente, foco em

a) recursos e ideias.

b) pessoas e recursos.

c) resultados e pessoas.

d) recursos e resultados.

e) pessoas e ideias.

3. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

Definir os objetivos organizacionais é tarefa típica da seguinte função administrativa

a) organização.

b) direção.

c) controle.

d) planejamento.

e) liderança.

4. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)



Fazem parte dos níveis operacional e de execução em uma fábrica, respectivamente,

a) presidente e diretor.

b) diretor e operário.

c) gerente e presidente.

d) operário e diretor.

e) supervisor e operário.

5. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

Ao processo de realização de tarefas por meio da gestão de planejamento, organização de tarefas, direção de pessoas e controle de resultados dá-se o nome de

a) governança.

b) condução.

c) administração.

d) planejamento estratégico.

e) resolução de problemas.

6. (CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

A função administrativa que atua sobre os resultados organizacionais é o planejamento.

7. (CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

O arranjo das pessoas, dos recursos e das tarefas em uma organização é atividade típica da função administrativa de direção.

8. (CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão - 2019)

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

9. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Estabelecer responsabilidades pela execução das tarefas, distribuir tarefas entre as várias unidades organizacionais e alocar recursos para o funcionamento da organização caracterizam ações da função organização.

10. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

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

11. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

O processo administrativo é considerado um processo sistêmico, isto é, uma função não pode ser gerenciada de forma isolada das demais.

12. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

O gestor de uma organização que utiliza planilhas para acompanhar a qualidade dos serviços prestados por empregados dessa organização exerce a função administrativa de controle.

13. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

No exercício da função administrativa de direção, o gestor público estabelece objetivos e predetermina meios para alcançá-los; essa atividade é típica da função de direção.

14. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário – 2018)

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

15. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Cabe à função direção verificar se os resultados organizacionais estão adequados aos objetivos estabelecidos e promover os ajustes necessários.

16. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

Organização é a função administrativa fundamentada no uso da influência na execução das tarefas essenciais da empresa como um todo.

17. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

18. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

19. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

20. (CESPE – TRE-TO – Analista Judiciário – 2017)

O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

a) controle.

b) organização.

c) direção.

d) liderança.

e) planejamento.

21. (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.

22. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente – 2016)

A função de organização prevê a distribuição de recursos organizacionais para o alcance de uma meta que tenha sido estabelecida na função de planejamento.

23. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – 2016)

Checar os procedimentos operacionais de um plano previdenciário e propor ajustes que promovam a conformidade com os padrões estabelecidos são atividades típicas da função administrativa de organizar.

24. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – Área Administrativa - 2016)

Um dos objetivos da função administrativa de direção é promover o envolvimento das equipes e estimular a motivação das pessoas para o alcance de resultados satisfatórios.

25. (CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)

Designar tarefas para setores e pessoas da organização é atividade típica da função da Administração Planejamento.

26. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

Projetar o desempenho organizacional desejado e estabelecer metas para alcançá-lo é uma tarefa da função de organização.

27. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

Direção é a função administrativa responsável por promover treinamentos para os funcionários, motivando-os a realizar as tarefas que lhes foram designadas.

28. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

Além do monitoramento das atividades dos funcionários, a função denominada controle prevê ajustes nessas atividades para adaptá-las às metas estabelecidas.

29. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

Designar tarefas e agrupá-las em departamentos da estrutura organizacional são ações pertinentes à função de planejamento.

30. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

31. (CESPE – FUB – Administrador - 2016)

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

32. (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.	ERRADA	**12.**	CORRETA	**23.**	ERRADA
2.	Letra A	**13.**	ERRADA	**24.**	CORRETA
3.	Letra D	**14.**	CORRETA	**25.**	ERRADA
4.	Letra E	**15.**	ERRADA	**26.**	ERRADA
5.	Letra C	**16.**	ERRADA	**27.**	CORRETA
6.	ERRADA	**17.**	ERRADA	**28.**	CORRETA
7.	ERRADA	**18.**	CORRETA	**29.**	ERRADA
8.	ERRADA	**19.**	CORRETA	**30.**	CORRETA
9.	CORRETA	**20.**	Letra A	**31.**	ERRADA
10.	ERRADA	**21.**	ERRADA	**32.**	CORRETA
11.	CORRETA	**22.**	CORRETA		

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.