Estratégia CONCURSOS

Aul

Passo Estratégico de Administração Pública p/ TRT 15ª (Oficial de Justiça) - 2018 - Pós-Edital

Professor: Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

Processo Organizacional

Estrutura Organizacional

Introdução 01-06

Análise Estatística 06-07

Análise das Questões 08-28

Questionário 28-38

Conclusão 38

Introdução

Olá, pessoal, tudo bem? Começaremos agora o *Passo Estratégico* da disciplina **Noções de Administração Geral e Pública** para o cargo de **Oficial de Justiça** do **Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região.**

Creio que muitos de vocês já conheçam o "Passo", no entanto vamos aproveitar esse **relatório inicial** para darmos uma breve visão como analistas 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 enxergamos 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.**

Costumo 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**!

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
0	Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação. Tipos de estrutura organizacional.	16/03/2018
1	Ferramentas de análise para gestão e planejamento estratégico, tático e operacional; Balanced scorecard. Gestão estratégica do Poder Judiciário brasileiro. Resolução nº 49/2007 do Conselho Nacional de Justiça.	20/03/2018
2	Simulado 01	24/03/2018
3	Indicadores de gestão. Gestão pública eficiente, eficaz e efetiva. Gestão de processos.	28/03/2018
4	Gestão de projetos	01/04/2018

5	Simulado 02	05/04/2018
6	Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos; simplificação, racionalização e avaliação dos serviços prestados aos usuários de serviços públicos - Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017; instrumentos para avaliação da gestão pública e Modelo de Excelência em Gestão Pública disponível no site: http://www.gespublica.gov.br/.	09/04/2018
7	Princípios Básicos da Administração Pública. Administração gerencial. Governança e governabilidade.	13/04/2018
8	Simulado 03	17/04/2018
9	Gestão por competências. Metodologias de avaliação de desempenho.	21/04/2018
10	Processo decisório. Gestão de conflitos. Técnicas de arquivamento: classificação, organização, arquivos correntes e protocolo. Transparência e acesso à informação.	25/04/2018
11	Simulado 04	29/04/2018

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, acho interessante nesse **primeiro relatório** fazer alguns esclarecimentos acerca dos critérios adotados para o levantamento e manipulação dos dados estatísticos.

Como primeiro ponto, 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 6 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 Púbica e Gestão de Pessoas foram divididas em **15 tópicos** (o que resulta em uma distribuição projetada de **6,7% 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, aglomeramos esses tópicos conexos para gerar os dados que seguem.

Neste primeiro relatório serão abordados os seguintes assuntos do edital do TRT-15/2018:

a) **Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação; e**
b) **Tipos de estrutura organizacional.**

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	187	27	**14,44%**
Estrutura Organizacional	187	25	**13,37%**

Na tabela acima são quantificadas as questões que cobraram o assunto em relação ao número total de questões analisadas. Ambos os assuntos analisados neste relatório alcançaram **média bem superior à média esperada de 6,7% por tópico.**

1. **<u>Conclusões:</u>**

Com base nos dados históricos acima, podemos concluir que ambos os tópicos são relativamente bastante cobrados nas provas, **devendo ter seu estudo priorizado**, pois, somados, **representam quase 28% da prova!**

Análise das Questões

A partir de agora, veremos quais são as peculiaridades das questões cobradas pela banca sobre o tema.

As questões cobradas pela banca FCC nas 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

(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/analisados 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.

(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**.

Estrutura organizacional

(2015 – TRT4 – AJAA)

As redes organizacionais envolvem a agregação de múltiplos atores e interação para compartilhamento de ideias e recursos de forma ágil e eficiente. O Estado-rede combina vários princípios da atuação Administrativa, incluindo:

I. Subsidiariedade: o Estado deve ser substituído pela sociedade quando sua atuação não seja essencial.

II. Flexibilidade: estrutura administrativa flexível para adaptação às mutações internas e externas.

III. Centralização: existência de um canal exclusivo de comunicação, com vistas a evitar a dispersão de esforços.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) III

b) II e III

c) II

d) I e II

e) I

A questão explora o conceito de Estado-rede, de Castells (1999), o qual é caracterizado por um conjunto de princípios:

Subsidiariedade: Que significa uma ampla descentralização pela qual se transfiram poder e recursos aos níveis mais próximos aos cidadãos e aos seus problemas, num âmbito em que a gestão do problema possa ser feita eficazmente.

Flexibilidade: Com o qual se passaria de um Estado decretador a um Estado negociador, de um Estado controlador a um Estado interventor. Num mundo de empresas-rede e de Estado-rede, a administração também deve ir assumindo uma estrutura reticular e uma geometria variável em sua atuação.

Coordenação: A administração deve estabelecer mecanismos permanentes de cooperação com as administrações locais, regionais, nacionais e supranacionais de todas as instituições presentes na rede operada pelo Estado.

Participação cidadã: Sem a qual não haverá legitimidade.

Transparência administrativa: Com a qual se possa assegurar um novo vínculo entre Estado e sociedade.

Modernização tecnológica: Uma administração nova, ágil, flexível, descentralizada, participativa, só pode operar em um certo nível de complexidade, munida de um novo sistema tecnológico.

Transformação dos agentes da administração: Deve ser proposta pela profissionalização dos agentes que, por serem mais competentes, serão melhor pagos.

Retroação na gestão: Que permite que as unidades administrativas corrijam seus próprios erros num constante processo.

Um princípio irradiante dos princípios apresentados pelo autor é a **descentralização** e não a centralização. Gabarito **D**.

Martelli, Carla Gandini Giani. Estado-rede: a possibilidade do Estado na sociedade informacional. Perspectivas: Revista de Ciências Sociais, v. 24/25, 2001/2002.

(2013 – TRT18 - AJAA)

O conceito: especialização horizontal na organização através da criação de departamentos para cuidar das atividades organizacionais; é decorrente da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades refere-se a

a) centralização.

b) descentralização.

c) departamentalização.

d) reengenharia.

e) downsizing.

O enunciado traz o conceito de departamentalização, questão bem fácil. As demais opções são técnicas Gabarito **C**.

(2016 – PGE/MT - Analista Administrador)

Considere que determinada empresa, de pequeno porte, que atue em uma área específica de mercado – produzindo específico componente eletrônico para montadoras de automóveis – pretenda diversificar a sua produção, passando a produzir outros componentes eletrônicos, de interesse de indústrias que produzem eletrodomésticos. Diante de tal

perspectiva, referida empresa decidiu adequar sua estrutura a uma lógica de atuação por projetos, com órgãos de existência limitada à duração de cada projeto, mantendo outros, de natureza permanente, para apoio funcional. De acordo com os modelos descritos pela literatura, o tipo de estrutura adequado para atingir tal escopo consiste na denominada estrutura

a) Departamentalizada, onde são fixadas metas para cada unidade de produção.

b) Divisional, que permite especialização por produto.

c) Funcional, na qual os resultados são apurados de acordo com cada projeto.

d) Compartimentalizada, com relativa autonomia para cada departamento.

e) Matricial, na qual o projeto se constitui em centro de resultado.

O enunciado da questão descreve uma situação em que a empresa adequa a sua estrutura a uma lógica de **atuação por projetos**, com órgãos de existência limitada à duração de cada projeto, **mantendo outros, de natureza permanente**, para apoio funcional.

As duas partes grifadas são as "palavras-chave" para chegarmos ao gabarito da questão.

Quando a empresa já atua em uma área específica do mercado, de forma continuada, neste caso, produzindo específico componente eletrônico para montadoras de automóveis, ela apresentará uma **estrutura FUNCIONAL**.

Com a diversificação da sua produção, passando a produzir outros componentes eletrônico, com a existência limitada à duração de cada

projeto (caráter temporário), a empresa passará a apresentar também a **estrutura por PROJETOS**.

Como sabemos, quando uma empresa apresenta a combinação das estruturas funcional e de projeto concomitantemente, ela apresentará uma **estrutura MATRICIAL**.

As estruturas matriciais podem dar maior ênfase a um ou outro tipo de estrutura (funcional ou de projeto) - o que vai determinar suas matrizes fracas, balanceadas ou fortes.

Portanto, o gabarito da questão é a **letra E.**

(2015 – TRT15 – Analista Judiciário/Biblioteconomia)

Sobre as estruturas organizacionais, considere:

I. O grupamento das atividades de uma entidade em órgãos é efetuado de acordo com critérios de departamentalização que, entre outros, podem ser: por produtos, por clientes ou por área geográfica.

II. Dentre as relações formais verificadas na estrutura organizacional de uma instituição, pode-se citar a autoridade de linha, ou seja, aquela exercida pelo chefe de um órgão diretamente sobre seus subordinados.

III. A denominada estrutura matricial, descrita por Fayol, pressupõe, no primeiro nível de departamentalização, as funções de produção, comercialização, finanças e administração.

Está correto o que consta APENAS em

a) II e III.

b) I e III.

c) I e II.

d) III.

e) I.

Vamos à análise de cada um dos itens.

I - CORRETO. Há diversos critérios a serem usados para a departamentalização dentro de uma organização. As principais formas de departamentalização são: funcional; por produtos/serviços; geográfica; divisional; por processos; por projetos; por clientes; etc. Os critérios mencionados estão todos corretos.

II - CORRETO. A autoridade de linha é uma das características presentes e importantes das relações formais na estrutura organizacional da instituição.

III - INCORRETO. O princípio da autoridade única de Fayol (unidade de comando) determina que não deverá haver dupla subordinação dentro da estrutura empresarial, devendo cada funcionário responder exclusivamente a apenas um chefe. Esse conceito é incompatível com a estrutura matricial.

Gabarito opção **C**.

(2015 – TRE-RR – AJAA)

As sociedades modernas são constituídas de organizações, que podem ser formais ou não. Quanto às organizações formais modernas ou burocracias, para distingui-las das organizações ou grupos informais,

elas apresentam como características principais,

a) formalização das comunicações, impessoalidade nos relacionamentos e profissionalismo como critério de contratação e de promoção.

b) estrutura organizacional formada por níveis hierárquicos rígidos, regras implícitas e individualismo.

c) divisão de trabalho coordenada para reunir, unificar e harmonizar as atividades da organização, previstas nos fluxogramas.

d) departamentalização por função, que define as responsabilidades dos servidores individualmente e como integrantes de um grupo.

e) são coercitivas, utilitárias e normatizadas.

Formalidade, impessoalidade e profissionalismo são características da burocracia. Regras implícitas não são típicas da burocracia. A divisão do trabalho é rígida, com competência pré-definidas em níveis hierárquicos verticalizados. Gabarito letra **A**.

(2012 – TST – AJAA)

Ao receber um relatório contendo informações sobre a departamentalização do Tribunal Superior do Trabalho, nota-se de sua leitura que contém órgãos típicos de linha e de staff. Os órgãos que representam denominações típicas de linha e de staff são:

a) Gabinete da Presidência, Secretarias-Gerais, Secretarias de Comunicação Social e de Tecnologia da Informação, como de linha e, como staff, a Assessoria Parlamentar e o Cerimonial da Presidência.

b) Gabinete da Presidência, Secretarias de Comunicação Social e Administrativa, como órgãos de linha e, como staff, a Assessoria Parlamentar e as Secretarias-Geral Judiciária e de Orçamento e Finanças.

c) Secretaria-Geral da Presidência, Cerimonial, Secretaria de Comunicação Social, como de linha e, como staff, a Assessoria de Tecnologia de Informação e a Secretaria Administrativa.

d) Gabinete Diretor, Secretarias de Administração, Orçamento e Finanças, e como staff, a Secretaria de Gestão de Pessoas e a Ouvidoria.

e) Gabinete Diretor, Ouvidoria, Secretarias-Gerais, Secretarias de Administração e Orçamento, e como staff, a Secretaria de Gestão de Pessoas e o Cerimonial da Presidência

---

Órgãos de linha: são órgãos que possuem função executiva e de comando. Ex.: Presidência, Diretorias, Gerências, Superintendência, Secretarias, etc.

"Staff": são órgãos de assessoramento ou assistência, vinculados a órgãos de linha, mas sem poder de comando. Ex.: Assessoria Parlamentar, Assessoria Jurídica, Assessoria Técnica, Assistente Administrativo, etc.

Gabarito letra **A**.

(2015 – CNMP – Técnico do CNMP)

Sobre estrutura organizacional, é correto afirmar:

a) O grau de descentralização é outra decisão importante no delineamento da estrutura; quanto mais centralização maior será a falta de coordenação e controle.

b) A formalização, explicitada em manuais de organização que descrevem níveis de autoridades e responsabilidades dos vários departamentos, assegura que, na operação, não exista a estrutura informal.

c) A unidade de comando, princípio da administração clássica, é aplicada em todos os tipos de estrutura quando feito processo de departamentalização.

d) A definição precisa de direitos e obrigações dos membros da organização traduzidas em funções bem delineadas é uma característica de organizações mecanicistas.

e) Um dos pontos a observar na estrutura é a amplitude de controle. Quanto menor a amplitude de controle, menor o número de níveis hierárquicos.

Vamos analisar cada uma das assertivas.

a) INCORRETA. O nível de centralização/descentralização é um importante fator no delineamento da estrutura. Todavia, a conclusão seguinte é incorreta. Na verdade, quanto maior for a centralização, maior será o controle realizado pelos níveis hierárquicos mais elevados da organização.

b) INCORRETA. Nenhum nível de formalização implementado poderá assegurar a ausência da organização informal, pois ela sempre existirá em algum grau dentro da organização.

c) INCORRETA. A afirmação está incorreta pois na departamentalização matricial os empregados respondem hierarquicamente a mais de uma linha de comando, o que é o oposto do que determina o conceito de unidade de comando.

d) CORRETA. As organizações mecanicistas possuem como característica a definição precisa dos direitos e das obrigações dentro da organização, o que se transforma em funções bem delineadas.

e) INCORRETA. A correlação entre amplitude de controle e níveis hierárquicos está errada na questão. Na verdade, quanto menor a amplitude de controle, maior será a cadeia de comando, se considerarmos fixo o número de funcionários.

(2012 – TST – AJAA)

Além de violar o princípio da unidade de comando, a adoção de uma estrutura matricial possui, ainda, como desvantagem,

a) apresentar uma relativa inconsistência na maneira pela qual as políticas e procedimentos internos são cumpridos.

b) reter os funcionários em um projeto por tempo maior que o necessário.

c) requerer habilidade especial de gerentes de projetos em negociar recursos com gerentes funcionais.

d) alocar, no gerenciamento, pessoas que apresentam baixa motivação em relação ao projeto.

e) subestimar os projetos, independentemente de serem ligados a esferas superiores.

A estrutura matricial tem como desvantagens:

- podem existir dúvidas quanto à responsabilidade pela tomada de uma

decisão dentro do projeto, isto pode atrasar a realização do mesmo;

• os diferentes gerentes de projeto podem "competir" pelos recursos técnicos disponíveis na empresa, fazendo com que o uso dos mesmos deixe de ser realizado da melhor maneira possível;

• em estruturas matriciais fortes, o problema do atraso na conclusão do projeto é tão grave quanto na estrutura projetizada;

• é necessário que o gerente de projetos possua uma habilidade especial em negociar recursos com os gerentes funcionais;

• a estrutura matricial viola o princípio de gerenciamento da unidade de comando: os funcionários da empresa possuem dois chefes, o gerente do projeto e o gerente funcional.

Opção **C**.

(2015 – CNMP – Analista do CNMP/Gestão Pública)

Sobre estrutura organizacional e tipos de departamentalização, é correto afirmar que a

a) estrutura por Processos tem como vantagens: especialização do trabalho, maior satisfação das pessoas, maior concentração e utilização dos recursos especializados.

b) estrutura Matricial implica a utilização de pessoas de alta qualificação e a quebra do princípio da unidade de comando, de Taylor.

c) grande desvantagem da estrutura por Produto ou Serviço é a facilidade na análise dos resultados (os mais variados) e na coordenação das atividades-meio e atividades-fim para a realização do produto ou serviço.

d) estrutura por Clientela tem, como exemplo, as instituições que cuidam do menor, do índio e dos imigrantes.

e) vantagem da estrutura Funcional está no fato de proporcionar uma maior integração entre departamentos, facilitando a gestão por processos.

Vamos à análise de cada uma das opções.

a) INCORRETA. A descrição dessa assertiva é compatível com a departamentalização funcional e não com a por processos.

b) INCORRETA. A utilização de pessoas de alta qualificação não é uma característica da estrutura matricial, além disso, a estrutura matricial rompe com o princípio da unidade de comando de FAYOL - e não de Taylor.

c) INCORRETA. A facilidade na análise dos resultados (os mais variados) e na coordenação das atividades-meio e atividades-fim para a realização do produto ou serviço não é uma desvantagem da estrutura por produto/serviço. Além disso, a afirmativa é incoerente quando afirma que uma "facilidade" seria uma desvantagem.

d) CORRETA. A unidades/estruturas organizacionais que são divididas de acordo com seus diferentes clientes (no exemplo: menor, índio, imigrante) compõem uma estrutura por cliente.

e) INCORRETA. Diferente do que afirma a assertiva, a partir do momento em que as funções são separadas por setores/departamentos, a integração entre eles diminui devido à distância física e à maior independência dos processos dentro da empresa.

(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.

(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. **Do que se trata a atividade Organização?**
4. **Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?**
5. **Do que se trata a atividade Controle?**
6. **Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?**
7. **Quais são as funções da comunicação?**
8. **Quais os tipos de comunicação existentes quando se leva em consideração o seu sentido (fluxo)?**
9. **Quais elementos compõem o processo de comunicação?**
10. **Qual a diferença entre comunicação formal e informal?**
11. **Do que se trata organização em linha clássica?**
12. **Do que se trata organização funcional clássica (staff)?**

13. **Do que se trata organização linha-staff?**
14. **Quais são as principais formas estruturais da organização?**
15. **Quais são os principais tipos de departamentalização?**
16. **O que são organogramas e fluxogramas?**
17. **Defina descentralização, desconcentração e delegação para a ciência da Administração Geral.**
18. **Do que se trata a estrutura matricial (ou em grade)?**

---

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. 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.

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

Comunicação

Motivação

Liderança

5. 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.

6. 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.

7. Quais são as funções da comunicação?

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

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. Do que se trata organização em linha clássica?

É aquela organização cujas chefias exercem autoridade sobre as pessoas, seguindo uma cadeia hierárquica.

12. Do que se trata organização funcional clássica (*staff*)?

É aquela baseada na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa (princípio da assessoria). Os chefes, nesse caso, são especialistas dentro de sua área de competência.

13. Do que se trata organização linha-*staff*?

É uma combinação dos dois modelos, com a presença de órgão de execução (com autoridade linear) e outros de assessoria (com especialização funcional).

14. Quais são as principais formas estruturais da organização?

Funcional: adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional.

Divisional: adequada a empresas que operam em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade. Seu ponto forte é a adaptação das unidades a diferentes tipos de produtos, regiões e clientes.

Híbrida: adequada a organizações de grande porte que possuem tanto as unidades funcionais quanto as divisionais. Pode operar em ambientes estáveis ou não.

Matricial: adequada para contextos bastante instáveis, em que cada demanda recebida é tratada por um processo moldado para esse fim. Tem como pontos fortes o compartilhamento flexível de recursos humanos e a adequação para decisões complexas.

Orientada para processos: adequada para evoluir de uma formação funcional para uma estrutura mais flexível, coordenada por equipes. Tem como pontos fortes a redução do isolamento entre os departamentos e a diminuição do tempo de resposta, com decisões mais ágeis.

15. Quais são os principais tipos de departamentalização?

Os principais tipos de departamentalização são:

Funcional

Por Programas, produtos ou serviços

Geográfica

Divisional

Por Processos

Por Clientes

Por Projetos

Mista.

16. O que são organogramas e fluxogramas?

Organogramas são gráficos que representam a estrutura de uma organização. Neles são representadas as relações entre diferentes departamentos, funcionários, etc.

Fluxogramas representam os fluxos de produtos, informações ou recursos nos processos existentes dentro da empresa.

17. Defina descentralização, desconcentração e delegação para a ciência da Administração Geral.

Descentralização é a transferência da responsabilidade do centro do poder da organização para a sua base (nível organizacional, de caráter permanente)

Delegação é a transferência da competência para uma posição hierarquicamente inferir, agilizando a tomada de decisões (nível pessoal, de caráter temporário)

Desconcentração: é a separação física das atividades em instalações diversas.

18. Do que se trata a estrutura matricial (ou em grade)?

É um modelo organizacional que utiliza **dois tipos de departamentalização**, sendo mais comum a combinação da estrutura funcional com a estrutura por projetos.

Tem como vantagens a qualidade nas decisões e a boa coesão da equipe

Tem como desvantagens o excesso de tempo para a tomada de decisões, o fato de as responsabilidades não ficarem claras, a existência de um grande grau de conflito e a diluição de prioridades

Podem ser de matriz fraca (autoridade do gerente funcional é mais importante), matriz forte (autoridade do gerente de projetos é mais importante) ou de matriz balanceada (autoridades equivalentes).

Conclusão

Prezados, encerramos aqui o primeiro Passo Estratégico da disciplina Administração Pública direcionado para o concurso para Oficial de Justiça do TRT-15/2018. 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.