

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

2000 Questões Comentadas de Administração Geral e Pública pt Carreiras de Tribunais

Professor: Adriel Sá



Aula 00

APRESENTAÇÃO DO CURSO.

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO.

A ADMINISTRAÇÃO, O ADMINISTRADOR E AS ORGANIZAÇÕES.

ÁREAS DE ATUAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.



Sumário

Sumário	1
Apresentação do Curso.....	2
Conteúdos	2
Sobre o Curso	4
Questões de Concurso	4
Estrutura das Aulas.....	5
Suporte	5
Cronograma de Aulas.....	5
Apresentação Pessoal.....	7
Questões Propostas - Introdução à Administração. A Administração, o Administrador e as Organizações. Áreas de atuação da Administração.....	8
1. Questões sem comentários	8
Gabaritos	12
2. Questões comentadas	13
Questões Propostas - Funções Administrativas.	28
3. Questões sem comentários	28
Gabaritos	39
4. Questões comentadas	40
Considerações Finais	81



APRESENTAÇÃO DO CURSO

Olá, concursando! Tudo bem?

Seja muito bem-vindo ao **Estratégia Concursos!**

É um privilégio poder estar aqui com você e, dessa vez, trabalharmos milhares de questões da disciplina de **Administração para concursos**, todas retiradas de **provas de Tribunais, Defensoria Pública e Ministério Público**.

Conteúdos

Esse curso estará incluindo os temas mais exigidos em provas de Administração dos concursos dos **Tribunais, Defensoria Pública e Ministério Público**, contemplando o estudo dos seguintes assuntos:

✓ ADMINISTRAÇÃO GERAL

- Introdução à Administração.
- A Administração, o Administrador e as Organizações.
- Áreas de atuação da Administração.
- Funções Administrativas.
- Teorias Administrativas: Abordagem Clássica da Administração. Abordagem Humanística da Administração. Abordagem Neoclássica da Administração. Abordagem Burocrática da Administração. Abordagem Estruturalista da Administração. Abordagem Comportamental e Mudança Organizacional. Abordagem Sistêmica da Administração. Abordagem Contingencial da Administração.
- Clima e Cultura Organizacional.
- Introdução ao Processo de Planejamento.
- Planejamento Estratégico.
- Estratégia e Análise Competitiva.
- Intenção Estratégica (Missão, visão e valores).
- Diagnóstico de Ambiente.
- Matriz SWOT.
- Matriz GUT.
- Planejamento baseado em cenários.
- Eficiência, eficácia e efetividade.
- Indicadores.
- Gerenciamento pelas Diretrizes.
- *Balanced Scorecard*.
- Redes e Alianças.
- Planejamento Tático.
- Planejamento Operacional.



- Processo Decisório (Tomada de Decisão).
- *Empowerment* e Gestão Participativa.
- Gestão por Resultados.
- Organização e Desenho Organizacional.
- Estrutura Organizacional.
- Departamentalização.
- Organização, Sistemas e Métodos (OSM): Representações gráficas. Arranjo físico ou *layout*. Delegação, Centralização e Descentralização. Técnicas de Levantamento de Dados e Informações. Formulários e Manuais Administrativos.
- Motivação.
- Liderança.
- Controle.
- Comunicação.
- Gestão de Conflitos.
- Gestão por Processos.
- Gestão por Competências.
- Responsabilidade Social e Corporativa.
- Gestão da Qualidade.
- Ciclo PDCA.
- Equipes e Grupos.
- Gestão do Conhecimento.
- ✓ **GESTÃO DE PESSOAS OU RECURSOS HUMANOS**
 - Recrutamento e Seleção.
 - Análise e Desenho de Cargos.
 - Desempenho.
 - Remuneração.
 - Benefícios e Incentivos.
 - Treinamento, Desenvolvimento e Educação.
 - Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
- ✓ **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**
 - Diferenças e Convergências entre a Gestão Pública e a Gestão Privada.
 - Governança e Governabilidade.
 - *Accountability* e Transparência.
 - Tipos de Estado.
 - Federalismo.



- Organização do Estado e da Administração Pública.
- Reformas Administrativas.
- Modelos de Gestão Pública.
- Excelência e qualidade nos Serviços Públicos.
- GESPUBLICA e MEGP.
- Gestão para Resultados.
- Mudanças institucionais: Conselhos, OS e OSCIP.
- Novas tecnologias gerenciais e sua aplicação no Setor Público.
- Processos Participativos de Gestão Pública.
- Governo Eletrônico.

É fundamental destacar que o número de questões será proporcional à cobrança em provas das carreiras de Tribunais, Defensoria Pública e Ministério Público. Ainda, no decorrer do curso, novas questões poderão ser adicionadas!

Sobre o Curso

Os assuntos serão tratados nas questões **ponto a ponto**, com **LINGUAGEM OBJETIVA, CLARA** e de **FÁCIL ABSORÇÃO**.

Pensando nisso, ao escrevermos o presente material, contemplamos, de forma compilada, os pontos mais importantes, sem, contudo, limitar-se ao texto da questão. **De forma paciente e prazerosa**, comentaremos as questões de forma contextualizada à teoria. Assim, ao vencermos cada tópico da ementa, é certo que teremos grande êxito na prova.

De toda forma, para um estudo eficaz de Administração, é imprescindível alguns esquemas de memorização. Isso facilita a absorção dos conteúdos, muitas das vezes, extensos e complexos. Nosso intuito, portanto, é transformarmos verso em prosa! Essa é uma maneira excelente de tornar o estudo mais agradável.

Por fim, destacamos que há assuntos que não valem a pena o aprofundamento. Nesses tópicos, passaremos de maneira mais rápida, para que possamos nos aprofundar nos assuntos mais importantes e com maior incidência e probabilidade de cair na sua prova, ok?

Questões de Concurso

A resolução de questões é **uma das técnicas mais eficazes para absorção do conhecimento** e uma importante ferramenta para sua preparação, pois além de entender a parte teórica, você aprende a fazer a prova. Quanto mais questões fizer, melhor será o seu índice de acertos. E o motivo é muito simples.

Quando falamos em provas de concurso, todo concursando deve ter em mente que o seu objetivo é aprender a resolver questões da forma como elas são



elaboradas e cobradas pelas bancas. Assim, você não deve discutir com a banca, ponderar o gabarito, mas entender como a banca pensa e “**dançar conforme a música**”.

Estrutura das Aulas

As aulas serão estruturadas da seguinte forma:

- Questões sem comentários;
- Questões comentadas e contextualizadas à teoria;
- Esquemas e macetes; e
- Fórum de dúvidas.

Suporte

Nosso estudo não se limita apenas à apresentação das aulas ao longo do curso; é natural surgirem dúvidas. Por isso, estaremos sempre à disposição para responder aos seus questionamentos por meio do fórum de cada aula e também no e-mail:



adrieldesa@hotmail.com

Cronograma de Aulas

Nosso curso será ministrado em **20 aulas**, não incluindo esta aula inaugural.

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 0	Apresentação do curso. ADMINISTRAÇÃO GERAL - Introdução à Administração. A Administração, o Administrador e as Organizações. Áreas de atuação da Administração. Funções Administrativas.	17/03/2017
Aula 1	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Teorias Administrativas (parte 1). Abordagem Clássica da Administração. Abordagem Humanística da Administração. Abordagem Neoclássica da Administração. Abordagem Burocrática da Administração. Abordagem Estruturalista da Administração.	24/03/2017



ADMINISTRAÇÃO P/ TRIBUNAIS, DP E MP (TODOS OS CARGOS)

2000 questões comentadas

Aula 00 – Prof. Adriel Sá

Aula 2	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Teorias Administrativas (parte 2). Abordagem Comportamental e Mudança Organizacional. Abordagem Sistêmica da Administração. Abordagem Contingencial da Administração.	31/03/2017
Aula 3	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Clima e Cultura Organizacional.	07/04/2017
Aula 4	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Processo de Planejamento. Introdução ao Processo de Planejamento. Planejamento Estratégico. Introdução ao Planejamento Estratégico.	14/04/2017
Aula 5	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Estratégia e Análise Competitiva. Intenção Estratégica (Missão, visão e valores). Diagnóstico de Ambiente. Matriz SWOT. Matriz GUT. Planejamento baseado em cenários. Eficiência, eficácia e efetividade. Indicadores.	21/04/2017
Aula 6	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Gerenciamento pelas Diretrizes. <i>Balanced Scorecard</i> . Redes e Alianças. Planejamento Tático. Planejamento Operacional. Processo Decisório (Tomada de Decisão). <i>Empowerment</i> e Gestão Participativa. Gestão por Resultados.	28/04/2017
Aula 7	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Organização e Desenho Organizacional. Estrutura Organizacional. Departamentalização. Organização, Sistemas e Métodos (OSM). Representações gráficas. Arranjo físico ou <i>layout</i> . Delegação, Centralização e Descentralização. Técnicas de Levantamento de Dados e Informações. Formulários e Manuais Administrativos.	05/05/2017
Aula 8	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Motivação.	12/05/2017
Aula 9	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Liderança.	19/05/2017
Aula 10	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Controle. Comunicação.	26/05/2017
Aula 11	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Gestão de Conflitos. Gestão por Processos. Gestão por Competências. Responsabilidade Social e Corporativa.	02/06/2017
Aula 12	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Gestão da Qualidade. Ciclo PDCA.	09/06/2017



ADMINISTRAÇÃO P/ TRIBUNAIS, DP E MP (TODOS OS CARGOS)

2000 questões comentadas

Aula 00 – Prof. Adriel Sá

Aula 13	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Equipes e Grupos. Gestão do Conhecimento.	16/06/2017
Aula 14	GESTÃO DE PESSOAS OU RECURSOS HUMANOS - Recrutamento e Seleção. Análise e Desenho de Cargos.	23/06/2017
Aula 15	GESTÃO DE PESSOAS OU RECURSOS HUMANOS - Desempenho. Remuneração. Benefícios e Incentivos. Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).	30/06/2017
Aula 16	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Diferenças e Convergências entre a Gestão Pública e a Gestão Privada. Governança e Governabilidade. Accountability e Transparência.	07/07/2017
Aula 17	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Tipos de Estado. Federalismo. Organização do Estado e da Administração Pública.	14/07/2017
Aula 18	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Reformas Administrativas. Modelos de Gestão Pública.	21/07/2017
Aula 19	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Excelência e qualidade nos Serviços Públicos. GESPÚBLICA e MEGP.	28/07/2017
Aula 20	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Gestão para Resultados. Mudanças institucionais: Conselhos, OS e OSCIP. Novas tecnologias gerenciais e sua aplicação no Setor Público. Processos Participativos de Gestão Pública. Governo Eletrônico.	04/08/2017

Apresentação Pessoal

Por fim, uma breve apresentação pessoal.

Meu nome é **Adriel Sá**, professor de Direito Administrativo, Administração Geral e Administração Pública em diversos cursos presenciais e telepresenciais. Sou servidor público federal da área administrativa desde 1999 e, atualmente, atuo no **Ministério Público Federal**. Sou formado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina, com especialização em Gestão Pública. Ainda, fui militar das Forças Armadas por 11 anos. Por fim, sou coautor da obra Direito Administrativo Facilitado, lançada pelas editoras Forense (SP) e Método (RJ).



QUESTÕES PROPOSTAS - INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO. A ADMINISTRAÇÃO, O ADMINISTRADOR E AS ORGANIZAÇÕES. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.

1. Questões sem comentários

Questão 01 FEPESE - Analista do Ministério Público (MPE SC)/2014

O conceito de “mão invisível” remete ao pensador:

- a) Chris Argyris.
- b) Frederick Taylor.
- c) Idalberto Chiavenato.
- d) David Hampton.
- e) Adam Smith.

Questão 02 CESPE - Técnico Federal de Controle Externo/Apoio Técnico e Administrativo/Técnica Administrativa/2015

Julgue o item, a respeito das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.

O desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração, seja nas gerências intermediária e operacional, depende de habilidades conceituais, humanas e técnicas, sendo as habilidades técnicas as mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico.

Questão 03 FGV - Agente de Fiscalização (TCM SP)/Administração/2015

O diretor de uma empresa afirmou que a maior parte de seu tempo é dedicada à participação em reuniões com *stakeholders* externos e entrevistas à mídia, informando sobre as atividades, políticas e resultados da organização. O diretor desempenha, principalmente, um papel:

- a) interpessoal, de líder;
- b) decisório, de negociador;
- c) informacional, de disseminador;
- d) interpessoal, de elemento de ligação;



e) informacional, de porta-voz.

Questão 04 UFMT - Analista Judiciário (TJ MT)/Administração/2016

A respeito das habilidades dos Administradores, analise as assertivas.

I - Katz dividiu as habilidades dos Administradores em quatro categorias: inter-relacional, técnica, humana e conceitual.

II - Para Mintzberg, as habilidades são oito: relacionamento, liderança, resolução de conflitos, processamento de informação, tomada de decisões, alocação de recursos, empreender e introspecção.

III - Katz e Mintzberg apontam que os Administradores devem possuir a habilidade inter-relacional.

Está correto o que se afirma em

- a)** III, apenas.
- b)** I e II, apenas.
- c)** II, apenas.
- d)** II e III, apenas.

Questão 05 FUNRIO - Administrador (MJ)/2009

A definição de Teoria no estudo das Ideias Fundamentais das Teorias da Administração, refere-se ao:

- a)** Conjunto de proposições que procuram explicar a teoria.
- b)** Conjunto de proposições que procuram explicar os fatos baseados em teoria.
- c)** Conjunto de ideias que buscam explicar os fatos da teoria e da prática.
- d)** Conjunto de ideias que procuram explicar os fatos do cotidiano.
- e)** Conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática.

Questão 06 Instituto AOCF - Analista Técnico (MPE BA)/Gerenciamento Administrativo/Administração/2014

As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional. A globalização, a passagem para a era pós-industrial e a revolução digital provocaram a mudança de muitos paradigmas tradicionais. Assinale a alternativa que apresenta somente alguns dos novos paradigmas para a administração das organizações modernas.

- a)** Substituição e potencialização das atividades humanas de decisão, informação e comunicação por computadores; grupos de trabalhadores autogeridos e



polivalentes, com educação de nível superior; estruturas organizacionais enxutas; e ética, responsabilidade social, governança corporativa e ecoeficiência.

b) Substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas; trabalhador especializado; eficiência; interesse da empresa e do acionista; estruturas organizacionais enxutas; e ética, responsabilidade social, governança corporativa e ecoeficiência.

c) Substituição e potencialização das tarefas burocráticas por tarefas planejadas e programadas; grupos de trabalhadores especializados autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior; grandes estruturas organizacionais multinacionais; eficiência e interesse da empresa e do acionista.

d) Substituição e potencialização do elemento humano por computadores em uma crescente automação de processos administrativos e produtivos; estruturas organizacionais administradas por meio de sistemas de monitoramento com o emprego de ferramentas de tecnologia da informação; e competitividade.

e) Substituição e potencialização da ação humana de planejamento por sistemas informatizados; equipes de trabalho especializada para atender necessidades específicas com efetividade; estruturas organizacionais globais e flexíveis; e responsabilização social e ambiental sustentável.

Questão 07 FEPESE - Técnico do Ministério Público (MPE SC)/2014

- O conceito de “*management*” refere-se a:
 - a)** Um sinônimo de gerencialismation.
 - b)** Um conceito criado por Frederick Taylor.
 - c)** Um conceito inglês para geração de lucros.
 - d)** Uma arte de gerar resultados com um grupo de pessoas.
 - e)** Um mal do capitalismo apontado por Frederick Taylor.

Questão 08 FCC - Analista Judiciário (TRF 1ª Região)/Apoio Especializado/Biblioteconomia/2014

Analise as afirmativas abaixo, sobre os princípios de Administração.

- I.** Responsabilidade é a contrapartida da disciplina.
- II.** Unidade de comando representa um controle único, possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.
- III.** As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.
- IV.** A iniciativa deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

Está correto o que se afirma APENAS em



- a) II, III e IV.**
- b) I, II e III.**
- c) II e III.**
- d) III e IV.**
- e) I e II.**

Questão 09 FGV - Analista da Procuradoria (PGE RO)/Administrador/2015

O presidente de uma fundação da área de ensino e pesquisa afirmou que seu tempo é quase todo destinado a representar a fundação em cerimônias e solenidades promovidas por financiadores públicos e privados e por outras instituições de ensino e pesquisa, no Brasil e em outros países.

O presidente desempenha, precipuamente, um papel:

- a) informacional, de disseminador;**
- b) interpessoal, de símbolo;**
- c) informacional, de porta-voz;**
- d) interpessoal, de líder;**
- e) informacional, de monitor.**

Questão 10 Com. Exam. (MPE RS) - Agente Administrativo (MPE RS)/2016

Para um desempenho eficiente, uma equipe precisa de pessoas com três tipos de habilidades, que são:

- a) conhecimento geral; habilidade para enfrentar situações de risco; e habilidade transacional.**
- b) conhecimento integrado; habilidade de concentrar a atenção; e habilidade motivacional.**
- c) conhecimento específico; habilidade para enfrentar estresse; e habilidade para resolver crises.**
- d) conhecimento técnico; habilidade para a solução de problemas e tomada de decisões; e habilidades interpessoais.**
- e) conhecimento formal; habilidade para tomar decisões; e habilidade para programar.**



Gabaritos

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
E	ERRADO	E	C	E	A	D	D	B	D



2. Questões comentadas

Questão 01 FEPESE - Analista do Ministério Público (MPE SC)/2014

O conceito de “mão invisível” remete ao pensador:

- a) Chris Argyris.
- b) Frederick Taylor.
- c) Idalberto Chiavenato.
- d) David Hampton.
- e) Adam Smith.

Comentário:

A resposta é a letra E.

Adam Smith é considerado o pai da economia, além de o mais importante teórico do liberalismo econômico.

No livro "Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações", o autor desenvolve o conceito de "**mão invisível**", referindo-se à situação em que indivíduos, buscando seu próprio interesse, poderiam ajudar a outros indivíduos, mesmo sem intenção alguma.

No entanto, a expressão "mão invisível" é bastante utilizada no Direito Administrativo, que propõe a não intervenção do Estado na economia, ou seja, divulga o **liberalismo econômico**. Vejamos um relato breve sobre o tema.

Do século XVIII até o início do século XX, o liberalismo econômico foi a doutrina condutora das políticas públicas dos governos da época, dando origem ao modelo de Estado liberal ou negativo.

Para os economistas liberais ou clássicos, o Estado somente deveria cuidar de assuntos essenciais à manutenção da ordem e estabilidade sociais, como justiça e segurança pública. Tais economistas, dentre os quais Adam Smith, Jean Baptista Say e David Ricardo, defendiam que o Estado deveria interferir o mínimo possível na atividade econômica, deixando a iniciativa privada à mercê das leis de mercado. É daí que surge a figura do Estado mínimo.

Portanto, à sua maneira, tais economistas foram a favor da passividade do Estado, uma postura mais observadora e menos atuante e reguladora da economia; mais *laissez-faire*, *laissez-passer*, e menos Estado interventor (dirigismo estatal) e Estado Regulador (termo mais recente).

GABARITO: E.



Questão 02 CESPE - Técnico Federal de Controle Externo/Apoio Técnico e Administrativo/Técnica Administrativa/2015

Julgue o item, a respeito das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.

O desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração, seja nas gerências intermediária e operacional, depende de habilidades conceituais, humanas e técnicas, sendo as habilidades técnicas as mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico.

Comentário:

O item está ERRADO.

Uma **habilidade** é a capacidade de transformar conhecimento em ação, resultando em um **desempenho desejado**. Chiavenato (2000), expondo a ideia principal de Robert L. Katz e conjugando o entendimento da maioria dos autores, considera que existem três tipos de habilidades importantes para o bem-sucedido desempenho administrativo:

- **HABILIDADES TÉCNICAS:** envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. As habilidades técnicas estão relacionadas com o fazer, isto é, com o trabalho com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos. **É muito importante para o nível operacional.** Logo, as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.
- **HABILIDADES HUMANAS:** estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. São imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional. Logo, **importante para todos os níveis gerenciais.**
- **HABILIDADES CONCEITUAIS:** envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, como a organização se relaciona com seu ambiente, e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. Logo, **são imprescindíveis aos administradores de cúpula (alta gerência).**



Portanto, analisando o item, temos:

O desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração, seja nas gerências intermediária e operacional, depende de habilidades conceituais, humanas e técnicas, sendo as habilidades técnicas (**conceituais**) as mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico.

GABARITO: ERRADO.

CHIAVENATO, I.. *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

Questão 03 FGV - Agente de Fiscalização (TCM SP)/Administração/2015

O diretor de uma empresa afirmou que a maior parte de seu tempo é dedicada à participação em reuniões com *stakeholders* externos e entrevistas à mídia, informando sobre as atividades, políticas e resultados da organização. O diretor desempenha, principalmente, um papel:

- a) interpessoal, de líder;
- b) decisório, de negociador;
- c) informacional, de disseminador;
- d) interpessoal, de elemento de ligação;
- e) informacional, de porta-voz.

Comentário:

A resposta é a letra E.

Tema muito comum em provas!

O autor Henry Mintzberg identifica dez papéis específicos do administrador, que são divididos em três categorias: **interpessoal**, **informacional** e **decisorial**.

- **PAPÉIS INTERPESSOAIS**: representam as **relações com outras pessoas** e estão relacionados às habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados.



Os papéis interpessoais advêm diretamente do *status* e da autoridade formal dos gerentes: eles precisam representar a organização em cerimoniais e atos internos e externos, fazer contatos e liderar pessoas. São papéis interpessoais:

a) Representação/Símbolo (figura de proa-chefe) - papel desempenhado em atos e cerimoniais formais.

b) Líder - responsável pelo trabalho de outras pessoas. Como os administradores trabalham com e por meio de outras pessoas, são responsáveis tanto pelos atos dos subordinados quanto pelos próprios. De fato, o sucesso ou o fracasso dos subordinados é medida direta de seu próprio sucesso ou fracasso. Como os dirigentes contam com subordinados e outros recursos, devem realizar mais do que os não dirigentes. Isso significa ser responsável pela motivação e atuação dos funcionários, responsável pela assessoria, treinamento e deveres associados.

c) Contato/Elemento de Ligação – por meio do estabelecimento de uma rede de contatos com chefes, subordinados, pares e pessoas de fora da organização.

- **PAPÉIS INFORMACIONAIS:** descrevem as atividades para manter e desenvolver uma **rede de informações**. Mostram como o administrador intercambia e processa a informação.

Os papéis informacionais são resultados dos contatos interpessoais. Os gerentes podem não saber tudo, mas tipicamente são bem mais do que os subordinados. Eles acessam um conjunto tão variado de informações, que se tornam o centro nervoso da unidade organizacional. São papéis informacionais os de:

a) Monitor/Coletor - por meio de seus contatos dentro e fora da organização, o gerente busca informações constantemente e monitora o ambiente intra e extraorganizacional.

b) Disseminador - como elo privilegiado da rede organizacional, o gerente funciona como disseminador de informações aos subordinados, principalmente as táticas e as estratégicas.

c) Porta-voz - o gerente leva informações da organização para fora da sua unidade ou para o ambiente externo.

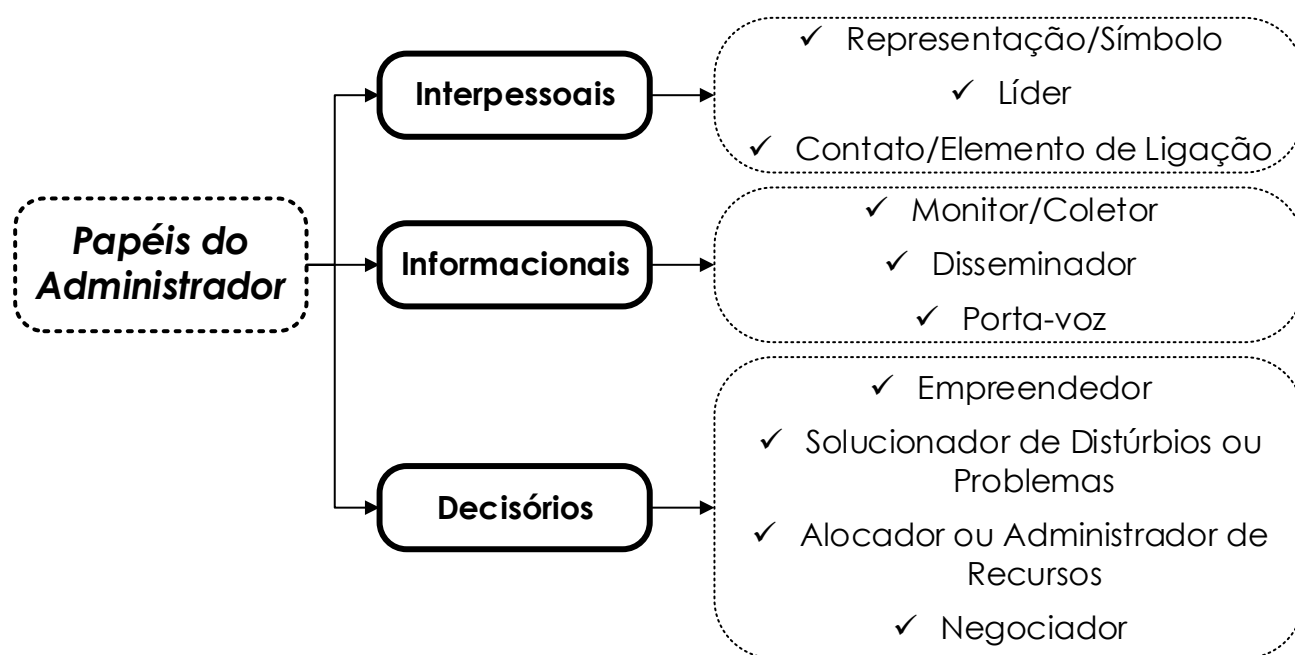
Analisando o cerne da questão, se o diretor passa a maior parte de seu tempo em participação de reuniões com *stakeholders* externos e entrevistas à mídia, informando sobre as atividades, políticas e resultados da organização, esse administrador está exercendo, com mais ênfase, **um papel informacional, de porta-voz**.

- **PAPÉIS DECISÓRIOS:** envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma **escolha ou opção**. Esses papéis requerem tanto habilidades humanas como conceituais. Mostram como o administrador utiliza a informação em suas decisões.

O gerente estabelece uma rede de relações, por meio das quais busca informações para tomar decisões. São quatro os papéis decisórios propostos:



- a) Empreendedor - o gerente monitora o ambiente para melhorar sua unidade e promover as alterações necessárias, de forma a adaptá-la às mudanças identificadas no meio ambiente. Para a execução dos seus projetos, ele pode utilizar delegação, autorização e supervisão dos subordinados.
- b) Solucionador de Distúrbios ou Problemas - o gerente age involuntariamente, geralmente sob pressões, para resolver problemas e crises.
- c) Alocador de Recursos/Administrador de Recursos - esse papel reflete as decisões estratégicas da organização e da unidade. Como autoridade formal, o gerente decide como e onde serão alocados os recursos em sua unidade.
- d) Negociador - para concretizar suas estratégias, o gerente realiza negociações tanto com pessoas de dentro, como de fora da organização.



GABARITO: E.

MINTZBERG, H.. *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

Questão 04 UFMT - Analista Judiciário (TJ MT)/Administração/2016

A respeito das habilidades dos Administradores, analise as assertivas.

I - Katz dividiu as habilidades dos Administradores em quatro categorias: inter-relacional, técnica, humana e conceitual.

II - Para Mintzberg, as habilidades são oito: relacionamento, liderança, resolução de conflitos, processamento de informação, tomada de decisões, alocação de recursos, empreender e introspecção.

III - Katz e Mintzberg apontam que os Administradores devem possuir a habilidade inter-relacional.



Está correto o que se afirma em

- a) III, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) II, apenas.
- d) II e III, apenas.

Comentário:

Vamos analisar cada uma das assertivas!

A assertiva I está incorreta. Robert L. Katz identificou **três tipos básicos de habilidades (e não quatro)** que os administradores precisam ter: técnica, humana e conceitual. Todo administrador precisa das três, mas em proporções diferentes, dependendo do nível hierárquico:

- Habilidade **técnica**: é a capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização. É muito importante para o nível operacional.
- Habilidade **humana**: é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las. Possui importância em qualquer nível organizacional.
- Habilidade **conceitual**: é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividade de uma organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetara o todo (visão sistêmica). É uma habilidade importante aos níveis mais elevados da organização.

A assertiva II está correta. Henry Mintzberg, ao contrário de Katz, identifica um maior número de habilidades que um grande administrador deve ter. Essas oito habilidades estão relacionadas aos dez papéis gerenciais criados pelo autor. Espera aí, Professor... não são dez habilidades? Não! Fique atento(a) para não confundir os papéis com as habilidades. As habilidades é que são em número de 10.

Pois bem! Vejamos as **8 habilidades** listadas pelo autor:

1. Relacionamento com os colegas - mesmo nível hierárquico;
2. Liderança - orientação, motivação, uso da autoridade;
3. Resolução de conflitos - produz tensão e exige tolerância;
4. Processamento de Informações - habilidades de comunicação;
5. Tomar decisões em condições de ambiguidades - saber decidir e lidar com problemas diversos;
6. Locação de Recursos - recursos são sempre escassos;
7. Empreendedorismo - busca de problemas e oportunidades;



8. Introspecção - reflexão e autoanálise.

Já os **10 papéis** são os seguintes:

✓ **Interpessoais:**

- Representação/Símbolo;
- Líder;
- Contato/Elemento de Ligação.

✓ **Informacionais:**

- Monitor/Coletor;
- Disseminador;
- Porta-voz

✓ **Decisórios:**

- Empreendedor;
- Solucionador de Distúrbios ou Problemas;
- Alocador ou Administrador de Recursos;
- Negociador.

A assertiva III está incorreta. Mas, que examinador insistente, não? Nem Robert L. Katz, nem Henry Mintzberg, mencionam a "*habilidade inter-relacional*". Até porque a habilidade humana já é uma habilidade de inter-relações do administrador. Considerar essa nomenclatura seria "*chover no molhado*"!

GABARITO: C.

Questão 05 FUNRIO - Administrador (MJ)/2009

A definição de Teoria no estudo das Ideias Fundamentais das Teorias da Administração, refere-se ao:

- a) Conjunto de proposições que procuram explicar a teoria.
- b) Conjunto de proposições que procuram explicar os fatos baseados em teoria.
- c) Conjunto de ideias que buscam explicar os fatos da teoria e da prática.
- d) Conjunto de ideias que procuram explicar os fatos do cotidiano.
- e) Conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática.

Comentário:

O sendo comum para o conceito de **teoria** envolve uma ideia que foi testada pela experiência e pela observação do mundo real, ou seja, uma realidade prática. Assim, **toda teoria contém elementos que buscam explicar uma prática**. Lembrar do jargão popular "teoria é teoria, prática é prática"!



Então! Desse conceito inicial, excluimos as letras A, B e C (teoria não busca explicar teoria, não é mesmo?). A letra D fala em “fatos do cotidiano”, o que torna o julgamento dessa opção bem subjetivo. Mas, ainda assim, se compararmos a afirmação da letra D com a letra E, ficamos com a segunda, já que toda teoria busca explicar algo realizado na prática.

Pois bem!

A questão reproduz o conceito de "teoria" formulado por Maximiano (2004). Segundo o autor, teoria é "**um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática**".

Ainda, diz o autor que a expressão "teoria" é uma palavra elástica, que compreende não apenas proposições que explicam a realidade praticam, mas também princípios e doutrinas, que orientam a ação dos administradores, e técnicas, que são proposições para resolver problemas práticos.

GABARITO: E.

MAXIMIANO, A. C. de A.. *Introdução à Administração*. São Paulo, Atlas: 2004.

Questão 06 Instituto AOCP - Analista Técnico (MPE BA)/Gerenciamento Administrativo/Administração/2014

As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional. A globalização, a passagem para a era pós-industrial e a revolução digital provocaram a mudança de muitos paradigmas tradicionais. Assinale a alternativa que apresenta somente alguns dos novos paradigmas para a administração das organizações modernas.

- a)** Substituição e potencialização das atividades humanas de decisão, informação e comunicação por computadores; grupos de trabalhadores autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior; estruturas organizacionais enxutas; e ética, responsabilidade social, governança corporativa e ecoeficiência.
- b)** Substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas; trabalhador especializado; eficiência; interesse da empresa e do acionista; estruturas organizacionais enxutas; e ética, responsabilidade social, governança corporativa e ecoeficiência.
- c)** Substituição e potencialização das tarefas burocráticas por tarefas planejadas e programadas; grupos de trabalhadores especializados autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior; grandes estruturas organizacionais multinacionais; eficiência e interesse da empresa e do acionista.
- d)** Substituição e potencialização do elemento humano por computadores em uma crescente automação de processos administrativos e produtivos; estruturas organizacionais administradas por meio de sistemas de monitoramento com o emprego de ferramentas de tecnologia da informação; e competitividade.



e) Substituição e potencialização da ação humana de planejamento por sistemas informatizados; equipes de trabalho especializada para atender necessidades específicas com efetividade; estruturas organizacionais globais e flexíveis; e responsabilização social e ambiental sustentável.

Comentário:

O autor Maximiano (2004), ao discorrer sobre o termo "Administração", diz que no ambiente competitivo dos dias atuais, o aparecimento de novas tecnologias e o desenvolvimento social levou ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações: os chamados "**paradigmas da administração**".

O autor define "paradigmas da Administração" como modelos ou padrões, que servem como marco de referências, para explicar e ajudar as pessoas a lidar com diferentes situações.

Assim, considerando esse quadro de mutação constante no ambiente das organizações, é certo que esses conceitos (paradigmas) também evoluem conforme o "*passar do tempo*". Vejamos alguns paradigmas que sofreram essa evolução:

PARADIGMAS TRADICIONAIS	PARADIGMAS DO TERCEIRO MILÊNIO
Revolução Industrial: substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas.	Revolução Digital: substituição e potencialização das funções humanas de decisão, comunicação e informação por computadores.
Classe operária numerosa, em conflito com uma classe de patrões e gerentes.	Trabalhadores em serviços do conhecimento e profissionais liberais mais numerosos que os operários clássicos.
Trabalhador especializado: operador de máquinas qualificado apenas para a realização de uma tarefa.	Grupo de trabalhadores autogeridos e polivalentes com educação de nível superior.
Tarefas burocráticas .	Tarefas planejadas e programadas.
Emprego e carreira estáveis.	Desemprego, empregabilidade, terceirização, economia informal, empreendedorismo.
Grandes estruturas organizacionais.	Estruturas organizacionais enxutas.
Ênfase na eficiência.	Ênfase na competitividade.
Interesse da empresa e do acionista. Eficiência.	Ética e responsabilidade social (ecoeficiência), cidadania empresarial e governança corporativa.



Agora, vamos voltar às alternativas e verificar qual delas apresenta novos paradigmas para a administração das organizações modernas (paradigmas do terceiro milênio).

a) Substituição e potencialização das atividades humanas de decisão, informação e comunicação por computadores; grupos de trabalhadores autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior; estruturas organizacionais enxutas; e ética, responsabilidade social, governança corporativa e ecoeficiência.

b) ~~Substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas; trabalhador especializado; eficiência; interesse da empresa e do acionista; estruturas organizacionais enxutas; e ética, responsabilidade social, governança corporativa e ecoeficiência.~~

c) Substituição e potencialização das tarefas burocráticas por tarefas planejadas e programadas; grupos de trabalhadores especializados autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior; ~~grandes estruturas organizacionais multinacionais; eficiência e interesse da empresa e do acionista.~~

d) Substituição e potencialização do elemento humano por computadores em uma crescente automação de processos administrativos e produtivos; estruturas organizacionais ~~administradas por meio de sistemas de monitoramento~~ com o emprego de ferramentas de tecnologia da informação; e competitividade.

e) Substituição e potencialização da ação humana de planejamento por sistemas informatizados; ~~equipes de trabalho especializada para atender necessidades específicas com efetividade; estruturas organizacionais globais e flexíveis; e responsabilização social e ambiental sustentável.~~

GABARITO: A.

MAXIMIANO, A. C. A.. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à digital.* São Paulo: Atlas, 2004.

Questão 07 FEPESE - Técnico do Ministério Público (MPE SC)/2014

O conceito de “management” refere-se a:

- a)** Um sinônimo de gerencialismation.
- b)** Um conceito criado por Frederick Taylor.
- c)** Um conceito inglês para geração de lucros.
- d)** Uma arte de gerar resultados com um grupo de pessoas.
- e)** Um mal do capitalismo apontado por Frederick Taylor.

Comentário:

A resposta é a letra D.



Management é o termo que significa "gestão". No âmbito organizacional, gestão refere-se ao ato de **gerir pessoas com o intuito de obtenção de resultados em prol da organização e dos indivíduos**.

Assim, considerando que a gestão de pessoas é algo bastante contingencial e complexo, gerir é, de fato, uma "arte".

GABARITO: D.

Questão 08 FCC - Analista Judiciário (TRF 1ª Região)/Apoio Especializado/Biblioteconomia/2014

Analisar as afirmativas abaixo, sobre os princípios de Administração.

- I. Responsabilidade é a contrapartida da disciplina.
- II. Unidade de comando representa um controle único, possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.
- III. As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.
- IV. A iniciativa deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) II, III e IV.
- b) I, II e III.
- c) II e III.
- d) III e IV.
- e) I e II.

Comentário:

Esse é um assunto constante em provas!

Trata-se dos 14 princípios gerais de Administração que Jules Henri **Fayol** Barros Zacanti (teórico clássico) desenvolveu em sua teoria. A sua teoria (Teoria Clássica) preocupava-se, basicamente, em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de **princípios gerais** da Administração em bases científicas.

Veja quais são esses princípios:

1. Divisão do trabalho	Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. Autoridade e responsabilidade	Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de



ADMINISTRAÇÃO P/ TRIBUNAIS, DP E MP (TODOS OS CARGOS)

2000 questões comentadas

Aula 00 – Prof. Adriel Sá

	prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. Disciplina	Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. Unidade de comando	Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. Unidade de direção	Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais	Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
7. Remuneração do pessoal	Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. Centralização	Refere-se à concentração da autoridade sobre as atividades vitais da organização no topo da hierarquia da organização.
9. Cadeia escalar	É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.
10. Ordem	Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. Equidade	Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. Estabilidade do pessoal	A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
13. Iniciativa	A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
14. Espírito de equipe	A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Analisando as afirmativas, temos:

I. Responsabilidade é a contrapartida da ~~disciplina~~ autoridade.



II. Unidade de ~~comando~~ *direção* representa um controle único, possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.

III. As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.

IV. A iniciativa deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

GABARITO: D.

Questão 09 FGV - Analista da Procuradoria (PGE RO)/Administrador/2015

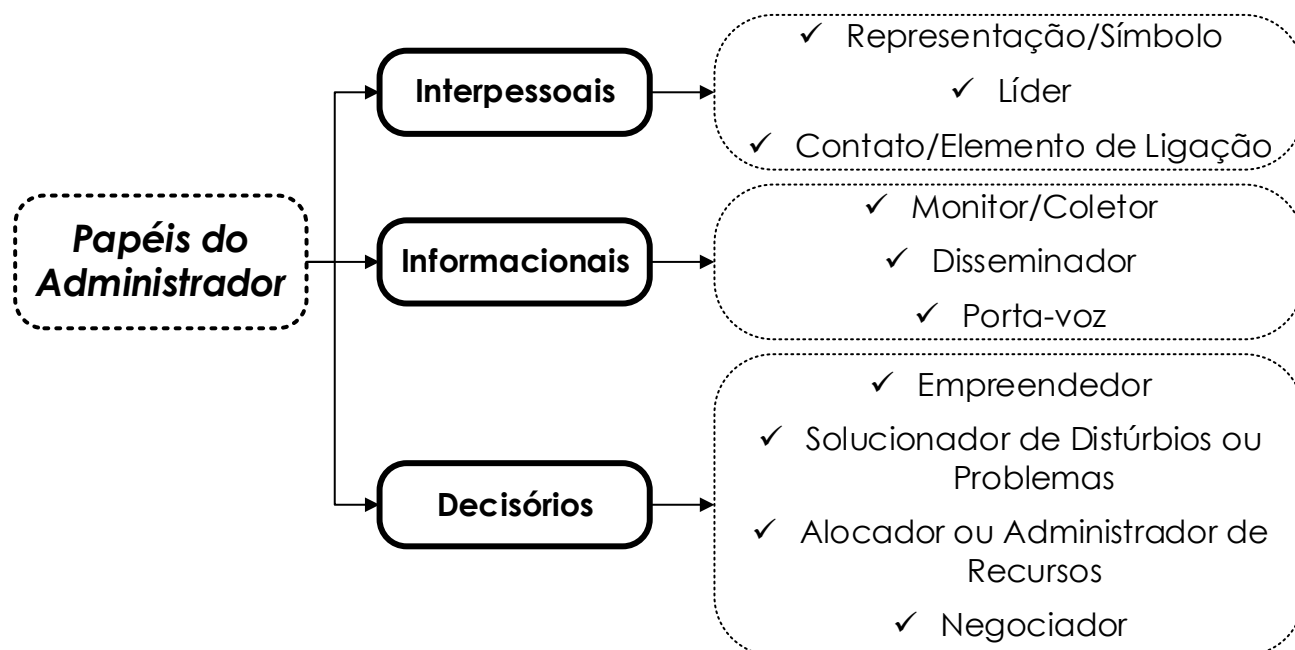
O presidente de uma fundação da área de ensino e pesquisa afirmou que seu tempo é quase todo destinado a representar a fundação em cerimônias e solenidades promovidas por financiadores públicos e privados e por outras instituições de ensino e pesquisa, no Brasil e em outros países.

O presidente desempenha, precipuamente, um papel:

- a) informacional, de disseminador;
- b) interpessoal, de símbolo;
- c) informacional, de porta-voz;
- d) interpessoal, de líder;
- e) informacional, de monitor.

Comentário:

Henry Mintzberg identifica dez papéis específicos do administrador, que são divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisório.





Os papéis interpessoais advêm diretamente do status e da autoridade formal dos gerentes: eles precisam representar a organização em cerimoniais e atos internos e externos, fazem contatos e lideram pessoas. São papéis interpessoais:

a) **Representação/Símbolo (figura de proa-chefe) - papel desempenhado em atos e cerimoniais formais.** Logo, **é o nosso gabarito!**

b) Líder - responsável pelo trabalho de outras pessoas; como os administradores trabalham com e por meio de outras pessoas, são responsáveis tanto pelos atos dos subordinados quanto pelos próprios.

c) Contato/Elemento de Ligação – por meio do estabelecimento de uma rede de contatos com chefes, subordinados, pares e pessoas de fora da organização.

GABARITO: B.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

Questão 10 Com. Exam. (MPE RS) - Agente Administrativo (MPE RS)/2016

Para um desempenho eficiente, uma equipe precisa de pessoas com três tipos de habilidades, que são:

a) conhecimento geral; habilidade para enfrentar situações de risco; e habilidade transacional.

b) conhecimento integrado; habilidade de concentrar a atenção; e habilidade motivacional.

c) conhecimento específico; habilidade para enfrentar estresse; e habilidade para resolver crises.

d) conhecimento técnico; habilidade para a solução de problemas e tomada de decisões; e habilidades interpessoais.

e) conhecimento formal; habilidade para tomar decisões; e habilidade para programar.

Comentário:

A resposta é a letra D.

A questão está a tratar dos 3 tipos de habilidades que devem estar presentes no desempenho administrativo de um administrador: as habilidades técnicas, as habilidades humanas (interpessoais e de comunicação) e conceituais (tomada de decisões). Observe:



GABARITO: D.



QUESTÕES PROPOSTAS - FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.

3. Questões sem comentários

Questão 11 CESPE - Analista Judiciário (STF)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2008

Com relação aos conceitos e aplicações gerais da administração, julgue o item.

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

Questão 12 FCC - Analista de Controle Externo (TCE-AP)/Controle Externo/Contabilidade/2012

Em relação aos processos organizacionais, considere:

- I. A função de planejamento numa organização guarda uma relação direta com a função de controle, enquanto a função de direção tem relação direta com a função de organização do trabalho.
- II. As habilidades técnicas são mais relevantes entre supervisores de 1ª linha, as habilidades conceituais maiores na administração superior e as habilidades humanas, mais requeridas no nível da gerência intermediária.
- III. A organização matricial prevê maior flexibilização dos limites entre departamentos, possibilitando que os funcionários reportem-se a diferentes gestores.
- IV. Um elenco de maneiras para se superar barreiras de comunicação inclui a utilização de feedback, observar sinais não-verbais, escutar com atenção, simplificar a linguagem, além de conter as emoções.
- V. Indiferentemente ao controle preventivo, simultâneo ou de *feedback* adotados na gestão, os mesmos servem para medir o desempenho real, comparar o desempenho com o padrão, e tomar medidas de ação corretiva.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I, II, III e IV.
- b) I, II, IV e V.
- c) I, III, IV e V.
- d) II, III e IV.
- e) II, IV e V.



Questão 13 CESPE - Analista do Ministério Público da União/Administrativo/2010

Com relação ao processo organizacional, julgue o seguinte item.

O processo de planejamento contempla a definição dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados.

Questão 14 CESPE - Analista do Ministério Público da União/Administrativo/2010

Com relação ao processo organizacional, julgue o seguinte item.

A distribuição do trabalho entre os departamentos faz parte do processo de controle.

Questão 15 FCC - Analista Judiciário (TRT 4ª Região)/Apoio Especializado/Biblioteconomia/2006

“Expressa uma série de propósitos a serem realizados dentro de determinado prazo, levando em consideração as limitações impostas pelos recursos disponíveis e as metas prioritárias definidas”.

A definição acima refere-se

- a) à organização.
- b) ao planejamento.
- c) à avaliação.
- d) à administração.
- e) ao programa.

Questão 16 FCC - Analista Judiciário (TJ PE)/Bibliotecário/2007

Entre as vantagens do planejamento está a de que ele

- a) é baseado na experiência e na intuição.
- b) maximiza a confiança do administrador.
- c) reduz riscos.
- d) possibilita aumentos orçamentários.
- e) mantém a fragmentação.

Questão 17 FCC - Analista Judiciário (TJ PE)/Bibliotecário/2007

O tipo de planejamento característico da alta administração é o

- a) de metas.



- b) operacional.
- c) ambiental.
- d) estratégico.
- e) tático.

Questão 18 CESGRANRIO - Administrador (TCE-RO)/2007

“A composição atual do Tribunal de Contas compreende: Conselheiros, Auditores e o Ministério Público.”. **Disponível em: www.tce.ro.gov.br**

Esta composição traduz o conceito de organização, que é a junção de recursos e competências para executar as ações planejadas e transformá-las em resultado. Como função administrativa, desdobra-se em três níveis organizacionais que, em ordem decrescente de hierarquia, são:

- a) departamental – operacional – institucional.
- b) operacional – departamental – institucional.
- c) operacional – institucional – departamental.
- d) institucional – operacional – departamental.
- e) institucional – departamental – operacional.

Questão 19 CESPE - Analista Judiciário (STF)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2013

A respeito dos processos de gestão nas organizações, julgue o item seguinte.

Planejamentos estratégicos envolvem metas de longo prazo, e planejamentos táticos e operacionais, metas de médio e de curto prazo.

Questão 20 CETRO - Analista Judiciário (TRT 12ª Região)/Administrativa/2008

A questão refere-se a Noções de Administração, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Recursos Humanos e Administração de Recursos Materiais.

É preciso entender o planejamento como um processo essencial à realização bem-sucedida das demais funções da Administração. O planejamento é o ponto de partida para qualquer ação da gerência voltada para resultados. Os três tipos de Níveis de Influência na Estrutura Organizacional são

- a) Estratégico; Tático e Operacional.
- b) Estratégico; Organizacional e Operacional.
- c) Operacional; Tático e Qualitativo.



d) Tático; Operacional e Organizacional.

e) Funcional; Operacional e Tático.

Questão 21 FCC - Técnico Judiciário (TRF 3ª Região)/Administrativa/Segurança e Transporte/2014

Planejar significa traçar linhas de ação, conceber um método, estabelecer uma maneira de fazer alguma coisa ou atingir determinado objetivo. Assim, é correto afirmar que o planejamento compatível com o nível operacional é o que define

a) as metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa, assim como a adoção dos cursos de ação e alocação necessárias para levar a cabo essas metas.

b) o *como fazer*, trata do manual de operações de segurança propriamente dito, descrevendo normas, condutas, procedimentos de rotina ou emergenciais e os seus responsáveis.

c) a técnica detalhada do sistema integrado, como também de seus equipamentos, manutenção, instalação e equipes de operação e reparo.

d) a otimização dos recursos, detalha condições, prazo e responsabilidades.

e) o nível institucional, envolvendo toda a empresa, porém está mais identificado com a alta administração.

Questão 22 CESPE - Administrador (TJ RR)/2006

Acerca do planejamento no processo organizacional, assinale a opção correta.

a) Previsão, resolução de problemas e plano são sinônimos de planejamento.

b) Após a elaboração do planejamento estratégico, as organizações devem elaborar a análise dos ambientes externo e interno, quando identificarão seus pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades.

c) Para que o processo de planejamento tenha foco claro nas necessidades da organização, deve-se restringir ao máximo a participação de unidades organizacionais de níveis hierárquicos inferiores.

d) Contribuição para o alcance dos objetivos, precedência sobre as outras funções administrativas, maximização dos resultados positivos e minimização das deficiências são princípios gerais do planejamento.

Questão 23 CESPE - Oficial de Controle Externo (TCE-RS)/Classe A/Oficial Instrutivo/2013

A respeito do processo administrativo relacionado às funções, estrutura e cultura organizacionais, julgue o item subsequente.



O planejamento, como função administrativa, envolve a identificação, a análise, a ordenação e o agrupamento das atividades e recursos, visando ao alcance de resultados.

Questão 24 FEPESE - Analista do Ministério Público (MPE SC)/2014

Prever, organizar, comandar, coordenar, controlar são funções:

- a) motivacionais.
- b) administrativas.
- c) descritas por Maslow.
- d) da teoria da burocracia.
- e) da teoria das relações humanas.

Questão 25 CESPE - Analista Judiciário (TJ CE)/Técnico-Administrativa/Administração/2014

São ações representativas dos níveis estratégico, tático e operacional, respectivamente

- a) recrutamento, gestão de arquivos de pessoal e motivação.
- b) definição de políticas de gestão, treinamento e definição de sistemas de remuneração.
- c) motivação, recrutamento e definição de políticas de gestão.
- d) controle de horários, definição de políticas de gestão e recrutamento.
- e) motivação, treinamento e controle de horários.

Questão 26 FCC - Analista Judiciário (TRF 1ª Região)/Apoio Especializado/Biblioteconomia/2014

Análise os dois agrupamentos abaixo, que se referem às funções administrativas e suas características.

- I. Organizar.
 - II. Dirigir.
 - III. Controlar.
 - IV. Planejar.
- a. Dividir o trabalho.
 - b. Definir padrões de desempenho.
 - c. Desenvolver premissas sobre condições futuras.



d. Liderar.

A ordenação correta das funções administrativas e suas características é

- a) Ic; Iib; IIIa; IVd.
- b) Ib; Iic; IIId; IVa.
- c) Ia; IId; IIIb; IVc.
- d) Ib; IIa; IIIc; IVd.
- e) Id; Iic; IIIa; IVb.

Questão 27 FCC - Analista Judiciário (TRF 1ª Região)/Apoio Especializado/Biblioteconomia/2014

O planejamento é um processo cíclico, o que não significa que seja linear. Pelo contrário, ele é

- a) dinâmico e interativo.
- b) reativo e propositivo.
- c) personalizado e circunstancial.
- d) global e operativo.
- e) retroativo e prospectivo.

Questão 28 FGV - Analista (DPE MT)/Administrador/2015

Assinale a opção que indica, conforme aceitas hoje, as funções do processo administrativo.

- a) Organização, monitoramento, controle e avaliação.
- b) Controle, avaliação, reconversão e monitoramento.
- c) Planejamento, organização, direção e controle.
- d) Coordenação, planejamento, reunião e decisão.
- e) Assembleia, decisão, implantação e controle.

Questão 29 FGV - Assistente (DPE MT)/Assistente Administrativo/2015

Em relação aos processos administrativos nas organizações, assinale a afirmativa **incorreta**.

- a) Prever é traçar um programa de ação.
- b) Organizar significa distribuir tarefas.
- c) Comandar é distribuir/orientar pessoas.



- d)** Coordenar é harmonizar os esforços individuais.
- e)** Controlar é estimular iniciativas autônomas.

Questão 30 FGV - Assistente (DPE MT)/Assistente Administrativo/2015

Sobre os planos, tradução formal do processo de planejamento das organizações, assinale **V** para a afirmativa verdadeira e **F** para a falsa.

- () Os planos estratégicos referem-se à organização como um todo e às estratégias de longo prazo.
- () Os planos práticos traduzem os objetivos operacionais das unidades de nível intermediário.
- () Os planos operacionais têm duração de curto prazo e podem ser readaptados em função do contexto.

As afirmativas são, respectivamente,

- a)** V, F e F.
- b)** V, V e F.
- c)** V, V e V.
- d)** F, V e V.
- e)** V, F e V.

Questão 31 FGV - Analista Judiciário (TJ GO)/Especializada/Administrador de Empresas/2014

No processo administrativo, as funções controle, planejamento, organização e direção, desempenhadas pelo administrador, são tipicamente executadas de forma:

- a)** interrelacionada;
- b)** sequencial;
- c)** aleatória;
- d)** departamentalizada;
- e)** hierárquica.

Questão 32 CESPE - Técnico Federal de Controle Externo/Apoio Técnico e Administrativo/Técnica Administrativa/2015

Julgue o item, a respeito das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.



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

Questão 33 FGV - Analista da Defensoria Pública (DPE RO)/Analista em Administração/2015

O diretor de finanças de uma construtora recebeu as seguintes incumbências: avaliar o desempenho financeiro da empresa e elaborar o orçamento para o ano de 2016. Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

- a) controle e organização;
- b) organização e planejamento;
- c) direção e controle;
- d) controle e planejamento;
- e) organização e direção.

Questão 34 IESES - Analista Judiciário (TRE MA)/Apoio Especializado/Contabilidade/2015

O planejamento estratégico caracteriza-se como um dos pilares da gestão estratégica nas organizações e deve ser concebido de forma integrada e sistêmica. Tal planejamento pode ser abordado em três níveis decisórios:

- a) Alta administração, Tático e Administrativo.
- b) Estratégico, Administrativo e Operacional.
- c) Presidente, Diretor e Gerente.
- d) Estratégico, Tático e Operacional.

Questão 35 FGV - Analista Judiciário (TJ BA)/Apoio Especializado/Administração/2015

Um gerente descreve seus planos para os funcionários e apresenta as instruções sobre como executá-los em função dos objetivos da empresa. Considerando as funções clássicas da administração, pode-se dizer que ele está:

- a) planejando;
- b) dirigindo;
- c) controlando;
- d) motivando;



e) supervisionando.

Questão 36 FGV - Técnico Judiciário (TJ BA)/Administrativa/2015

Em todas as áreas de uma organização, os administradores exercem funções de planejamento, organização, direção e controle. É uma atividade de organização na área de finanças:

- a)** avaliação do desempenho financeiro da organização;
- b)** elaboração de projetos de investimento;
- c)** implementação de política de participação nos lucros;
- d)** aplicação dos recursos financeiros;
- e)** controle dos custos de produção.

Questão 37 FGV - Analista da Procuradoria (PGE RO)/Administrador/2015

O diretor de marketing de uma empresa farmacêutica recebeu as seguintes incumbências: estruturação do departamento de marketing, alocação da força de vendas por área geográfica e atribuição de bônus e prêmios aos vendedores. Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo as seguintes funções administrativas:

- a)** planejamento, organização e direção;
- b)** planejamento, organização e controle;
- c)** organização e controle;
- d)** direção e controle;
- e)** organização e direção.

Questão 38 FCC - Administrador (DPE RR)/2015

O planejamento de curto prazo com tarefas e atividades específicas refere-se ao

- a)** planejamento estratégico.
- b)** planejamento setorial.
- c)** mapa estratégico.
- d)** planejamento operacional.
- e)** planejamento global.

Questão 39 CESPE - Técnico em Assuntos Educacionais (DPU)/2016

A respeito do processo organizacional, julgue o item a seguir.



O propósito do planejamento organizacional é definir os objetivos para o futuro, ao passo que o propósito da direção é estabelecer os meios para se alcançar esses objetivos.

Questão 40 CESPE - Analista Judiciário (TRT 8ª Região)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2016

Os processos de planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação são integrantes do processo administrativo ou organizacional. Acerca desses processos, assinale a opção correta.

- a)** O processo de avaliação de desempenho possibilita a verificação da eficiência, da eficácia e da efetividade organizacional, visa ao aperfeiçoamento da gestão e tem foco prospectivo.
- b)** Atividades de acompanhamento e monitoração do trâmite dos processos judiciais de um tribunal são inerentes ao processo de planejamento do órgão.
- c)** O processo de direção em uma instituição está vinculado ao ordenamento das tarefas, possui foco na execução dos processos e tem caráter impessoal por se referir aos padrões técnicos estabelecidos.
- d)** São necessários grandes avanços tecnológicos para que a comunicação se concretize por meio das soluções tecnológicas, pois estas ainda estão restritas à transmissão de informações.
- e)** No processo de planejamento, a análise do cenário presente é preponderante em relação às perspectivas futuras, pois a etapa mais importante do planejamento é a identificação da situação atual.

Questão 41 FGV - Analista do Ministério Público (MPE RJ)/Administrativa/2016

Um gerente da área de finanças afirmou que é responsável pela elaboração de orçamentos, pela composição da estrutura de financiamento e pela aplicação dos recursos financeiros da empresa em que trabalha. Ao realizar essas atribuições, o gerente exerce, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

- a)** controle; planejamento; direção;
- b)** organização; planejamento; controle;
- c)** direção; organização; direção;
- d)** planejamento; direção; organização;
- e)** planejamento; organização; organização.



Questão 42 Com. Exam. (MPE RS) - Agente Administrativo (MPE RS)/2016

O processo de planejamento acontece nos três níveis da empresa: o estratégico, o tático, e o operacional. O que caracteriza o planejamento operacional?

- a)** Ele é genérico e sintético.
- b)** Ele é menos genérico e menos detalhado.
- c)** Ele é genérico e analítico.
- d)** Ele é detalhado e analítico.
- e)** Ele é genérico e menos detalhado.



Gabaritos

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
CERTO	C	CERTO	ERRADO	B	C	D	E	CERTO	A
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
B	D	ERRADO	B	E	C	A	C	E	*
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
A	ERRADO	D	D	B	D	E	D	ERRADO	A
41	42								
E	D								



4. Questões comentadas

Questão 11 CESPE - Analista Judiciário (STF)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2008

Com relação aos conceitos e aplicações gerais da administração, julgue o item.

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

Comentário:

O item está CERTO.

A profissão do administrador é abrangente e alcança várias áreas, requerendo uma extensa gama de **funções** e **habilidades**. O administrador é responsável por fazer as coisas acontecerem da forma adequada, a fim de gerar resultados positivos para a organização.

O processo organizacional, também chamado de processo administrativo, busca explicar como as várias funções administrativas são desenvolvidas no ambiente das organizações. "*Trocando em miúdos*", todo assunto que você estuda em Administração está inserido em alguma dessas funções.

Assim, temos que entender que essas funções são partes menores do processo organizacional; são **subdivisões que facilitam a compreensão de cada tema administrativo**. *Pois bem, e como ocorre essa subdivisão?*

Para explicar isso, vamos analisar a evolução do processo organizacional; perceba que cada autor adota uma nomenclatura própria, sem distanciar do sentido geral de cada uma das funções administrativas. Observe:

FAYOL	URWICK	GULICK	KDONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção



Controlar	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle
-----------	----------	-------------------------	----------	----------	----------

É importante destacar que essas funções do administrador que formam o processo administrativo (ou processo organizacional) são mais que uma sequência cíclica, mas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. Portanto, o processo administrativo é **cíclico, dinâmico e interativo**.

“Peraí”, Professor... vamos com calma... processo, funções...?

Explico!

A doutrina contemporânea e as provas consideram como funções do administrador: **Planejar, Organização, Dirigir e Controlar (PODC)**. Essas funções administrativas, quando consideradas em um todo integrado, formam o **processo administrativo**, mas quando consideradas isoladamente, o Planejamento, a Organização, a Direção e o Controle constituem as **funções administrativas**.

Vejamos um resumo que podemos considerar como ações dentro de cada uma dessas funções:



Assim, o primeiro passo é planejar; o segundo, organizar; o terceiro, dirigir; e, depois, controlar. Lembra que dissemos que esse processo é cíclico? Pois é! Depois do controle, sempre haverá ajustes necessários, por mínimos que sejam. Daí eu reproduzo esse ajuste lá no meu planejamento e sigo para o processo de organizar, depois dirigir, depois controlar, e por aí vai!

A questão diz que os orçamentos são os planos relacionados com os recursos financeiros a serem obtidos e utilizados. De fato, quando eu elaboro um orçamento, eu estou planejando os recursos de que desejo obter (função de planejamento).



Depois de obter esses recursos, eu vou aloca-los dentro de cada área, setor, departamento (ou seja, estou exercendo a função de organizar).

GABARITO: CERTO.

CHIAVENATO, I.. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Questão 12 FCC - Analista de Controle Externo (TCE-AP)/Controle Externo/Contabilidade/2012

Em relação aos processos organizacionais, considere:

I. A função de planejamento numa organização guarda uma relação direta com a função de controle, enquanto a função de direção tem relação direta com a função de organização do trabalho.

II. As habilidades técnicas são mais relevantes entre supervisores de 1ª linha, as habilidades conceituais maiores na administração superior e as habilidades humanas, mais requeridas no nível da gerência intermediária.

III. A organização matricial prevê maior flexibilização dos limites entre departamentos, possibilitando que os funcionários reportem-se a diferentes gestores.

IV. Um elenco de maneiras para se superar barreiras de comunicação inclui a utilização de feedback, observar sinais não-verbais, escutar com atenção, simplificar a linguagem, além de conter as emoções.

V. Indiferentemente ao controle preventivo, simultâneo ou de *feedback* adotados na gestão, os mesmos servem para medir o desempenho real, comparar o desempenho com o padrão, e tomar medidas de ação corretiva.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I, II, III e IV.
- b) I, II, IV e V.
- c) I, III, IV e V.
- d) II, III e IV.
- e) II, IV e V.

Comentário:

Analisando item a item:

I. A função de planejamento numa organização guarda uma relação direta com a função de controle, enquanto a função de direção tem relação direta com a função de organização do trabalho.

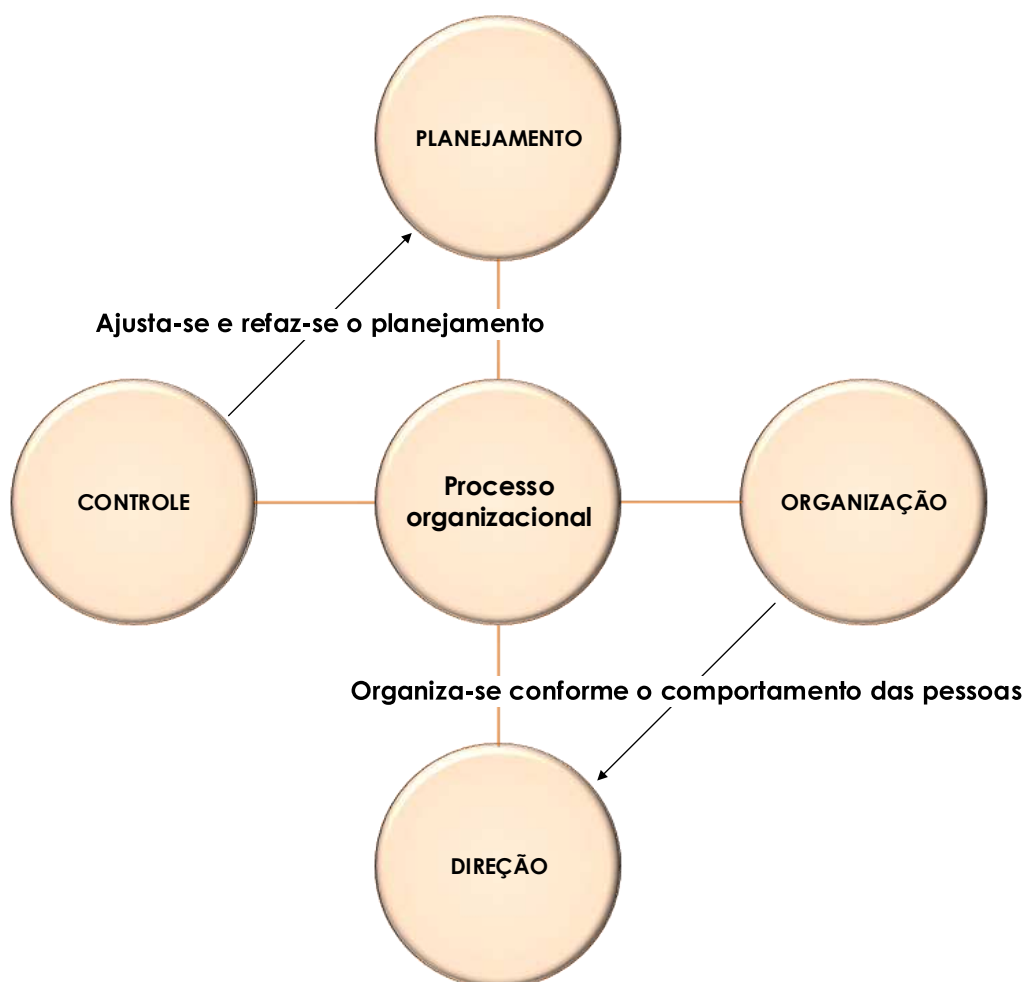
CORRETO.



O planejamento define o que, como, por quem, quando e onde as ações devem acontecer, enquanto que o controle investiga e avalia os resultados das ações procurando corrigir as falhas em tempo hábil e registrando as lições aprendidas. Não adianta planejar o que não vai ser controlado nem controlar o que não sabemos como vai acontecer.

Já a forma de organizar depende em grande parte dos pressupostos que o organizador tem sobre o comportamento das pessoas, sua capacidade de se envolver com o trabalho, de assumir responsabilidades, motivação etc. Definidos o plano e a estrutura, vem a função de Direção, ou seja: fazer com que a coisa aconteça; a direção é a função que conduz a ação.

Não nos esquecemos de que o processo administrativo é um **processo cíclico**. Vamos ver um esquema que revela a relação direta das funções de planejar e controlar e das funções de organizar e dirigir:



II. As habilidades técnicas são mais relevantes entre supervisores de 1ª linha, as habilidades conceituais maiores na administração superior e as habilidades humanas, mais requeridas no nível da gerência intermediária.

INCORRETO.

Na medida que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de



habilidades conceituais. No entanto, **as habilidades humanas são essenciais em todos os níveis**, e não mais requeridas apenas no nível intermediário.

III. A organização matricial prevê maior flexibilização dos limites entre departamentos, possibilitando que os funcionários reportem-se a diferentes gestores.

CORRETO.

Ainda veremos isso com mais detalhes em aula própria. Mas a departamentalização matricial ou organização matricial é um tipo híbrido de departamentalização, no qual equipes compostas por pessoas de diversas especialidades são reunidas com o objetivo de realizar tarefas com características temporárias. Desse modo, os funcionários reportam-se a gestores de cada área específica.

IV. Um elenco de maneiras para se superar barreiras de comunicação inclui a utilização de feedback, observar sinais não-verbais, escutar com atenção, simplificar a linguagem, além de conter as emoções.

CORRETO.

A assertiva trata do aprofundamento da função de direção, que também será tratada em aula específica.

O conceito de barreiras nos remete a obstáculos que dificultam a efetiva comunicação. Elas podem ser classificadas da seguinte maneira:

- ✓ **Pessoais** (humanas): surgem das emoções humanas, dos valores de cada um, de maus hábitos de escuta, das diferenças de sensibilidade. Distância psicológica entre pessoas é um exemplo de barreira pessoal. Quando se está assistindo uma palestra de alguém em que você não acredita, o entendimento tende a ter problemas. Relaciona-se com aspectos emocionais.
- ✓ **Físicas**: são barulhos, distâncias grandes, problemas técnicos. Dificuldade de ouvir uma mensagem é um exemplo.
- ✓ **Semânticas**: são problemas com os significados, os conceitos, os símbolos, as interpretações de palavras. No Brasil, é fácil imaginar um problema de comunicação entre pessoas de Estados diferentes, de culturas diferentes, onde palavras iguais possuem significados diferentes.

V. Indiferentemente ao controle preventivo, simultâneo ou de feedback adotados na gestão, os mesmos servem para medir o desempenho real, comparar o desempenho com o padrão, e tomar medidas de ação corretiva.

CORRETO.

O controle visa à correção de falhas ou erros existentes, para apontar as medidas corretivas adequadas para saná-las, além de fornecer dados para a análise do desempenho organizacional.

A assertiva menciona a tipologia do controle quanto ao fator **“tempo”**:



- ✓ Controle **preventivo, preliminar** ou **prévio**: referente a atividades de controle e avaliação efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Procura evitar que ocorram variações no plano, bem como minimização do surgimento de problemas.
- ✓ Controle **simultâneo, concomitante, corrente** ou **em tempo real**: refere-se a atividades de controle e avaliação efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Procura corrigir o desempenho durante sua execução.
- ✓ Controle **de feedback, corretivo** ou **posterior**: refere-se a atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Portanto, avalia os desvios ocorridos, determina as causas dos mesmos, bem como corrige o desempenho programado.

GABARITO: C.

Questão 13 CESPE - Analista do Ministério Público da União/Administrativo/2010

Com relação ao processo organizacional, julgue o seguinte item.

O processo de planejamento contempla a definição dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados.

Comentário:

O item está CERTO.

A atenção aqui não está no trecho “*meios de acompanhamento e avaliação dos resultados*”. Se assim fosse, estaríamos tratando da função de **controle**. A palavra-chave é “definição”. Note que o item destaca “**a definição** dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados”. Assim, se eu estou na fase do “definir”, eu estou exercendo o processo de **planejar**. É no planejamento onde eu defino “as coisas”!

Note, por fim, que o escopo do que se define é amplo e envolve as próprias atividades de organização, direção e controle.

GABARITO: CERTO.

Questão 14 CESPE - Analista do Ministério Público da União/Administrativo/2010

Com relação ao processo organizacional, julgue o seguinte item.

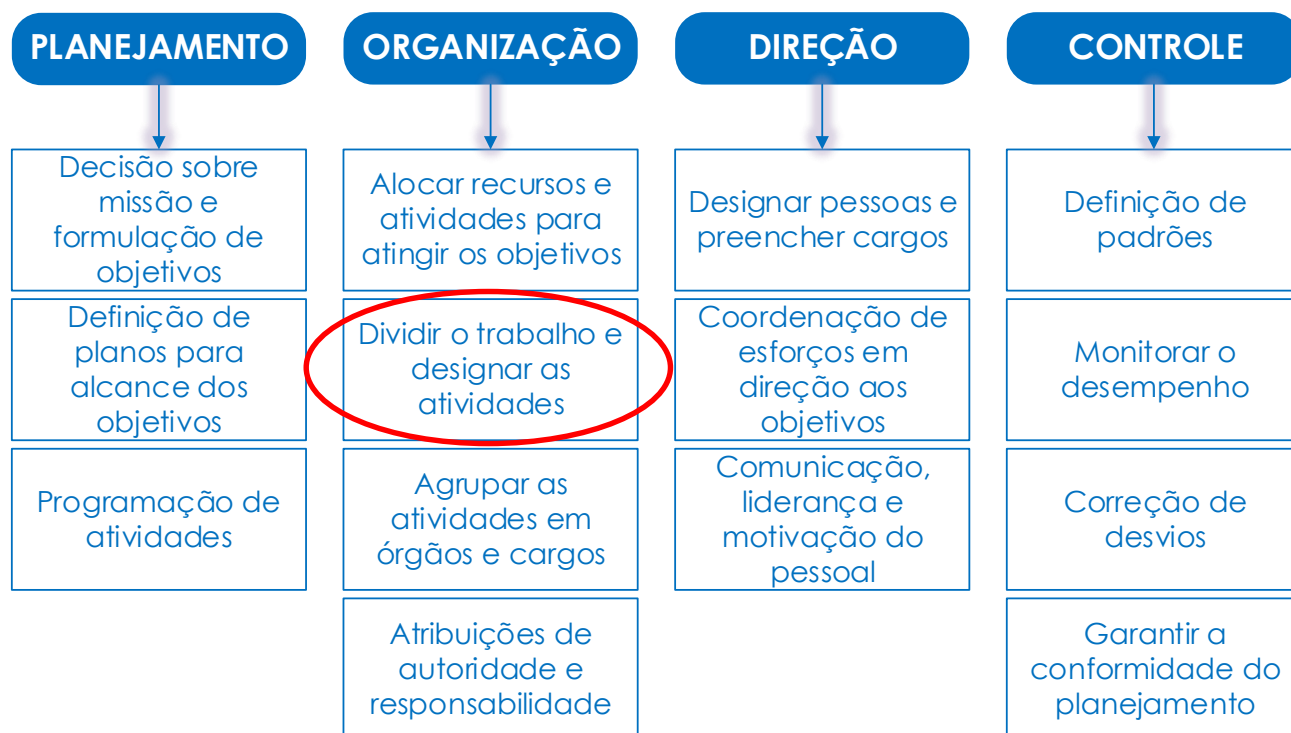
A distribuição do trabalho entre os departamentos faz parte do processo de controle.

Comentário:

O item está ERRADO.



A distribuição do trabalho entre os departamentos faz parte do processo de **organização**.



GABARITO: ERRADO.

Questão 15 FCC - Analista Judiciário (TRT 4ª Região)/Apoio Especializado/Biblioteconomia/2006

“Expressa uma série de propósitos a serem realizados dentro de determinado prazo, levando em consideração as limitações impostas pelos recursos disponíveis e as metas prioritárias definidas”.

A definição acima refere-se

- a) à organização.
- b) ao planejamento.
- c) à avaliação.
- d) à administração.
- e) ao programa.

Comentário:

Sabemos que a doutrina contemporânea e as provas consideram como funções do administrador: **Planejar**, **Organização**, **Dirigir** e **Controlar**.

Determinar um propósito ou reunir vários deles, considerando um prazo, limitações e metas expressa a função de **planejar**.



O **planejamento** é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. É definir onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Trata-se de um modelo para ação futura.

Assim, **correta a letra B.**

A função **organização** é o processo de criar uma estrutura organizacional, por meio da qual se define o trabalho que as pessoas devem realizar. Também, é a disposição dos recursos (físicos, financeiros e humanos) refletida na divisão de mão de obra da organização em departamentos específicos e empregos, linhas formais de autoridade e mecanismos para coordenar as tarefas organizacionais diversas.

A **direção** é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejada. A direção designa o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados, liderando-os e comunicando-se com eles.

O **controle** e avaliação é a função administrativa que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar suas repetições.

GABARITO: B.

Questão 16 FCC - Analista Judiciário (TJ PE)/Bibliotecário/2007

Entre as vantagens do planejamento está a de que ele

- a) é baseado na experiência e na intuição.
- b) maximiza a confiança do administrador.
- c) reduz riscos.
- d) possibilita aumentos orçamentários.
- e) mantém a fragmentação.

Comentário:

A banca considerou como resposta a letra C. De fato, a expressão "planejar", no senso comum, é o ato ou efeito de prever, antecipar, ou vislumbrar algo que ainda não aconteceu. O ambiente cheio de incertezas em que estão inseridas as organizações faz com que essas busquem se adaptar constantemente, **reduzindo riscos**.

No entanto, nesse mesmo sentido, o planejamento é uma proporciona flexibilidade e também maximiza a confiança do administrador na gestão das organizações com técnicas e processos administrativos.

Portanto, perceba que a afirmação da letra B não está incorreta, podendo ser considerada como uma das **inúmeras vantagens do planejamento**.



No entanto, mesmo após os recursos impetrados, a banca, absurdamente, manteve o gabarito. Pensamos que o elaborador da questão tenha extraído um trecho de algum livro e, sem observar a contextualização, “copiou e colou” na prova!

GABARITO DA BANCA: C.

Questão 17 FCC - Analista Judiciário (TJ PE)/Bibliotecário/2007

O tipo de planejamento característico da alta administração é o

- a) de metas.
- b) operacional.
- c) ambiental.
- d) estratégico.
- e) tático.

Comentário:

A resposta é a letra D.

Nas organizações, sejam elas provadas ou públicas, o planejamento é algo que circunda os seus diversos níveis.

Existem, basicamente, 3 (três) níveis hierárquicos dentro de uma organização, que de uma forma inicial podem ser assim conceituados:

- **Nível estratégico, superior ou institucional** - onde são definidas as estratégias, que resulta na elaboração do planejamento estratégico. Aqui são construídas as políticas e diretrizes da organização. **Normalmente, esse nível é composto por presidentes e diretores, ou seja, a Alta Direção ou Alta Cúpula da organização;**
- **Nível tático ou intermediário** - onde são estudadas as restrições, necessidades e conveniências associadas a funções de gerência média em cada departamento, seção etc. Normalmente, **esse nível acomoda a gerência média;**
- **Nível operacional ou inferior** - onde ocorre a execução e realização das atividades. **Esse nível é composto pelos supervisores diretos da execução.**

O planejamento ocorre nesses três diferentes níveis hierárquicos: planejamento **estratégico**, planejamento **tático** e planejamento **operacional**.

O planejamento **estratégico** (também chamado de planejamento global) consiste em elaborar objetivos que envolvam a relação da organização com seu ambiente externo, levando em conta as oportunidades e os desafios internos e externos. É o planejamento determinante para o futuro da organização como um todo, já que envolve a tomada de decisão sobre os objetivos estratégicos e estratégias de longo prazo. São responsáveis pelo desenvolvimento e execução do planejamento estratégico os altos executivos.



O planejamento estratégico é dito global, pois orienta todo o sistema organizacional. Para isso, deve ser desdobrado e detalhado em planos táticos, os quais serão detalhados em planos operacionais; logo, é a combinação de todos os planos existentes na organização.



Os planejamentos tático e operacional são desdobramentos do planejamento estratégico, correto? Então, quando a banca mencionar algo do tipo "planejamento estratégico tático" ou "planejamento estratégico operacional", não se assuste! No primeiro caso, está a se tratar do planejamento tático; no segundo caso, trata-se do planejamento operacional.

Analisando diversos autores, podemos relacionar as principais **características** do planejamento estratégico:

- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- Envolve a organização como uma totalidade, todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- É definido pela cúpula da organização (nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

O planejamento **tático** representa as primeiras especificações daquilo que foi planejado em nível estratégico, sendo a “ponte” entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional do dia a dia da organização. É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização, trabalhando com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

Sobre esse tipo de planejamento, podemos relacionar as seguintes **características**:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- É definido no nível intermediário, em cada departamento da organização.

Por fim, o planejamento **operacional** é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Ou seja, é o planejamento que trata dos “pormenores”, desdobrando os assuntos do planejamento tático em ação.

O planejamento operacional possui as seguintes **características** principais:

- É projetado para o curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.



➡ É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Sintetizando as características dos tipos de planejamento, podemos chegar a um quadro resumo:

Tipos/Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo	Médio	Curto
Amplitude	Toda a organização	Setor ou departamento	Atividades e tarefas
Nível responsável	Alta Direção	Gerências	Supervisores
Grau de incertezas e riscos	Alto	Médio	Baixo

**ESCLARECENDO**

Se um hospital planeja construir uma nova ala de atendimento (planejamento em nível estratégico), precisa também definir quais os recursos necessários para tanto (planejamento no nível tático) e quais os detalhes e o cronograma de desenvolvimento da obra (planejamento operacional).

Assim, temos o planejamento **estratégico**, de elaboração da alta cúpula da organização; o planejamento **tático**, referente aos níveis intermediários; e o planejamento **operacional**, que especifica as ações dos setores de execução.

GABARITO: D.

Questão 18 CESGRANRIO - Administrador (TCE-RO)/2007

“A composição atual do Tribunal de Contas compreende: Conselheiros, Auditores e o Ministério Público.”. **Disponível em: www.tce.ro.gov.br**

Esta composição traduz o conceito de organização, que é a junção de recursos e competências para executar as ações planejadas e transformá-las em resultado. Como função administrativa, desdobra-se em três níveis organizacionais que, em ordem decrescente de hierarquia, são:

- a)** departamental – operacional – institucional.
- b)** operacional – departamental – institucional.
- c)** operacional – institucional – departamental.
- d)** institucional – operacional – departamental.

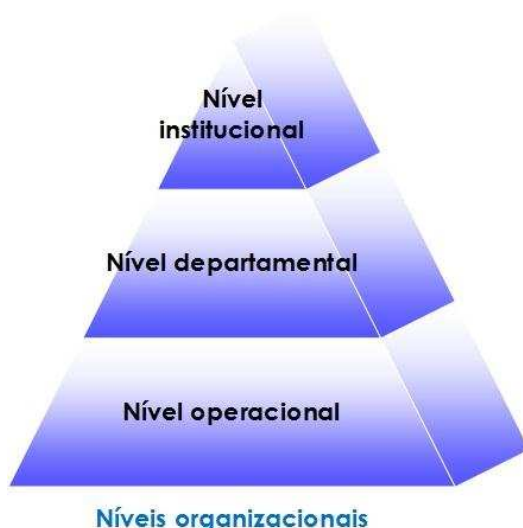


e) institucional – departamental – operacional.

Comentário:

A resposta é a letra E.

Os 3 (três) níveis hierárquicos dentro de uma organização podem ser assim esquematizados:



GABARITO: E.

Questão 19 CESPE - Analista Judiciário (STF)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2013

A respeito dos processos de gestão nas organizações, julgue o item seguinte.

Planejamentos estratégicos envolvem metas de longo prazo, e planejamentos táticos e operacionais, metas de médio e de curto prazo.

Comentário:

O item está CERTO.

Considerando o planejamento dentro de cada nível estratégico, temos o **planejamento estratégico**, de elaboração da alta cúpula da organização; o **planejamento tático**, referente aos níveis intermediários; e o **planejamento operacional**, que especifica as ações dos setores de execução.

O planejamento **estratégico** é amplo e abrange toda a organização. Suas características mais comuns são:

- É projetado no **longo prazo**, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.



- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

O planejamento **tático** é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. Por isso, é o planejamento de **médio prazo**.

O planejamento **operacional** se preocupa basicamente com "o que fazer" e com o "como fazer". Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional. Nesse nível, há um detalhamento com que se estabelece as tarefas e operações, pelo caráter imediatista, focalizando apenas o **curto prazo** e abordando apenas uma tarefa ou uma operação.

Portanto, planejamentos estratégicos envolvem metas de longo prazo, e planejamentos táticos e operacionais, metas de médio e de curto prazo.

GABARITO: CERTO.

Questão 20 CETRO - Analista Judiciário (TRT 12ª Região)/Administrativa/2008

A questão refere-se a Noções de Administração, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Recursos Humanos e Administração de Recursos Materiais.

É preciso entender o planejamento como um processo essencial à realização bem-sucedida das demais funções da Administração. O planejamento é o ponto de partida para qualquer ação da gerência voltada para resultados. Os três tipos de Níveis de Influência na Estrutura Organizacional são

- a) Estratégico; Tático e Operacional.
- b) Estratégico; Organizacional e Operacional.
- c) Operacional; Tático e Qualitativo.
- d) Tático; Operacional e Organizacional.
- e) Funcional; Operacional e Tático.

Comentário:

A resposta é a letra A.

Relembrando os 3 (três) níveis hierárquicos dentro de uma organização:

- **Nível estratégico, superior ou institucional** - onde são definidas as estratégias, que resulta na elaboração do planejamento estratégico. Aqui são construídas as políticas e diretrizes da organização. **Normalmente, esse nível é composto por presidentes e diretores, ou seja, a Alta Direção ou Alta Cúpula da organização;**
- **Nível tático ou intermediário** - onde são estudadas as restrições, necessidades e conveniências associadas a funções de gerência média em cada



departamento, seção etc. Normalmente, **esse nível acomoda a gerência média**;

- **Nível operacional ou inferior** - onde ocorre a execução e realização das atividades. **Esse nível é composto pelos supervisores diretos da execução.**

GABARITO: A.

Questão 21 FCC - Técnico Judiciário (TRF 3ª Região)/Administrativa/Segurança e Transporte/2014

Planejar significa traçar linhas de ação, conceber um método, estabelecer uma maneira de fazer alguma coisa ou atingir determinado objetivo. Assim, é correto afirmar que o planejamento compatível com o nível operacional é o que define

- a) as metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa, assim como a adoção dos cursos de ação e alocação necessárias para levar a cabo essas metas.
- b) o *como fazer*, trata do manual de operações de segurança propriamente dito, descrevendo normas, condutas, procedimentos de rotina ou emergenciais e os seus responsáveis.
- c) a técnica detalhada do sistema integrado, como também de seus equipamentos, manutenção, instalação e equipes de operação e reparo.
- d) a otimização dos recursos, detalha condições, prazo e responsabilidades.
- e) o nível institucional, envolvendo toda a empresa, porém está mais identificado com a alta administração.

Comentário:

A questão possui uma referência específica da área de segurança institucional. Mas ainda assim, antes de verificar essa bibliografia, vamos resolver a questão pelos conceitos já apresentados.

O planejamento operacional se refere, especificamente, às tarefas e operações realizadas no nível operacional. Logo, é o planejamento que se preocupa, basicamente, com "**o que fazer**" e com o "**como fazer**". **Daí a correção da letra B.**

Analisando a literatura utilizada na questão, o autor Mandrini (2005) apresenta os níveis de um sistema de segurança, conforme detalhamento a seguir:

- **Nível institucional (ou estratégico)** - Envolve toda a empresa, porém está mais identificado com a alta administração. Neste nível são elaboradas a filosofia e políticas de segurança e definida a missão do departamento responsável;
- **Nível departamental (ou tático)** - Busca a otimização dos recursos. É desenvolvido nos níveis organizacionais intermediários e estabelece os meios necessários para implantação de sistema de segurança integrado. Detalha condições, prazos e responsabilidades;



- **Nível executivo (ou técnico)** - Trata da descrição técnica detalhada do sistema integrado, como também de seus equipamentos, manutenção, instalação e equipes de operação e reparos;
- **Nível operacional** - Trata do manual de operações de segurança propriamente dito, descrevendo normas, condutas, procedimentos de rotina ou emergenciais e os seus responsáveis, ou seja, define como as tarefas devem ser cumpridas.

Assim, considerando que o planejamento operacional trata, de fato, da execução propriamente dita, restrita às ações, sendo voltado para o curto prazo e alcançando operações de caráter rotineiro, a letra B é, de fato, a opção correta.

Por fim, a letra A se refere à definição de "Estratégia", conforme Chandler (1962). O autor define estratégia como **a determinação das metas básicas de longo prazo de dos objetivos da empresa, assim como a adoção dos cursos de ação e da alocação dos recursos necessários para levar a cabo estas metas.**

GABARITO: B.

CHANDLER, A. D. J.. *Strategy and Structure: chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

MANDARINI, M.. *Segurança Corporativa Estratégica*. Barueri: Manole, 2005.

Questão 22 CESPE - Administrador (TJ RR)/2006

Acerca do planejamento no processo organizacional, assinale a opção correta.

- a) Previsão, resolução de problemas e plano são sinônimos de planejamento.
- b) Após a elaboração do planejamento estratégico, as organizações devem elaborar a análise dos ambientes externo e interno, quando identificarão seus pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades.
- c) Para que o processo de planejamento tenha foco claro nas necessidades da organização, deve-se restringir ao máximo a participação de unidades organizacionais de níveis hierárquicos inferiores.
- d) Contribuição para o alcance dos objetivos, precedência sobre as outras funções administrativas, maximização dos resultados positivos e minimização das deficiências são princípios gerais do planejamento.

Comentário:

a) Previsão, resolução de problemas e plano são sinônimos de planejamento.

INCORRETA.

A previsão é o termo que mais se aproxima de planejamento. Isso porque no senso comum, planejar é o ato ou efeito de prever, antecipar, ou vislumbrar algo que ainda não aconteceu. Já a resolução de problemas e o plano são expressões que



são contempladas no conceito de planejamento, mas não são sinônimas. Na verdade, integram as finalidades e as consequências do planejamento.

Cabe aqui destacar a diferença entre planejamento e plano. O plano, na realidade, é a formalização do planejamento.

Professor, desenrola isso aí pra nós? Com certeza!

Quando você está planejando, está fazendo um exercício intelectual, predominantemente mental. Aí você resolve jogar tudo isso no papel e a consequência disso é a formalização do seu planejamento em planos! Captou?



ESCLARECENDO

O planejamento orienta todo o sistema organizacional. Mas para isso, deve ser desdobrado e detalhado em planos; logo, **o planejamento é a combinação de todos os planos existentes na organização.**

b) Após a elaboração do planejamento estratégico, as organizações devem elaborar a análise dos ambientes externo e interno, quando identificarão seus pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades.

INCORRETA.

Veremos isso com mais detalhe em aula própria. Mas já adiantamos que a análise organizacional (diagnóstico) não é elaborada depois do planejamento estratégico porque ela **é etapa** desse planejamento. A sequência em que essa etapa é elaborada é que não é consensual entre os autores.

Assim, a elaboração da análise dos ambientes externo e interno é etapa do planejamento estratégico (ocorre **no planejamento**, e não **depois do planejamento**).

c) Para que o processo de planejamento tenha foco claro nas necessidades da organização, deve-se restringir ao máximo a participação de unidades organizacionais de níveis hierárquicos inferiores.

INCORRETA.

De maneira alguma! O processo de planejamento deve buscar o envolvimento e o conhecimento de toda a organização. Note que nos próprios desdobramentos do planejamento, temos a sua inserção em cada nível organizacional: o planejamento **estratégico** amplo e abrangendo toda a organização; o planejamento **tático** envolvendo áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização; e o planejamento **operacional** se preocupando basicamente com "o que fazer" e com o "como fazer", ou seja, alcançando os níveis mais operacionais da organização.



d) Contribuição para o alcance dos objetivos, precedência sobre as outras funções administrativas, maximização dos resultados positivos e minimização das deficiências são princípios gerais do planejamento.

CORRETA.

Oliveira (2001) estabelece alguns princípios que o planejamento deve seguir para que os resultados esperados da sua operacionalização sejam alcançados. Esses princípios podem ser gerais ou específicos.

Os princípios **gerais** são:

- O **princípio da contribuição aos objetivos**, onde o planejamento deve sempre visar os objetivos máximos da empresa, hierarquizando os objetivos e tentando alcançá-los em sua totalidade, sempre observando a interligação entre eles.
- O **princípio da precedência do planejamento**, priorizando-o como uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- O **princípio da maior penetração e abrangência**, pois o planejamento, concomitantemente a sua implantação, pode provocar uma série de transformações nas características e atividades da empresa (pessoas, tecnologia, sistemas). As modificações provocadas nas pessoas podem causar a necessidade de treinamento, substituição, transferências etc.; na tecnologia pode ser representada pela evolução do conhecimento e a nova maneira de realizar os trabalhos; nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicação, procedimentos etc.
- O **princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade**, onde o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Os princípios **específicos** são:

- **Planejamento participativo**: onde afirma que o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano em si, mas o processo envolvido. Desse modo, o responsável pelo planejamento não deve simplesmente elaborá-lo, mas sim facilitar o processo de sua criação pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.
- **Planejamento coordenado**: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma organização pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte do processo.
- **Planejamento integrado**: os vários escalões da organização (de porte médio ou grande) devem ter seus planejamentos integrados. Nas organizações voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de "cima para



baixo" e os meios para atingi-los "de baixo para cima", sendo esse último fluxo usualmente invertido em uma organização cuja função primária é servir aos seus membros.

- ➔ **Planejamento permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo. É muito importante que os gestores fiquem atentos tanto aos princípios gerais quanto aos específicos devido à base sólida que eles proporcionam para o processo decisório inerente ao planejamento.
- ➔ **Planejamento dos fins:** especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.
- ➔ **Planejamento de meios:** proposição de caminhos para a organização chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui se tem a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias funcionais, políticas, procedimentos e práticas.
- ➔ **Planejamento organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter, por exemplo, a estruturação da organização em unidades estratégicas de negócios.
- ➔ **Planejamento de recursos:** dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui tem-se o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- ➔ **Planejamento de implantação e controle:** corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

GABARITO: D.

OLIVEIRA, D. de P. R.. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. 15ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

Questão 23 CESPE - Oficial de Controle Externo (TCE-RS)/Classe A/Oficial Instrutivo/2013

A respeito do processo administrativo relacionado às funções, estrutura e cultura organizacionais, julgue o item subsequente.

O planejamento, como função administrativa, envolve a identificação, a análise, a ordenação e o agrupamento das atividades e recursos, visando ao alcance de resultados.

Comentário:

O item está ERRADO.

Já podemos, desde logo, corrigir o item:



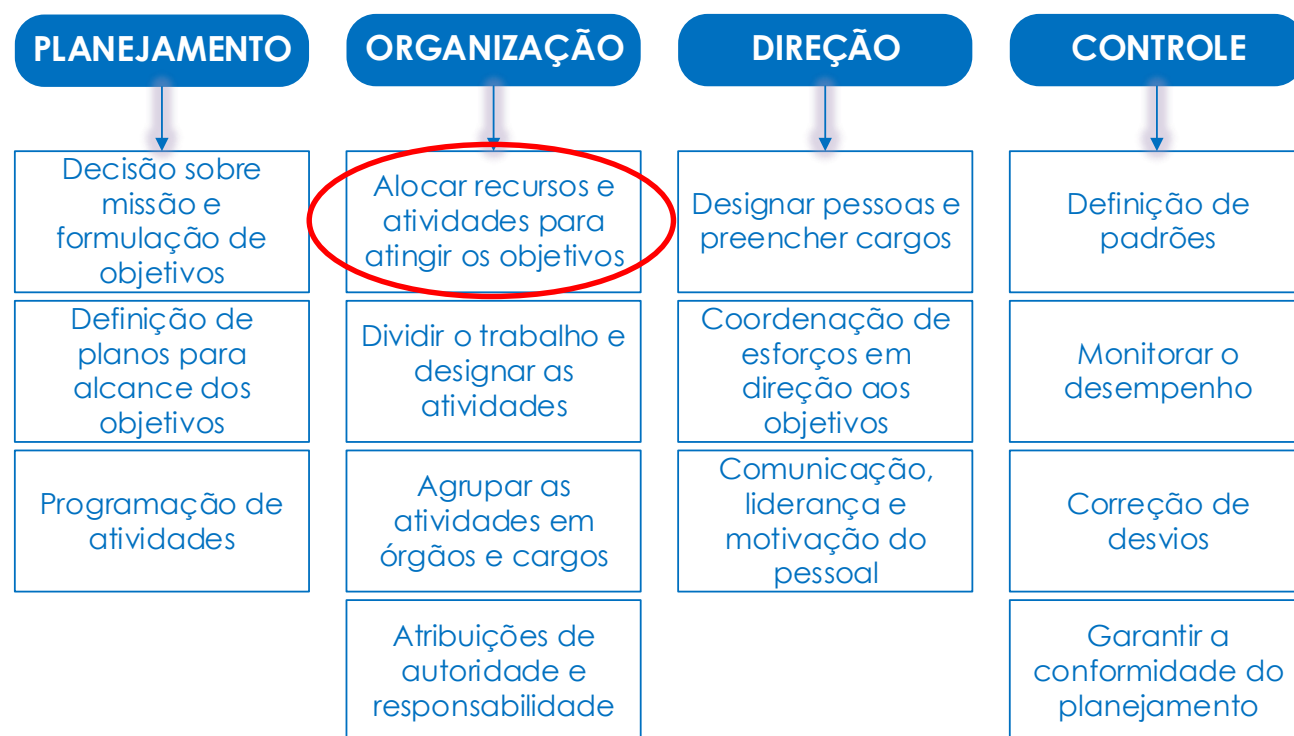
O ~~planejamento~~ (**A organização**), como função administrativa, envolve a identificação, a análise, a ordenação e o agrupamento das atividades e recursos, visando ao alcance de resultados.

A expressão "organização", como função administrativa e parte integrante do processo administrativo, significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

Ainda, a organização é o processo de criar uma estrutura organizacional estável e dinâmica, por meio da qual se define o trabalho que as pessoas devem realizar. Essa estrutura é a chamada estrutura organizacional.

Neste contexto, toda organização apresenta uma estrutura, algumas mais complexas, outras menos. O resultado desse processo de criação é a divisão de um todo em partes, considerando-se um conjunto de critérios ou princípios de classificação.

Portanto, em termos organizacionais, podemos estabelecer sua estrutura definindo com precisão as responsabilidades - obrigações, funções, papéis, deveres e tarefas que pessoas ou grupos têm -, a autoridade - refere-se ao poder de decisão investido em uma pessoa ou grupo - e a estrutura de comunicação disponível - a interligação das unidades de trabalho, possibilitando uma ação coordenada.



GABARITO: ERRADO.

Questão 24 FEPESE - Analista do Ministério Público (MPE SC)/2014

Prever, organizar, comandar, coordenar, controlar são funções:



- a) motivacionais.
- b) administrativas.
- c) descritas por Maslow.
- d) da teoria da burocracia.
- e) da teoria das relações humanas.

Comentário:

A resposta é a letra B.

Como dissemos, contemporaneamente, as funções administrativas consideradas são as funções de **planejar, organizar, dirigir e controlar**.

No entanto, essas funções administrativas, hoje conhecidas, são uma evolução da Teoria Clássica da Administração, idealizada por Fayol. Esse teórico, a seu tempo, considerou as seguintes funções (chamadas de POC³):

- ✓ **Previsão** - Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização da demais.
- ✓ **Organização** - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.
- ✓ **Comando** - Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.
- ✓ **Coordenação** - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.
- ✓ **Controle** - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

Observe o quadro abaixo, que identifica essa evolução das funções administrativas ao longo do tempo:



ADMINISTRAÇÃO P/ TRIBUNAIS, DP E MP (TODOS OS CARGOS)

2000 questões comentadas

Aula 00 – Prof. Adriel Sá

FAYOL	URWICK	GULICK	KDONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle

GABARITO: B.

CHIAVENATO, I.. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Questão 25 CESPE - Analista Judiciário (TJ CE)/Técnico-Administrativa/Administração/2014

São ações representativas dos níveis estratégico, tático e operacional, respectivamente

- a) recrutamento, gestão de arquivos de pessoal e motivação.
- b) definição de políticas de gestão, treinamento e definição de sistemas de remuneração.
- c) motivação, recrutamento e definição de políticas de gestão.
- d) controle de horários, definição de políticas de gestão e recrutamento.
- e) motivação, treinamento e controle de horários.

Comentário:

Apesar de mais comumente utilizada na função de planejar e controlar, os níveis estratégicos, táticos e operacionais são ações presentes em todas as funções administrativas.

Assim, temos o nível estratégico, de alcance da alta cúpula da organização, envolvendo-a como um todo; o nível tático, referente a ações nos níveis intermediários ou departamentais; e o nível operacional, que especifica as ações dos setores de execução.

Vejamos cada ação trazida pelas alternativas:



a) recrutamento, gestão de arquivos de pessoal e motivação.

O **recrutamento** de novas pessoas para integrar a organização leva em conta as necessidades dos departamentos ou setores organizacionais. Logo, é uma ação típica do nível **tático**.

A **gestão de arquivos** é, comumente, um departamento específico da organização, encarregado da gestão documental. Assim, é uma ação típica do nível **tático**.

A **motivação** é algo intrínseco de cada pessoa, mas no que se refere à participação da organização nesse processo, deve alcançar a organização como um todo. Em suma, se todos estiverem motivados, a organização terá mais sucesso em seus objetivos. Assim, é uma ação típica do nível **estratégico**.

Então, temos: níveis **tático**, **tático** e **estratégico** (não é nossa resposta).

b) definição de políticas de gestão, treinamento e definição de sistemas de remuneração.

As **políticas** e diretrizes da organização são construídas no nível estratégico, pois são diretrizes institucionais que orientam a distribuição formal do poder dentro da empresa, procedimentos de rotina que orientam os processos e as atividades que levam a cumprir os objetivos de caráter definitivo. Logo, é uma ação típica do nível **estratégico**.

Assim como o recrutamento, as ações de **desenvolvimento** estão vinculadas às necessidades dos departamentos, setores etc. É, portanto, uma ação típica do nível **tático**.

Da mesma forma como o recrutamento e o treinamento, a remuneração é integrante do conjunto de práticas de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas (departamento ou área de gestão). Logo, uma ação típica do nível **tático**.

Então, temos: níveis **estratégico**, **tático** e **tático** (não é nossa resposta).

c) motivação, recrutamento e definição de políticas de gestão.

Para não repetir, já sabemos que motivação, recrutamento e definição de políticas de gestão são, respectivamente, ações típicas dos níveis estratégico, tático e estratégico.

Então, temos: níveis **estratégico**, **tático** e **estratégico** (não é nossa resposta).

d) controle de horários, definição de políticas de gestão e recrutamento.

O **controle de horários** é afeto a cada colaborador, geralmente a cargo da chefia imediata, ou seja, de competência do nível operacional. Assim, uma ação típica do nível **operacional**.

A definição de políticas e o recrutamento são, respectivamente, ações dos níveis estratégico e tático.

Então, temos: níveis **operacional**, **estratégico** e **tático** (não é nossa resposta).

e) motivação, treinamento e controle de horários.



A motivação é ação de nível estratégico; o treinamento, de nível tático; e o controle de horários, de nível operacional.

Então, temos: níveis **estratégico**, **tático** e **operacional** (é nossa resposta).

GABARITO: E.

Questão 26 FCC - Analista Judiciário (TRF 1ª Região)/Apoio Especializado/Biblioteconomia/2014

Analise os dois agrupamentos abaixo, que se referem às funções administrativas e suas características.

I. Organizar.

II. Dirigir.

III. Controlar.

IV. Planejar.

a. Dividir o trabalho.

b. Definir padrões de desempenho.

c. Desenvolver premissas sobre condições futuras.

d. Liderar.

A ordenação correta das funções administrativas e suas características é

a) Ic; Iib; IIIa; IVd.

b) Ib; IIc; IIId; IVa.

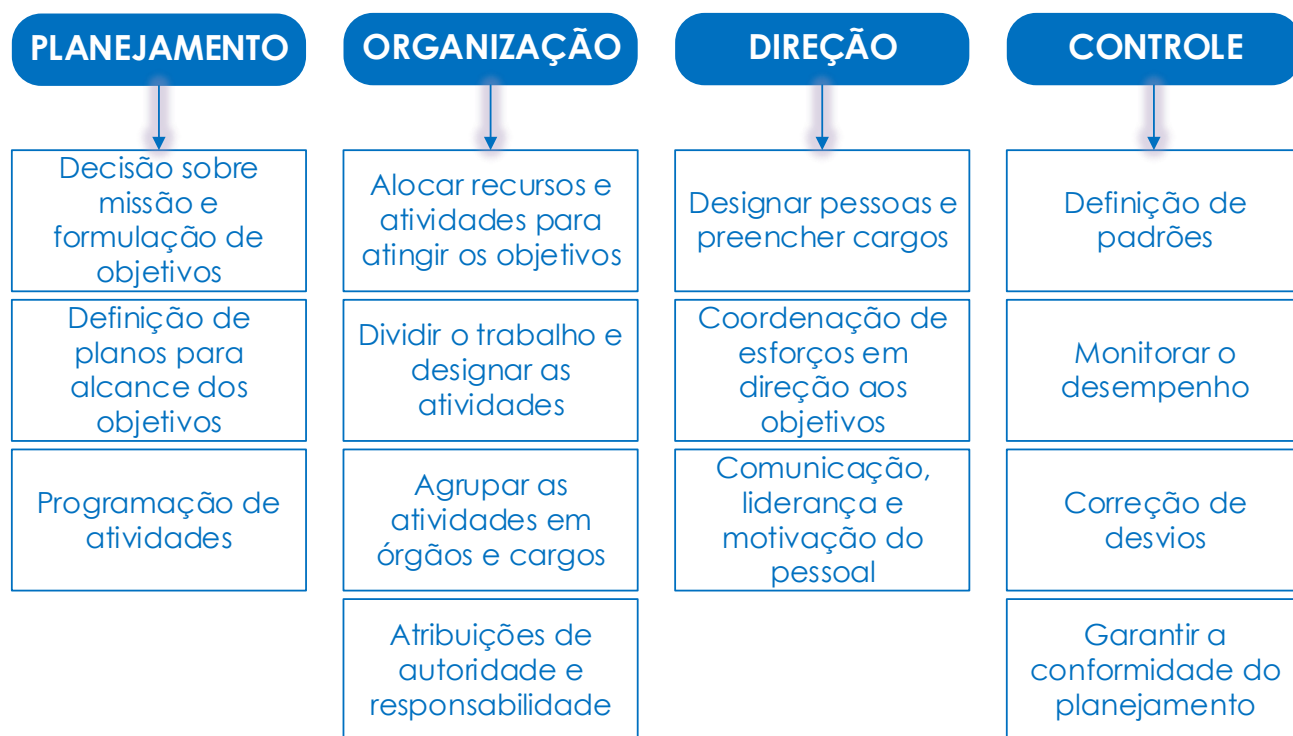
c) Ia; IId; IIId; IVc.

d) Ib; IIa; IIId; IVd.

e) Id; IIc; IIIa; IVb.

Comentário:

Vamos analisar nosso quadro-resumo:



- ✓ **Dividir o trabalho** refere-se à função de “**Organizar**”.
- ✓ **Definir padrões de desempenho** refere-se à função de “**Controlar**”.
- ✓ **Desenvolver premissas sobre condições futuras** refere-se à função de “**Planejar**”.
- ✓ **Liderar** refere-se à função de “**Dirigir**”.

Logo, temos:

Ia; IId; IIb; IVc.

GABARITO: C.

Questão 27 FCC - Analista Judiciário (TRF 1ª Região)/Apoio Especializado/Biblioteconomia/2014

O planejamento é um processo cíclico, o que não significa que seja linear. Pelo contrário, ele é

- a) dinâmico e interativo.
- b) reativo e propositivo.
- c) personalizado e circunstancial.
- d) global e operativo.
- e) retroativo e prospectivo.

Comentário:



Quando considerados em um todo **integrado**, o planejamento, a organização, o controle e a avaliação formam o processo organizacional administrativo. Quando considerados isoladamente, constituem as chamadas funções administrativas.

O negrito no termo “integrado” reforça a ideia de que a sequência de funções origina o que chamamos de CICLO ADMINISTRATIVO. Vamos ver isso com mais detalhes, utilizando a bibliografia de Idalberto Chiavenato.

O autor aponta que o processo organizacional possui as seguintes CARACTERÍSTICAS BÁSICAS:

- É **cíclico** e **repetitivo**: o processo é permanente e contínuo e está sempre sendo completado e repetido continuamente. Em cada ciclo, o processo tende a melhorar e aperfeiçoar-se continuamente;
- É **interativo**: isto é, cada função administrativa interage com as demais, influenciando-as e sendo por elas influenciada;
- É **iterativo**: o processo administrativo é uma sequência de passos que, embora não sejam rigidamente seguidos, formam o itinerário sujeito a ajustamentos e correções, avanços e recuos, ao longo de sua implementação; e
- É **sistêmico**: o processo não pode ser analisado em cada uma de suas partes tomadas isoladamente, mas em sua totalidade e globalidade. Para entender cada uma das funções administrativas, é necessário conhecer todas as demais. Nenhuma delas pode ser administrada sem uma estreita vinculação com as outras.

Portanto, cada uma das funções (**seja o planejamento, a organização, o controle ou a avaliação**) possui as características de **dinamismo e interatividade** - o processo é permanente e contínuo e está sempre sendo completado e repetido continuamente. Em cada ciclo, o processo tende a melhorar e aperfeiçoar-se continuamente.

GABARITO: A.

Questão 28 FGV - Analista (DPE MT)/Administrador/2015

Assinale a opção que indica, conforme aceitas hoje, as funções do processo administrativo.

- a) Organização, monitoramento, controle e avaliação.
- b) Controle, avaliação, reconversão e monitoramento.
- c) Planejamento, organização, direção e controle.
- d) Coordenação, planejamento, reunião e decisão.
- e) Assembleia, decisão, implantação e controle.

Comentário:

A resposta é a letra C.



Considerando a evolução do processo organizacional, em que cada autor adota, em sua época, uma nomenclatura própria, sem distanciar do sentido geral de cada uma das funções administrativas, hoje consideramos como funções administrativas as funções de **Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar** (PODC).

FAYOL	URWICK	GULICK	KDONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle

Assim, o gestor deve planejar (planejamento) e organizar os recursos para alcance da estratégia organizacional (organização), dirigindo-a (direção) e certificando-se de que a organização está seguindo o rumo de seus objetivos (controle).

As correções e ajustamentos efetuados na função “controle” devem ser introduzidas no processo, ou seja, haverá mudanças na função “planejamento” do ciclo seguinte.



Enquanto que as funções de **PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO e CONTROLE** são qualificadas de impessoais, a **DIREÇÃO** é um processo interpessoal que determina relações entre indivíduos. Isso porque a função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo é alcançado, através da orientação das operações que devem ser executadas.

É a função DIREÇÃO que passa a se preocupar com que as operações sejam executadas e os objetivos atingidos. Para dirigir subordinados, o administrador deve motivar, comunicar e liderar, de modo situacional a cada indivíduo, grupo ou organização.

GABARITO: C.



Questão 29 FGV - Assistente (DPE MT)/Assistente Administrativo/2015

Em relação aos processos administrativos nas organizações, assinale a afirmativa **incorreta**.

- a) Prever é traçar um programa de ação.
- b) Organizar significa distribuir tarefas.
- c) Comandar é distribuir/orientar pessoas.
- d) Coordenar é harmonizar os esforços individuais.
- e) Controlar é estimular iniciativas autônomas.

Comentário:

Mais uma vez, a questão cobra a nomenclatura das funções administrativas idealizadas por Fayol (Teoria Clássica).

Como já afirmamos, contemporaneamente, as funções administrativas consideradas são as funções de **planejar, organizar, dirigir e controlar**.

No entanto, essas funções administrativas, hoje conhecidas, são uma evolução da Teoria Clássica da Administração, que Fayol, a seu tempo, assim considerou:

- ✓ **Previsão** - Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização da demais.
- ✓ **Organização** - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.
- ✓ **Comando** - Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.
- ✓ **Coordenação** - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.
- ✓ **Controle** - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

Analisando as alternativas, temos:

- a) Prever é traçar um programa de ação. **CORRETA!**



PREVISÃO - Estabelece os objetivos da organização, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, **desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas**. É a primeira das funções, já que servirá de base direta à operacionalização.

b) Organizar significa distribuir tarefas. CORRETA!

ORGANIZAÇÃO - É a forma de coordenar todos os recursos da organização, sejam humanos, financeiros ou materiais, **alocando-os da melhor forma** segundo o planejamento estabelecido.

c) Comandar é distribuir/orientar pessoas. CORRETA!

COMANDO - **Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito**. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.

d) Coordenar é harmonizar os esforços individuais. CORRETA!

COORDENAÇÃO - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a **coordenação das atitudes e esforços** de toda a organização, almejando as metas traçadas.

e) Controlar é estimular iniciativas autônomas. INCORRETA! O estímulo a iniciativas faz parte da função **COORDENAR**.

CONTROLE - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

GABARITO: E.

Questão 30 FGV - Assistente (DPE MT)/Assistente Administrativo/2015

Sobre os planos, tradução formal do processo de planejamento das organizações, assinale **V** para a afirmativa verdadeira e **F** para a falsa.

() Os planos estratégicos referem-se à organização como um todo e às estratégias de longo prazo.

() Os planos práticos traduzem os objetivos operacionais das unidades de nível intermediário.

() Os planos operacionais têm duração de curto prazo e podem ser readaptados em função do contexto.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V, F e F.

b) V, V e F.



c) V, V e V.

d) F, V e V.

e) V, F e V.

Comentário:

O plano é o documento formal em que o planejamento é descrito; logo, é atividade sequencial ao próprio planejamento. O processo de planejamento é muito mais importante que o plano, que é, apenas, o seu produto final.

Passemos às afirmativas:

(VERDADEIRA) *Os planos estratégicos referem-se à organização como um todo e às estratégias de longo prazo.*

O plano estratégico (que envolve a formalização do planejamento estratégico) consiste em elaborar objetivos que visem à relação da organização com seu ambiente externo, levando em conta as oportunidades e os desafios internos e externos. É o planejamento determinante para o futuro da organização como um todo, já que envolve a tomada de decisão sobre os objetivos estratégicos e estratégias de longo prazo.

(VERDADEIRA) *Os planos práticos traduzem os objetivos operacionais das unidades de nível intermediário.*

Acreditamos que a banca anulou a questão por utilizar, nessa afirmativa, a expressão "práticos" em vez de "táticos". De fato, os planos táticos representam as primeiras especificações daquilo que foi planejado em nível estratégico, sendo a "ponte" entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional do dia a dia da organização.

(VERDADEIRA) *Os planos operacionais têm duração de curto prazo e podem ser readaptados em função do contexto.*

O plano OPERACIONAL abrange cada tarefa ou atividade específica. Ou seja, é o planejamento que trata dos "pormenores", desdobrando os assuntos do planejamento tático em ação. Logo, são suas características, dentre outras, o curto prazo e a capacidade de adaptação (alto grau de flexibilidade).

GABARITO: ANULADA.

Questão 31 FGV - Analista Judiciário (TJ GO)/Especializada/Administrador de Empresas/2014

No processo administrativo, as funções controle, planejamento, organização e direção, desempenhadas pelo administrador, são tipicamente executadas de forma:

a) interrelacionada;

b) sequencial;



- c) aleatória;
- d) departamentalizada;
- e) hierárquica.

Comentário:

O PODC não se desenvolve de forma sequencial, mas sim de forma inter-relacionada. Vejamos isso.

O processo organizacional, também chamado de processo administrativo, busca explicar como as várias funções administrativas são desenvolvidas no ambiente das organizações. Essas funções podem ocorrer simultaneamente, mas sempre inter-relacionadas.

Por isso que, quando consideradas em **um todo integrado**, essas funções formam o processo organizacional (administrativo). Quando consideradas isoladamente, constituem as chamadas funções administrativas.

Assim, é um ciclo **interativo**, isto é, cada função administrativa interage com as demais, influenciando-as e sendo por elas influenciada.

GABARITO: A.

Questão 32 CESPE - Técnico Federal de Controle Externo/Apoio Técnico e Administrativo/Técnica Administrativa/2015

Julgue o item, a respeito das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.

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

Comentário:

O item está ERRADO.

A parte inicial da afirmação está correta, mas o trecho do meio refere-se à função "organização e a parte final, à função de direção. Vejamos.

O **planejamento** é a função administrativa que **determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los**. É definir onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Trata-se de um modelo para ação futura.

Assim, por meio do **planejamento** definem-se os objetivos.

Já a **organização** é o **processo de criar uma estrutura organizacional, por meio da qual se define o trabalho que as pessoas devem realizar**. Também, é a disposição dos recursos (físicos, financeiros e humanos) refletida na divisão de mão-de-obra da



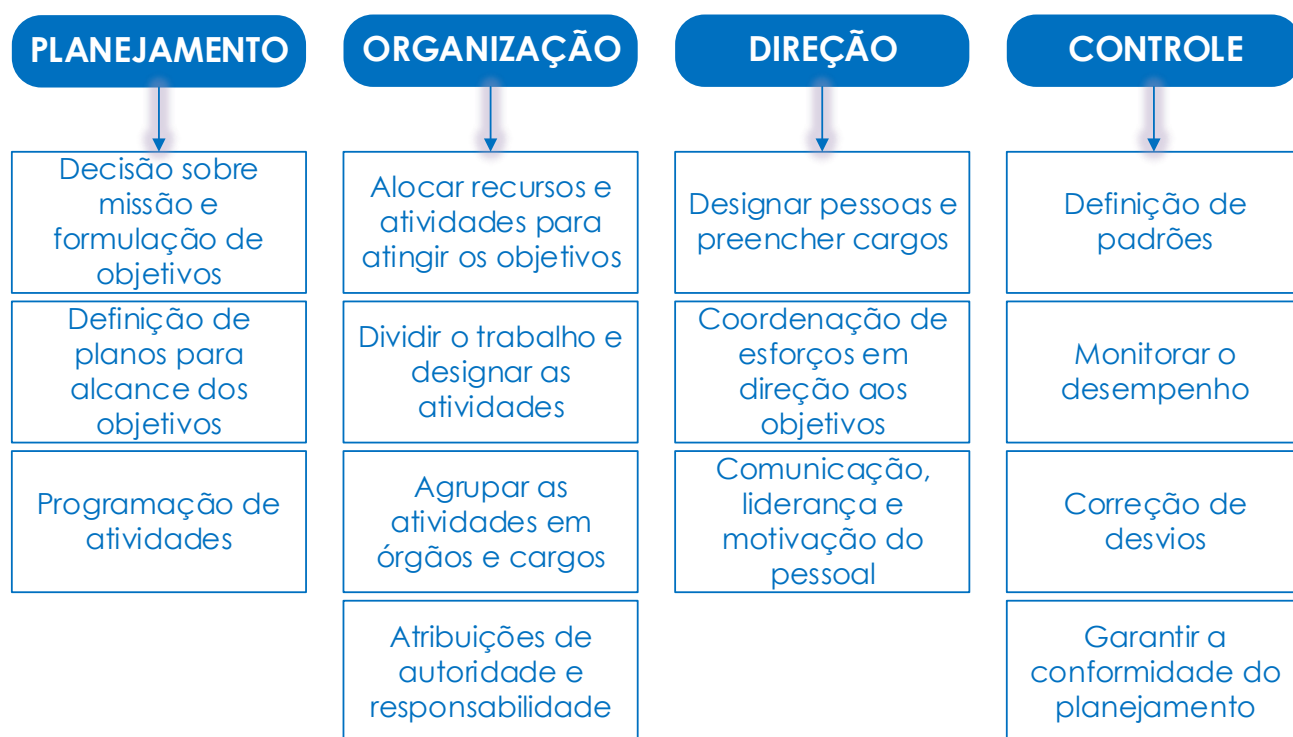
organização em departamentos específicos e empregos, linhas formais de autoridade e mecanismos para coordenar as tarefas organizacionais diversas.

Logo, por meio da **organização** decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente, dividindo-se o trabalho, atribuindo-se responsabilidades às pessoas.

Já a **direção** é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejada. A direção designa o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados, liderando-os e comunicando-se com eles.

Assim, estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação fazem parte da função de **direção**.

Relembrar nunca é demais!



GABARITO: ERRADO.

Questão 33 FGV - Analista da Defensoria Pública (DPE RO)/Analista em Administração/2015

O diretor de finanças de uma construtora recebeu as seguintes incumbências: avaliar o desempenho financeiro da empresa e elaborar o orçamento para o ano de 2016. Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

- a) controle e organização;
- b) organização e planejamento;



- c) direção e controle;
- d) controle e planejamento;
- e) organização e direção.

Comentário:

A resposta é a letra D.

O controle (avaliação) é a função administrativa que consiste em **verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado** e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar suas repetições.

Logo, **avaliar o desempenho financeiro da empresa é função de controle (ou avaliação).**

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Assim, elaborar orçamentos é típica atividade da função de planejamento. De fato, **quando eu elaboro um orçamento, eu estou planejando os recursos de que desejo obter (função de planejamento)** e, depois de obter esses recursos, é que eu vou alocá-los dentro de cada área, setor, departamento (ou seja, estarei exercendo, nesse caso, a função de organizar).

GABARITO: D.

Questão 34 IESES - Analista Judiciário (TRE MA)/Apoio Especializado/Contabilidade/2015

O planejamento estratégico caracteriza-se como um dos pilares da gestão estratégica nas organizações e deve ser concebido de forma integrada e sistêmica. Tal planejamento pode ser abordado em três níveis decisórios:

- a) Alta administração, Tático e Administrativo.
- b) Estratégico, Administrativo e Operacional.
- c) Presidente, Diretor e Gerente.
- d) Estratégico, Tático e Operacional.

Comentário:

A resposta é a letra D.

Professor, a questão diz que o planejamento estratégico é elaborado em três níveis decisórios... é isso mesmo?!

Exatamente! Os planejamentos nos níveis tático e operacional **são desdobramentos do planejamento estratégico**. Ou seja, não são planos autônomos, mas totalmente vinculados ao plano maior (estratégico).

Basicamente, temos três níveis hierárquicos dentro de uma organização, que de uma forma inicial podem ser assim conceituados:



- **Nível estratégico, superior ou institucional** - onde são definidas as estratégias, que resulta na elaboração do planejamento estratégico. Aqui são construídas as políticas e diretrizes da organização. **Normalmente, esse nível é composto por presidentes e diretores, ou seja, a Alta Direção ou Alta Cúpula da organização;**
- **Nível tático ou intermediário** - onde são estudadas as restrições, necessidades e conveniências associadas a funções de gerência média em cada departamento, seção etc. Normalmente, **esse nível acomoda a gerência média;**
- **Nível operacional ou inferior** - onde ocorre a execução e realização das atividades. **Esse nível é composto pelos supervisores diretos da execução.**

E, o planejamento ocorre nesses três diferentes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

GABARITO: D.

Questão 35 FGV - Analista Judiciário (TJ BA)/Apoio Especializado/Administração/2015

Um gerente descreve seus planos para os funcionários e apresenta as instruções sobre como executá-los em função dos objetivos da empresa. Considerando as funções clássicas da administração, pode-se dizer que ele está:

- a) planejando;
- b) dirigindo;
- c) controlando;
- d) motivando;
- e) supervisionando.

Comentário:

A resposta é a letra B.

A **direção** é o processo administrativo que **conduz e coordena o pessoal na execução** das tarefas antecipadamente planejada. Observe a relação com o enunciado da questão:

Um gerente descreve seus planos para os funcionários e apresenta as instruções sobre como executá-los em função dos objetivos da empresa.

Enfim, a direção designa o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados, liderando-os e comunicando-se com eles.

Outras duas alternativas listam mais duas funções administrativas: as **letras A e C.**

O **planejamento** é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. É definir



onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Trata-se de um modelo para ação futura.

Já o **controle** é a função administrativa que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar suas repetições.

GABARITO: B.

Questão 36 FGV - Técnico Judiciário (TJ BA)/Administrativa/2015

Em todas as áreas de uma organização, os administradores exercem funções de planejamento, organização, direção e controle. É uma atividade de organização na área de finanças:

- a) avaliação do desempenho financeiro da organização;
- b) elaboração de projetos de investimento;
- c) implementação de política de participação nos lucros;
- d) aplicação dos recursos financeiros;
- e) controle dos custos de produção.

Comentário:

A letra A trata do verbo “**avaliar**”. Logo, estamos falando da função “**controle e avaliação**”.

A letra B trata do verbo “**elaborar**”. Logo, elaborar é planejar, colocar no papel (plano); assim, estão falando da função de “**planejamento**”.

A letra C trata do verbo “**implementar**”. Aqui não temos dúvida de que seja uma função de “**organização**”, já que a implementação ocorre depois de algo ser planejado. Ou seja, na função de planejar se cria, enquanto que na função de organizar se implementa. No entanto, **a banca não entendeu dessa forma, talvez considerando que seria uma função de “dirigir”, ideia da qual discordamos!**

A letra D trata do verbo “**aplicar**”. E a alocação de recursos é, de fato, vinculada à função de “**organização**”.

A letra E trata do verbo “**controlar**”. O controle é a verificação de que o plano está sendo seguido de forma correta e, seus possíveis desvio, devem ser corrigidos. Logo, estamos falando da função “**controle e avaliação**”.

GABARITO DA BANCA: D.

Questão 37 FGV - Analista da Procuradoria (PGE RO)/Administrador/2015

O diretor de marketing de uma empresa farmacêutica recebeu as seguintes incumbências: estruturação do departamento de marketing, alocação da força de vendas por área geográfica e atribuição de bônus e prêmios aos vendedores. Ao



realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo as seguintes funções administrativas:

- a) planejamento, organização e direção;
- b) planejamento, organização e controle;
- c) organização e controle;
- d) direção e controle;
- e) organização e direção.

Comentário:

Reescrevendo nosso enunciado, temos:

- ✓ estruturação do departamento de marketing;
- ✓ alocação da força de vendas por área geográfica; e
- ✓ atribuição de bônus e prêmios aos vendedores.

A expressão "**organização**", como função administrativa e parte integrante do processo administrativo, significa o ato de **organizar, alocar, estruturar e integrar** os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

Logo, a estruturação do departamento de marketing e a alocação da força de vendas por área geográfica é ação relacionada à função de "**organização**".

A "**direção**" é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejada. A direção designa o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados, liderando-os e comunicando-se com eles.

Atente-se para o fato de que a direção não acontece isoladamente, mas na inteiração. **Lembra de que a direção é um processo interpessoal?** Assim, a direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e os seus respectivos subordinados.

Logo, ao atribuir bônus e prêmios aos vendedores, o diretor de marketing mantém relações interpessoais, exercendo a função de "**direção**".

GABARITO: E.

Questão 38 FCC - Administrador (DPE RR)/2015

O planejamento de curto prazo com tarefas e atividades específicas refere-se ao

- a) planejamento estratégico.
- b) planejamento setorial.
- c) mapa estratégico.
- d) planejamento operacional.



e) planejamento global.

Comentário:

Vejam as principais características dos três planejamentos a níveis organizacionais:

Planejamento estratégico:

- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- Envolve a organização como uma totalidade, todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- É definido pela cúpula da organização (nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

Planejamento tático:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- É definido no nível intermediário, em cada departamento da organização.

Planejamento operacional:

- É projetado para o curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Sintetizando as características dos tipos de planejamento, podemos chegar a um quadro resumo:

Tipos/Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo	Médio	Curto
Amplitude	Toda a organização	Setor ou departamento	Atividades e tarefas
Nível responsável	Alta Direção	Gerências	Supervisores
Grau de incertezas e riscos	Alto	Médio	Baixo

GABARITO: D.



Questão 39 CESPE - Técnico em Assuntos Educacionais (DPU)/2016

A respeito do processo organizacional, julgue o item a seguir.

O propósito do planejamento organizacional é definir os objetivos para o futuro, ao passo que o propósito da direção é estabelecer os meios para se alcançar esses objetivos.

Comentário:

O item está ERRADO.

Observe os verbos utilizados na questão: “definir” e “estabelecer”.

Tanto **definir** os objetivos para o futuro, quanto **estabelecer** os meios para se alcançar esses objetivos, são ações que nos remetem à função "**planejamento**". O planejamento é a função administrativa que **estabelece** antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e **como se deve fazer para alcançá-los**. É **definir** onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Trata-se de um modelo para ação futura.

Já a **direção** é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejada.

GABARITO: ERRADO.

Questão 40 CESPE - Analista Judiciário (TRT 8ª Região)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2016

Os processos de planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação são integrantes do processo administrativo ou organizacional. Acerca desses processos, assinale a opção correta.

- a)** O processo de avaliação de desempenho possibilita a verificação da eficiência, da eficácia e da efetividade organizacional, visa ao aperfeiçoamento da gestão e tem foco prospectivo.
- b)** Atividades de acompanhamento e monitoração do trâmite dos processos judiciais de um tribunal são inerentes ao processo de planejamento do órgão.
- c)** O processo de direção em uma instituição está vinculado ao ordenamento das tarefas, possui foco na execução dos processos e tem caráter impessoal por se referir aos padrões técnicos estabelecidos.
- d)** São necessários grandes avanços tecnológicos para que a comunicação se concretize por meio das soluções tecnológicas, pois estas ainda estão restritas à transmissão de informações.
- e)** No processo de planejamento, a análise do cenário presente é preponderante em relação às perspectivas futuras, pois a etapa mais importante do planejamento é a identificação da situação atual.

Comentário:



Análise das alternativas.

a) O processo de avaliação de desempenho possibilita a verificação da eficiência, da eficácia e da efetividade organizacional, visa ao aperfeiçoamento da gestão e tem foco prospectivo.

CORRETA.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho e da postura de cada pessoa, **em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento**. O principal objetivo da avaliação de desempenho é avaliar o desempenho passado para melhorar o desempenho futuro.

Sobre o tema “Desempenho”, trataremos com mais detalhes em aula específica.

b) Atividades de acompanhamento e monitoração do trâmite dos processos judiciais de um tribunal são inerentes ao processo de planejamento do órgão.

INCORRETA.

Sabemos que o verbo “monitorar” se refere à função de **controle**. É o controle e avaliação a função administrativa que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar suas repetições.

c) O processo de direção em uma instituição está vinculado ao ordenamento das tarefas, possui foco na execução dos processos e tem caráter impessoal por se referir aos padrões técnicos estabelecidos.

INCORRETA.

A direção é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejada. Assim, as duas primeiras características estão corretas: “ordenamento das tarefas” e “possui foco na execução dos processos”. No entanto, é justamente por ser a direção a função administrativa que se refere às relações dos administradores em todos os níveis da organização com os seus respectivos subordinados, que **ela é chamada de função interpessoal**, e não impessoal.

d) São necessários grandes avanços tecnológicos para que a comunicação se concretize por meio das soluções tecnológicas, pois estas ainda estão restritas à transmissão de informações.

INCORRETA.

Soluções tecnológicas ainda estão restritas à transmissão de informações? Não, né! As tecnologias de informação consistem de todos os meios técnicos usados para **recolher, tratar e armazenar** a informação, além, é claro, de auxiliar na comunicação.



e) No processo de planejamento, a análise do cenário presente é preponderante em relação às perspectivas futuras, pois a etapa mais importante do planejamento é a identificação da situação atual.

INCORRETA.

Uma das mais importantes ferramentas de planejamento é, sem dúvida, o **planejamento baseado em cenários futuros**, e não presentes. Tratemos desse tema em aula própria, mas podemos adiantar que, em regra, o homem possui diversas limitações e uma delas é não conseguir adivinhar o futuro. Ainda assim, é possível se explorar configurações futuras em suas variáveis mais relevantes e as relações que delas podem surgir. Isso nada mais é que uma estruturação da incerteza ou simulações hipotéticas do futuro.

GABARITO: A.

Questão 41 FGV - Analista do Ministério Público (MPE RJ)/Administrativa/2016

Um gerente da área de finanças afirmou que é responsável pela elaboração de orçamentos, pela composição da estrutura de financiamento e pela aplicação dos recursos financeiros da empresa em que trabalha. Ao realizar essas atribuições, o gerente exerce, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

- a) controle; planejamento; direção;
- b) organização; planejamento; controle;
- c) direção; organização; direção;
- d) planejamento; direção; organização;
- e) planejamento; organização; organização.

Comentário:

Note que a questão contextualiza as ações no setor de finanças, ou seja, estamos a tratar das funções administrativas executadas por um gerente de finanças.

Assim, a **elaboração de orçamentos** nada mais é que um **planejamento** na área financeira. Já a **composição da estrutura** de financiamento se refere à função de **organização**, pois criação de alguma estrutura sempre estará vinculada à função "organizar". Da mesma forma, a **aplicação de recursos** também se refere à função de **organização**, que também está caracterizada na disposição de recursos, sejam eles físicos, financeiros ou humanos.

Em suma, temos:

- ➡ **Planejamento:** define as atividades a serem realizadas e os resultados a serem alcançados.
- ➡ **Organização:** organiza-se os recursos disponíveis para realizar aquilo que foi planejado.



- ➡ **Direção:** é a função de dirigir a execução do planejamento, para atingir os objetivos da organização.
- ➡ **Controle:** analisa os resultados obtidos, se foram os planejados; se não, executa as correções.

GABARITO: E.

Questão 42 Com. Exam. (MPE RS) - Agente Administrativo (MPE RS)/2016

O processo de planejamento acontece nos três níveis da empresa: o estratégico, o tático, e o operacional. O que caracteriza o planejamento operacional?

- a) Ele é genérico e sintético.
- b) Ele é menos genérico e menos detalhado.
- c) Ele é genérico e analítico.
- d) Ele é detalhado e analítico.
- e) Ele é genérico e menos detalhado.

Comentário:

A resposta é a letra D.

O **planejamento operacional** se preocupa basicamente com "o que fazer" e com o "como fazer". Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional.

Nesse nível, há um detalhamento com que se estabelece as tarefas e operações, pelo caráter imediatista, focalizando apenas o curto prazo e abordando apenas uma tarefa ou uma operação.



Da figura acima, podemos extrair as seguintes características gerais de cada tipo de planejamento organizacional:



- ✓ Nível institucional (planejamento **estratégico**): mapeamento ambiental, avaliação das forças e limitações da organização e incerteza; mais genérico e sintético.
- ✓ Nível departamental (planejamento **tático**): tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos concretos no nível departamental; menos genérico e um pouco mais detalhado.
- ✓ Nível operacional (planejamento **operacional**): desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa; bem detalhado e analítico.

GABARITO: D.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizamos aqui a nossa aula demonstrativa. Espero que você tenha gostado e compreendido nossa proposta de curso.

Quaisquer dúvidas, sugestões ou críticas, entre em contato conosco. Estamos disponíveis no fórum no curso e também nos e-mails abaixo:



adrieldesa@hotmail.com

Aguardamos você na próxima aula. Até lá!

Prof. Adriel Sá

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.