

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Administração e Administração Pública w T-J-SC (Análise Administrativa) Com Videoaulas - 2019

Professor: Carlos Xavier

As funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle. Controle (tópicos centrais sobre Controle administrativo – tipos de controle; controle de processos; O controle organizacional e o fator humano: efeitos comportamentais do controle, estratégias e técnicas de controle comportamental.).

Sumário

1. Apresentação do curso.....	2
2. Palavras Iniciais.....	7
3. O Processo Administrativo.	8
3.1. <i>Planejamento.</i>	<i>9</i>
3.2. <i>Organização.</i>	<i>15</i>
3.3. <i>Direção.</i>	<i>17</i>
3.4. <i>Controle e avaliação.....</i>	<i>18</i>
5. Questões comentadas.	25
4. Lista de Questões.....	36
5. Gabarito.....	42
6. Bibliografia Principal.	43



1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!!

Vamos começar a estudar administração para o concurso do TJSC.

Antes que você me pergunte, explico mais sobre o curso: ao longo da aula, trarei várias questões do Cespe para você já ir praticando (pois acho essas questões pertinentes ao estudo para qualquer concurso), complementando com questões de diversas bancas ao final de cada aula em PDF. Como o seu concurso ainda não possui banca escolhida e edital publicado, farei um curso com abordagem multibanca.

No mais, o curso será feito com base em livros eletrônicos em PDFs com toda a teoria necessária + várias questões comentadas, além de videoaulas para que você possa estudar ainda mais.

Antes de começar o conteúdo queria me apresentar melhor para quem não me conhece:

Meu nome é **Carlos Xavier**, possuo **graduação e mestrado em administração**, e minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concurado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)**... Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração, inclusive de materiais e arquivologia. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação!

Lembro que este curso é apropriado para pessoas das mais diversas formações. **Serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez.** Isso porque o conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:





AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	As funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle. Controle (tópicos centrais sobre Controle administrativo – tipos de controle; controle de processos; O controle organizacional e o fator humano: efeitos comportamentais do controle, estratégias e técnicas de controle comportamental.)	Ver no site
Aula 01	Mudança e inovação (Gestão da inovação)	Ver no site
Aula 02	Estrutura organizacional (Princípios de organização: elementos do processo de organização; tipos de estruturas organizacionais; estruturas organizacionais e a influência da tecnologia, tamanho, estratégia organizacional e ambiente. organogramas)	Ver no site
Aula 03	Gestão de pessoas: visão geral (tópicos centrais sobre gestão estratégica de pessoas; processos e atribuições da área de recursos humanos. planejamento de gestão de pessoas. planejamento da força de trabalho; auditoria de recursos humanos; indicadores de gestão de recursos humanos.)	Ver no site
Aula 04	Motivação. comprometimento no trabalho	Ver no site
Aula 05	Liderança.	Ver no site
Aula 06	avaliação de desempenho.	Ver no site
Aula 07	treinamento e desenvolvimento de pessoas. Gestão do conhecimento	Ver no site
Aula 08	gestão do clima organizacional.	Ver no site
Aula 09	Gestão por competências (tópicos centrais sobre Gestão estratégica de pessoas baseada em competências: estratégia organizacional e competências; competências organizacionais e individuais; modelos de gestão por competências; mapeamento de competências; avaliação de competências; desenvolvimento de competências; planos de desenvolvimento individuais (PDI).)	Ver no site

Aula 10	Trabalho em equipe	Ver no site
Aula 11	Conflito	Ver no site
Aula 12	Gestão de processos: análise de processos; cadeia de valor; desenho de processos; controle de processos	Ver no site
Aula 13	Gestão de projetos – planejamento e controle; ferramentas de gestão de projetos.	Ver no site
Aula 14	indicadores de desempenho	Ver no site
Aula 15	Gestão estratégica – o processo de administração estratégica; análise SWOT; matriz BCG e matriz GE/McKinsey; modelo das Cinco Forças Competitivas e estratégias competitivas de Porter; Balanced Scorecard (BSC); controle estratégico. (parte 1)	Ver no site
Aula 16	Gestão estratégica – o processo de administração estratégica; análise SWOT; matriz BCG e matriz GE/McKinsey; modelo das Cinco Forças Competitivas e estratégias competitivas de Porter; Balanced Scorecard (BSC); controle estratégico. (parte 2)	Ver no site
Aula 17	Comunicação. Gestão de riscos: conceitos básicos e modelos de gestão de riscos.	Ver no site
Aula 18	Paradigmas da Administração Pública e reformas administrativas: Administração Pública burocrática. a nova gestão pública. Fundamentos.	Ver no site
Aula 19	Gestão por resultados (tópicos centrais relativos a: Gestão por resultados no setor público: metodologias de gestão; avaliação de programas e projetos públicos; Planejamento público: planos;);)	Ver no site
Aula 20	Estado, governo e administração pública (administração pública, fundamentos, estado do bem-estar social). Estado oligárquico, autoritário, do bem estar, regulador (inferido do Edital). Princípios de administração pública.	Ver no site
Aula 21	Políticas públicas (tópicos centrais sobre Formulação e avaliação de políticas públicas: Estado e políticas públicas; o processo de política pública; as instituições e as políticas públicas; arranjos institucionais e política pública.)	Ver no site

Aula 22	programas de governo. governança pública; governabilidade; accountability. Governança: princípios da governança; fundamentos. Redes e alianças (redes e parcerias com organizações da sociedade civil).. Negociação – aspectos subjetivos e objetivos da negociação; competição e cooperação; estratégias de negociação. saúde e segurança no trabalho.	Ver no site
----------------	---	-------------

Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns **AVISOS IMPORTANTES**:

1) Com o objetivo de **otimizar os seus estudos**, você encontrará, em **nossa plataforma (Área do aluno)**, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como **“Resumos”**, **“Slides”** e **“Mapas Mentais”** dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela **Trilha Estratégica e Monitoria** da sua respectiva **área/concurso alvo**. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do **Coaching**. Ela irá te indicar qual é exatamente o **melhor caminho** a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a **responder as seguintes perguntas**:

- Qual a **melhor ordem** para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?
- Qual a **melhor ordem** de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?
- **“Estou sem tempo e o concurso está próximo!”** Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?
- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?
- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?
- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da **“Monitoria”**, pelo **Link** da nossa **“Comunidade de Alunos”** no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é **exclusiva** para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da **“Monitoria”** também serão respondidas na nossa **Comunidade de Alunos** do Telegram.

(*) O Telegram foi escolhido por ser a **única plataforma** que **preserva a intimidade** dos assinantes e que, além disso, tem **recursos tecnológicos compatíveis** com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

Para além de todos esses avisos, alguém pode estar querendo me perguntar:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! No curso, busco abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar **“viajando” demais no assunto!** Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em



nossas aulas), você provavelmente gastaria muito dinheiro, e teria que estudar um material MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS! Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier



2. PALAVRAS INICIAIS.

Oi!

Hoje estudaremos o processo administrativo e suas funções.

Abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.



3. O PROCESSO ADMINISTRATIVO.

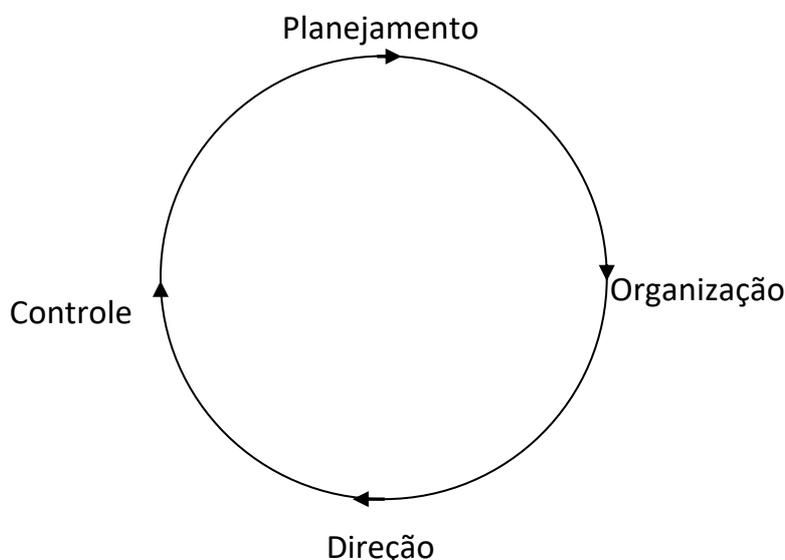
Ao conjunto das funções administrativas, consideradas como um todo integrado, dá-se o nome de **processo administrativo**. Ele serve de base para a literatura neoclássica da administração, que busca explicar como as funções administrativas são desenvolvidas pelas organizações.

As funções do processo administrativo são:

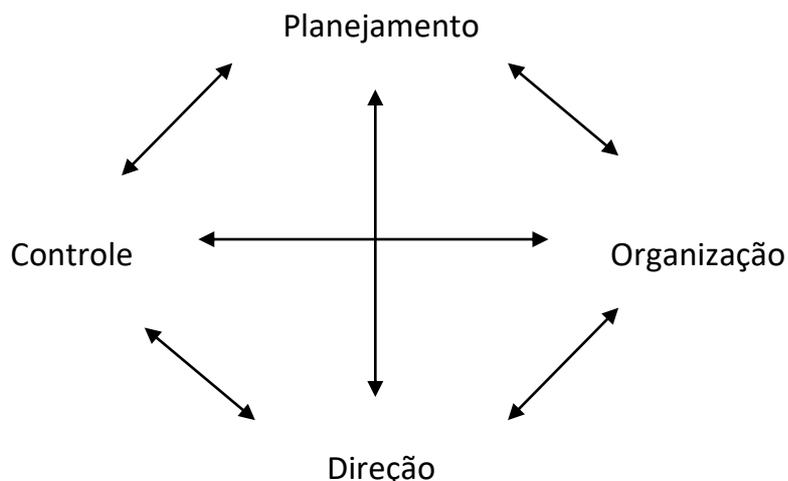
1. **Planejamento;**
2. **Organização;**
3. **Direção;**
4. **Controle.**

Essas quatro funções organizacionais são a base do estudo da administração para os neoclássicos, e representam as funções desempenhadas pelos administradores nas organizações.

Elas formam um ciclo contínuo de atividades que a função administração desenvolve nas organizações, atuando da seguinte forma:



Chiavenato (2007) considera ainda que essas quatro funções estão inter-relacionadas, constituindo algo maior do que o ciclo administrativo. Para ele, todas as funções se relacionam uma com as outras. Esta é uma visão mais prática da realidade das organizações fazendo com que possamos pensar da seguinte forma quanto ao relacionamento das funções administrativas entre si:



- **Mas o que são cada uma dessas funções organizacionais?**

- **R.:** As quatro funções administrativas são as seguintes:

- **Planejamento:** é a função através da qual as atividades a serem realizadas são desenhadas e os resultados a serem obtidos são fixados;
- **Organização:** trata-se da função de estruturar os recursos disponíveis para que tudo aquilo que foi planejado possa ser executado.
- **Direção:** é a função de conduzir a execução dos trabalhos que foram planejados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos.
- **Controle:** trata-se da função administrativa na qual os resultados obtidos pela organização/direção são analisados em função daquilo que havia sido planejado.

Vamos estudar com um pouco mais de detalhes sobre cada uma dessas funções administrativas!

3.1. PLANEJAMENTO.

Planejamento pode ser definido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa ou organização.



Podemos pensar o planejamento como o processo que faz o plano para que se possa sair da situação atual para a situação futura desejada!

Deste modo, o planejamento é a função que permite:

- Interferir no próprio futuro, determinando o caminho a ser seguido;
- Prever, articular e tomar decisões (alocar) os recursos a serem utilizados para atingir os objetivos; e
- Determinar a melhor forma de, coordenando suas forças e fraquezas, enfrentar as situações futuras que possam ser previstas.

Neste sentido, precisamos fazer um esforço para não confundir planejamento com:

- **Previsão:** pois estas são o resultado de esforços para verificar quais os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades. Antigamente acreditava-se que o planejamento poderia ser uma simples previsão, mas o foco atual do planejamento está muito mais nas potencialidades que a organização pode desenvolver em relação ao seu ambiente, de modo a ter sucesso;
- **Projeção:** que correspondem à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado em sua estrutura básica;
- **Predição:** é a situação futura que tende a ser diferente do passado, mas sobre a qual não se pode exercer controle algum;
- **Resolução de problemas:** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- **Plano:** é o documento formal que consolida as informações desenvolvidas do processo de planejamento, sendo o limite da formalização do planejamento, uma visão estática, uma decisão sobre os caminhos a tomar observando-se a relação custos/benefícios.

O planejamento possui os seguintes **princípios gerais:**

- a. **Princípio da contribuição aos objetivos:** o planejamento deve sempre visar ao objetivo máximo da organização, hierarquizando os objetivos e buscando cumpri-los em sua totalidade;
- b. **Princípio da precedência do planejamento:** ele sempre vem antes das outras funções administrativas;



- c. **Princípio da maior influência (ou penetração) e abrangência:** o planejamento é a mais abrangente das funções organizacionais, e por isso ele pode provocar uma série de modificações na organização;
- d. **Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as dificuldades, ou deficiências. Relembrando: eficácia significa entregar os produtos/serviços pretendidos, eficiência é a relação entre os insumos utilizados e os produtos/serviços produzidos, e efetividade representa a medida na qual a organização gera valor agregado e impactos na sociedade por meio de seus produtos e serviços.

Para Ackoff, existem ainda os princípios específicos do planejamento:

- a. **Planejamento participativo:** o seu principal resultado não é o plano final, mas o processo desenvolvido através da participação dos envolvidos;
- b. **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos no planejamento devem atuar de maneira interdependente;
- c. **Planejamento integrado:** os planejamentos dos vários escalões das organizações devem ser integrados, nos níveis estratégico, tático e operacional;
- d. **Planejamento permanente:** como o ambiente é mutável, é necessário que o planejamento também seja permanentemente realizado.

Para Benome (2007), os princípios do planejamento seriam outros:

- a. **Inerência:** o planejamento é uma função indispensável à organização, sendo parte integrante de todos os setores de uma organização, estejam ou não ligados à área principal do negócio.
- b. **Universalidade:** o planejamento busca antecipar as variáveis e consequências que influenciarão a organização sob todos os pontos de vista e levando em conta diferentes opiniões para evitar uma visão unilateral. São as considerações acerca dos cenários e seus imprevistos, que devem ser ao menos calculados.
- c. **Unidade:** apesar de ter múltiplas facetas, o planejamento deve ser integrado em um conjunto coerente com base em critérios que contemplem mais de uma área ao mesmo tempo.
- d. **Previsão:** deve-se estabelecer prazos e cronogramas claros para a execução das tarefas, inclusive considerando correções de rumo.
- e. **Flexibilidade:** o planejamento deve ser adaptável às diferentes situações, pois assim fica mais fácil fazer os ajustes de trajetória necessários para o sucesso.

O que eu digo sobre tudo isso? Tem que ter todos em mente! Além disso, saiba que aspectos mais gerais como a flexibilidade, típica do planejamento, também podem ser consideradas como princípios!!!



São quatro as dimensões necessárias à realização do planejamento (Baptista, 1981, *apud* Teixeira; Souza, 2003):

- **Racional:** trata-se da racionalidade, criatividade e reflexão necessárias para sua realização.
- **Política:** trata-se do poder de decisão envolvido em um planejamento.
- **Técnico-administrativa:** trata-se do sistema de trabalho estruturado através do planejamento, respondendo a perguntas como o quê? quanto? quem? quando?
- **Valorativa:** trata-se da avaliação de valor sobre os benefícios e prejuízos que aquilo que está sendo planejado pode trazer.

Sei que o assunto parece solto, mas as referências a serem estudadas dizem as coisas mais diversas, e você tem que conhecer todos esses pontos.

Ackoff aponta que são três os tipos de filosofia que podem guiar o planejamento:

- 1- **Planejamento conservador:** é voltado para a estabilidade e manutenção da situação atual. As decisões buscam resultados positivos com a correção de problemas existentes, mas não tem foco em conseguir uma situação ótima que aproveite oportunidades. Possui base essencialmente retrospectiva para aproveitar as experiências da organização e projetá-las para o futuro, servindo para continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável.
- 2- **Planejamento otimizador:** voltado para a adaptabilidade e inovação. O que se busca é a obtenção de resultados ótimos (os melhores possíveis), aumentando os resultados ou diminuindo os recursos utilizados (ou as duas coisas ao mesmo tempo). É baseado na tentativa de melhorar a realidade da organização, sendo sobretudo incremental (baseado em melhorias contínuas e pontuais ao longo do tempo).
- 3- **Planejamento adaptativo:** voltado para as necessidades de adaptação da organização ao longo do tempo, com base nas contingências enfrentadas. O que se busca é compatibilizar os interesses envolvidos com os acontecimentos para que a organização se desenvolva naturalmente. Ele busca diminuir o planejamento retrospectivo voltado para acabar com erros do passado, e passa a se concentrar na aderência às necessidades do ambiente atual e futuro.

Tendo tudo isso em mente, é possível começarmos a desdobrar o planejamento em três tipos comumente cobrados em concursos: estratégico, tático e operacional. **Atenção: o estratégico se desdobra em tático e este se desdobra no operacional!**

De forma geral, é possível afirmar que:

- 1- **Planejamento estratégico:** é elaborado pelo nível institucional da organização (presidência/diretores), englobando a organização como um todo e sua interação com o ambiente. Aqui há uma preocupação com os objetivos de longo prazo e com as estratégias e ações que serão necessárias para alcançá-los. Ele proporciona sustentação mercadológica para que a melhor direção a ser seguida seja decidida, integrando os fatores externos – não controláveis – com os internos – controláveis. É realizado de cima para baixo na estrutura

organizacional. Para acompanhar seu funcionamento existe o controle estratégico, que se relaciona a elementos da organização como um todo, no longo prazo, e considerando o ambiente externo. Em resumo, ele é projetado para o longo prazo; envolve a organização como um todo; é definido pela cúpula organizacional; é voltado para a eficácia e efetividade; é voltado para as relações com os clientes.

- 2- **Planejamento tático**: é realizado pela gerência intermediária e consiste em um desdobramento do planejamento estratégico aplicado a cada departamento específico da organização, sendo conduzido pela gerência intermediária. Consiste na resposta à pergunta: quais as ações que o departamento/área deve ter para contribuir, no seu âmbito, à concretização daquilo que foi previsto no planejamento estratégico? Para acompanhar seu funcionamento existe o controle tático, que se relaciona a elementos de cada departamento. Em resumo: é voltado para o médio prazo; envolve cada departamento de maneira específica; é conduzido pelo nível intermediário; é voltado para a integração de atividades de cada área.
- 3- **Planejamento operacional**: é conduzido pelos níveis mais baixos da gerência/supervisão operacional, buscando formalizar as metodologias a serem aplicadas no dia a dia dos funcionários e como será a operacionalização dos trabalhos corriqueiros. Com isso, contribui para o sucesso do planejamento tático e, como consequência, para o do planejamento estratégico. Neste nível existe o controle operacional, que verifica se os procedimentos previstos foram implementados corretamente. Em resumo: é voltado para o curto prazo; envolve cada tarefa ou atividade isoladamente; é voltado para a eficiência.



O planejamento desdobra-se em três tipos comumente cobrados em concursos: Estratégico, tático e operacional.

Perceba que os três níveis de planejamento estão integrados entre si, sendo cada um apropriado a um nível de decisão da organização.

Para que não reste dúvidas na hora da prova, vamos ver mais detalhes sobre cada um dos níveis do planejamento:

Para Chiavenato (2008), o **planejamento estratégico** interage com três parâmetros: a visão de futuro, o ambiente externo e os fatores internos da organização. Além disso, ele apresenta cinco características fundamentais do planejamento estratégico:

Ele está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;

- 1- É orientado para o futuro, em um horizonte de longo prazo;



- 2- Ele é compreensivo, ou seja, aborda a organização como um todo, de forma global e sistêmica;
- 3- O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso, dada a diversidade dos interesses de todos os envolvidos;
- 4- Ele é uma forma de aprendizagem organizacional, que aprende através da adaptação ao contexto ambiental complexo, competitivo e mutável.

Sobre o planejamento tático, Chiavenato (2008) destaca que as políticas, investimentos, obtenção de recursos, etc., estão relacionados com os planos táticos. Além disso, o autor afirma que os planos táticos geralmente envolvem:

1. **Planos de produção.** *Envolvendo métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico do trabalho e equipamentos como suportes para as atividades e tarefas.*
2. **Planos financeiros.** *Envolvendo captação e aplicação do dinheiro necessário para suportar as várias operações da organização.*
3. **Planos de marketing.** *Envolvendo os requisitos de vender e distribuir bens e serviços no mercado e atender ao cliente.*
4. **Planos de recursos humanos.** *Envolvendo recrutamento, seleção e treinamento das pessoas nas várias atividades dentro da organização. Recentemente, as organizações estão também se preocupando com a aquisição de competências essenciais para o negócio através da gestão do conhecimento corporativo.*

Já sobre o planejamento operacional, Chiavenato (2008) afirma que, apesar dos planos operacionais serem muito diversificados, eles podem ser classificados em:

1. **Procedimentos.** São os planos operacionais relacionados com métodos, como os fluxogramas e listas de verificação.
2. **Orçamentos.** São os planos operacionais relacionados com dinheiro.
3. **Programas** (ou programações). São os planos operacionais relacionados com tempo. Inclui o cronograma, o gráfico de Gantt, o PERT, entre outros.
4. **Regulamentos.** São os planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas.



(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Listas de verificação, cronogramas e gráficos de Gantt podem ser utilizados para auxiliar as atividades de planejamento operacional.

Comentário:

A questão traz, corretamente, ferramentas de planejamento operacional ligadas a procedimentos (listas de verificação) e programas (cronogramas e gráfico de Gantt).

GABARITO: Certo.

(CESPE/TCU/Técnico Federal de Controle Externo/2015) Por meio do planejamento, definem-se os objetivos e decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente, dividindo-se o trabalho, atribuindo-se responsabilidades às pessoas e estabelecendo-se mecanismos de comunicação e coordenação.

Comentário:

Questão incorreta. O planejamento de fato define os objetivos e decide sobre o futuro, inclusive sobre recursos e tarefas a serem realizadas. O estabelecimento de mecanismos de comunicação e coordenação, por sua vez, são tratados pela função de direção.

GABARITO: Errado

3.2. ORGANIZAÇÃO.

A função “organização” é aquela que busca organizar, estruturar e integrar os recursos disponíveis para que as ações a serem realizadas possam atingir o sucesso.

Você deve ter atenção para não confundir essa função administrativa com a palavra que representa o centro de estudos da administração: as organizações. Estas últimas são o resultado da articulação de grupos de pessoas que interagem entre si para gerar objetivos específicos. Neste sentido, o órgão público onde você vai trabalhar é um exemplo de organização!

A função “organização”, por sua vez, está relacionada ao desenho da estrutura organizacional (estratégica); da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento (tática); e definição de métodos e processos de trabalho e de operação (operacional). Trata, especificamente, da obtenção e aplicação dos **meios** para que se possa por em prática as outras funções administrativas: o planejamento, a direção e o controle.

Chiavenato (2007) chama a atenção para o fato de que a função organizar abrange necessariamente quatro componentes:

1. **Tarefas:** o trabalho realizado em uma empresa normalmente fragmentado por um processo de divisão de trabalho que provoca a especialização de atividades e de funções. As funções organizacionais são subdivididas em tarefas.
2. **Pessoas:** cada pessoa é designada para ocupar um cargo, que é uma parte específica do trabalho global. Essa designação deve considerar habilidades, aptidões, interesses, experiência e comportamento de cada pessoa. Cada pessoa é ocupante de um cargo na organização formal.
3. **Órgãos:** as tarefas e as pessoas são agrupadas em órgãos, como divisões, departamentos ou unidades da organização. À medida que envolvam características ou objetivos similares, os órgãos passam a ser dispostos em níveis hierárquicos e em áreas de atividades. Em função da ligação direta ou indireta com os objetivos da empresa, passam a existir os órgãos de linha e de staff.



4. **Relações:** os relacionamentos constituem o conceito talvez mais importante da organização. A preocupação inicial focalizou as relações entre os órgãos componentes da organização e entre as pessoas com relação ao seu trabalho. Posteriormente, essa preocupação estendeu-se a outros aspectos fora da organização, como relacionamentos com clientes (a partir de sistemas de gestão como o CRM - Customer Relationship Management), com fornecedores (a partir de sistemas de gestão como o SCM - Supply Chain Management).

Quem estuda a função organizacional deve estar atento também ao fato de que esta função também se desdobra nos três níveis organizacionais:

- **Organização no nível global:** trata-se da organização que envolve a empresa como um todo, tratando de realizar o desenho organizacional. Esta organização é tratada pela cúpula organizacional no nível institucional.
- **Organização no nível departamental:** é quando esta função organizacional é tratada pela gerência intermediária, abrangendo cada departamento ou unidade da empresa. Trata-se do desenho departamental ou departamentalização.
- **Organização no nível das tarefas e operações:** é o caso da organização que focaliza as tarefas do empreendimento, suas atividades e operações. É aqui que se insere o desenho de cargos ou tarefas, tratado no nível mais baixo da organização: o operacional.



(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

Comentário:

“Organização” como entidade é o conjunto de pessoas reunidas em prol de interesses em comum, como uma empresa, ONG, um ministério, um clube, etc.

“Organização” enquanto função administrativa é o processo da administração que busca estruturar a “organização” (entidade), dividindo o trabalho de maneira estruturada e distribuindo os recursos entre as áreas.

GABARITO: Certo.

3.3. DIREÇÃO.

A função de dirigir está relacionada com a condução dos trabalhos executados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos. Esta função é responsável por acionar e dinamizar a empresa para que ela possa funcionar adequadamente.

A direção se relaciona com as pessoas da empresa. Ela é a função administrativa que trata do relacionamento entre os administradores e os seus subordinados, por isso, é possível dizer que ela está centrada nas relações humanas. Assim, enquanto as outras funções do processo administrativo são impessoais, a direção é eminentemente interpessoal (entre pessoas).

No nível estratégico a função direção estabelece políticas e diretrizes de direção e condução do pessoal. No nível tático realiza a gerência e aplicação (alocação) de recursos com vistas à ação empresarial e liderança. No nível operacional é onde está a chefia, supervisão e motivação do pessoal (CHIAVENATO, 2007).



“alocação de recursos” é uma expressão que gera muita confusão. Isso acontece pela natureza da palavra e pelo seu uso indiscriminado, junto com sinônimos, pela literatura especializada. Assim, alocação de recursos ora aparece como função (decisória) do planejamento; ora como função (estrutural) de organização; ora como função (de dia a dia) da direção.

Deve-se perceber que as pessoas são o principal recurso da organização, devendo ser dirigidas no exercício de suas funções para a consecução dos objetivos organizacionais. Neste sentido, as pessoas utilizam os demais recursos disponíveis (financeiros, materiais, tecnológicos, etc.) para concretizarem suas ações.

Na função de direção, são três as principais atividades desempenhadas pelo administrador:

1. **Comunicação:** os administradores precisam se comunicar com os seus subordinados para indicar-lhes os caminhos a serem seguidos e receberem *feedback*;
2. **Motivação:** no exercício da função de direção, os administradores buscam utilizar-se da comunicação para estimular a motivação dos subordinados;
3. **Liderança:** o exercício da liderança também utiliza da comunicação para influenciar o comportamento dos subordinados para que eles desejem realizar as atividades relevantes para a organização.

O conceito de direção é aplicável a todas as pessoas que atuam dentro dos limites organizacionais, em qualquer um de seus três níveis:

- **Presidente, Diretores, altos executivos:** são as posições de direção ocupada por pessoas no nível institucional, que abrange a organização como um todo ou grandes áreas da mesma.
- **Gerentes e pessoal intermediário:** trata-se das posições que exercem a direção no nível intermediário da organização, abordando cada departamento ou unidade;
- **Supervisores e encarregados:** são as posições de direção que abrangem grupos de pessoas e tarefas no nível operacional da organização.



(CESPE/FUB/Administrador/2015) Estabelecer atribuições e responsabilidades entre unidades organizacionais e definir a estrutura com base no tipo de departamentalização e no tipo de organograma mais adequados para enfrentar os desafios já identificados são atividades que ocorrem no processo de direção.

Comentário:

Definição de estrutura organizacional é, na verdade, estabelecimento da distribuição dos recursos humanos na organização, portanto uma tarefa da função organização, e não direção.

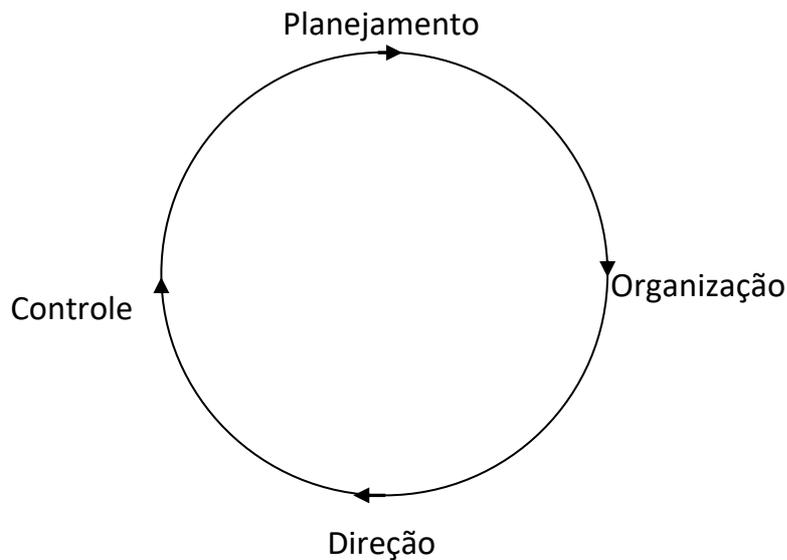
GABARITO: Errado.

3.4. CONTROLE E AVALIAÇÃO.

O termo “controle” possui diferentes significados. Vejamos algumas:

- **Controle como automação:** mantem o funcionamento do sistema, verificando não conformidades de um processo para que volte à normalidade de maneira automática.
- **Controle como restrição e coerção:** busca restringir ou coibir desvios, sendo atribuído um valor social negativo aos desvios, que passam a ser considerados erros.
- **Controle como função administrativa:** é a função do processo administrativo que verifica o que foi planejado, apontando para meios de correção de rumos.





Em essência, o controle busca verificar como as atividades realizadas na organização estão se comportando em relação ao que estava previsto no planejamento. Deste modo, ele pressupõe a existência de um plano a ser seguido e de atividades e resultados a serem controlados. Em outras palavras, é possível dizer que o controle é a atividade que realiza a correção de rumos com base no planejamento, organização e direção do processo administrativo.

No nível estratégico são realizados controles globais e avaliação do desempenho da empresa como um todo. No nível tático os controles e avaliação são feitos sobre o departamento e no nível operacional eles se dão sobre os indivíduos (CHIAVENATO, 2007).

Hoje em dia, o papel do controle na administração é diferente do que se tinha há algumas décadas. No passado, o foco da administração como um todo estava sobre o controle. Era necessário realizar o controle da produção, o controle dos funcionários, etc. – o que fazia com que as outras funções organizacionais fossem tidas como menos importantes. Com o aumento da velocidade das mudanças – característico da era da informação - o controle passou a dar mais espaço às outras funções organizacionais, passando a ser visto não como a atividade-fim da administração, mas como um meio para que os resultados organizacionais possam ser atingidos. Assim, o controle passou a ser considerado como uma etapa tão importante quanto as outras etapas do processo administrativo.

Com isto em mente, devemos saber que todo mecanismo de controle deve incluir alguns aspectos essenciais. Para Haynes e Massie (1969, *apud* Chiavenato, 2007), deve-se destacar - no controle - a existência de:

1. **Objetivo:** o controle requer um objetivo, um fim predeterminado, um plano, uma linha de atuação, um padrão, uma norma, uma regra decisória, um critério ou uma unidade de medida.
2. **Medição:** o controle requer um meio de medir a atividade desenvolvida. O que não se pode medir não se pode administrar.
3. **Comparação:** um procedimento para comparar tal atividade com o critério definido.

4. **Correção:** algum mecanismo que corrija a atividade em curso para permitir-lhe alcançar os resultados desejados.

É importante que se saiba que o controle normalmente é exercido em relação as atividades internas (recursos humanos, estoque, produção, etc.), mas o acompanhamento objeto da função de controle também pode se dar em relação aos fatores externos, apesar deles não serem gerenciáveis pela organização. Além disso, diferentes fatores podem influenciar a maneira através da qual a organização estrutura os seus mecanismos de controle, tais como: o seu tamanho; a centralização/descentralização de suas atividades; o grau de definição, documentação e comunicação das políticas e procedimentos; a terceirização e *outsourcing*.

- E para que serve o controle?

Os controles podem servir para diferentes questões organizacionais, podendo ser utilizados para (Hellriegel e Slocum Jr. *apud* Chiavenato, 2007):

1. **Padronizar o desempenho:** por meio de inspeções, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção.
2. **Proteger os bens organizacionais:** de desperdícios, roubos e abusos, por meio de exigência de registros escritos, procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidades.
3. **Padronizar a qualidade de produtos e serviços:** oferecidos pela empresa, por meio de treinamento de pessoal, inspeções, controle estatístico de qualidade e sistemas de incentivo.
4. **Limitar a quantidade de autoridade:** que está sendo exercida pelas várias posições ou pelos níveis organizacionais, por meio de descrições de cargos, diretrizes e políticas, regras e regulamentos e sistemas de controle.
5. **Medir e dirigir o desempenho das pessoas:** por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registros, incluindo informações sobre produção por empregado ou perdas por refugos por empregados, etc.
6. **Como meios preventivos para o alcance dos objetivos organizacionais:** pela articulação de objetivos em um planejamento, pois os objetivos ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados.

De forma mais ampla, Chiavenato (2007) afirma que o controle busca atender duas finalidades principais:

1. **Correção de falhas ou erros existentes:** o controle serve para detectar falhas ou erros - seja no planejamento ou na execução - para apontar as medidas corretivas adequadas para saná-los.
2. **Prevenção de novas falhas e erros:** ao corrigir as falhas ou erros existentes, o controle aponta os meios necessários para evitá-los no futuro. É uma finalidade pedagógica no sentido de aprendizagem contínua.

Buscando atingir tais finalidades e objetivos, diversos mecanismos de controle podem ser estruturados pelo sistema de controle organizacional. A maior parte dos métodos de controle pode ser agrupada em quatro tipos diferentes:

- **Controles pré-ação (preventivo):** garantem que os insumos estejam disponíveis antes das ações serem executadas. Alguns exemplos deste tipo de controle são os orçamentos financeiros e os cronogramas, uma vez que exigem o investimento de tempo e trabalho para serem estabelecidos. Possui a vantagem de facilitar o controle desde o início das

tarefas, mas possui a desvantagem de não propor soluções reais para os problemas enfrentados.

- **Controles de direção (ou controle concorrente, ou simultâneo):** são aqueles que buscam detectar os desvios durante a execução, de modo que eventuais correções possam ser feitas a tempo. Possuem a vantagem principal de possibilitar a correção de rumos, mas isso só poderá ser concretizado se as informações necessárias puderem ser coletadas de maneira precisa e em tempo oportuno.
 - **Controles de sim/não (ou de triagem):** são aqueles que proporcionam um momento para verificar a aprovação de determinado procedimento ou do atendimento de condições específicas, antes que a execução possa continuar. Garantem a existência de *checkpoints* para que as atividades sejam controladas. Apesar disso, não possibilitam um controle constante de direção.
- **Controle pós-ação (ou posterior, ou controle de *feedback*):** é aquele que mede o resultado da ação que já foi executada – é um *feedback*. Não há mais tempo hábil para a correção de rumos da atividade, o que constitui uma grande desvantagem. Apesar disso, apresentam a vantagem de possibilitar que as novas ações a serem realizadas no futuro levem em consideração os erros anteriores para que não se incorram em problemas idênticos aos já verificados no passado.

Note que os tipos de controle acima podem ser agrupados simplesmente em três tipos: antes das operações, durante as operações e após as operações.

Além disso, assim como as outras funções do processo administrativo, o controle também pode ser desdobrado de acordo com os três níveis organizacionais, havendo os seguintes tipos de controle:

- **Controle estratégico:** é o controle que acontece no nível institucional, sendo genérico e sintético, direcionado para o longo prazo e orientado para o todo organizacional. Está relacionado com o planejamento estratégico;
- **Controle tático:** acontece no nível intermediário da organização, sendo um pouco menos genérico e mais detalhado do que o estratégico. Ele é direcionado para o médio prazo e aborda a unidade da empresa ou cada conjunto de recursos. Está relacionado com o planejamento tático;
- **Controle operacional:** é mais detalhado e analítico, analisando cada tarefa ou operação isoladamente, com foco no curto prazo e sendo conduzido no nível operacional da organização. Está relacionado ao planejamento operacional.

Outra importante tipologia sobre níveis de controle é a de Perrow (1996, apud Cunha *et al.*, 2001), que afirma existirem controles de primeira, segunda e terceira ordem, conforme a seguir:

1. **Controle de primeira ordem: supervisão direta.** Trata-se de uma forma de controle mais simples, na qual a supervisão direta (chefes, donos, gerentes, etc.) controla as atividades dos trabalhadores. É mais comum em organizações pequenas e empresas familiares, pois quando a organização cresce em tamanho e complexidade este se torna inviável.



2. **Controle de segunda ordem: padronização de processos.** Com o crescimento da organização, é fundamental que seus processos sejam padronizados para que haja controle sobre sua execução. Este nível de controle baseia-se em dois pilares: tecnologia e burocracia. No que diz respeito à tecnologia, a coordenação de atividades é feita pela organização do trabalho e tecnologia empregada, que podem permitir, por exemplo, automação do processo. No que diz respeito à burocracia, o controle está ligado ao conjunto de regras racionais que estão na base das relações sociais da organização. Neste sentido, a burocracia pode agir de forma coercitiva ou capacitadora, no controle organizacional.
3. **Controle de terceira ordem: controle por premissas e cultura.** Neste caso, a coordenação dos trabalhos é obtida através de um sistema de partilha de pressupostos, crenças e valores que orientam o comportamento dos indivíduos em nível mais profundo. Trata-se de um mecanismo de controle mais implícito do que os demais.

Além dos tipos de controle que servem para controlar o desempenho organizacional, você deve saber também que desde que se começou a considerar a necessidade do controle na organização, este tem sido orientado à exceção, conforme se verifica nos estudos de Taylor. Para ele, as tarefas da organização deveriam ser padronizadas (uma espécie de planejamento) e executadas conforme o planejado. O controle consistiria em buscar a exceção à regra, ou seja, encontrar os casos nos quais as tarefas estivessem sendo realizadas de maneira diferente do previsto inicialmente!

Assim, nos diferentes níveis de controle percebe-se a existência de uma sequência de atividades para a realização do controle. Essa sequência busca assegurar que o controle possa exercer sua tarefa central de, encontrando a exceção à regra, agir corretivamente. São quatro as fases do controle nas organizações:

1. Estabelecimento de padrões de desempenho e critérios para comparação futura;
2. Avaliação dos resultados e desempenhos alcançados pela organização;
3. Comparação entre o desempenho/resultado alcançado e o desempenho/resultado fixado inicialmente;
4. Estabelecimento de ações corretivas para corrigir os rumos.

Discutindo sobre o que deve ser avaliado, medido e controlado nas organizações, Chiavenato (2005, *apud* Chiavenato 2007)) afirma que elas se preocupam com os resultados, com o desempenho e com os fatores críticos de sucesso. No que diz respeito à medição do desempenho, o referido autor afirma que os aspectos mais focalizados são (transcrevo aqui conforme dito pelo autor, para que você veja exatamente como a banca pode cobrar):

1. **Lucratividade:** *está relacionada ao volume de dinheiro gerado após deduzidas as despesas. É a medida em que as receitas ultrapassam os custos. As medidas de lucratividade mais usadas: vendas líquidas (total de vendas em reais menos custos de produção dos bens/serviços), ganhos por fatia de estoque, retorno do investimento, e outras.*
2. **Competitividade:** *diz respeito ao sucesso de uma empresa em relação aos seus concorrentes. As medidas de competitividade mais usadas são: percentagem da fatia de mercado e volume total de vendas para um certo produto, como percentagem do volume total de vendas de todos os produtores.*



3. **Eficiência:** significa o alcance de resultados com o mínimo uso de recursos. E a porcentagem dos recursos realmente utilizados sobre os recursos que foram planejados para serem utilizados

(...)

A eficiência analisa o lado da entrada do sistema e mede o desempenho do gerenciamento do sistema. Todas as entradas do sistema podem ser submetidas à avaliação de eficiência: mão-de-obra, pessoal administrativo, equipamento (ou utilização), material, informações etc.

As medidas de eficiência mais usadas são: recursos aplicados por unidade de saída; tempo de processamento por unidade produzidas, número médio de clientes servidos ou unidades produzidas por empregado; tempo médio de manutenção das máquinas e equipamentos.

4. **Eficácia:** é a porcentagem da saída real sobre a saída esperada. É relativa aos meios e coisas certas para atender às necessidades do cliente

(...)

A eficácia analisa o lado da saída do sistema e trata da implementação dos objetivos: fazer o que se planejou. As medidas de eficácia devem refletir se os resultados desejados estão sendo atingidos.

As medidas de eficácia mais usadas são: número de clientes que retornam; satisfação do cliente; atendimento às necessidades da sociedade.

5. **Qualidade:** refere-se à adequação em relação às especificações ou requisitos ou superação dos mesmos. As medidas mais usadas são: porcentagem de produtos que atendem aos critérios de qualidade; número de reclamações de clientes; número de produtos rejeitados; satisfação do cliente.

6. **Inovação:** é o grau em que se produz novas ideias ou se adaptam velhas ideias para criar resultados lucrativos. As medidas: número de patentes obtidas para os novos produtos; número de novos produtos/serviços desenvolvidos, número de sugestões de empregados implementadas; volume de dinheiro economizado por melhorias contínuas nos processos de trabalho.

7. **Produtividade:** é a relação entre as saídas e as entradas do sistema.

(...)

As medidas de produtividade podem ser aplicadas para cada entrada ou combinação de entradas, vendas, custos etc. Utilizam razões simples, como toneladas por homem-hora (esperadas e reais), produção por operário-dia.

8. **Qualidade de vida no trabalho:** tem relação com os aspectos do ambiente físico e psicológico do trabalho que são importantes para os funcionários. As medidas mais usadas são: satisfação dos empregados; índice de rotatividade e de absenteísmo dos funcionários; índice de acidentes no trabalho.

Apresento ainda o conceito de efetividade, que é o grau do impacto gerado pelos produtos e serviços da organização sobre o seu ambiente, sendo mais ligado à Missão da organização e de mais difícil mensuração.

Todos esses fatores são importantes para que a organização estruture o seu sistema de medição de desempenho, mas você não deve apenas decorá-los. Vale a pena entendê-los de verdade, pois a sua banca pode cobrar de uma forma diferente... O objetivo é que você saiba resolver a questão até se a banca pedir o assunto conforme mencionado por um autor muito específico!

Assim, busque entender o assunto que acabamos de estudar, para que possa aplicar o conhecimento na questão de prova!





(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

Comentário:

Questão mais interpretativa e com “pegadinha”. A gestão de pessoas se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. No que diz respeito especificamente à relação com o controle, o examinador pede que você reflita sobre se ela permite o acompanhamento de tarefa com base em indicadores, além o desempenho das tarefas de acordo com padrões e políticas da organização.

A resposta é SIM! Tudo isso é gestão de pessoas e é controle ao mesmo tempo!

GABARITO: Certo.

(CESPE/FUB/Administrador/2015) Para assegurar a realização de objetivos organizacionais, o processo de controle deve comparar resultados alcançados com resultados esperados.

Comentário:

O processo de controle é aquele que propicia a verificação dos resultados em relação ao planejado, assim como a tomada de ações corretivas. A questão trata da essência do controle, por isso está correta.

GABARITO: Certo.

Com isso encerro a aula de hoje... Um abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier



5. QUESTÕES COMENTADAS.



QUESTÕES SOBRE PROCESSO ADMINISTRATIVO

1. (CESPE/STM/AJAA/2018) Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

Comentário:

A função administrativa que trata da verificação e tomada de ações corretivas realmente é o controle, conforme apresentado pela questão.

GABARITO: Certo.

2. (CESPE/STM/AJAA/2018) O planejamento pode ser aplicado em situações de mudança organizacional, como no caso das chamadas mudanças planejadas, que se baseiam na racionalidade administrativa.

Comentário:

Em outras palavras, o planejamento é uma função baseada em racionalidade, e que pode ser utilizada para conduzir mudanças planejadas. Está perfeita!

GABARITO: Certo.

3. (CESPE/STM/AJAA/2018) As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

Comentário:

Alocar recursos em estruturas é uma função de organização, enquanto designar pessoas é função de direção.

GABARITO: Errado.

4. (CESPE/STM/AJAA/2018) As atividades de controle voltadas às áreas internas de uma organização são conhecidas como controles administrativos, que podem referir-se, por exemplo, a análises de relatórios de vendas.

Comentário:

A questão trata, corretamente, do controle como função administrativa, que pode envolver a organização, suas áreas, recursos, resultados, etc.

GABARITO: Certo.



5. (CESPE/TRE-TO/AJAA/2017) O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

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

Comentário:

Monitorar, verificar e agir corretivamente são funções típicas do controle nas organizações.

GABARITO: A.

6. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Listas de verificação, cronogramas e gráficos de Gantt podem ser utilizados para auxiliar as atividades de planejamento operacional.

Comentário:

A questão traz, corretamente, ferramentas de planejamento operacional ligadas a procedimentos (listas de verificação) e programas (cronogramas e gráfico de Gantt).

GABARITO: Certo.

7. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

Comentário:

“Organização” como entidade é o conjunto de pessoas reunidas em prol de interesses em comum, como uma empresa, ONG, um ministério, um clube, etc.

“Organização” enquanto função administrativa é o processo da administração que busca estruturar a “organização” (entidade), dividindo o trabalho de maneira estruturada e distribuindo os recursos entre as áreas.

GABARITO: Certo.

8. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

Comentário:

Questão mais interpretativa e com “pegadinha”. A gestão de pessoas se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. No que diz respeito especificamente à relação com o controle, o examinador pede que você reflita sobre se ela permite o acompanhamento de tarefa com base em indicadores, além o desempenho das tarefas de acordo com padrões e políticas da organização.

A resposta é SIM! Tudo isso é gestão de pessoas e é controle ao mesmo tempo!

GABARITO: Certo.



9. (CESPE/TCU/Técnico Federal de Controle Externo/2015) Por meio do planejamento, definem-se os objetivos e decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente, dividindo-se o trabalho, atribuindo-se responsabilidades às pessoas e estabelecendo-se mecanismos de comunicação e coordenação.

Comentário:

Questão escorregadia. O planejamento de fato define os objetivos e decide sobre o futuro, inclusive sobre recursos e tarefas a serem realizadas. O estabelecimento de mecanismos de comunicação e coordenação, por sua vez, são tratados pela função de direção.

GABARITO: Errado

10. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário/2012) Os tipos de controle são o preliminar, que ocorre antes das operações iniciarem; o simultâneo, que ocorre enquanto os planos estão sendo implementados; e o de *feedback*, que enfoca o uso da informação sobre os resultados, no intuito de corrigir desvios em relação aos parâmetros aceitáveis.

Comentário:

Trata-se do controle anterior, o durante e o posterior à ação. Está certa a questão!

GABARITO: Certo.

11. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário/2012) De acordo com a atitude e visão interativa da função de planejamento, os quatro princípios considerados como específicos são: contribuição para a missão organizacional e para os objetivos gerais da organização; precedência do planejamento, em relação às demais funções; penetração e abrangência em relação às características e atividades da empresa; e maior eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

Comentário:

Questão com pegadinha para quem não decorou o assunto perfeitamente. Fico triste quando vejo uma questão assim, pois a banca costuma ser mais inteligente e interpretativa nas suas questões. Vejamos um pouco mais sobre os princípios do planejamento:

Princípios gerais:

- a) **Princípio da contribuição aos objetivos:** o planejamento deve visar ao objetivo máximo da organização;
- b) **Princípio da precedência do planejamento:** ele sempre vem antes das outras funções administrativas;
- c) **Princípio da maior influência e abrangência:** ele pode provocar uma série de modificações na organização;
- d) **Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade:** ele procura maximizar os resultados e minimizar as dificuldades.

Princípios específicos:

- e) **Planejamento participativo:** o seu principal resultado não é o plano final, mas o processo desenvolvido;
- f) **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem atuar de maneira interdependente;
- g) **Planejamento integrado:** os planejamentos dos vários escalões das organizações devem ser integrados;



h) **Planejamento permanente:** como o ambiente é mutável, é necessário que o planejamento também seja permanentemente realizado.

Note que, na verdade, a questão trouxe os princípios gerais e disse que eram os específicos! O erro está nesse simples detalhe!

GABARITO: Errado.

12. (FCC/TRT24/AJAA/2017) O processo organizacional compreende, entre as funções do administrador, aquelas consistentes em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos. Trata-se da atividade de

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

Comentário:

A função do processo administrativo que avalia se as coisas estão sendo executadas conforme o planejado e aponta caminhos alternativos é o controle.

GABARITO: A.

13. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Dentre as atividades inerentes ao processo organizacional, aquela consistente em identificar e agrupar logicamente as atividades da entidade e delinear responsabilidades corresponde a

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

Comentário:

A função que agrupa atividades em órgãos e estrutura os cargos da organização é a função “organização”.

GABARITO: C.

14. (FCC/TRE-SP/AJ – Assistente Social/2017) Acerca do debate sobre as funções que constituem o processo de gestão/administração de uma organização, política, programa, projeto, serviço e/ou atividade, as funções gerenciais básicas necessárias de serem realizadas são:

- a) Equacionamento, decisão, operacionalização e ação.
- b) Direção, organização, planejamento e controle.
- c) Reflexão, decisão, ação e retomada de reflexão.
- d) Direção, equacionamento, planejamento e controle.
- e) Planejamento, operacionalização, ação e controle.

Comentário:

As funções gerenciais são: planejamento, organização, direção e controle. A banca mudou a ordem das funções para confundir um pouco, mas a resposta está na alternativa B.



GABARITO: B.

15. (FCC/TRF3/Analista – Biblioteconomia/2016) O planejamento

I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

II. operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.

III. é um acontecimento.

IV. é o sinônimo da improvisação.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e II.

b) I e III.

c) II e IV.

d) II e III.

e) III e IV.

Comentário:

A questão merecia ser anulada, sob meu ponto de vista.

1) O planejamento realmente depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis? Sim. Isso não quer dizer que precise da maior quantidade de dados possível, mas apenas que sua quantidade e a qualidade influenciam no planejamento. Certo.

2) Certo. O planejamento operacional é desdobramento do tático voltado para a realização das tarefas, ou seja, o “como” as tarefas devem ser feitas. Normalmente se aceita que o planejamento decide, em cada nível, “o que” deve ser feito.

3) Errado. O planejamento é, em sua essência, um processo, e não um acontecimento (evento).

4) Errado. Planejamento é o oposto da improvisação!

GABARITO: A.

16. (FCC/TRE-AP/Analista Judiciário – Contabilidade/2015) As características do planejamento tático são: indica a participação de cada unidade no planejamento global, seu horizonte temporal é de médio prazo, e é definido por

a) cada funcionário da empresa como contribuição ao planejamento operacional.

b) equipes multidisciplinares que se apoiam em pesquisas de mercado.

c) meio de indicadores de mercado, envolvendo clientes e concorrência.

d) cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.

e) todos os funcionários da empresa, indicando como cada tarefa deve ser feita.

Comentário:

O planejamento tático é definido no nível intermediário da organização, em suas áreas/funções/unidades organizacionais específicas. Ele é um desdobramento do planejamento estratégico, por isso deve contribuir para sua concretização.

GABARITO: D.

17. (FCC/TRE-RR/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) 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.

Comentário:

Vamos ver cada uma das alternativas:

A) Certa! O planejamento operacional é o último desdobramento dos três níveis de planejamento, sendo o mais específico para a tarefa, indicando exatamente “o que fazer naquele nível” (quais as tarefas) e quais os procedimentos (como fazer).

B) Errada. É o contrário, o tático é que é desdobramento do estratégico.

C) Errada. As estratégias vêm do plano estratégico.

D) Errada. O planejamento de um setor, como os mencionados, normalmente é tático, e não estratégico. Se for em termos das tarefas e procedimentos, poderíamos até dizer que se aproxima do operacional.

E) Errada. Todo o planejamento da organização é integrado nos diferentes níveis. Não há planejamento independente.

GABARITO: A.

18. (FCC/TRT3/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) 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.

Comentário:

A função ligada ao acompanhamento do desempenho e tomada de ações corretivas é o controle!

GABARITO: C

19. (FCC/TRF 2ª Região/2012) Planejamento é o processo de determinar os objetivos organizacionais, como atingi-los e é hierarquizado a partir das perspectivas:

- a) marketing, tecnologia, produção e mercado.
- b) missão, valores e visão.
- c) financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento das pessoas.
- d) estratégicas, táticas e operacionais.
- e) da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

Comentário:

Questão que fala da hierarquização dos níveis de planejamento, que são o estratégico, tático e operacional.

Apesar disso, ela foi redigida de modo a confundir as pessoas que já estudaram o BSC, que fala nas perspectivas financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento... cuidado!!!!

GABARITO: D.



20. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle/2011) Fazer que algo aconteça do modo como foi planejado é a definição de

- a) organizar.
- b) coordenar.
- c) prospectar estrategicamente.
- d) controlar.
- e) motivar.

Comentário:

Questão esquisita. Logo que vi, fui procurar a função “direção” que a banca não colocou, justamente para evitar ter que seguir rumo à anulação.

Agora fica a pergunta: qual das outras funções também está ligada a garantir que as coisas aconteçam conforme o planejado? O controle e ação corretiva.

GABARITO: D.

21. (FCC/TJ-AP/Analista Judiciário – Administração/2009) Característica específica do planejamento organizacional tático é

- a) limitar as variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação.
- b) lidar com elevados graus de incerteza em face das coações e contingências que não pode prever.
- c) incluir um grau reduzido de incerteza graças ao nível detalhado de programação e racionalização das atividades envolvidas.
- d) desafiar os níveis elevados de incerteza através da mobilização de fatores como a criatividade e a inovação.
- e) trabalhar com a lógica dos sistemas fechados visando alcançar elevado nível de regularidade e eficiência.

Comentário:

Questão fortemente interpretativa sobre o desdobramento do planejamento estratégico em tático. Vejamos as alternativas:

- A) Certo. No planejamento estratégico há muita incerteza – que tende a ser reduzida nos níveis abaixo, que começam a lidar com elementos mais objetivos.
- B) Errado. Elevados graus de incerteza são características do planejamento estratégico.
- C) Errado. O nível apropriado para se falar em grande detalhamento de programações é o operacional.
- D) Errado. Não faz sentido nenhum falar em desafiar...
- E) Errado. A lógica não é de sistemas fechados em nenhum nível do planejamento.

GABARITO: A.

22. (FCC/TRT5/Analista Judiciário - Área Administrativa/2013) Considere:

- I. É o planejamento de curto prazo e refere-se geralmente à operação específica.
- II. Trata de objetivos globais e definidos no longo prazo.
- III. Traz, geralmente, objetivos divisionais ou departamentais relacionados com as áreas da organização.

Referem-se respectivamente aos planejamentos Tático e Estratégico, o que consta em

- a) III e I.



- b) I e II.
- c) I e III.
- d) II e III.
- e) III e II.

Comentário:

Vamos ver cada um dos itens:

- I - Planejamento operacional;
- II - Planejamento estratégico;
- III - planejamento tático.

Assim, tático e estratégico estão respectivamente em II e II.

GABARITO: E.

23. (FCC/TRT24/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2011) O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o

- a) setorial.
- b) operacional.
- c) estratégico.
- d) departamental.
- e) tático.

Comentário:

O planejamento que cuida de uma área específica é o planejamento tático, pessoal!

GABARITO: E.

24. (FCC/TRT 8ª Região (PA e AP)/ Analista Judiciário - Área Administrativa / 2010) O processo administrativo possui quatro funções básicas – planejamento, organização, direção e controle. A função de controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

- a) análise dos resultados; definição de metas; ações de reforço para aplicação de boas práticas e acompanhamento.
- b) definição de objetivos; acompanhamento da execução; avaliação e ações de melhoria.
- c) acompanhamento da execução; identificação de inconformidades; definição de novos processos e implantação.
- d) monitoração dos processos definidos; identificação de inconsistências; implantação e avaliação.
- e) estabelecimento de padrões de desempenho; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

Comentário:

Pessoal, o controle é aquela fase na qual a realidade é verificada em relação a um padrão de desempenho para que ações corretivas possam ser tomadas. Determinada visão específica sobre as etapas do controle afirma que ele passa pelas seguintes etapas:

- Estabelecimento de padrões de desempenho e critérios para comparação futura;
- Avaliação dos resultados e desempenhos alcançados pela organização;
- Comparação entre o desempenho/resultados alcançados e o desempenho/resultados fixado inicialmente;
- Estabelecimento de ações corretivas para corrigir os rumos.



Com isto em mente, não resta dúvida de que a questão está tratando especificamente das etapas previstas na alternativa E.

GABARITO: E.

25. (FGV/TRT12/AJAA/2017) Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.

Em relação à função administrativa organização, é correto afirmar que:

- a) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;
- b) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;
- c) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- d) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;
- e) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

Comentário:

Belíssima questão. Em termos de conteúdo, ela é simples. No fundo, ela está cobrando que o candidato tenha atenção, só isso.

Sabe porque? Porque o início do comando da questão, onde fala que o servidor foi promovido à gerente de planejamento, só serve para confundir. No fundo, a questão está tratando sobre a função organização, que é diretamente abordada apenas pela alternativa A.

GABARITO: A.

26. (FGV/TRT12/TJAA/2017) No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.

Tão importante quanto planejar é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, e essa função administrativa de monitoração é denominada:

- a) avaliação estratégica;
- b) análise de eficácia;
- c) controle;
- d) análise de eficiência;
- e) avaliação de desempenho.

Comentário:

A função administrativa que verifica o que está sendo executado em relação ao planejamento é o controle!

GABARITO: C.

27. (FGV/TJ-SC/Analista Administrativo/2015) Um diretor de marketing afirmou que a maior parte de seu tempo era dedicada a funções de planejamento. É uma função de planejamento, na área de marketing:

- a) distribuição dos vendedores por área geográfica;
- b) avaliação da satisfação dos clientes;
- c) estruturação do departamento de marketing;



- d) definição da estratégia comercial;
- e) atribuição de bônus aos vendedores.

Comentário:

As funções de planejamento estão ligadas às decisões sobre o futuro desejado e sobre os caminhos para se chegar lá. Com isto em mente, percebemos que, de forma mais objetiva, a única relação que se pode fazer com planejamento está na alternativa D.

Ainda assim, a alternativa C pode ter gerado alguma confusão. Lembre-se: a tomada de decisão sobre os recursos pode ser considerada parte do planejamento, mas a efetiva estruturação é parte do processo de organização.

GABARITO: D.

28. (FGV/TJ-BA/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2015) Em todas as áreas de uma organização, os administradores exercem funções de planejamento, organização, direção e controle. É uma atividade de organização na área de finanças:

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

Comentário:

As atividades de organização são aquelas relativas à distribuição e aplicação dos recursos. Nessa questão específica, a única atividade deste tipo está na alternativa D - de forma bastante explícita, por sinal!

GABARITO: D.

29. (IESES/TRT14/Analista Judiciário/2014) A função administrativa que é responsável pela verificação e comparação dos resultados obtidos com os previstos e planejados, como também, de restringir e regular os fatores administrativos de modo que os projetos sejam completados conforme previstos, é corretamente chamada de:

- a) Controle.
- b) Planejamento.
- c) Direção.
- d) Comando.
- e) Coordenação.

Comentário:

As funções do processo administrativo são: planejamento, organização, direção e controle. Assim, já sabemos de cara que as alternativas D e E não podem estar corretas.

Mas isso não seria necessário, pois a questão trata diretamente da função do processo administrativo que faz a verificação do que é planejado com o que realmente é executado na organização. Trata-se da função do controle!

A questão traz ainda alguns comentários adicionais (blá blá blá), na tentativa de lhe confundir. Ainda assim, tudo que ela fala é associável ao controle. Ela fala em restrição e regulação das coisas para que sejam completadas da forma prevista - o que também está ligado ao controle!

GABARITO: A.



30. (IESES/TRT14/Analista Judiciário/2014) São exemplos de organização, EXCETO:

- a) O Exército.
- b) Uma Pessoa Física.
- c) Uma Escola de Samba.
- d) Um Clube de Futebol.
- e) Uma Faculdade.

Comentário:

Organizações são conjuntos de pessoas que se reúnem para concretizar objetivos em comum. O único exemplo na questão que não é uma organização é uma pessoa física - que é uma pessoa isolada buscando seus próprios objetivos!

GABARITO: B



4. LISTA DE QUESTÕES.



QUESTÕES SOBRE PROCESSO ADMINISTRATIVO

1. (CESPE/STM/AJAA/2018) Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.
2. (CESPE/STM/AJAA/2018) O planejamento pode ser aplicado em situações de mudança organizacional, como no caso das chamadas mudanças planejadas, que se baseiam na racionalidade administrativa.
3. (CESPE/STM/AJAA/2018) As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.
4. (CESPE/STM/AJAA/2018) As atividades de controle voltadas às áreas internas de uma organização são conhecidas como controles administrativos, que podem referir-se, por exemplo, a análises de relatórios de vendas.
5. (CESPE/TRE-TO/AJAA/2017) O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada
 - a) controle.
 - b) organização.
 - c) direção.
 - d) liderança.
 - e) planejamento.
6. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Listas de verificação, cronogramas e gráficos de Gantt podem ser utilizados para auxiliar as atividades de planejamento operacional.
7. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.
8. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de



acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

9. (CESPE/TCU/Técnico Federal de Controle Externo/2015) Por meio do planejamento, definem-se os objetivos e decide-se sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente, dividindo-se o trabalho, atribuindo-se responsabilidades às pessoas e estabelecendo-se mecanismos de comunicação e coordenação.

10. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário/2012) Os tipos de controle são o preliminar, que ocorre antes das operações iniciarem; o simultâneo, que ocorre enquanto os planos estão sendo implementados; e o de *feedback*, que enfoca o uso da informação sobre os resultados, no intuito de corrigir desvios em relação aos parâmetros aceitáveis.

11. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário/2012) De acordo com a atitude e visão interativa da função de planejamento, os quatro princípios considerados como específicos são: contribuição para a missão organizacional e para os objetivos gerais da organização; precedência do planejamento, em relação às demais funções; penetração e abrangência em relação às características e atividades da empresa; e maior eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

12. (FCC/TRT24/AJAA/2017) O processo organizacional compreende, entre as funções do administrador, aquelas consistentes em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos. Trata-se da atividade de

- controle.
- planejamento.
- direção.
- comunicação.
- organização.

13. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Dentre as atividades inerentes ao processo organizacional, aquela consistente em identificar e agrupar logicamente as atividades da entidade e delinear responsabilidades corresponde a

- planejamento.
- coordenação.
- organização.
- direção.
- controle.

14. (FCC/TRE-SP/AJ – Assistente Social/2017) Acerca do debate sobre as funções que constituem o processo de gestão/administração de uma organização, política, programa, projeto, serviço e/ou atividade, as funções gerenciais básicas necessárias de serem realizadas são:

- Equacionamento, decisão, operacionalização e ação.
- Direção, organização, planejamento e controle.
- Reflexão, decisão, ação e retomada de reflexão.



- d) Direção, equacionamento, planejamento e controle.
- e) Planejamento, operacionalização, ação e controle.

15. (FCC/TRF3/Analista – Biblioteconomia/2016) O planejamento

I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

II. operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.

III. é um acontecimento.

IV. é o sinônimo da improvisação.

Está correto o que consta APENAS em

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

16. (FCC/TRE-AP/Analista Judiciário – Contabilidade/2015) As características do planejamento tático são: indica a participação de cada unidade no planejamento global, seu horizonte temporal é de médio prazo, e é definido por

- a) cada funcionário da empresa como contribuição ao planejamento operacional.
- b) equipes multidisciplinares que se apoiam em pesquisas de mercado.
- c) meio de indicadores de mercado, envolvendo clientes e concorrência.
- d) cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.
- e) todos os funcionários da empresa, indicando como cada tarefa deve ser feita.

17. (FCC/TRE-RR/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) 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.

18. (FCC/TRT3/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2015) 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.



19. (FCC/TRF 2ª Região/2012) Planejamento é o processo de determinar os objetivos organizacionais, como atingi-los e é hierarquizado a partir das perspectivas:

- a) marketing, tecnologia, produção e mercado.
- b) missão, valores e visão.
- c) financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento das pessoas.
- d) estratégicas, táticas e operacionais.
- e) da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

20. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle/2011) Fazer que algo aconteça do modo como foi planejado é a definição de

- a) organizar.
- b) coordenar.
- c) prospectar estrategicamente.
- d) controlar.
- e) motivar.

21. (FCC/TJ-AP/Analista Judiciário – Administração/2009) Característica específica do planejamento organizacional tático é

- a) limitar as variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação.
- b) lidar com elevados graus de incerteza em face das coações e contingências que não pode prever.
- c) incluir um grau reduzido de incerteza graças ao nível detalhado de programação e racionalização das atividades envolvidas.
- d) desafiar os níveis elevados de incerteza através da mobilização de fatores como a criatividade e a inovação.
- e) trabalhar com a lógica dos sistemas fechados visando alcançar elevado nível de regularidade e eficiência.

22. (FCC/TRT5/Analista Judiciário - Área Administrativa/2013) Considere:

- I. É o planejamento de curto prazo e refere-se geralmente à operação específica.
- II. Trata de objetivos globais e definidos no longo prazo.
- III. Traz, geralmente, objetivos divisionais ou departamentais relacionados com as áreas da organização.

Referem-se respectivamente aos planejamentos Tático e Estratégico, o que consta em

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

23. (FCC/TRT24/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2011) O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o

- a) setorial.
- b) operacional.



- c) estratégico.
- d) departamental.
- e) tático.

24. (FCC/TRT 8ª Região (PA e AP)/ Analista Judiciário - Área Administrativa / 2010) O processo administrativo possui quatro funções básicas – planejamento, organização, direção e controle. A função de controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

- a) análise dos resultados; definição de metas; ações de reforço para aplicação de boas práticas e acompanhamento.
- b) definição de objetivos; acompanhamento da execução; avaliação e ações de melhoria.
- c) acompanhamento da execução; identificação de inconformidades; definição de novos processos e implantação.
- d) monitoração dos processos definidos; identificação de inconsistências; implantação e avaliação.
- e) estabelecimento de padrões de desempenho; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

25. (FGV/TRT12/AJAA/2017) Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.

Em relação à função administrativa organização, é correto afirmar que:

- a) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;
- b) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;
- c) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- d) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;
- e) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

26. (FGV/TRT12/TJAA/2017) No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.

Tão importante quanto planejar é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, e essa função administrativa de monitoração é denominada:

- a) avaliação estratégica;
- b) análise de eficácia;
- c) controle;
- d) análise de eficiência;
- e) avaliação de desempenho.

27. (FGV/TJ-SC/Analista Administrativo/2015) Um diretor de marketing afirmou que a maior parte de seu tempo era dedicada a funções de planejamento. É uma função de planejamento, na área de marketing:

- a) distribuição dos vendedores por área geográfica;
- b) avaliação da satisfação dos clientes;



- c) estruturação do departamento de marketing;
- d) definição da estratégia comercial;
- e) atribuição de bônus aos vendedores.

28. (FGV/TJ-BA/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2015) Em todas as áreas de uma organização, os administradores exercem funções de planejamento, organização, direção e controle. É uma atividade de organização na área de finanças:

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

29. (IESES/TRT14/Analista Judiciário/2014) A função administrativa que é responsável pela verificação e comparação dos resultados obtidos com os previstos e planejados, como também, de restringir e regular os fatores administrativos de modo que os projetos sejam completados conforme previstos, é corretamente chamada de:

- a) Controle.
- b) Planejamento.
- c) Direção.
- d) Comando.
- e) Coordenação.

30. (IESES/TRT14/Analista Judiciário/2014) São exemplos de organização, EXCETO:

- a) O Exército.
- b) Uma Pessoa Física.
- c) Uma Escola de Samba.
- d) Um Clube de Futebol.
- e) Uma Faculdade.



5. GABARITO.



GABARITO

-
- | | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|
| 1. C | 7. C | 13. C | 19. D | 25. A |
| 2. C | 8. C | 14. B | 20. D | 26. C |
| 3. E | 9. E | 15. A | 21. A | 27. D |
| 4. C | 10. C | 16. D | 22. E | 28. D |
| 5. A | 11. E | 17. A | 23. E | 29. A |
| 6. C | 12. A | 18. C | 24. E | 30. B |



6. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL.

- BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos.** 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- BENOME, João B V. **Princípios da Administração.** IESDE, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** Rio de Janeiro:Elsevier, 2007.
- CUNHA, Miguel P. CUNHA, João V. CAIXEIRINHO, Jesuína. Processos de controlo nas organizações: do controlo da flexibilidade à flexibilidade do controlo. **Análise Psicológica.** N.2, p.261-278, 2001.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2012.
- MATIAS-PEREIRA. José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública.** São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 37ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- STONER, James A. FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC: 1999, apud GUIMARAES, André L. F. **Gestão e Racionalização na Distribuição de Medicamentos e Materiais Clínicos: um estudo de caso no Hospital Escola da Universidade de Taubaté.**
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TEIXEIRA, Rubens M. SOUZA, Washington J de. **O desafio Relativo ao incremento dos valores da racionalidade substantiva no planejamento público: reflexões teóricas.** Disponível em:< [unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As organizações o individuo e a gestão participativa.pdf](http://unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20o%20indiv%C3%ADduo%20e%20a%20gest%C3%A3o%20participativa.pdf)>. Acesso em 12/01/2015.inerddd



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.