

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

1000 Questões Comentadas de Administração Geral e Pública pt. Carreiras Fiscais

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.	26
3. Questões sem comentários	26
Gabaritos	31
4. Questões comentadas	32
Considerações Finais	53



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 muitas questões da disciplina de **Administração para concursos**, todas retiradas de **provas das carreiras fiscais**.

Conteúdos

Esse curso estará incluindo os temas mais exigidos em provas de Administração dos concursos das carreiras fiscais, 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. 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).



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)
1000 questões comentadas
Aula 00 – Prof. Adriel Sá

- *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.
- GESPÚBLICA 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 fiscais. 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:



adriledes@hotmai.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.	20/03/2017
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.	27/03/2017
Aula 2	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Teorias Administrativas (parte 2). Abordagem Comportamental.	03/04/2017



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)

1000 questões comentadas

Aula 00 – Prof. Adriel Sá

	Abordagem Sistêmica da Administração. Abordagem Contingencial da Administração.	
Aula 3	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Clima e Cultura Organizacional.	10/04/2017
Aula 4	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Processo de Planejamento. Introdução ao Processo de Planejamento. Planejamento Estratégico. Introdução ao Planejamento Estratégico.	17/04/2017
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.	24/04/2017
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.	01/05/2017
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.	08/05/2017
Aula 8	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Motivação.	15/05/2017
Aula 9	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Liderança.	22/05/2017
Aula 10	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Controle. Comunicação.	29/05/2017
Aula 11	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Gestão de Conflitos. Gestão por Processos. Gestão por Competências. Responsabilidade Social e Corporativa.	05/06/2017
Aula 12	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Gestão da Qualidade. Ciclo PDCA.	12/06/2017
Aula 13	ADMINISTRAÇÃO GERAL - Equipes e Grupos. Gestão do Conhecimento.	19/06/2017



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)

1000 questões comentadas

Aula 00 – Prof. Adriel Sá

Aula 14	GESTÃO DE PESSOAS OU RECURSOS HUMANOS - Recrutamento e Seleção. Análise e Desenho de Cargos.	26/06/2017
Aula 15	GESTÃO DE PESSOAS OU RECURSOS HUMANOS - Desempenho. Remuneração. Benefícios e Incentivos. Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).	03/07/2017
Aula 16	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Diferenças e Convergências entre a Gestão Pública e a Gestão Privada. Governança e Governabilidade. <i>Accountability</i> e Transparência.	10/07/2017
Aula 17	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Tipos de Estado. Federalismo. Organização do Estado e da Administração Pública.	17/07/2017
Aula 18	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Reformas Administrativas. Modelos de Gestão Pública.	24/07/2017
Aula 19	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Excelência e qualidade nos Serviços Públicos. GESPÚBLICA e MEGP.	31/07/2017
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.	07/08/2017

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 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 02 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 03 ESAF - Analista de Finanças e Controle (CGU)/Auditoria e Fiscalização/2004

Indique a opção que expressa corretamente conceitos básicos de administração.

- a) Entende-se por organização o conjunto de processos administrativos que propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.



- b)** Entende-se por administração o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.
- c)** Entende-se por administração um conjunto de funções que exercidas propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.
- d)** Entende-se por organização o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.
- e)** Entende-se por organização o conjunto de papéis e funções que analisam o contexto interno e externo da organização na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo à administração encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

Questão 04 ESAF - Analista de Finanças e Controle (CGU)/2002

Em pesquisa destinada a compreender o papel dos administradores, Henry Mintzberg estudou um grupo de altos executivos em sua atuação diária. Quanto às suas conclusões, assinale a opção correta.

- a)** Os resultados obtidos permitiram reforçar a perspectiva de Fayol sobre o papel dos administradores.
- b)** A importância do papel desempenhado pelos administradores nas organizações independe do nível hierárquico.
- c)** O trabalho dos administradores concentra-se apenas em planejar, dirigir, controlar e organizar.
- d)** Não é papel do administrador, exceto em funções específicas, o relacionamento e troca de informações com outras organizações.
- e)** A administração de recursos, entre os quais seu próprio tempo e a alocação de tarefas aos subordinados, são papéis decisórios típicos exercidos pelos administradores.

Questão 05 ESAF - Analista de Finanças e Controle (CGU)/Auditoria e Fiscalização/2006

Correlacione a coluna A com a coluna B e escolha a opção correta.



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)
1000 questões comentadas
Aula 00 – Prof. Adriel Sá

Coluna A		Coluna B	
A1	Administração	B1	Conjunto de pessoas e de recursos deliberadamente estruturado para alcançar objetivos.
A2	Organização	B2	Alcance das metas prédefinidas
A3	Eficiência	B3	Processo de tomar decisões e realizar ações
A4	Eficácia	B4	Uso racional dos recursos
A5	Efetividade	B5	Capacidade de alcançar resultados por meio de pessoas e da alocação eficiente de recursos
		B6	Avaliação dos resultados
		B7	Estudo das organizações

- a) A1-B7; A2-B1; A3-B4
- b) A3-B6; A4-B3; A5-B2
- c) A1-B5; A2-B7; A4-B4
- d) A2-B3; A4-B4; A5-B6
- e) A1-B3; A3-B2; A5-B4

Questão 06 CEPERJ - Oficial de Fazenda (SEFAZ RJ)/2011

Pode-se dizer que um dos principais objetivos da administração é:

- a) elevar a produtividade.
- b) garantir o crescimento econômico.
- c) promover a redistribuição de renda.
- d) assegurar a governabilidade.
- e) colaborar com a paz social.

Questão 07 ESAF - Analista de Finanças e Controle (STN)/Informática e Administração/2000

Julgue como verdadeira (V) ou falsa (F) cada uma das definições de administração.

- () Campo de estudo em que se analisa o funcionamento das organizações e se busca formas de melhorar seu desempenho.
- () Ação de alocar recursos, orientar e supervisionar pessoas com objetivo de alcançar um fim ou fins que garantam a sobrevivência de uma organização.
- () Designação dada aos dirigentes de uma organização.



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)
1000 questões comentadas
Aula 00 – Prof. Adriel Sá

() Local nas organizações onde se tomam providências administrativas, como as relativas a aspectos legais e registros.

Assinale a opção que responde corretamente à questão.

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



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)
1000 questões comentadas
Aula 00 – Prof. Adriel Sá

Gabaritos

01	02	03	04	05	06	07			
ERRADO	E	D	E	A	A	A			



2. Questões comentadas

Questão 01 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 02 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:

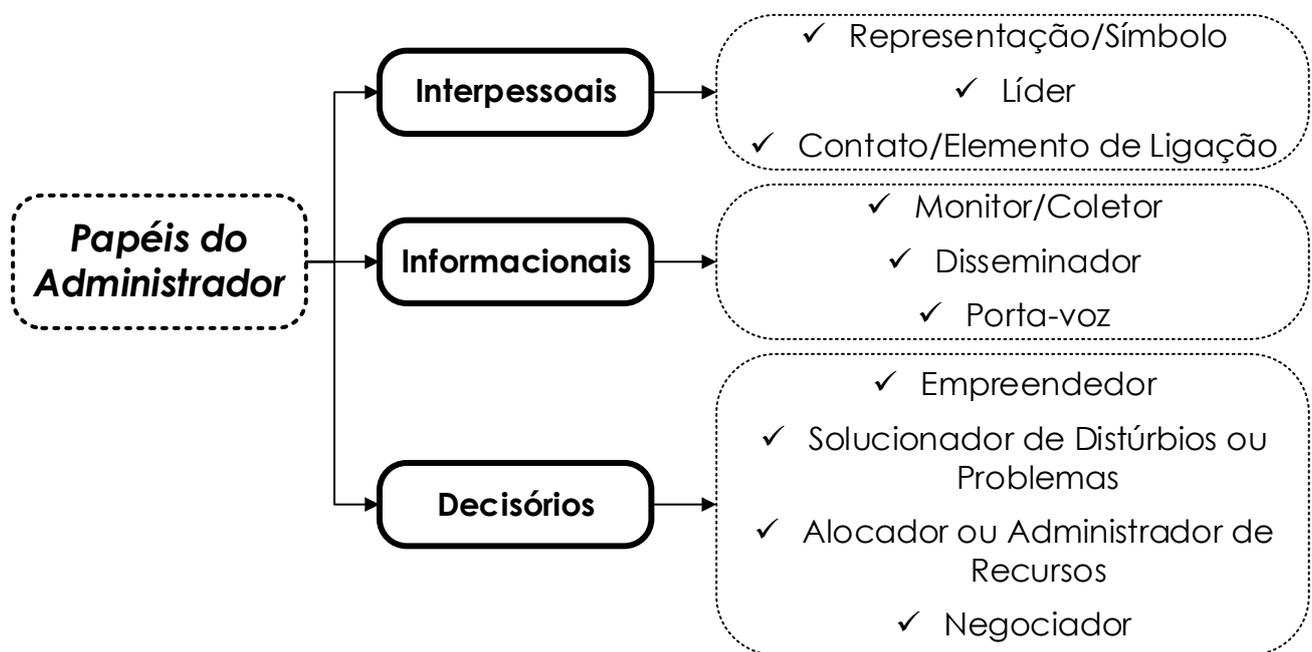


a) Empreendedor - o gerente monitora o ambiente para melhorar sua unidade e promover as alterações necessárias, de forma a adaptá-la às mudanças identificadas no meio ambiente. Para a execução dos seus projetos, ele pode utilizar delegação, autorização e supervisão dos subordinados.

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 03 ESAF - Analista de Finanças e Controle (CGU)/Auditoria e Fiscalização/2004

Indique a opção que expressa corretamente conceitos básicos de administração.

a) Entende-se por organização o conjunto de processos administrativos que propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

b) Entende-se por administração o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar



métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.

c) Entende-se por administração um conjunto de funções que exercidas propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

d) Entende-se por organização o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.

e) Entende-se por organização o conjunto de papéis e funções que analisam o contexto interno e externo da organização na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo à administração encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

Comentário:

Segundo Maximiano (1992), uma **Organização** é uma **combinação de esforços individuais** que tem por finalidade **realizar propósitos coletivos**. Por meio de uma organização, torna-se possível **perseguir e alcançar objetivos** que seriam inatingíveis para uma pessoa.

A organização pode ser visualizada sob duas estruturas: a estrutura **formal** e a estrutura **informal**.

Na estrutura **formal**, a organização é baseada em uma divisão do trabalho racional, na diferenciação e integração dos participantes de acordo com algum critério estabelecido por aqueles que detêm o processo decisório. **É a organização planejada: a que está no papel.** É geralmente aprovada pela direção e comunicada a todos por meio de manuais de organização, de descrições de cargos, de organogramas, de regras e regulamentos etc. Em outros termos, é a organização formalizada oficialmente.

Na estrutura **informal**, a organização emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e a partir dos relacionamentos como ocupantes de cargos. Forma-se a partir das relações de amizade (ou de antagonismos) e do surgimento de grupos informais que **não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal.**

Assim, já conseguimos eliminar a **letra A**, que fala em organização como conjunto de processos administrativos.

As **letras B e C** tratam do conceito de **Administração**.

A expressão, inicialmente, tem um conceito focado no desempenho da organização - Campo de estudo em que se analisa o funcionamento das organizações e se busca formas de melhorar seu desempenho.



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)

1000 questões comentadas

Aula 00 – Prof. Adriel Sá

Ainda, temos o conceito objetivo - Conjunto dos elementos que compõem o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle).

Em outro sentido, temos o conceito subjetivo - Corpo dirigente de uma organização responsável pela tomada de decisões estratégicas.

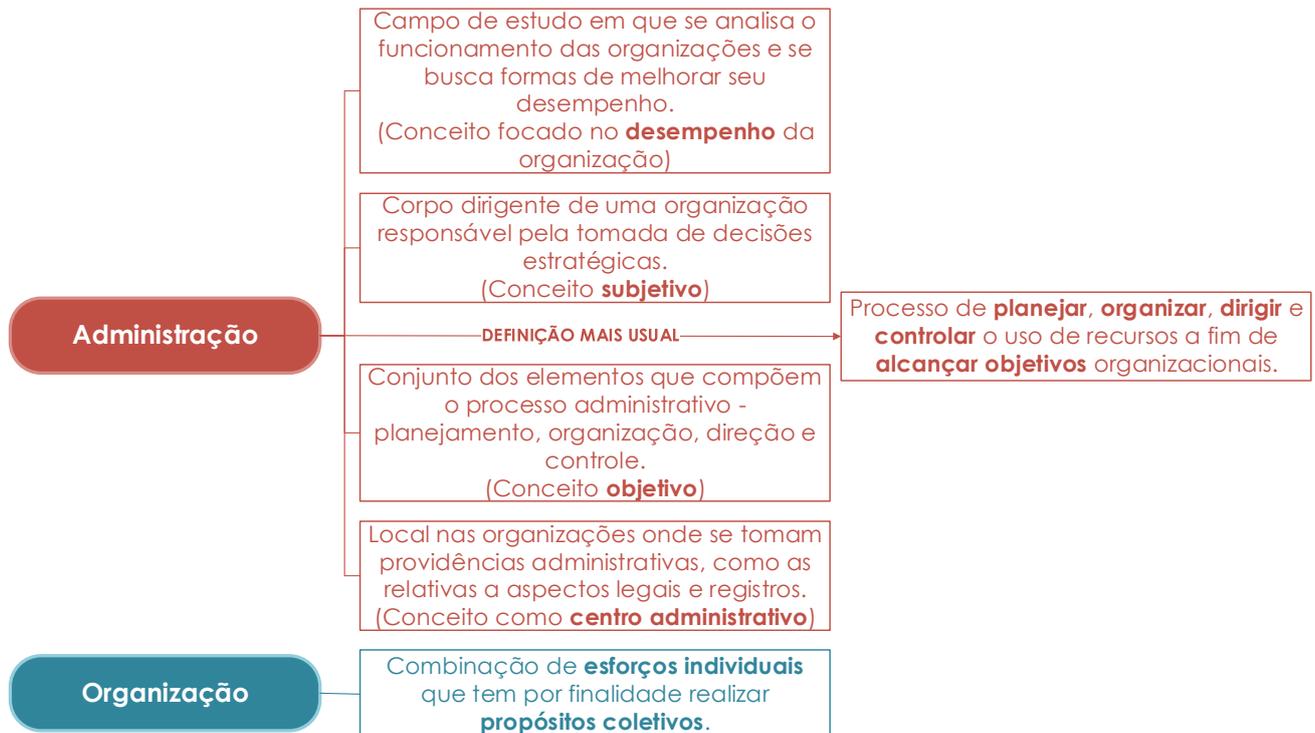
Também, o conceito como centro administrativo - Local nas organizações onde se tomam providências administrativas, como as relativas a aspectos legais e registros.

No entanto, a definição mais usual de administração é a seguinte: **o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais**. Portanto, percebemos a confusão com o conceito de organização. Logo, alternativas incorretas.

A **letra E** fala em organização como conjunto de papéis e funções. Logo, também incorreta.

Assim, a letra D é o nosso gabarito!

E que tal organizarmos essas ideias?



Ainda, um último detalhe: definirmos a relação de **eficiência** e **eficácia**. A eficiência e a eficácia são conceitos relacionados entre si, porém com significados distintos.

A **eficiência** é a dimensão do desempenho expressa pela relação do processo envolvido, seu meio. Assim, possui foco interno e refere-se aos CUSTOS envolvidos.

A **eficácia** é a dimensão do desempenho expressa pelo alcance dos objetivos ou metas, independentemente dos custos implicados. Possui foco externo e refere-se aos RESULTADOS.

Note que a letra D apresenta a relação de conjunto de pessoas e recursos e a relação entre **produzir mais com menos recursos**, ou seja, eficiência (CUSTOS).



GABARITO: D.

MAXIMIANO, A. C. A.. *Introdução à administração*. 3ª ed.. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

Questão 04 ESAF - Analista de Finanças e Controle (CGU)/2002

Em pesquisa destinada a compreender o papel dos administradores, Henry Mintzberg estudou um grupo de altos executivos em sua atuação diária. Quanto às suas conclusões, assinale a opção correta.

- a) Os resultados obtidos permitiram reforçar a perspectiva de Fayol sobre o papel dos administradores.
- b) A importância do papel desempenhado pelos administradores nas organizações independe do nível hierárquico.
- c) O trabalho dos administradores concentra-se apenas em planejar, dirigir, controlar e organizar.
- d) Não é papel do administrador, exceto em funções específicas, o relacionamento e troca de informações com outras organizações.
- e) A administração de recursos, entre os quais seu próprio tempo e a alocação de tarefas aos subordinados, são papéis decisórios típicos exercidos pelos administradores.

Comentário:

A resposta é a letra E.

Vamos lembrar os dez papéis específicos do administrador identificados na pesquisa de Henry Mintzberg.

- **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.

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

b) Líder - responsável pelo trabalho de outras pessoas.

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.

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.

- **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.

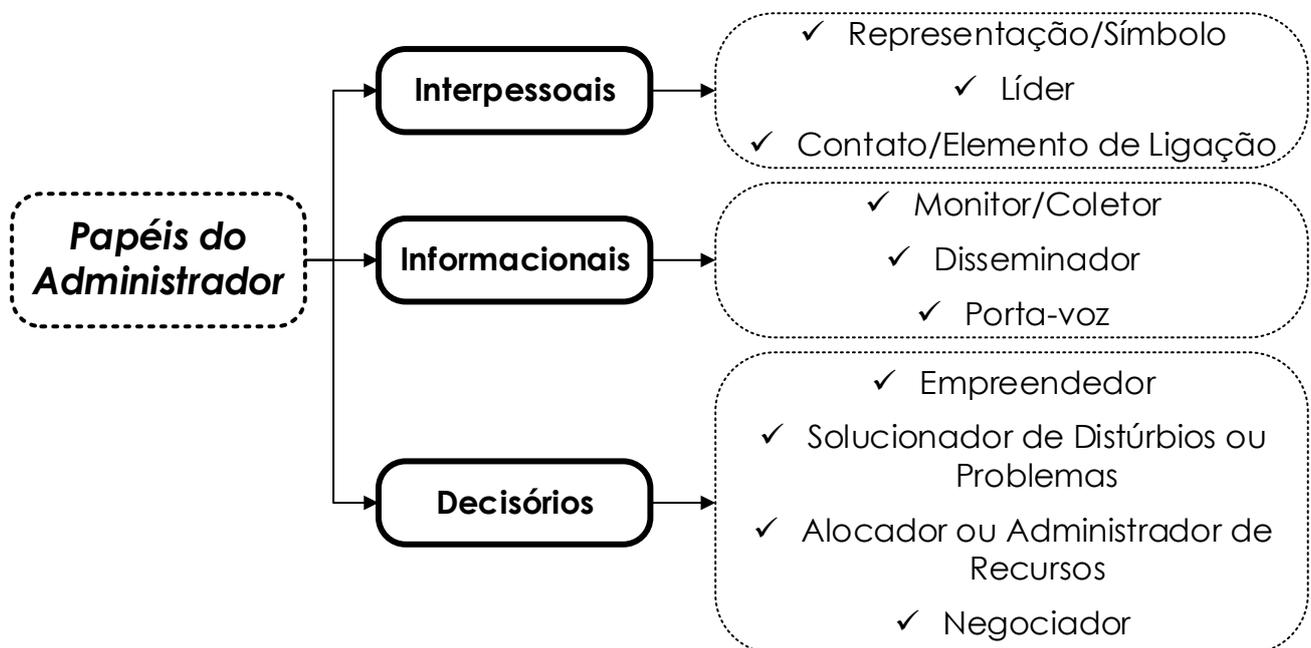
a) Empreendedor - o gerente monitora o ambiente para melhorar sua unidade e promover as alterações necessárias, de forma a adaptá-la às mudanças identificadas no meio ambiente.

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.**

É aqui que identificamos a resposta da nossa questão.

d) Negociador - para concretizar suas estratégias, o gerente realiza negociações tanto com pessoas de dentro, como de fora da organização.



Análise das alternativas **incorretas:**

a) *Os resultados obtidos permitiram reforçar a perspectiva de Fayol sobre o papel dos administradores.*

Enquanto Henri Fayol (1916) analisava o gerente sob o enfoque do processo administrativo (Planejar, Dirigir, Controlar e Organizar), Henry Mintzberg (1973) estendia as funções do gerente para 10 (dez) papéis diferentes.



b) A importância do papel desempenhado pelos administradores nas organizações independe do nível hierárquico.

O papel de gerente a ser assumido é regido por contingências situacionais e depende do nível hierárquico ocupado pelo indivíduo. Por exemplo, se a gerência é de níveis superiores, tem-se ênfase nos papéis decisórios.

Vamos lembrar esse esquema?



c) O trabalho dos administradores concentra-se apenas em planejar, dirigir, controlar e organizar.

Apesar de essa ser a visão contemporânea das funções administrativas (vamos tratar disso mais adiante), não foi uma das conclusões do estudo de Mintzberg.

d) Não é papel do administrador, exceto em funções específicas, o relacionamento e troca de informações com outras organizações.

Esse é o papel de informações, descrito pelo autor quando o gerente assume a função de monitor/coletor, disseminador e porta-voz.

GABARITO: E.

Questão 05 ESAF - Analista de Finanças e Controle (CGU)/Auditoria e Fiscalização/2006

Correlacione a coluna A com a coluna B e escolha a opção correta.



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)

1000 questões comentadas

Aula 00 – Prof. Adriel Sá

Coluna A		Coluna B	
A1	Administração	B1	Conjunto de pessoas e de recursos deliberadamente estruturado para alcançar objetivos.
A2	Organização	B2	Alcance das metas prédefinidas
A3	Eficiência	B3	Processo de tomar decisões e realizar ações
A4	Eficácia	B4	Uso racional dos recursos
A5	Efetividade	B5	Capacidade de alcançar resultados por meio de pessoas e da alocação eficiente de recursos
		B6	Avaliação dos resultados
		B7	Estudo das organizações

- a) A1-B7; A2-B1; A3-B4
- b) A3-B6; A4-B3; A5-B2
- c) A1-B5; A2-B7; A4-B4
- d) A2-B3; A4-B4; A5-B6
- e) A1-B3; A3-B2; A5-B4

Comentário:

Vamos conceituar cada um dos termos apresentados na coluna A para chegarmos à correlação com a coluna B.

Vimos que um dos significados para o termo “**Administração**” é o de um corpo de conhecimentos que compõe uma área de saber específica. Administração, portanto, é o **estudo** das funções administrativas dentro **das organizações**. Já temos a correlação **A1-B7** e, portanto, nosso gabarito é a letra A.

Mas vamos continuar!

O termo “**Organização**”, segundo Maximiano (1992), refere-se a uma **combinação de esforços individuais** que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e **alcançar objetivos** que seriam inatingíveis para uma pessoa. A correlação aqui é **A2-B1**.

O termo “**Eficiência**” refere-se à dimensão do desempenho expressa pela relação do processo envolvido, seu meio. Assim, possui foco interno e refere-se ao **uso racional de recursos** (custos envolvidos). Veremos esse tema em aula específica. Logo, a correlação é **A3-B4**.

O termo “**Eficácia**” considera a dimensão do desempenho expressa pelo alcance dos objetivos ou metas, independentemente dos custos implicados. Possui foco externo e refere-se à **capacidade de alcançar resultados e metas**. Também veremos esse tema em aula específica. Seria a correlação **A4-B2**.



O termo “**Efetividade**” é a dimensão do desempenho que representa a relação entre os resultados alcançados e as transformações ocorridas. Possui foco externo e refere-se aos impactos, **avaliando os resultados obtidos**. Veremos esse tema em aula própria. Teríamos aqui a correlação **A5-B6**.

GABARITO: A.

MAXIMIANO, A. C. A.. *Introdução à administração*. 3ª ed.. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

Questão 06 CEPERJ - Oficial de Fazenda (SEFAZ RJ)/2011

Pode-se dizer que um dos principais objetivos da administração é:

- a) elevar a produtividade.
- b) garantir o crescimento econômico.
- c) promover a redistribuição de renda.
- d) assegurar a governabilidade.
- e) colaborar com a paz social.

Comentário:

A resposta é a letra A.

Elevar a produtividade e obter a cooperação constituem, há mais de um século, a obsessão de todo gerente.

As letras B, C, E e E estão mais para consequências que objetivos da atividade administrativa.

Não convenceu, Professor!

Não?! Explico!

Os primeiros teóricos e formuladores da Administração, como Taylor, Gilbreth, Gantt, Ford e Fayol, voltaram seus estudos para **elevar a produtividade**. A **elevação da produtividade**, sempre vista como um dos grandes objetivos da gerência, é um dos principais objetos de estudo da administração.

Praticamente, todas as teorias da administração, do "taylorismo" até o "toyotismo" dos tempos presentes, todas concentram grande parte de suas atenções na busca de métodos, sistemas e formas de organização que sejam capazes de **elevar a produtividade**.

Considere o seguinte: é no trabalho que se realiza a criação de valor. Assim ocorre quando, pela habilidade ou esforço físico, uma peça de madeira, por exemplo, é transformada, pelo trabalho, em uma mesa ou uma janela. Ou quando um novo *hardware* é criado, a partir de peças e componentes básicos, com a integração sistêmica produzida pela habilidade mental do trabalhador.



Em ambas situações, dá-se uma agregação de valor sobre a base material da produção, seja na peça de madeira que é transformada em mesa, seja nos componentes e peças que são transformados em novo *hardware*.

Essas agregações, refletem no preço - expressão monetária do valor, pois não se compra uma mesa pelo preço de uma peça de madeira com que ela será fabricada. Essas agregações de valor, portanto, são realizadas pelo trabalho.

Assim, **eleva a produtividade** significa produzir uma massa de valor alta ao menor custo financeiro possível. Do ponto de vista do capital, é certamente um **objetivo primordial**.

GABARITO: A.

KOONTZ, H.. *Princípios de administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1964.

Questão 07 ESAF - Analista de Finanças e Controle (STN)/Informática e Administração/2000

Julgue como verdadeira (V) ou falsa (F) cada uma das definições de administração.

- () Campo de estudo em que se analisa o funcionamento das organizações e se busca formas de melhorar seu desempenho.
- () Ação de alocar recursos, orientar e supervisionar pessoas com objetivo de alcançar um fim ou fins que garantam a sobrevivência de uma organização.
- () Designação dada aos dirigentes de uma organização.
- () Local nas organizações onde se tomam providências administrativas, como as relativas a aspectos legais e registros.

Assinale a opção que responde corretamente à questão.

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

Comentário:

Todas as afirmativas são **verdadeiras**.

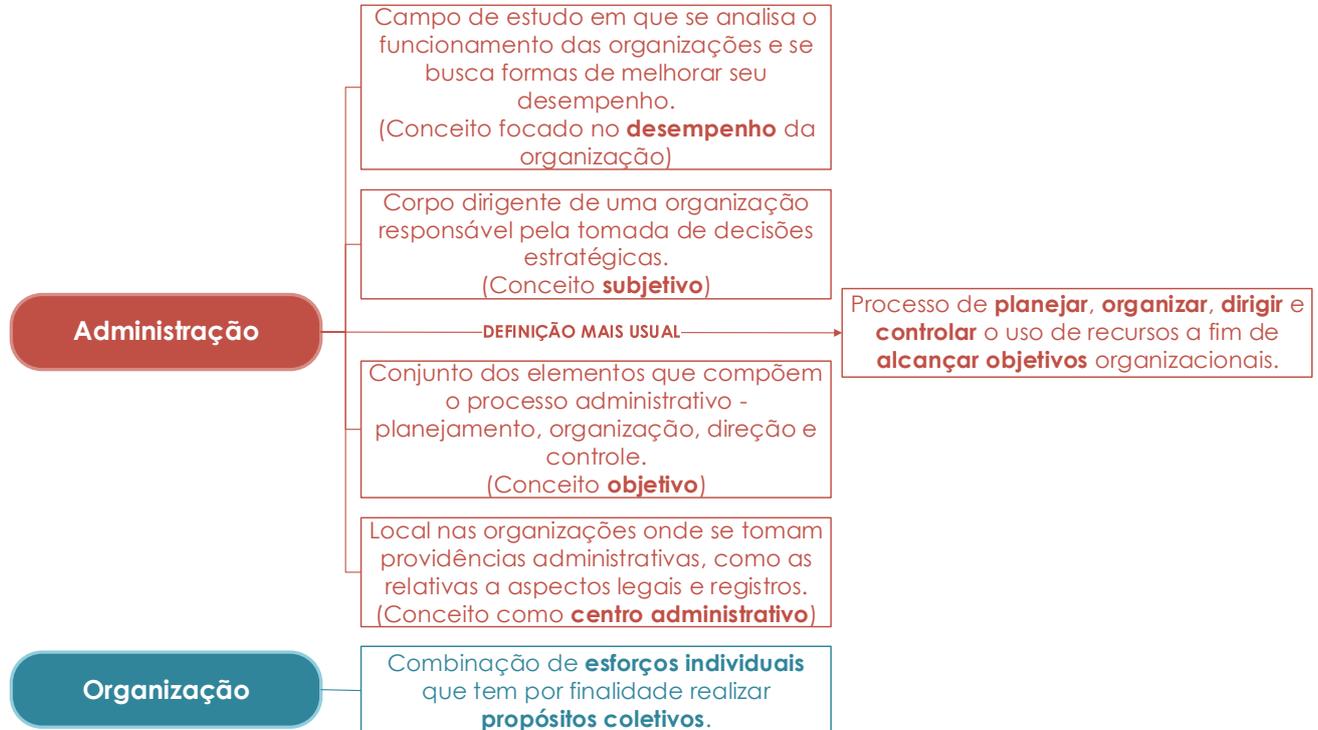
- ✓ Campo de estudo em que se analisa o funcionamento das organizações e se busca formas de melhorar seu desempenho (**conceito focado no desempenho da organização**).
- ✓ Ação de alocar recursos, orientar e supervisionar pessoas com objetivo de alcançar um fim ou fins que garantam a sobrevivência de uma organização (**conceito objetivo da combinação de elementos da administração**).



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)
1000 questões comentadas
Aula 00 – Prof. Adriel Sá

- ✓ Designação dada aos dirigentes de uma organização (**conceito subjetivo**).
- ✓ Local nas organizações onde se tomam providências administrativas, como as relativas a aspectos legais e registros (**conceito como centro administrativo**).

Relembrando...



GABARITO: A.



QUESTÕES PROPOSTAS - FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.

3. Questões sem comentários

Questão 08 ESAF - Analista de Finanças e Controle (CGU)/Auditoria e Fiscalização/2004

Assinale a opção que indica corretamente as principais funções do processo administrativo.

- a) Planejamento, organização, direção e controle.
- b) Planejamento, verificação, execução e ação.
- c) Comunicação, ação, correção e fiscalização.
- d) Execução, organização, direção e verificação.
- e) Fiscalização, comunicação, correção e controle.

Questão 09 ESAF - Técnico de Finanças e Controle (CGU)/2001

Assinale a opção que descreve corretamente a função de planejamento.

- a) Quando o gerente pensa no futuro, decidindo no presente objetivos a serem alcançados, fazendo uma previsão da alocação de recursos, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.
- b) Quando o gerente pensa no futuro, decidindo no presente qual a melhor estrutura a adotar, determinando funções e níveis de autoridade, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.
- c) Quando o gerente pensa qual é a melhor forma de comunicar ao grupo de funcionários o trabalho a ser executado, estimulando o desempenho produtivo, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.
- d) Quando o gerente pensa qual é o melhor processo a ser adotado, estabelecendo normas de trabalho, materiais e equipamentos que deverão ser utilizados, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.
- e) Quando o gerente analisa relatórios relativos à produção e às vendas e os compara com as metas estabelecidas, tomando medidas corretivas, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.

Questão 10 ESAF - Analista de Finanças e Controle (CGU)/Auditoria e Fiscalização/2006

O processo administrativo compõe-se de quatro funções básicas. Indique a opção correta.



- a) A função **organização** refere-se ao sistema de definição de objetivos, alocação de recursos e os meios para alcançá-los. A de direção ao agrupamento das atividades em órgãos e cargos, definindo níveis de autoridade e responsabilidade.
- b) A função **planejamento** possibilita o monitoramento do desempenho organizacional e a tomada de ações corretivas. A de **organização** a divisão do trabalho e designação de processos e atividades.
- c) A função **controle** permite a execução de atividades e alocação de recursos para atingir os objetivos. A de **direção** o exercício da liderança e coordenação de esforços.
- d) A função **planejamento** possibilita a definição da missão organizacional e a programação de atividades. A de **direção** a orientação da mão-de-obra e a coordenação de esforços.
- e) A função **controle** permite desenhar o trabalho a ser executado e coordenar atividades. A de **organização** o exercício da comunicação, liderança e motivação.

Questão 11 ESAF - Analista de Finanças e Controle (STN)/Informática e Administração/2000

O papel do gerente nas organizações pode ser visto de diferentes formas tais como funções, papéis, habilidades e níveis hierárquicos. Identifique a opção que indica corretamente as funções gerenciais segundo Fayol e os papéis gerenciais segundo Mintzberg.

- a) Cabe ao gerente exercer as **funções** de planejamento, organização, comando, coordenação e controle e os **papéis** de disseminador, monitor e porta-voz da informação; liderança e de ligação; bem como de empreendedor, de administrador de conflitos e de recursos, de negociador.
- b) Cabe ao gerente exercer as **funções** de supervisor estratégico e executivo e os **papéis** de planejamento, de controle, de porta-voz da informação, de negociação aliados a habilidades cognitivas e de relações interpessoais de comunicação e liderança.
- c) Cabe ao gerente exercer as **funções** de supervisão operacional e funcional de comando, coordenação e controle e os **papéis** de disseminador, monitor e porta-voz da informação; liderança e de ligação; bem como de empreendedor, de administrador de conflitos e de recursos, de negociador.
- d) Cabe ao gerente exercer as **funções** de planejamento, organização, comando, coordenação e controle no nível funcional que ocupa e os **papéis** de liderança, de ligação, de negociação, de relações interpessoais de comunicação e liderança.
- e) Cabe ao gerente exercer as **funções** de disseminador, monitor e porta-voz da informação; liderança e de ligação; bem como de empreendedor, de administrador de conflitos e de recursos, de negociador e os **papéis** de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.



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 ESAF - Analista de Finanças e Controle (STN)/Desenvolvimento Institucional/2013

Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir:

“Fayol define o ato de administrar e que constituem o chamado processo administrativo e que são aplicáveis em qualquer trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da organização, como sendo: prever.....”

- a) organizar, comandar, coordenar e controlar.
- b) organizar, coordenar, comandar e controlar.
- c) coordenar, organizar, controlar e comandar.
- d) controlar, organizar, coordenar e comandar.



e) coordenar, controlar, organizar e comandar.

Questão 14 CESPE - Agente Administrativo (TCE-RO)/2013

A respeito das funções da administração e do comportamento organizacional no processo administrativo, julgue o item que se segue.

No processo de planejamento organizacional, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais ou táticos e operacionais.

Questão 15 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 16 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 17 CEPERJ - Oficial de Fazenda (SEFAZ RJ)/2013

O denominado **processo administrativo** é constituído por um conjunto de funções que definem o próprio ato de administrar. Essas funções administrativas são localizáveis em qualquer nível ou área de atividade da empresa.

Na Teoria Clássica da administração, desenvolvida pelo engenheiro francês Jules Henri Fayol, as funções administrativas originariamente apresentadas **não** incluem a seguinte atividade:



- a) dirigir
- b) coordenar
- c) controlar
- d) prever
- e) organizar

Questão 18 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 19 CESPE - Técnico de Nível Superior (MPOG)"/"ENAP"/2015

Julgue o item seguinte, acerca do processo organizacional.

Organização é a função administrativa que define objetivos e decide as tarefas e os recursos necessários para alcançá-los adequadamente.



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)
1000 questões comentadas
Aula 00 – Prof. Adriel Sá

Gabaritos

							08	09	10
							A	A	D
11	12	13	14	15	16	17	18	19	
A	C	A	CERTO	E	ERRADO	A	ERRADO	ERRADO	



4. Questões comentadas

Questão 08 ESAF - Analista de Finanças e Controle (CGU)/Auditoria e Fiscalização/2004

Assinale a opção que indica corretamente as principais funções do processo administrativo.

- a) Planejamento, organização, direção e controle.
- b) Planejamento, verificação, execução e ação.
- c) Comunicação, ação, correção e fiscalização.
- d) Execução, organização, direção e verificação.
- e) Fiscalização, comunicação, correção e controle.

Comentário:

A resposta é a letra A.

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	Comando	Administração de Pessoal	Designação de Pessoal	Liderança	Direção



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)

1000 questões comentadas

Aula 00 – Prof. Adriel Sá

Coordenar	Coordenação	Direção Coordenação	Direção		
Controlar	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle

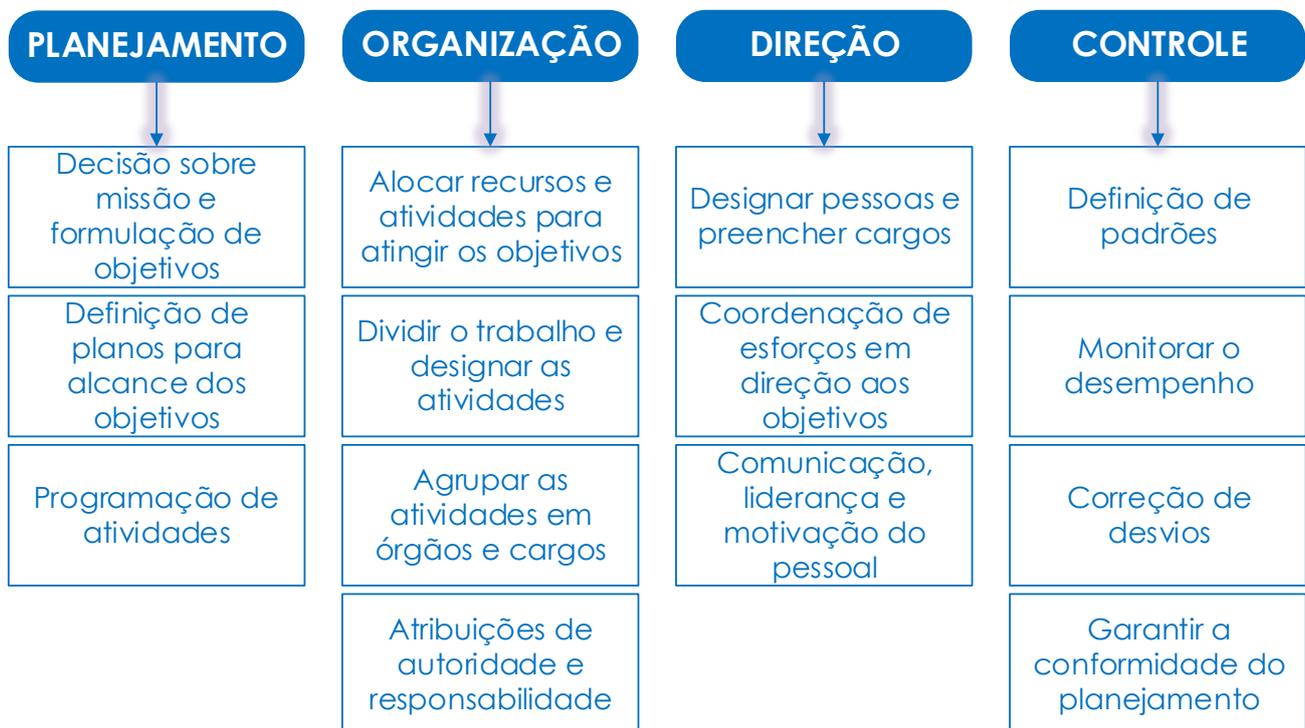
É importante destacar que essas funções do administrador que formam o processo administrativo (ou processo organizacional) são mais que uma sequência cíclica, mas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. Portanto, o processo administrativo é **cíclico**, **dinâmico** e **interativo**.

“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!



GABARITO: A.

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

Questão 09 ESAF - Técnico de Finanças e Controle (CGU)/2001

Assinale a opção que descreve corretamente a função de planejamento.

- a) Quando o gerente pensa no futuro, decidindo no presente objetivos a serem alcançados, fazendo uma previsão da alocação de recursos, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.
- b) Quando o gerente pensa no futuro, decidindo no presente qual a melhor estrutura a adotar, determinando funções e níveis de autoridade, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.
- c) Quando o gerente pensa qual é a melhor forma de comunicar ao grupo de funcionários o trabalho a ser executado, estimulando o desempenho produtivo, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.
- d) Quando o gerente pensa qual é o melhor processo a ser adotado, estabelecendo normas de trabalho, materiais e equipamentos que deverão ser utilizados, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.
- e) Quando o gerente analisa relatórios relativos à produção e às vendas e os compara com as metas estabelecidas, tomando medidas corretivas, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.

Comentário:

A resposta é a letra A.

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**.

A letra B está incorreta. A decisão quanto a melhor estrutura a adotar, determinando funções e níveis de autoridade está relacionada à função de **organização**.

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 letra C está incorreta. Comunicar ao grupo de funcionários o trabalho a ser executado, estimulando o desempenho produtivo, são ações inerentes à função de **direção**.



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)
1000 questões comentadas
Aula 00 – Prof. Adriel Sá

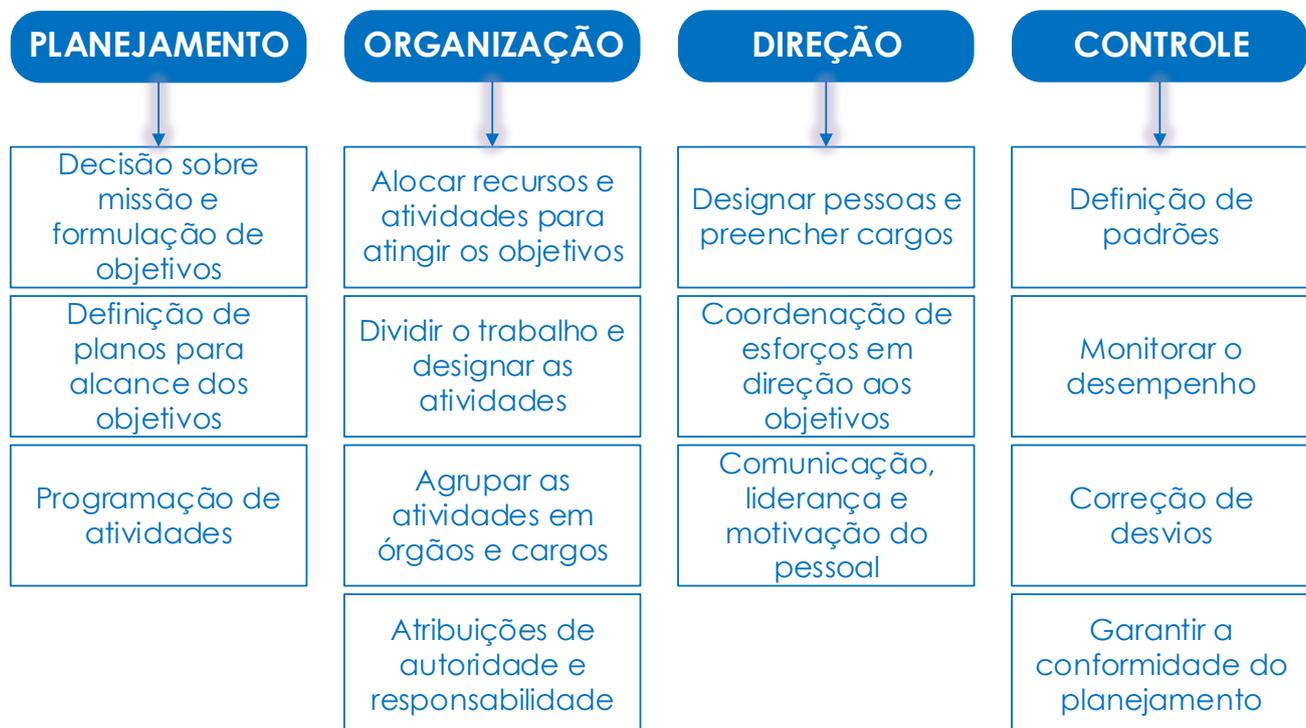
A **direção** é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejada. A direção designa o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados, liderando-os e comunicando-se com eles.

A letra D está incorreta. Mais uma vez, estamos tratando da função de organização. Do ponto de vista de recursos, organização é obtenção de recursos humanos e materiais, necessários à execução dos planos previamente estabelecidos.

A letra E está incorreta. Se o gerente analisa relatórios relativos à produção e às vendas e os compara com as metas estabelecidas, tomando medidas corretivas, ele está exercendo a função de controle.

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.

Relembrando:



GABARITO: A.

Questão 10 ESAF - Analista de Finanças e Controle (CGU)/Auditoria e Fiscalização/2006

O processo administrativo compõe-se de quatro funções básicas. Indique a opção correta.

a) A função **organização** refere-se ao sistema de definição de objetivos, alocação de recursos e os meios para alcançá-los. A de direção ao agrupamento das atividades em órgãos e cargos, definindo níveis de autoridade e responsabilidade.



b) A função **planejamento** possibilita o monitoramento do desempenho organizacional e a tomada de ações corretivas. A de **organização** a divisão do trabalho e designação de processos e atividades.

c) A função **controle** permite a execução de atividades e alocação de recursos para atingir os objetivos. A de **direção** o exercício da liderança e coordenação de esforços.

d) A função **planejamento** possibilita a definição da missão organizacional e a programação de atividades. A de **direção** a orientação da mão-de-obra e a coordenação de esforços.

e) A função **controle** permite desenhar o trabalho a ser executado e coordenar atividades. A de **organização** o exercício da comunicação, liderança e motivação.

Comentário:

A única opção que expressa corretamente as funções administrativas é a letra D.

Analisando e corrigindo as demais alternativas, temos:

a) A função **organização (planejamento)** refere-se ao sistema de definição de objetivos, alocação de recursos e os meios para alcançá-los. A de **direção (organização)** ao agrupamento das atividades em órgãos e cargos, definindo níveis de autoridade e responsabilidade.

Note que o verbo utilizado é “definir”. Assim, se eu estou na fase do “definir”, eu estou exercendo o processo de **planejar**. É no planejamento onde eu defino “as coisas”!

b) A função **planejamento (controle)** possibilita o monitoramento do desempenho organizacional e a tomada de ações corretivas. A de **organização** a divisão do trabalho e designação de processos e atividades.

c) A função **controle (organização)** permite a execução de atividades e alocação de recursos para atingir os objetivos. A de **direção** o exercício da liderança e coordenação de esforços.

e) A função **controle (organização)** permite desenhar o trabalho a ser executado e coordenar atividades. A de **organização (direção)** o exercício da comunicação, liderança e motivação.

GABARITO: D.

Questão 11 ESAF - Analista de Finanças e Controle (STN)/Informática e Administração/2000

O papel do gerente nas organizações pode ser visto de diferentes formas tais como funções, papéis, habilidades e níveis hierárquicos. Identifique a opção que indica corretamente as funções gerenciais segundo Fayol e os papéis gerenciais segundo Mintzberg.



- a)** Cabe ao gerente exercer as **funções** de planejamento, organização, comando, coordenação e controle e os **papéis** de disseminador, monitor e porta-voz da informação; liderança e de ligação; bem como de empreendedor, de administrador de conflitos e de recursos, de negociador.
- b)** Cabe ao gerente exercer as **funções** de supervisor estratégico e executivo e os **papéis** de planejamento, de controle, de porta-voz da informação, de negociação aliados a habilidades cognitivas e de relações interpessoais de comunicação e liderança.
- c)** Cabe ao gerente exercer as **funções** de supervisão operacional e funcional de comando, coordenação e controle e os **papéis** de disseminador, monitor e porta-voz da informação; liderança e de ligação; bem como de empreendedor, de administrador de conflitos e de recursos, de negociador.
- d)** Cabe ao gerente exercer as **funções** de planejamento, organização, comando, coordenação e controle no nível funcional que ocupa e os **papéis** de liderança, de ligação, de negociação, de relações interpessoais de comunicação e liderança.
- e)** Cabe ao gerente exercer as **funções** de disseminador, monitor e porta-voz da informação; liderança e de ligação; bem como de empreendedor, de administrador de conflitos e de recursos, de negociador e os **papéis** de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Comentário:

A resposta é a letra A, pois é a alternativa que apresenta, pontualmente, as funções gerenciais segundo Fayol e os papéis gerenciais segundo Mintzberg. Vejamos.

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 ou Planejamento** - 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.



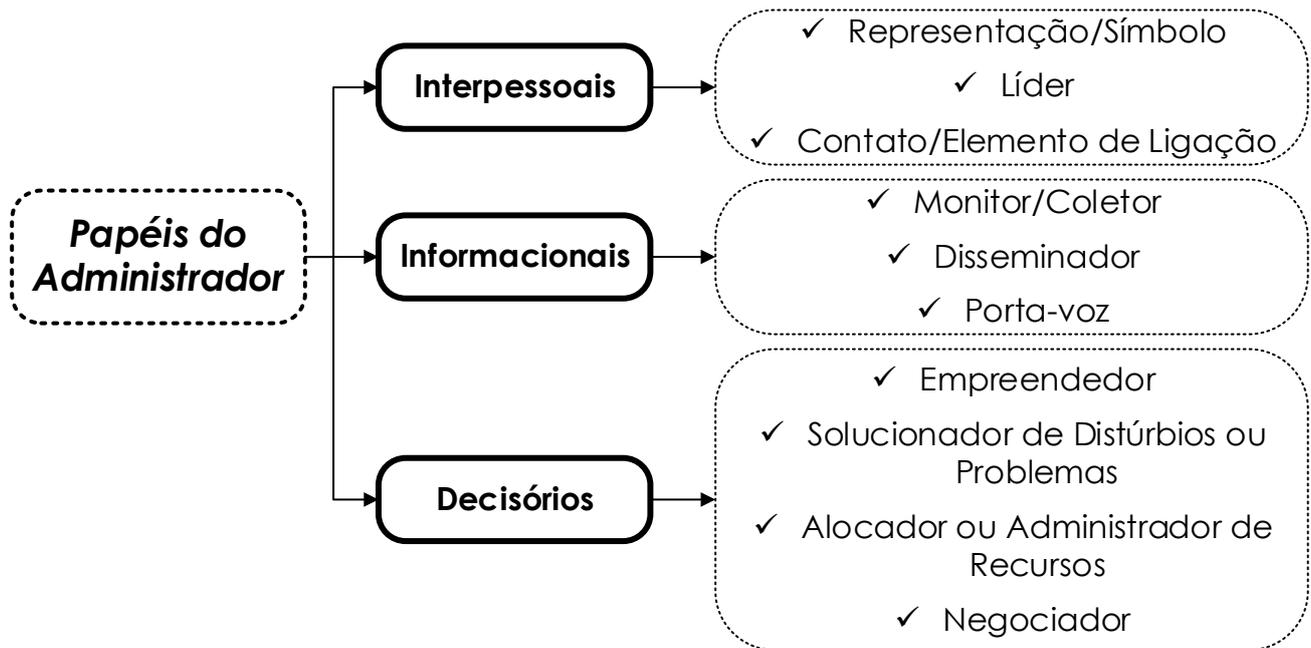
- ✓ **Coordenação** - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.
- ✓ **Controle** - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais 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:

FAYOL	URWICK	GULICK	KDONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever ou Planejar	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

No início dos anos 1970, **Mintzberg** questionou a ideia de Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Essas funções fazem parte do processo administrativo, mas os gerentes têm outras funções.

Assim, com base em um estudo realizado com um pequeno grupo de altos executivos, por meio de observações diretas e registro exaustivo de suas atividades em relatórios, essa pesquisa resultou em 10 atividades do gerente, também chamados de 10 papéis, que estão ilustrados adiante:



GABARITO: A.

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.

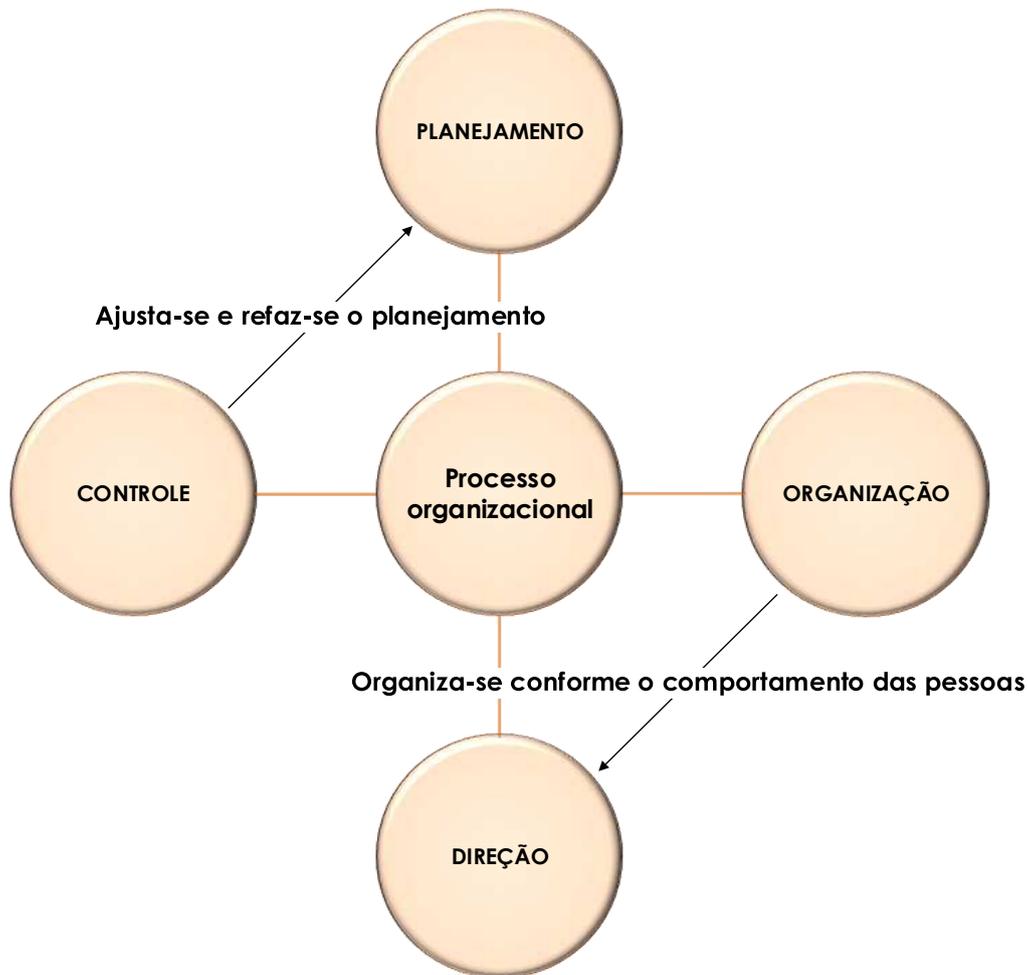
O planejamento define o que, como, por quem, quando e onde as ações devem acontecer, enquanto que o controle investiga e avalia os resultados das ações procurando corrigir as falhas em tempo hábil e registrando as lições aprendidas. Não adianta planejar o que não vai ser controlado nem controlar o que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



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)
1000 questões comentadas
Aula 00 – Prof. Adriel Sá



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 ESAF - Analista de Finanças e Controle (STN)/Desenvolvimento Institucional/2013

Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir:

“Fayol define o ato de administrar e que constituem o chamado processo administrativo e que são aplicáveis em qualquer trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da organização, como sendo: prever.....”

- a) organizar, comandar, coordenar e controlar.
- b) organizar, coordenar, comandar e controlar.
- c) coordenar, organizar, controlar e comandar.
- d) controlar, organizar, coordenar e comandar.
- e) coordenar, controlar, organizar e comandar.

Comentário:

Que beleza! Mais uma pra gabaritar!

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 ou Planejamento** - 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.

GABARITO: A.

Questão 14 CESPE - Agente Administrativo (TCE-RO)/2013

A respeito das funções da administração e do comportamento organizacional no processo administrativo, julgue o item que se segue.

No processo de planejamento organizacional, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais ou táticos e operacionais.

Comentário:

O item está CERTO.

Nas organizações, sejam elas privadas 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.

Por fim, 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.**

GABARITO: CERTO.



Questão 15 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.

- **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.**

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



GABARITO: E.

Questão 16 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.

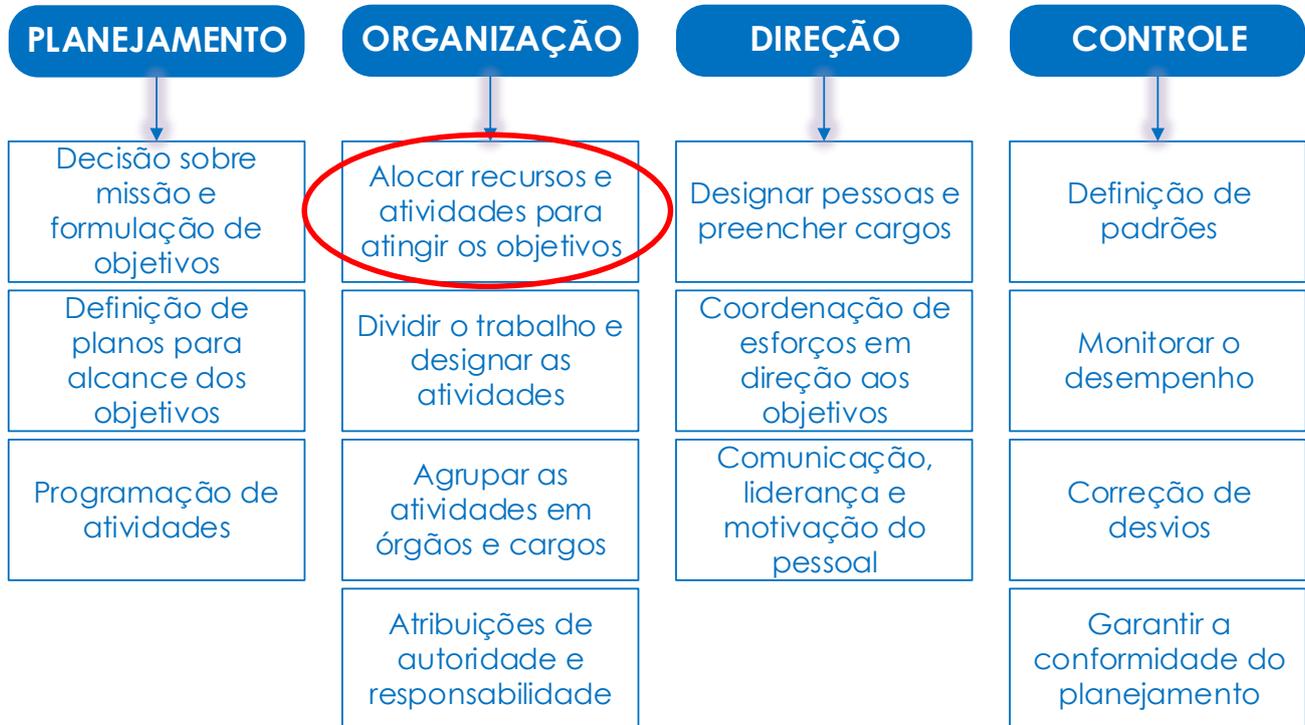
Ainda, a organização é o processo de criar uma estrutura organizacional estável e dinâmica, por meio da qual se define o trabalho que as pessoas devem realizar. Essa estrutura é a chamada estrutura organizacional.

Nesse 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.



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)
1000 questões comentadas
Aula 00 – Prof. Adriel Sá

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 17 CEPERJ - Oficial de Fazenda (SEFAZ RJ)/2013

O denominado **processo administrativo** é constituído por um conjunto de funções que definem o próprio ato de administrar. Essas funções administrativas são localizáveis em qualquer nível ou área de atividade da empresa.

Na Teoria Clássica da administração, desenvolvida pelo engenheiro francês Jules Henri Fayol, as funções administrativas originariamente apresentadas **não** incluem a seguinte atividade:

- a) dirigir
- b) coordenar
- c) controlar
- d) prever
- e) organizar

Comentário:

A resposta é a letra A.



As funções administrativas idealizadas por **Fayol** são as funções chamadas de POC³:

- ✓ **Previsão ou Planejamento** - 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.

Se compararmos com as funções administrativas contemporâneas, podemos concluir que a função de dirigir absorveu as funções de comando e coordenação.

GABARITO: A.

Questão 18 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 interior refere-se à função "organização" e a parte final, à função de direção. Vejamos.



ADMINISTRAÇÃO P/ CARREIRAS FISCAIS (TODOS OS CARGOS)
1000 questões comentadas
Aula 00 – Prof. Adriel Sá

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 e decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente**.

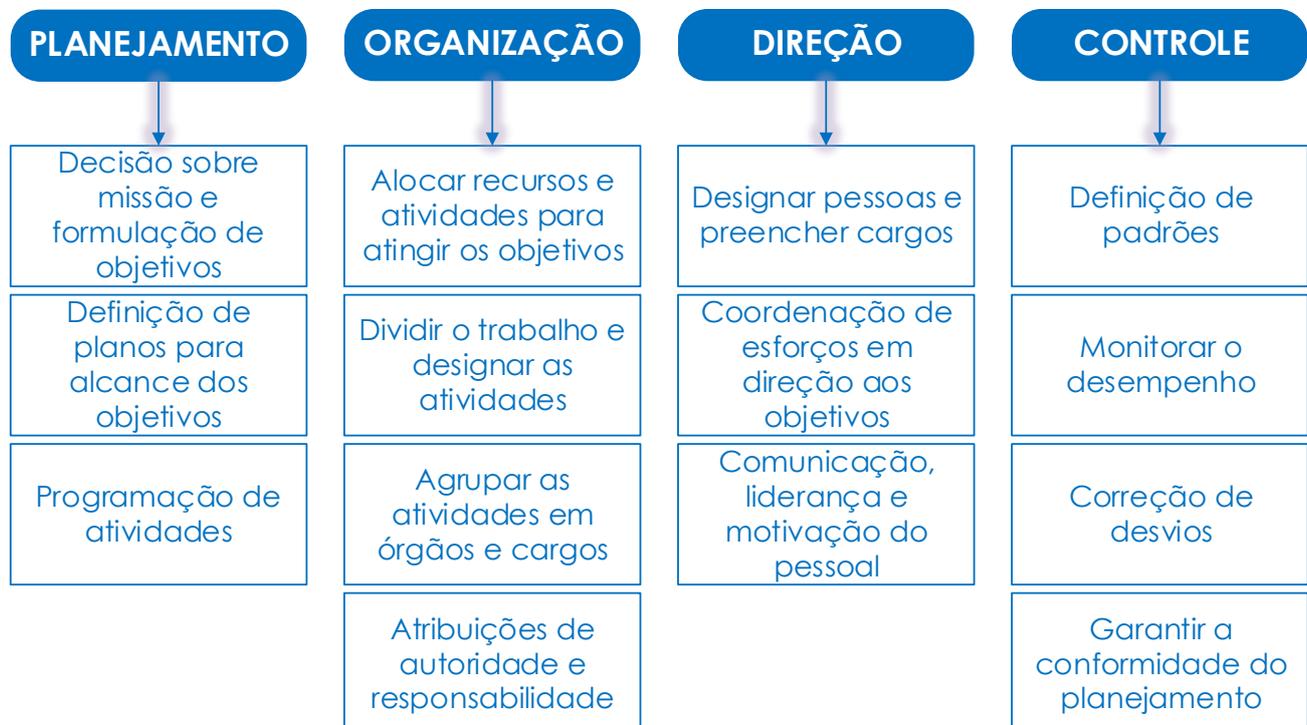
Já a **organização** é o **processo de criar uma estrutura organizacional, por meio da qual se define o trabalho que as pessoas devem realizar**. Também, é a disposição dos recursos (físicos, financeiros e humanos) refletida na divisão de mão-de-obra da organização em departamentos específicos e empregos,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

Logo, por meio da **organização divide-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 19 CESPE - Técnico de Nível Superior (MPOG)/"ENAP"/2015

Julgue o item seguinte, acerca do processo organizacional.

Organização é a função administrativa que define objetivos e decide as tarefas e os recursos necessários para alcançá-los adequadamente.

Comentário:

O item está ERRADO.

Praticamente, a mesma questão anterior.

O item refere-se à função "planejamento". "Definir", "decidir", são verbos que indicam ação de planejar.

Corrigindo o item, temos:

Organização (**Planejamento**) é a função administrativa que define objetivos e (a organização) decide as tarefas e os recursos necessários para alcançá-los adequadamente.

GABARITO: ERRADO.



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.