

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Curso Estratégia de Noções de Administração Pública W/TXT-RJ (A/AA) - AOCF

Professor: Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

Processo organizacional

Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais

Introdução	01-06
Análise Estatística	06-09
Análise das Questões	09-25
Questionário	25-36
Conclusão	36

Introdução

Olá, pessoal, tudo bem? Começaremos agora o *Passo Estratégico* da disciplina **Noções de Administração Pública** para o cargo de Analista Judiciário/Área Administrativa do **Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região**.

O edital do TRT RJ parece estar cada vez mais próximo, pois foi decidida a banca responsável pelo concurso. A expectativa era que fosse a FCC, mas o Instituto AOCF foi escolhido como banca organizadora. Como o edital ainda não foi publicado, nos basearemos no conteúdo programático do último concurso, realizado em 2012.

Creio que muitos de vocês já conheçam o “Passo”, no entanto vamos aproveitar esse **relatório inicial** para dar nossa breve visão como analistas, como coaches e, principalmente, como concurseiros do que é

e de como o “Passo” pode te ajudar no caminho até a conquista do cargo público.

Temos notado que na elaboração das provas as bancas de concursos têm se especializado em explorar cada vez mais as diversas fontes de informação existentes, seja na doutrina especializada, nos incontáveis atos normativos legais ou infralegais, na jurisprudência, em periódicos, ou seja, em qualquer fonte que contenha conteúdo “cobrável” em prova.

Com isso, os materiais destinados a concursos têm ficado cada vez extensos, inflados, pois precisam contemplar todas essas atualizações e, por uma questão de responsabilidade e compromisso com o candidato, manter o conteúdo já cobrado no passado.

Os cursos do Estratégia já têm essa preocupação em dar destaque aos assuntos e pontos da matéria que estão sendo cobrados com mais frequência nos concursos. No entanto, devido ao enorme volume de informações necessárias para cobrir todo o edital, é comum que o aluno ainda se sinta inseguro acerca daquilo que efetivamente deve guardar para a prova, daquele núcleo de conhecimento que lhe proporcionará uma pontuação competitiva para a aprovação.

E é nesse contexto que enxergo as duas primeiras grandes vantagens do “Passo”. A primeira é a **possibilidade de identificar, com base em análise estatística real, consistente, com que frequência e aprofundamento determinado assunto da disciplina está sendo cobrado nas provas para o cargo almejado e nas demais provas organizadas pela banca examinada.**

Vejam que esse tipo de informação pode ser determinante para a sua aprovação, pois o exame em conjunto do conteúdo dos relatórios de todas as disciplinas permite que o aluno faça a escolha mais racional dentre as possíveis, quando considerado o tempo disponível para o estudo até a data da prova.

Dessa forma, o aluno poderá contar com todas as informações necessárias para que possa – se for preciso – privilegiar uma disciplina ou um assunto de uma determinada disciplina em detrimento de outros. **E isso pode ser a diferença entre conquistar ou não a vaga almejada.**

A segunda vantagem é um desdobramento da primeira: trata-se da inédita **possibilidade de irmos uma camada mais fundo no nosso filtro e identificar, dentro de cada assunto do edital examinado, quais pontos são preferidos e de que forma são cobrados pela banca.**

É isso mesmo que você acabou de ler, **sempre que for possível ou relevante**, não nos limitaremos a reconhecer que o assunto X foi cobrado com maior frequência que o assunto Y. Vamos mostrar de que forma foi cobrado e, sempre que possível, quais pontos dentro daquele assunto são preferidos pela banca. Acreditem, em algumas provas o estudo de 3 ou 4 pontos (não falo de itens do edital e sim de pontos – subitens), já garantiria 70 a 80% de rendimento na disciplina. Um candidato com bom senso e preparo acertaria as demais questões mesmo sem ter estudado a fundo o assunto. **É esse tipo de percepção que buscamos proporcionar.**

Costumamos dizer que o estudo para concursos públicos deve ser feito em camadas, ou seja, na primeira leitura o candidato deve se preocupar em aprender o núcleo essencial da matéria e não esgotar completamente a matéria. Nas leituras seguintes, deve progressivamente ir se aprofundando nos detalhes absorvidos até chegar em um nível de conhecimento acumulado que seja satisfatório para a preparação escolhida.

O Passo Estratégico expõe essas camadas para o aluno, deixa claro qual conteúdo deve ser priorizado em um primeiro momento

e quais conteúdos merecerão atenção – se for o caso – em momento posterior. O aluno que, por falta de tempo ou opção estratégica de preparação, optar por ir para a prova com um conhecimento básico saberá com precisão até que ponto deve se dedicar à disciplina. E diria que o mesmo serve para o aluno que quer chegar com o conteúdo avançado, ou seja, até onde vale a pena adquirir conhecimento na disciplina.

Percebam que um levantamento desse tipo, com esse nível de detalhes, é algo inédito, um verdadeiro raio-x do edital. Apesar de tomarmos como referência a última prova do cargo almejado, também nos preocupamos com o passado e com as demais provas organizadas pela banca, incluindo as mais recentes. Isso **nos permitiu perceber o comportamento atual da banca** e, a depender do caso, sugerir possíveis novidades em futuros editais.

Além disso, o Passo Estratégico também trará **simulados periódicos com questões inéditas** e será uma grande ferramenta para que o aluno possa **orientar as suas futuras revisões da disciplina**. Em suma, o “Passo” servirá como um **roteiro para a preparação dos alunos iniciantes** e como um **bom plano de revisão para os mais experientes!**

Neste primeiro relatório serão abordados os seguintes assuntos do edital do TRT-RJ 2012:

- a) Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação.**
- b) Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.**

Os relatórios desse Passo Estratégico englobarão mais de um assunto/tema, com o intuito de entregar todas as análises e pontos críticos da disciplina antes das provas! ☺

A programação segue abaixo:

Aula	Assunto	Data
Aula 00	Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.	18/01/2018
Aula 01	Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.	25/01/2018
Aula 02	Simulado 01	01/02/2018
Aula 03	Planejamento estratégico, tático e operacional. Gestão estratégica: Negócio, missão, visão de futuro, valores. Diagnóstico organizacional: análise dos ambientes interno e externo.	08/02/2108
Aula 04	Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.	15/02/2018
Aula 05	Simulado 02	22/02/2018
Aula 06	Gestão por Projetos. Gestão de contratos.	01/03/2018
Aula 07	Gestão por Processos.	08/03/2018
Aula 08	Simulado 03	15/03/2108
Aula 09	Gestão de resultados na produção de serviços públicos. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.	22/03/2018

Aula 10	Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos. Avaliação da Gestão Pública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Critérios de avaliação da gestão pública.	29/03/2018
Aula 11	Gestão de pessoas do quadro próprio e terceirizadas. Gestão de desempenho.	05/04/2018
Aula 12	Simulado 04	12/04/2018

Por fim, é importante ter em mente que **o material do Passo Estratégico não substitui o estudo do conteúdo regular da disciplina**. Portanto, esse material deverá ser utilizado de forma complementar ao estudo regular, preponderantemente para **revisões**, para **aprimoramento final** e para identificar **o que não poderá “de jeito nenhum” ser esquecido ou deixado para trás**, tudo bem?

Vamos ao relatório?

Análise Estatística

Antes de iniciarmos a análise estatística propriamente dita, é interessante nesse **primeiro relatório** fazer alguns esclarecimentos acerca dos critérios adotados para o levantamento e manipulação dos dados estatísticos.

Ao analisarmos as provas anteriores do Instituto AOCP, percebemos que uma amostra apenas com questões dessa banca não seria estatisticamente relevante. Sendo assim, utilizaremos o levantamento estatístico relativo à FCC, banca mais comum em concursos de tribunais e responsável pelo último concurso do TRT-RJ.

Apesar de não ter relevância estatística, a amostra de questões do Instituto AOCP sugere um comportamento semelhante aos resultados

encontrados para as provas da FCC. Isso acontece também quando se compara com as estatísticas do Cespe relativas a concursos para Tribunais.

Seguindo adiante, é importante delimitar a amostra utilizada para realizar a presente análise. Para esta análise foram selecionadas as **provas para Tribunais e outros órgãos análogos (tais como Ministério Público, Defensoria e Procuradoria) realizadas nos últimos 5 anos** (desde 2012) **pela banca Fundação Carlos Chagas (FCC)**, cujos editais tinham um grau relevante de similaridade com o nosso.

Além disso, foi necessário levar em consideração o **alto grau de permeabilidade** da disciplina durante o levantamento estatístico. E o que queremos dizer com isso? É que **é muito comum que os conteúdos cobrados “dentro” da disciplina Administração Pública também estejam presentes em outras disciplinas congêneres, tais como Gestão Pública, Administração de RH, Gestão de RH, Gestão de Pessoas, etc. Por essa razão, todas essas provas vieram para estatística.**

No que diz respeito aos dados em si, as disciplinas Administração Pública e Gestão de Pessoas foram divididas em **13 tópicos** (o que resulta em uma distribuição projetada de **7,69% para cada tópico**), aglomerados conforme a incidência e correlação a fim de serem elaborados **os relatórios abordando todo o conteúdo programático.**

Quanto aos tópicos em si, valem as mesmas considerações quanto à permeabilidade da matéria. Em outras palavras, **alguns tópicos aparecem descritos de forma diferente em alguns editais, mas abordam um conteúdo idêntico ou similar.** Para fazer a análise estatística, portanto, aglomerei esses tópicos conexos para gerar os dados que seguem.

Bem, é isso. Vamos aos dados estatísticos!

Assunto	Total de questões das provas das disciplinas	Total de questões em que o assunto foi efetivamente abordado	Percentual de incidência do assunto nas provas da banca
Processo Organizacional	205	27	13,2%
Gestão de redes organizacionais	205	5	2,4%

Tabela 1

Na tabela 1 são quantificadas as questões que cobraram o assunto em relação ao número total de questões analisadas. O assunto **processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação teve média bem superior à média esperada de 7,69% por tópico**. O assunto **gestão de redes organizacionais** apresentou 2,4%, o que equivale a aproximadamente 1/3 da incidência esperada.

Neste ponto, vale destacar uma questão metodológica. No edital de 2012, o assunto **gestão de redes organizacionais** veio inserido em um tópico denominado **comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais**. No entanto, a estatística acima apresentada reuniu as questões que tratavam do assunto **comunicação** exclusivamente dentro do respectivo subtópico de mesmo nome contido no assunto **processo organizacional**, de modo que os dados referentes ao tópico **comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais**, na prática, dizem respeito apenas a **gestão de redes organizacionais**.

Dito isto, e aprofundando um pouco mais os dados, verificamos que as 27 questões sobre Processo Organizacional foram assim distribuídas:

Processo organizacional: Planejamento	04 questões
Processo organizacional: Direção	04 questões
Processo organizacional: Comunicação	11 questões
Processo organizacional: Controle.	03 questões

Processo organizacional: Avaliação.

05 questões

1. Conclusões:

Com base nos dados históricos acima, podemos concluir que o tópico **Processo Organizacional** é relativamente bastante cobrado nas provas e deve ser priorizado, pois representa 13,2% da prova, quase o dobro da média esperada de 7,69% por tópico!

Esse tópico vem assim detalhado no edital: **Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação.**

Já o tópico **Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais**, que aqui analisamos tão somente como **gestão de redes organizacionais**, é de estudo rápido e, assim, apesar de representar apenas 2,4% da prova, merece a correspondente atenção.

Análise das Questões

A partir de agora, veremos quais são as peculiaridades das questões cobradas sobre os temas.

A exemplo de como se deu na análise estatística, aqui também incluiremos as questões sobre **comunicação** dentro do tópico **processo organizacional**, apresentando um bloco separado de questões exclusivamente referentes a **gestão de redes organizacionais**.

Analisaremos questões do Instituto AOCP, mas também questões cobradas pela banca FCC. Em ambos os casos, vale ressaltar que as provas avaliadas raramente misturavam diferentes temas, sendo cobradas em sua maioria apenas um assunto por questão. Naturalmente, alguns assuntos são permeáveis entre si, mas a rigor cada questão costuma abordar um único assunto, o que é um facilitador para o candidato! 😊

Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação**Questões do Instituto AOCF**

(2015 – FUNDASUS – Analista – Pedagogo)

No desenvolvimento de uma estrutura organizacional, existem alguns níveis de influência dessa estrutura que estão correlacionados aos tipos de planejamento utilizados pelas empresas. Assinale a alternativa que apresenta esses níveis

- a) Funcional e operacional.
- b) De responsabilidade, autoridade e comunicação.
- c) Estratégico, tático e operacional.
- d) Financeiro, de Produção e Recursos Humanos.
- e) De nível hierárquico e limites de autoridade.

Os três principais tipos de planejamento são:

- **Planejamento Estratégico:** é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.
- **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.

- **Planejamento Operacional:** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

Gabarito: letra C.

(2015 – EBSEH - Analista Administrativo – Administração)

O resultado final do processo de organização é

- a) a divisão das atividades organizacionais.
- b) o desenho da estrutura organizacional.
- c) a integração das atividades organizacionais.
- d) o orçamento organizacional.
- e) a coordenação das atividades organizacionais.

Organização é a função que organiza e estrutura os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.

Em nível estratégico, a organização é de fato relacionada ao desenho da estrutura organizacional.

Gabarito: letra B.

(2016 – EBSEH – UFPA - Analista Administrativo – Administração)

A administração pode ser definida em termos das quatro funções específicas que compõem o processo administrativo a fim de que todos os esforços dos membros da organização e a utilização dos recursos organizacionais sejam usados para alcançar objetivos organizacionais previamente estabelecidos.

Quais são os recursos organizacionais?

- a) Planejamento, organização, direção, coordenação e controle.
- b) Atividades, tarefas, produtos, serviços, decisões e objetivos.
- c) Estratégias, administração, operações internas e externas.
- d) Proprietários, fornecedores, clientes, concorrentes e público.
- e) Natureza, capital, trabalho, informação, tecnologia e pessoas.

Os recursos ou fatores de produção clássicos são **natureza, capital e trabalho. Informação e tecnologia** também podem ser considerados recursos, ao passo que **pessoas** acaba se confundindo com já citado recurso **trabalho**.

Por mais criticável que seja essa alternativa, as demais não passam nem perto de se referir a recursos organizacionais.

Gabarito: letra E.

Como são denominados os controles que constituem o sistema de decisões de cúpula que se baseia em informações externas e internas, também conhecidos como controles organizacionais?

- a) Controles operacionais.
- b) Controles táticos.
- c) Controles estratégicos.
- d) Controles orçamentários.

e) Controles de qualidade.

O controle estratégico é realizado pelo nível mais alto da organização e procura monitorar o desempenho da organização como um todo, bem como acompanhar as tendências do ambiente externo e as informações do ambiente interno, a fim de orientar e ajustar a estratégia da organização.

Gabarito: letra C.

(2016 - EBSEH/HRL-UFS - Analista Administrativo – Administração)

Qual é a função administrativa responsável pela coordenação da ação dos indivíduos no contexto organizacional?

- a) Organização.
- b) Direção.
- c) Controle.
- d) Operacional.
- e) Processo.

A **organização** vem antes e o **controle** depois da ação dos indivíduos no contexto organizacional. A **direção** é a função concomitante à ação e relaciona-se à condução da execução do que foi planejado (planejamento), de forma a garantir que a ocorra conforme planejado (controle).

Gabarito: letra B.

Quais são as funções administrativas que são intrinsecamente relacionadas e mutuamente complementares?

- a) Direção e coordenação.
- b) Comando e coordenação.
- c) Organização e direção.
- d) Planejamento e controle.
- e) Controle e direção.

O planejamento determina os objetivos organizacionais e o controle verifica se eles estão sendo atingidos. O controle envolve medição e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar o que for necessário. O estabelecimento de objetivos claros na fase de planejamento é, portanto, imprescindível para um controle a contento.

Gabarito: letra D.

(2017 - EBSE RH/HUJB-UFCG - Assistente Administrativo)

Assinale a alternativa que apresenta a palavra que significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, ou um serviço que se presta a outro ou, ainda, uma atividade que se recebe por delegação de outrem.

- a) Administração.
- b) Organização.
- c) Direção.
- d) Representação.

e) Delegação.

A banca utilizou uma definição de Chiavenato sobre administração, que significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro ou, ainda, uma atividade que se recebe por delegação de outrem.

Ocorre que outras funções também se encaixam na definição. Por exemplo, não é difícil imaginar que a direção também possa se desenvolver sob o comando de outro, ser um serviço que se presta a outro ou, ainda, uma atividade que se recebe por delegação de outrem.

Gabarito da banca: letra A.

Com relação ao processo organizacional, qual é o processo que envolve solução de problemas e tomada de decisões quanto a alternativas para o futuro?

- a) Coordenar.
- b) Dirigir.
- c) Comandar.
- d) Planejar.
- e) Controlar.

Todas as funções administrativas envolvem, de certa forma, solucionar problemas e tomar de decisões. No entanto, a que pode ser melhor entendida como responsável por alternativas para o futuro é o planejamento.

Gabarito: letra D.

Questões da FCC

(2015 – TRT3 – Analista Judiciário/Biblioteconomia)

A função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam atingidos, é a de

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

De acordo com a definição, o *Controle* é a função administrativa pela qual os resultados obtidos pela organização/direção são medidos/analísados e comparados com o que havia sido planejado, para que possam ser realizadas as correções e que os objetivos organizacionais definidos no planejamento sejam devidamente alcançados. Portanto, o gabarito opção **C**.

(2014 – TRT19 – Analista Judiciário/Área Administrativa)

Como etapa importante do processo organizacional, insere-se a avaliação que consiste, segundo definição doutrinária, em uma operação na qual é julgado o valor de uma iniciativa organizacional, a partir de um quadro referencial ou um padrão comparativo previamente definido. A propósito do tema é INCORRETO afirmar que:

- a) os indicadores são parâmetros que quantificam e medem os resultados, possuindo uma função descritiva e uma função valorativa.
- b) a avaliação de desempenho deve contemplar os níveis institucional, administrativo-gerencial e técnico-operacional.
- c) é a partir da definição clara de objetivos e metas que a organização irá avaliar os resultados e identificar os erros cometidos no processo de execução.
- d) a avaliação de desempenho promove a aprendizagem e a disseminação de conhecimento nas organizações.
- e) a avaliação de desempenho contempla um conjunto de metas, incluindo, necessariamente, economicidade, custo-benefício e satisfação.

A palavra **necessariamente** na assertiva E ajudou a chegar ao gabarito, pois nem sempre fatores como economicidade ou custo-benefício são integrantes do conjunto de metas estabelecidas. Gabarito assertiva **E**.

(2015 – TRE/RR – Analista Judiciário/Biblioteconomia)

Em relação ao planejamento, é correto afirmar que

- a) o planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".
- b) o planejamento estratégico é o desdobramento do planejamento tático.
- c) as grandes estratégias de uma organização são definidas a partir da soma de seus planos táticos.

- d) o planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, frequentemente, nos níveis da alta administração e estratégico.
- e) o planejamento da unidade de informação ocorre de forma independente, sem vinculação direta com o da direção da organização.

É muito importante que o candidato conheça e saiba diferenciar os **3 principais tipos de planejamento**, cobrados constantemente nas provas; os planejamentos **Estratégico, Tático e Operacional**.

Vamos à análise de cada uma das alternativas:

- a) CORRETO. No planejamento operacional ocorrerá o maior nível de detalhamento da execução do plano, sendo o mais específico para a tarefa. Ele definirá quais as tarefas (o que fazer) serão executadas e a forma como elas serão executadas.
- b) INCORRETA. A assertiva inverte, na verdade o Planejamento Tático é o desdobramento do Planejamento Estratégico.
- c) INCORRETA. As grandes estratégias, como podemos deduzir pelo nome, vêm do plano estratégico, e não do planejamento tático.
- d) INCORRETA. Quando falamos em unidades dentro da organização, deixa de ser planejamento estratégico, que engloba toda a organização, para ser o planejamento tático ou operacional.
- e) INCORRETA. Não existe planejamento da unidade (tático) sem que este esteja integrado ao planejamento mais amplo, da organização (planejamento estratégico).

(2014 – TJ-AP – AJ Administração)

Sobre as barreiras da Comunicação Interna é INCORRETO afirmar:

- a) A presença de grupos multidisciplinares que trabalham as informações nas organizações é uma barreira para a gestão da comunicação interna.
- b) As barreiras administrativas ocorrem quando a empresa processa suas informações considerando a distância física, grupos com diferentes culturas, relações de poder etc.
- c) As barreiras pessoais referem-se à personalidade de cada comunicador, seu estado de espírito, suas emoções, seus valores e na forma como se comporta dentro de determinado contexto.
- d) A sobrecarga de informações caracteriza uma barreira na comunicação, uma vez que há um limite de atenção cerebral.
- e) O meio mais rico de comunicação é o face a face, caracterizado pela riqueza das expressões adicionais.

O erro fica por conta da assertiva A, que diz que grupos multidisciplinares que trabalham a informação podem dificultar a comunicação interna, uma vez que esses grupos têm mais condições de estabelecer um protocolo de comunicação que alcance uma quantidade maior de pessoas.

Gestão de redes organizacionais

Questões da FCC

(2012 - TST - AJAA)

Considere as seguintes assertivas:

I. Visto que os objetivos organizacionais são alterados ao longo do tempo, as redes de comunicação também mudam.

II. As redes de comunicação informal contribuem para uma vantagem competitiva de uma área ou organização.

III. Rumor é uma rede de comunicação organizacional informal ao longo do qual informações não oficiais fluem rapidamente.

Está correto o que se afirma em

a) I e II, apenas.

b) II e III, apenas.

c) I e III, apenas.

d) I, II e III.

e) I, apenas.

A questão foi retirada da obra *Administração Contemporânea*, de Jones G. e George J., 4 ed, 2008, pg. 582:

Visto que os objetivos organizacionais são alterados ao longo do tempo, as redes de comunicação organizacional também mudam. As redes de comunicação informal podem contribuir para a vantagem competitiva de uma organização porque ajudam a garantir que os membros da organização tenham as informações necessárias quando precisam que ela cumpra seus objetivos. Rumor é uma rede de comunicação informal ao longo da qual informações não oficiais fluem rapidamente, mesmo que nem sempre exatas.

Gabarito letra **D**.

(2013 - TRT-RJ - AJAA)

As redes organizacionais:

- a) dizem respeito à coordenação das ações individuais, perspectivas de curto prazo, com vistas ao alcance de resultados imediatos.
- b) podem ser estabelecidas entre diferentes pessoas e/ou instâncias de uma mesma organização, entre organizações e seus diferentes clientes externos e entre diferentes organizações públicas.
- c) constituem sistemas de fluxo de trabalho e delimitação de competências, visando ao aprimoramento de todas as etapas produtivas, com foco na qualidade.
- d) são estabelecidas exclusivamente no âmbito interno de cada instituição, com vistas a propiciar a coordenação flexível e o reforço das hierarquias em linha, com permanentes e claras definições de tarefas.
- e) constituem sistemas internos e externos de comunicação, que objetivam sofisticar os mecanismos de controle e emitir comandos claramente delimitados, de molde a atingir pessoas que operam em diferentes unidades de trabalho.

A letra A está incorreta, pois uma rede não envolve somente ações individuais, mas também relações entre grupos e empresas. Além disso, não visam apenas resultados imediatos, de curto prazo.

Já a letra B descreve bem o conceito de redes organizacionais. Elas podem ser construídas por pessoas, grupos e organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Já a letra C não faz sentido. Uma rede pode não estar delimitando nenhuma competência, nem precisa estar focada em algum processo produtivo. As redes de políticas públicas, por exemplo, não costumam ter essa característica.

A letra D também está equivocada, pois uma rede costuma sim ter participantes de fora da organização. Assim, não são estabelecidas exclusivamente no âmbito interno da instituição.

Finalmente, a letra E está também errada. As redes não buscam criar mecanismos sofisticados de controle. Sua lógica é a da parceria, não o controle, seja ele hierárquico ou não. Dessa forma, o gabarito é mesmo a letra B.

(2013 – TRT-SC – ANALISTA)

As denominadas redes organizacionais:

- a) podem ser definidas como um conjunto de sistemas fundados na tecnologia da informação, com centralização de ações para consecução de objetivos comuns.
- b) correspondem a um conjunto de órgãos que atuam de forma centralizada e coordenada.
- c) fundamentam-se na gestão de processos e pessoas com o objetivo de maximizar os resultados pretendidos.
- d) consistem em um conjunto organizado de objetivos estratégicos, indicadores e metas, alinhados a um sistema de coordenação.
- e) utilizam o modelo de gestão horizontal, sem controle hierárquico, com interação e compartilhamento de ideias para gerar soluções.

As redes não são centralizadas, pelo contrário. Sua lógica é a da descentralização, com parceiros distribuídos e com uma relação de interdependência. Desse modo, tanto a letra A quanto a letra B estão equivocadas.

A letra C não faz sentido, pois a gestão de redes não é fundamentada na gestão de pessoas ou na gestão de processos.

No caso da letra D, o erro é que as redes organizacionais envolvem atores que podem ter objetivos e metas distintos, mesmo que estejam envolvidos em temas de interesse mútuo.

Finalmente, a letra E está correta e é o gabarito da banca. As redes são coordenadas através de uma relação de parceria, não de subordinação hierárquica.

(2013 – TRT-PR – Analista)

A estratégia de redes representa um grande potencial de aumento da efetividade da gestão pública. Esta afirmativa é verdadeira, desde que seja evitado o problema típico na gestão de redes organizacionais que é:

- a) a indefinição na responsabilização pela obtenção dos resultados.
- b) o excesso de atores com influência nas decisões.
- c) a dificuldade de gerir uma grande quantidade de informação.
- d) a rigidez formal dos processos de gestão em rede.
- e) a necessidade de aumentar a cadeia hierárquica burocrática.

A gestão de redes não é algo simples. Como não existe uma relação de supervisão e controle hierárquico, a coordenação dos diversos "atores"

envolvidos é algo complexo, pois eles podem ter capacidades e interesses distintos.

Além disso, existe uma maior dificuldade de apontar responsabilidades pelos resultados, sejam eles positivos ou negativos. Desta forma, o gabarito é a letra A. Já a letra B está incorreta. O excesso de atores com poder de influência não é necessariamente algo ruim.

O mesmo podemos dizer da letra C. Existem sistemas que nos possibilitam gerir essas informações na gestão de redes. A letra D é absurda, pois as redes não são rígidas, pelo contrário. Finalmente, a letra E está errada, pois nas redes não existe essa cadeia hierárquica. A relação é de parceria, não de hierarquia. O gabarito é, portanto, a letra A.

(2012 – TRT-PE – Analista)

As redes organizacionais se caracterizam por:

- a) enfatizar a especialização do conhecimento por meio de estruturas matriciais.
- b) possuir mecanismos de controle formais, orientados por comandos hierárquicos claramente individualizados.
- c) priorizar interações interindividuais, segmentadas e orientadas para o curto prazo.
- d) funcionar por meio de mecanismos de coordenação linear e vertical.
- e) constituir unidades interdependentes orientadas para identificar e solucionar problemas.

As redes são estruturas que funcionam de modo participativo e englobam diversos atores que buscam alcançar um objetivo de interesse mútuo. Esses “atores” trabalham em um relacionamento de parceria (e não subordinação) e interdependência.

A letra A está errada, pois as estruturas matriciais são um tipo diverso de estrutura organizacional que envolve, sim, a hierarquia. A letra B também está equivocada. Não existem esses mecanismos de controle formal nas redes organizacionais.

A letra C está errada pelo trecho em que cita a orientação para o curto prazo. A letra D está incorreta pelo mesmo motivo da letra B: a coordenação não é vertical, ou seja, não existe subordinação e hierarquia nas redes. Desta forma, o gabarito é mesmo a letra E.

Questionário de Revisão

Nesta seção, iremos apresentar os principais pontos do tópico organizados em forma de questionário com o objetivo de servir como **orientação de estudo**. A ideia é que cada pergunta sirva como uma etapa do roteiro de revisão para o aluno. Assim, tendo encontrado as respostas para as questões apresentadas, o aluno terá percorrido as **partes mais relevantes desse assunto**. Funciona, portanto, como um *checklist*, com respostas simples, que devem ser guardadas pelo candidato.

Para o aluno iniciante na disciplina, sugiro que utilize esse questionário para fazer uma **leitura mais direcionada** do conteúdo no material em pdf e, assim, consiga fazer **marcações de qualidade que servirão para revisões futuras**.

Agora, **para o aluno que já estudou a matéria**, creio que a melhor tática seja utilizar o questionário como um **roteiro de revisão** e, assim, eventualmente, **aperfeiçoar suas próprias anotações**.

Caso tenha iniciado seus estudos há pouco tempo, esteja ciente de que este material, de forma alguma, se propõe a substituir o conteúdo regular da disciplina, que contém todos os tópicos do edital de forma detalhada. O foco do Passo Estratégico é relembrar (para os que já estão há mais tempo nos estudos) os tópicos que não podem ser esquecidos ou direcionar (para os iniciantes) o foco, dando uma noção do que priorizar. **O Passo Estratégico deve ser utilizado (como roteiro) em conjunto o material teórico regular!**

Vamos ao questionário propriamente dito.

Questionário

- 1. Quais são as 4 funções do processo administrativo?**
- 2. Quais são os 3 tipos (níveis) de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?**
- 3. Quais são as 5 principais características fundamentais do planejamento estratégico?**
- 4. Do que se trata a atividade Organização?**
- 5. Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?**
- 6. Do que se trata a atividade Controle?**
- 7. Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?**
- 8. Quais são as funções da comunicação?**
- 9. Cite algumas barreiras no processo de Comunicação.**

10. Quais os tipos de comunicação existentes quando se leva em consideração o seu sentido (fluxo)?

11. Quais elementos compõem o processo de comunicação?

12. O que diferencia um canal pobre de um canal rico?

13. Qual a diferença entre comunicação eficiente e comunicação efetiva?

14. Cite alguns tipos de ruídos que podem surgir no processo de comunicação.

15. Qual a diferença entre comunicação formal e informal?

16. Descreva os tipos de redes de comunicação organizacional.

1. Quais são as 4 funções do processo administrativo?

As 4 funções que compõem o processo administrativo são:

- **Planejamento:** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e desenhadas as atividades para que os objetivos sejam alcançados.

- **Organização:** é a função que organiza e estrutura os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.

- **Direção:** é a função relativa à condução da execução do que foi planejado, de forma a garantir que a ocorra conforme planejado.

- **Controle:** é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos. Sua finalidade é comparar as medições com o que

foi previamente planejado e, assim, poder realizar possíveis adequações aos objetivos definidos no planejamento.

2. Quais são os 3 tipos (níveis) de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?

Os três principais tipos de planejamento são:

- **Planejamento Estratégico:** é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.

- **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.

- **Planejamento Operacional:** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

3. Quais são as 5 principais características fundamentais do planejamento estratégico?

As cinco principais características fundamentais do planejamento estratégico são:

- Adaptação da organização a um **ambiente mutável**;
- É um plano voltado para o futuro, visando o **longo prazo**;
- Aborda a **organização como um todo** de forma global e sistêmica;
- É construído por meio do **consenso**, considerando a diversidade de interesse de todos os envolvidos;
- É uma forma de **aprendizagem organizacional**, em que se aprende por meio da adaptação ao ambiental complexo.

4. Do que se trata a atividade Organização?

- **Em nível estratégico:** É relacionada ao desenho da estrutura organizacional;
- **Em nível tático:** É relacionada ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento;
- **Em nível operacional:** É relacionada à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

5. Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?

- Comunicação
- Motivação
- Liderança

6. Do que se trata a atividade Controle?

O controle é uma das funções do processo administrativo. Sua importância consiste em **garantir que os objetivos definidos no planejamento sejam atingidos**. A função controle realiza comparações entre o planejado e o que está sendo executado, a ponto de realizar modificações/correções no decorrer do processo, sem precisar esperar a sua finalização.

7. Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?

Para todo novo controle a ser estabelecido, devem ser definidos os seguintes aspectos:

- **Objetivo:** a definição do controle deve estar associada à definição de um objetivo, meta, um plano etc.
- **Medição:** a execução desse controle dependerá de um meio de medição para que ela ocorra.
- **Comparação:** uma vez realizada a medição, é necessário que haja um procedimento definido para realizar a comparação com o padrão definido.
- **Correção:** uma vez realizada a comparação, as medidas corretivas são o mecanismo que permitirá alcançar o resultado desejado.

8. Quais são as funções da comunicação?

A comunicação organizacional serve para **CONTROLE, MOTIVAÇÃO, EXPRESSÃO EMOCIONAL e INFORMAÇÃO**.

9. Cite algumas barreiras no processo de Comunicação.

Há diversas barreiras associadas ao processo de comunicação, algumas delas são:

- Filtragem (no emissor)
- Percepção Seletiva (no destinatário)
- Sobrecarga de informações
- Aspectos emocionais (fonte e destinatário)
- Idioma/semântica/má codificação e decodificação
- Silêncio (*que também pode ser uma comunicação*)
- Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)

10. Quais os tipos de comunicação existentes quando se leva em consideração o seu sentido (fluxo)?

Quando consideramos em que sentido flui a comunicação, podemos classificá-las em:

- **Comunicação horizontal (lateral):** é a comunicação que se dá entre membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, de gestores do mesmo nível ou qualquer pessoa que esteja no mesmo nível dentro da organização
- **Comunicação vertical:** é a comunicação que se dá entre pessoas de diferentes níveis da organização, podendo ser ascendente ou descendente.

- Comunicação vertical descendente (top-down): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais elevados para os mais baixos. Dos gestores para seus subordinados.
- Comunicação vertical ascendente (bottom-up): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais baixos para os mais elevados. Comunicação que parte dos funcionários de níveis mais inferiores e é direcionada aos seus gestores.

11. Quais elementos compõem o processo de comunicação?

Os elementos que compõem o processo de comunicação são:

- **Fonte** – elemento que inicia o processo de comunicação. É quem deseja enviar uma mensagem inicialmente;
- **Transmissor** – é o elemento que codifica a mensagem, preparando-a para então possa ser transmitida pelo canal;
- **Canal** – é o meio escolhido pela fonte escolhe para enviar a mensagem;
- **Receptor** – é o modo ou instrumento que decodifica a mensagem a ser entregue ao destinatário;
- **Destino** – é o elemento o qual deverá receber a mensagem. É a pessoa para qual a fonte direcionou sua mensagem;
- **Ruído** – é qualquer alteração indesejada na mensagem originalmente transmitida. É inerente a qualquer processo de comunicação, do mais simples ao mais elaborado (pode ser mitigado, mas não eliminado);

- **Retroação ou feedback** – é o fluxo comunicativo de retorno do destino, direcionado à fonte inicial, confirmando o sucesso ou não do processo de comunicação.

12. O que diferencia um canal pobre de um canal rico?

Os canais são definidos como Rico ou Pobre de acordo com a sua capacidade de transmitir mais detalhes, ou não, da mensagem proposta.

Canais ricos são mais completos, tendem a transmitir a mensagem de forma mais completa, sendo mais eficazes para mensagens mais complexas, delicadas. Esse tipo de canal costuma ser de uso mais demorado e mais custoso. Nesses tipos de canais há uma mão dupla de comunicação muito mais rápida, sendo assim, o feedback é instantâneo.

Canais pobres são mais simples, apresentam dificuldades em transmitir mensagens mais complexas, pois não são capazes de captar e transmitir todas as suas nuances. Por outro lado, são canais mais adequados para mensagens simples e que precisam atingir um número maior de destinos. Eles são mais rápidos e de custo menor quando comparamos com os canais ricos.

13. Qual a diferença entre comunicação eficiente e comunicação efetiva?

A comunicação **eficiente** ocorre quando se utiliza a menor quantidade possível de recursos para que ocorra.

Como o objetivo da comunicação é transmitir uma informação (na medida do possível, fidedigna), a comunicação é **efetiva** quando é recebida e adequadamente compreendida pelo receptor.

14. Cite alguns tipos de ruídos que podem surgir no processo de comunicação.

O ruído no processo de comunicação pode ter origem em qualquer um dos elementos que compõem a comunicação. Vejamos alguns exemplos:

- Conhecimento (in)adequado do idioma utilizado no processo de comunicação entre fonte e destino;
- Interpretação pessoal do destino (nem sempre se entende o que se objetiva transmitir). Diferenças culturais contribuem para esse tipo de ruído.
- O canal escolhido irá: ter perdas à medida que a mensagem é transmitida; ter outras mensagens sendo transmitidas e se misturando à original, etc.
- A objetividade da fonte é fonte de ruído também, uma vez que o destino não entende qual é o principal objetivo do que está sendo transmitido, podendo inclusive diminuir sua atenção no processo de recepção da mensagem, o que aumentaria ainda mais o ruído.

15. Qual a diferença entre comunicação formal e informal?

A **comunicação formal** observa os modelos e canais determinados pela organização.

A **comunicação informal** utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que não foram determinados pela organização.

16. Descreva os tipos de redes de comunicação organizacional.

As redes **FORMAIS** de comunicação estão classificadas em:

- **Rede tipo Cadeia:** nesse tipo de rede, cada superior realiza a comunicação formalmente com seus subordinados. A precisão da comunicação é elevada, já sua velocidade é moderada, uma vez que a comunicação precisa "caminhar" por toda a sequência formal até alcançar todos.
- **Rede tipo Círculo:** rede de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação se distribua na forma de círculo pela organização. Elas são mais rápidas, mas tendem a perder qualidade ao serem retransmitidas.
- **Rede tipo Roda:** é a rede que se organiza em torno de uma pessoa, o centro da rede. Todas as outras pessoas da rede se situam ao seu redor. Neste caso, a comunicação é precisa e flui rapidamente. No entanto, seus membros possuem baixa satisfação.
- **Rede tipo todos os Canais:** trata-se de uma rede em que as pessoas possuem liberdade para contribuir no processo e não há a figura de um líder em torno de quem as informações são centralizadas. A satisfação dos membros é alta, assim como a velocidade da comunicação, porém possui baixa precisão.

Como exemplo de redes **INFORMAIS** de comunicação, temos a **rede de rumores**.

Conclusão

Prezados, encerramos aqui o primeiro Passo Estratégico da disciplina Noções de Administração Pública direcionado para o concurso para AJAA do TRT-RJ/2017. Bons estudos!

Um grande abraço,

Gustavo Garcia

Instagram: @profgustavogarcia

Para acessar meus artigos, clique [aqui](#).

Vinícius de Oliveira

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.