



TSE Unificado

CEBRASPE

Professor
**Marcelo
Soares**

ADMINISTRAÇÃO FAIXA PRETA

Sumário

SUMÁRIO	2
APRESENTAÇÃO	3
APRESENTAÇÃO DA AULA	6
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	7
CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO	7
<i>Conceito etimológico</i>	7
<i>Conceito de Administração como processo</i>	7
<i>Conceito de Administração como arte, habilidade prática e ciência</i>	9
<i>Conclusões sobre os diferentes conceitos de Administração</i>	10
CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	14
<i>Administração x Organização</i>	14
<i>Organizações formais e informais</i>	15
A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO - TGA	17
NÍVEIS ORGANIZACIONAIS	20
SETORES DA SOCIEDADE	21
4E'S – EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE E ECONOMICIDADE	23
<i>4E's – Jurisprudência – Conceito de efetividade na área pública</i>	26
PROCESSO ADMINISTRATIVO (FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS)	28
PAPÉIS DO ADMINISTRADOR	35
HABILIDADES DO ADMINISTRADOR	39
QUESTÕES COMENTADAS	43
RESUMO DIRECIONADO	69

Apresentação

Olá, meu amigo(a), tudo joia?

Meu nome é Marcelo Soares e eu quero dar as boas-vindas a você. Caso não me conheça, permita-me fazer uma breve apresentação: sou graduado, pós-graduado e mestrando em Administração. Atualmente exerço com muito orgulho o cargo de Auditor do Estado de Mato Grosso. Nos concursos públicos rodei bastante até achar minha casa. Dentre outros, fui aprovado e nomeado nos cargos de Auditor Governamental do Piauí, Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá e Analista Judiciário – área administrativa (TRF-1ª, TRT-11ª). Apesar dessa longa experiência no mundo dos concursos, continuo com todo gás e como professor quero fazer parte da sua história até a aprovação, ou melhor, até o churrasco da posse, pode ser? 😊

Não vou mentir para você. Estudar Administração para concursos pode ser desafiador, mas com a metodologia correta e direcionada tenho certeza de que, ao final do curso, terá condições de ter um excelente desempenho na prova. Esse é meu compromisso.

COMO USAR ESSE MATERIAL



Temos diferentes níveis de alunos nesse projeto. Esse material propõe-se a ser útil para todos os públicos.

1) Se você **nunca estudou Administração para concursos públicos**

Leia a aula na ordem em que ela é apresentada. Veja os exemplos, faça os exercícios ao longo da teoria, as questões comentadas, leia o resumo direcionado no dia seguinte e refaça os exercícios que teve dificuldade.

2) Já **está calejado** com essa disciplina em concursos públicos.

Se você estiver com o conteúdo fresquinho na memória ou já domina realmente aquela parte da matéria, sugiro que faça “a inversão”.



Inverter, nesse caso, significa começar o estudo a partir das questões. Em seguida, passar pelo **RESUMO DIRECIONADO** e apenas tendo alguma dificuldade em algum ponto retornaria para a parte teórica. “A inversão” também pode ser usada para os casos de emergência. Constatou que não vai dar tempo de ver o conteúdo do curso até a data da prova? É hora de focar nas revisões daquilo que já estudou e fazer “a inversão” nas aulas que faltam.

- 3) Se você tiver pouco tempo disponível para estudar Administração, a melhor alternativa é seguir nosso **direcionamento de estudos** a cada aula e ler os assuntos indicados como prioritários



O direcionamento de estudos é construído a partir de uma análise estatística da banca. Fazendo as prioridades indicadas é possível vencer todo o edital com pouca leitura. Essa estratégia é recomendada para os concurreseiros que irão priorizar outras disciplinas, mas não querem passar batido em Administração.

Metodologia: Admfaixapreta



Para construir, de fato, uma preparação sólida, elaboramos um formato de curso bem completo. Um curso completo e com uma metodologia baseada em mais de 10 anos de experiência em concursos públicos e aprovações nas diversas carreiras públicas (área administrativa, tribunais, fiscal e controle). Nossa metodologia segue os seguintes princípios:

- **Linguagem agradável e leve:** a ideia é que a aula escrita seja um verdadeiro bate-papo entre amigos.
- **Estímulo ao estudo ativo:** ao longo da teoria, temos os famosos **check-points**, pontos de verificação para que o concurreseiro pare alguns instantes e verifique se está realmente absorvendo o conteúdo estudado. Essa reflexão é estimulada por meio de algumas perguntas.
- **"Jurisprudências" das bancas:** sistematizamos os entendimentos adotados pelas bancas organizadoras em pequenos enunciados para facilitar a absorção pelo candidato. Essa sistematização é especialmente relevante na disciplina de Administração, pois existem divergências doutrinárias significativas. Fomos os **pioneiros** nessa abordagem para a Administração e seguimos à frente.
- **Estudo em camadas:** primeiro, aprendemos aquilo que é mais importante e depois vamos aprofundando nossos conhecimentos nas leituras complementares e "jurisprudências" da banca organizadora. Essa metodologia foi a metodologia que adotei ao longo de toda minha trajetória de concurreseiro e pelas conversas com os aprovados sei que se mostra extremamente eficaz.
- **Direcionamento dos estudos:** na parte inicial da aula, contextualizamos a relevância daquela aula para o seu concurso e destacamos os assuntos mais explorados pela sua banca organizadora. Você já começa aula sabendo o que é mais importante.
- **Testes de Direção:** a cada 2 ou 3 aulas, temos um teste de direção. O teste de direção é uma ferramenta moldada para te ajudar na revisão dos conteúdos já estudados. Utilizamos questões, palavras-cruzadas, caça-palavras, lacunas...vale tudo para provocar diferentes estímulos de fixação do conteúdo.

- **Esquemas, muitos ESQUEMAS!!!:** eu gosto de esquemas. Na verdade, eu **amo** esquemas e mnemônicos. Os esquemas ajudam a consolidar e fixar uma quantidade gigantesca de informação em uma única página. Então, não se espante caso nossas aulas usem e abusem de esquemas e imagens. 😊

Agora estamos prontos. Simbora!

Apresentação da aula

Nossa aula de hoje é muito importante. Digo isso por dois motivos: a) assuntos têm uma boa incidência em concursos do **CEBRASPE**; b) os conteúdos abordados servem de base para tudo que iremos estudar ao longo do curso;

Estudaremos hoje sobre o conceito de Administração, as funções dessa ciência e quem a exerce. É o primeiro encontro de muitos alunos com essa disciplina e como em todo primeiro encontro é possível que haja uma certa ansiedade e nervosismo. Fique tranquilo(a).

Garanto que Administração não é esse "bicho papão" que muitos concurseiros falam. É, na verdade, uma disciplina fascinante e muito presente no seu dia a dia.

Antes que eu esqueça: Não se assuste com o tamanho da aula de hoje. A aula ficou grande em virtude da quantidade de questões, exemplos e esquemas. Nesse contato inicial é importante gastar um pouquinho mais de linhas para te deixar com uma base muito boa. Com essa base firme, as aulas seguintes fluirão de forma bem mais tranquila.

Importância da aula



Legenda:

★: Importância mínima

★★: Importância baixa

★★★: Importância média

★★★★: Importância alta

★★★★★: Importância muito alta (Vai cair uma questão daqui!!!)

Direcionando os estudos: assuntos mais importantes da aula



- Processo administrativo (Planejamento, Organização, Direção e Controle)
- Habilidades do Administrador

Pronto para dar o primeiro passo? Vamos juntos gavião!

"Uma longa caminhada começa com o primeiro passo"

Lao-Tsé

Noções de Administração

Conceito de Administração

A palavra administração é tão frequente em nosso dia a dia que, na maioria das vezes, não refletimos sobre o seu significado. O mesmo acontece com outras palavras que tipicamente pertencem ao universo da Administração como planejamento, organização, eficiência, planos, dentre várias outras.

Ouvimos o Presidente afirmar que precisa **administrar** a relação com o Congresso para aprovar a reforma previdenciária. Conversamos com os amigos para combinarmos os **planos** para o fim de semana. Você quer saber qual a melhor **estratégia** para encarar a banca.

A verdade é que, intuitivamente, temos uma noção bem razoável do que seria administrar, afinal, fazemos isso desde os primórdios da humanidade.

Mas, afinal, qual seria o conceito de Administração?

Conceito etimológico

Em sua origem a palavra administração deriva do latim *ad* (direção para) e *minister* (subordinação ou obediência). Assim, de acordo com um conceito etimológico, administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro ou, ainda, uma atividade que se recebe por delegação de outrem. (Chiavenato, 2014, p. 10).

Conceito de Administração como processo

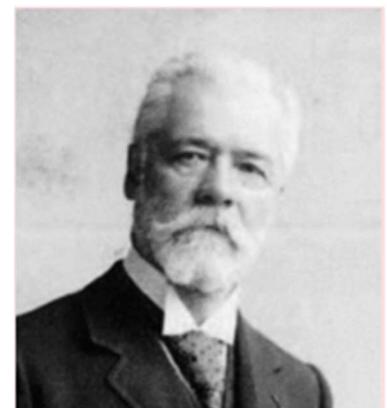
Nessa abordagem, conceituamos a Administração a partir daquilo que ela faz, ou seja, a partir das chamadas funções administrativas. Dessa forma, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais. (Chiavenato, 2014, p.11).

Diz-se que essa é a definição da administração como processo, isto é: como sequência ou conjunto de atividades relacionadas a fim de atingir um objetivo.

Essa maneira de conceituar a Administração (a partir das funções administrativas) **herdamos de Henri Fayol**. Esse barbudinho aí da foto.

Henri Fayol é um autor importantíssimo para Administração e foi o primeiro a se preocupar em separar as funções administrativas das demais atividades de uma organização.

Para Fayol, a administração é uma atividade inerente a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem



Fonte: Maximiano (2017, p.84)

algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la desde o ensino básico até o superior.

Não sei se você notou ou já estava pensando na remuneração após a posse, mas Fayol e Chiavenato descrevem as funções administrativas de maneira diferente.

Fayol, o idealizador da Administração enquanto processo, descreve as seguintes funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Chiavenato, de outra maneira, afirma que as funções administrativas são planejamento, organização, direção e controle.

As duas formas estão corretas!

Ocorre que baseados nos estudos de Fayol, os autores neoclássicos foram modificando as nomenclaturas das funções administrativas ao longo do tempo, conforme você pode ver na tabela abaixo:

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

Fonte: Chiavenato (2014) - Adaptado

Não se preocupe, no momento oportuno, aprofundaremos cada uma dessas funções. Por ora, sugiro apenas que memorize as funções administrativas segundo **Fayol (POC3)** e segundo **Dale (PODC)**.

Vários autores, sem nada para fazer na vida, desenvolveram os próprios conceitos de Administração. Esses diversos conceitos seguem a mesma estrutura: descrevem funções administrativas + finalidade da Administração (alcançar objetivos).

É isso que você precisa saber...sem neura!

De toda forma, a partir da obra de Chiavenato (2014) e de Maximiano (2011), consolidei abaixo uma lista de conceitos de Administração

- Administração consiste em **alcançar objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais**. (Samuel Certo)
- Administração é o processo de **planejar, organizar, liderar e controlar** o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para **alcançar objetivos organizacionais definidos**. (James Stoner)

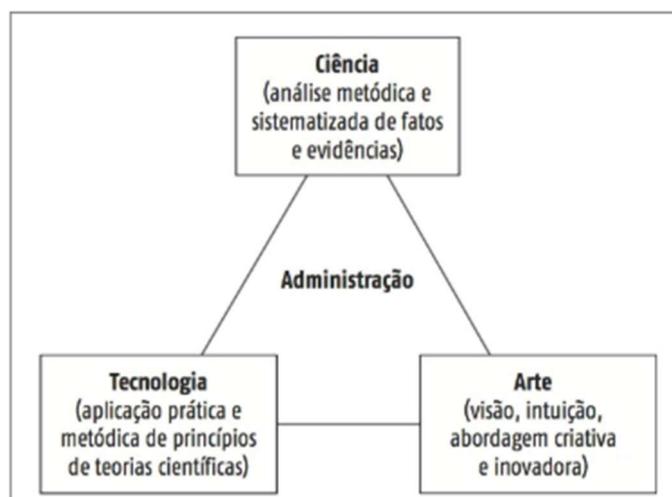
- Administração é **planejar, organizar, liderar e controlar** o uso de recursos para **alcançar objetivos** de desempenho. (John Schermerhorn)
- Administração é **alcançar objetivos** organizacionais de **maneira eficaz e eficiente** graças ao **planejamento, à organização, à liderança e ao controle** dos recursos organizacionais. (Richard Daft)
- Administração é o **ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos** da organização, bem como de seus membros. (Patrick Montana e Bruce Charnov)
- Administração é o **processo dinâmico de tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos**. (Antônio Maximiano)
- Administração constitui a **maneira pela qual se utilizam os diversos recursos organizacionais** – humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia – **para alcançar objetivos** e atingir elevado desempenho por intermédio das competências disponíveis. (Idalberto Chiavenato, 2015).

Concorda que é mais do mesmo?

Então, vou repetir: não precisa ficar louco querendo decorar todos eles. Então a lógica: funções administrativas + alcançar objetivos. Fim de papo!

Conceito de Administração como arte, habilidade prática e ciência

Um autor muito prestigiado pelas bancas organizadores, Henry Mintzberg, traz a abordagem da Administração não como ciência, mas como “um triângulo no qual a **arte**, a **habilidade prática** e a **utilização da ciência** se encontram. A arte traz as ideias e a integração; a habilidade prática faz as conexões, alicerçadas em experiência tangíveis; e a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar ordem.”

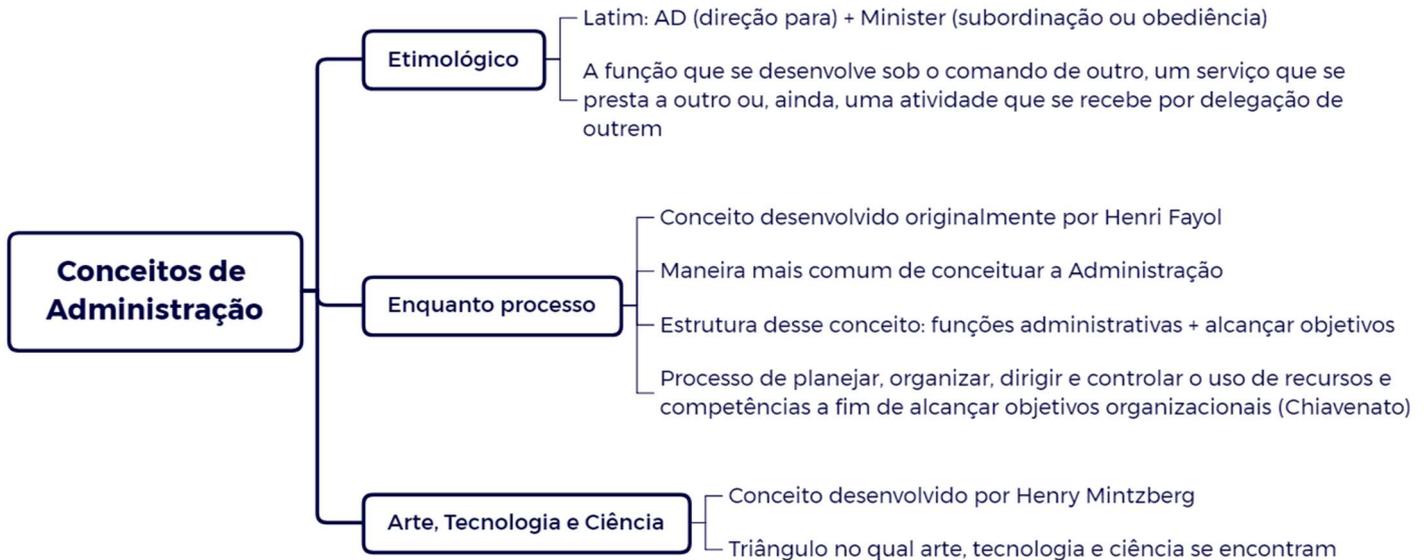


Fonte: Chiavenato (2014)

Essa abordagem é bem distinta das demais e raramente é explorada em provas. No entanto, estamos nos preparando para o que der e vier de modo que guarde a ideia central dessa abordagem: a administração é ciência? Sim! A administração é tecnologia? Sim! A administração é arte? Sim!

A administração é um pouquinho de tudo isso. Beleza?

Então, vamos consolidar tudo aquilo que aprendemos até aqui:



Conclusões sobre os diferentes conceitos de Administração

Dada a diversidade de conceitos, Chiavenato (2014) propõe algumas conclusões sobre aquilo que é a Administração. Vamos utilizar essas conclusões para reforçar o que aprendemos:

1. A administração **ocorre dentro das organizações**
2. A administração requer fazer as coisas por meio das pessoas
3. A administração requer lidar simultaneamente com situações múltiplas e complexas, muitas vezes inesperadas e potencialmente conflitivas.
4. O administrador deve continuamente buscar localizar e aproveitar novas oportunidades de negócios
5. O administrador precisa saber reunir simultaneamente conceitos e ação.

Que tal praticarmos um pouco?

CONSUPLAN – Prefeitura de Patos de Minas – Agente de Administração – 2015)

As organizações estão em todos os lugares. A sociedade moderna jamais teria alcançado o nível atual de estruturação, sem a contribuição da ciência da administração no desenvolvimento das empresas, seja nas áreas industrial, comercial, educacional ou agrícola. De fato, a vida das pessoas depende direta ou indiretamente das

organizações, desde o dia em que nascem até o dia em que morrem. Sobre o conceito mais amplo de “administração”, assinale a alternativa correta.

- a) Garantir que a empresa consiga atingir o resultado financeiro esperado em determinado período.
- b) Controlar os recursos materiais, garantindo a sua integridade e o seu correto acondicionamento adequado nos estoques.
- c) Gerenciar pessoas no ambiente organizacional, cuidando para que elas consigam atingir os objetivos anteriormente planejados.
- d) Significa a condução racional das atividades organizacionais e trata de planejamento, direção e controle das atividades da organização.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Os objetivos de uma organização vão muito além de atingir resultados financeiros. Além disso, assegurar que o resultado esteja de acordo com o planejado corresponde à função de controle, apenas uma das funções da Administração.

Alternativa B. Errado. A administração não se limita ao controle de recursos materiais. Note que o enunciado pede o conceito mais amplo de administração.

Alternativa C. Errado. Essa alternativa está um pouco melhor que as anteriores, no entanto, limitou a abrangência da Administração ao gerenciamento de pessoas (função de direção). Sabemos que, na verdade, a Administração vai além de pessoas, ou seja, ela conjuga os esforços de pessoas e recursos para o alcance dos objetivos.

Alternativa D. Certo. Bom conceito de Administração.

Condução racional das diferentes atividades organizações (função de organização) e trata de planejamento, direção e controle das atividades organizacionais. Perceba que a alternativa conceitua Administração como processo, ou seja, a partir daquilo que faz a Administração.

Gabarito: D**Instituto AOCF - EBSEH — Assistente Administrativo – 2017)**

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

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

COMENTÁRIO:

A palavra Administração deriva do latim. Dentro desse conceito etimológico, a Administração significa a função de que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro ou, ainda uma atividade que se recebe por delegação de outrem.

Gabarito: A

IBFC – Docas PB – Administrador - 2015)

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna.

Baseada nos estudos de _____ a Administração é o processo de _____ , _____ , e o uso de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações.

- a) Fayol, pesquisar, orçar, direcionar e cortar.
- b) Taylor, pesquisar, orçar, demonstrar e controlar.
- c) Fayol, planejar, organizar, dirigir e controlar.
- d) Ford, planejar, organizar, disciplinar e cortar.

COMENTÁRIO:

O conceito de Administração enquanto processo é oriundo dos estudos de Henri Fayol.

Segundo Fayol, as funções administrativas são: a) planejamento; b) organização; c) comando; d) coordenação; e) controle.

Posteriormente, baseados nesses estudos iniciais de Fayol, os autores neoclássicos propuseram as seguintes funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

Do exposto, fica claro que o gabarito da questão é a alternativa "C".

Gabarito: C

CONED – SESC/PA – Encarregado Administrativo – 2016)

Como pretendente a ocupar o cargo de Encarregado Administrativo, o(a) candidato(a) precisa demonstrar conhecimentos mínimos necessários ao desempenho dessa função, a começar pelo conceito de Administração. É correto afirmar que Administração é o(a)

- a) processo de alcançar objetivos de natureza estritamente pessoal utilizando os recursos disponibilizados pela organização.
- b) conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização, independentemente dos objetivos a alcançar.
- c) ato de trabalhar com as pessoas, de modo a satisfazer-lhes as necessidades em detrimento dos objetivos organizacionais.

d) jeito como a organização é conduzida, tomando como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores.

e) realização dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

COMENTÁRIO:

Mais uma questão sobre o conceito de Administração.

A maneira mais comum de conceituar Administração é por meio das funções administrativas. Assim, toda vez que enfrentar esse tipo de questão procure por uma alternativa que tenha a seguinte estrutura:

descreve funções administrativas + alcançar objetivos

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A. Errado. Os objetivos a serem perseguidos são de natureza organizacional e não apenas pessoal, por isso a alternativa está errada.

Alternativa B. Errado. A administração tem por finalidade atingir objetivos. Totalmente equivocada a alternativa.

Alternativa C. Errado. Deve, sempre que possível, existir um equilíbrio no alcance dos objetivos organizacionais e individuais. A alternativa erra ao afirmar ao colocar "em detrimento dos objetivos organizacionais".

Alternativa D. Errado. Não apenas o "jeito" como a organização é conduzida. Trata-se, na verdade, das funções realizadas com vistas ao alcance dos objetivos e não dos gostos e preferências.

Alternativa E. Certo. Alternativa seguiu a estrutura básica do conceito de Administração enquanto processo: descreve as funções administrativas + alcance de objetivos. Perfeita!

Gabarito: E

Instituto AOCF – UFPB – Administrador – 2019)

Assinale a alternativa que apresenta um conceito de administração enquanto um processo.

a) Administração é um processo na medida em que procura alcançar a coerência organizacional no emprego de trabalho e recursos.

b) Administração é um processo na medida em que consiste em um conjunto de atividades relacionadas a fim de atingir um objetivo comum.

c) Administração é um processo na medida em que se preocupa com o uso correto dos recursos em tarefas que aumentem a capacidade de desempenho.

d) Administração é um processo na medida em que escolhe os objetivos corretos e procura atingi-los integralmente, proporcionando o sucesso organizacional.

e) Administração é um processo na medida em que realiza as tarefas e alcança os objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente.

COMENTÁRIO:

Questão difícil!

Todas as alternativas apresentam maneiras razoáveis de conceituar a Administração.

O enunciado, no entanto, é claro: conceito da administração enquanto processo.

Ora, sabemos que processo é o conjunto de atividades interligadas para alcançar um objetivo. Dessa forma, devemos buscar uma alternativa que descreve essa ideia.

Analisando as alternativas, percebemos que a alternativa "B" é aquela que melhor se encaixa dentro dessa conceituação.

Gabarito: B



CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Conceituar administração
- b) Conhecer as funções administrativas segundo Fayol e segundo Dale

Conceito de Organização

Organização pode ser conceituada como uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Chiavenato (2004) define as organizações como conjunto de pessoas e recursos que trabalham juntos para alcançar um objetivo comum.

Perceba como os conceitos se relacionam: a Administração é uma ciência (arte para Mintzberg) que busca direcionar pessoas e recursos para juntos alcançarem objetivos, que individualmente seriam inatingíveis. Essas pessoas e recursos estão dispostos/estruturados em unidades denominadas de organizações.

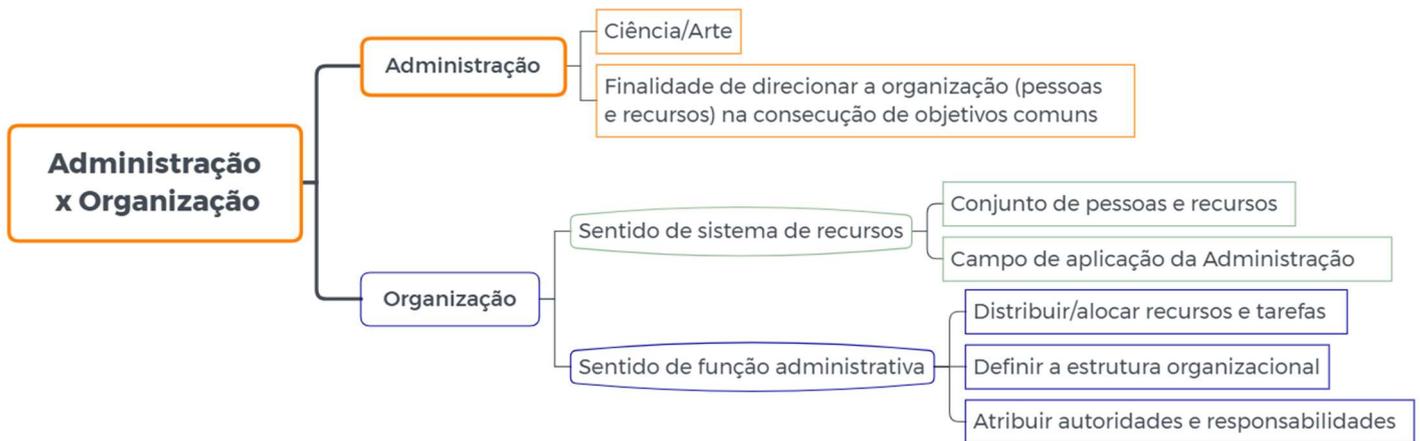
Administração x Organização

Apesar de os conceitos de Administração e Organização parecerem semelhantes, eles não se confundem.

Temos, de um lado, a Administração que busca por meio de suas funções direcionar pessoas e recursos em prol de objetivos comuns e, de outro lado, temos o local no qual essa função é exercida que são as organizações.

Além desse sentido, o termo organização pode ser usado em sentido mais estrito para se referir à função administrativa de organização. No sentido de função administrativa, organização corresponde a um grupo de atividades voltadas a distribuição de tarefas, atribuição de autoridades e responsabilidades e definições da estrutura organizacional.

Vamos esquematizar:



Organizações formais e informais

Acho que agora você já consegue diferenciar bem os conceitos de Administração e Organização, certo?

Então vamos aprofundar mais um pouquinho nas diferenças entre os dois sentidos do conceito de Organização. Para tanto, vamos estudar cada um deles:

- Organização como entidade social (sistema de recursos): corresponde ao conjunto de pessoas e recursos organizados para alcançar objetivos específicos. Nesse sentido subdivide-se ainda em:
 - Organizações formais:** organização baseada em uma divisão racional do trabalho, integração e diferenciação estabelecidas de acordo com critérios definidos pelos gestores da organização. Estrutura e funções definidas manuais, regulamentos e organograma. Exemplos: empresas, órgão públicos, associações, fundações, etc.
 - Organizações informais:** organização constituída de forma espontânea entre as pessoas que ocupam posições na organização formal a partir dos relacionamentos de amizade ou mesmo inimidade. Constituem os grupos que não aparecem nos organogramas, não possuem regulamentos ou manuais. Para identificar as organizações informais basta ver os grupos que se formam nas mesas da festa de confraternização da empresa. Exemplo: grupo de amigos de trabalho.
- Organização enquanto função administrativa: corresponde as funções que integram o processo administrativo e que se relacionam ao ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e as respectivas atribuições.



Vamos tentar algumas questões para fixar essa distinção:

CEBRASPE – INSS - 2008)

No âmbito da ciência da administração, o conceito de organização pode ser visto sob dois prismas: o primeiro como um grupo de indivíduos associados, com um objetivo comum, e o segundo como uma das atividades administrativas, relativa à função de organizar, isto é, estruturar, dividir e sequenciar o trabalho.

COMENTÁRIO:

Ótimo enunciado para fixarmos os dois conceitos de organização: a) conjunto de pessoas e recursos direcionados a um objetivo comum e b) função administrativa

Gabarito: CERTO

CEBRASPE - DPU - 2016)

No organograma das entidades públicas ou privadas, estão presentes tanto a estrutura organizacional denominada formal quanto a estrutura caracterizada como informal.

COMENTÁRIO:

O organograma descreve a estrutura formal de uma organização. Recorde-se que a estrutura informal se refere aos grupos formados de forma espontânea (amigos, colegas do futebol, etc.). Esses grupos não aparecem no organograma.

Gabarito: ERRADO

QUADRIX – CONRERP – Assistente Administrativo – 2019)

A organização informal é o resultado da interação espontânea de seus membros, constituindo-se em uma contrapartida da organização formal, que não é capaz de conformar a realidade concreta.

COMENTÁRIO:

Vamos dividir o enunciado para avaliarmos melhor:

“A organização informal é o resultado da interação espontânea de seus membros” – Certo. A organização informal surge espontaneamente por meio das relações sociais dos indivíduos.

“Organização informal constitui-se em uma contrapartida da organização formal” – Certo. Ao passo que a organização formal se preocupa em definir hierarquia e responsabilidade, a organização informal define regras sociais de interação entre os indivíduos.

“A organização formal não é capaz de conformar a realidade concreta” – Certo. Não é possível por meio de organogramas e regulamentos conseguir representar toda a complexidade das interações humanas (realidade concreta).

Gabarito: CERTO



CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Diferenciar os conceitos de Administração e Organização
- b) Conhecer os sentidos do termo “Organização” (sistema de recursos x função administrativa)
- c) Diferenciar os conceitos de organização formal e informal

A Teoria Geral da Administração - TGA

Dar um único conceito para Administração não é simples em vista da amplitude das áreas de atuação dessa ciência/arte. Existem várias áreas de estudo: administração de pessoas, administração de recursos materiais, administração financeira, administração da qualidade etc. Para cada uma dessas áreas existirá um conceito que enfocará aspectos específicos.

Parece complicado? Não é.

Veja o que ocorre com o Direito. O Direito, em si, é uno e indivisível, porém para facilitar o estudo dividimos o Direito em diversos ramos: Direito Constitucional, Direito Administrativo, Direito do Trabalho, Direito Eleitoral etc.

Cada um desses ramos tem princípios e conceitos próprios, afinal, Direito do Trabalho tem características bem distintas do Direito Eleitoral que por sua vez não se confunde com o Direito Administrativo. Em que pese existam essas diferenças entre os ramos tudo é Direito, certo?

Isso acontece também com a Administração. Existem diversas segmentações com princípios, objetivos e conceitos próprios, porém, em essência, estamos falando da mesma ciência: Administração.

Vejam no esquema abaixo **alguns** dos ramos da Administração:



“Marcelo, quando falamos de Administração Geral? A que, então, estamos nos referindo?”

Excelente pergunta!

Apesar de cada ramo possuir características específicas, esses ramos compartilham um núcleo comum, ou seja, uma essência que os identifica como segmentos da Administração. A esse núcleo essencial da ciência administrativa damos o nome de **Teoria Geral da Administração - TGA**, que seria o foco do estudo da Administração Geral.

A **Teoria Geral da Administração (TGA)** é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração em geral, não importa onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou nas organizações não lucrativas. (Chiavenato, 2014, p.2)

Tecnicamente, o estudo da TGA reside na interação e na interdependência entre seis principais variáveis: **tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade**. Em conjunto, essas variáveis compõe o ambiente, no qual está imersa a organização. De forma esquematizada poderíamos representar da seguinte forma:



A adequação e a integração entre essas seis variáveis constituem o **desafio fundamental da administração**.

VUNESP – SEDUC/SP – Supervisor de Ensino – 2019)

De acordo com Chiavenato (2014), “a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.” Afirma o autor que a TGA - Teoria Geral da Administração estuda a administração das organizações e empresas do ponto de vista da interação e da interdependência entre as seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. Para Chiavenato, o que constitui o desafio fundamental da administração é

- a) o ambiente, quase sempre turbulento.
- b) o trato com a variável pessoas.
- c) a articulação entre tarefa e tecnologia.
- d) o critério de priorização das variáveis.
- e) a adequação e a integração entre as seis variáveis.

COMENTÁRIO:

O desafio fundamental da administração é adequar e integrar as seis variáveis que compõe o ambiente no qual a organização está submersa, quais sejam: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade.

GABARITO: E**CHECK-POINT!**

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Conceituar a Teoria Geral da Administração - TGA
- b) Descrever qual é o desafio fundamental da Administração

Níveis Organizacionais

Podemos dividir a organização em segmentos considerando, principalmente, as atividades realizadas e o nível de autoridade. Esses pedacinhos da organização são denominados de **níveis organizacionais**.

Existem três níveis organizacionais: nível estratégico (institucional), nível tático (departamental, gerencial) e nível operacional.

No **nível estratégico** ou nível institucional temos os figurões: CEO's, Presidentes e Diretores da organização. São as pessoas com autoridade para **definir os rumos da organização** e, por isso têm uma **interação maior com o ambiente** externo se comparado aos outros níveis. Nesse nível, as decisões estão focadas no ambiente externo e no longo prazo.

No **nível tático** temos os gerentes. Esses indivíduos são os responsáveis por fazer a **ligação entre o nível institucional (estratégico) e o nível operacional**. Exercem um papel muito importante de coordenação dos empregados do nível operacional. A área de atuação corresponde apenas a um setor/departamento, sendo as atividades realizadas com foco no **médio prazo**.

Por fim, temos o **nível operacional**, que é o "chão de fábrica". Trata-se do nível administrativo mais baixo. Esse nível é ocupado pelos **supervisores** e é responsável por acompanhar a **execução das tarefas e atividades cotidianas**.



“Marcelo, a Administração é aplicável em qual desses níveis?”

Ótima pergunta!

A administração é aplicável a toda a organização, ou seja, alcança todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). Não esqueça disso! Que tal fixarmos essa ideia por meio de uma questão?

QUADRIX – CPA/PR – Administrador – 2019)

As funções da administração estão restritas ao nível estratégico e administrativo das empresas.

COMENTÁRIO:

As funções da administração são realizadas nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

Gabarito: ERRADO



CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- Citar os níveis organizacionais
- Pontuar as principais características de cada nível (Quem está em cada nível, horizonte de prazo, o que faz)

Setores da sociedade

Existem diferentes tipos de organização: órgãos públicos, ONG's, empresas listadas em bolsa de valores, o mercadinho do “seu João” etc. Pense comigo: será que os objetivos dessas organizações são idênticos?

É claro que não!

Enquanto os órgãos públicos preocupam-se em atender finalidades públicas, o mercadinho do “seu João” pretende obter lucro. Assim, segundo o setor da economia em que atuam, as organizações podem ser classificadas em três tipos principais: **governo, empresas e organizações do terceiro setor.**

De acordo com a lição tradicional, esses setores podem ser organizados da seguinte maneira:

1º Setor	Governo
2º Setor	Empresas (Mercado)
3º Setor	Organizações do Terceiro Setor (Organizações Sociais – OS, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP etc.)

1º Setor (Governo): as organizações do primeiro setor compõem a Administração Pública. Caracterizam-se por não possuir interesse econômico e têm como missão institucional aumentar o bem-estar social, seja por meio de atividades diretas à população, seja de forma indireta. Essas organizações são responsáveis, dentre outras funções, pela arrecadação de tributos, produção de leis, segurança pública, educação, diplomacia e justiça.

2º setor (Empresas): composto pelas empresas, ou seja, organizações que exercem atividade econômica (almejam lucro). Lucro, de maneira simplificada, consiste no dinheiro que resta para empresa depois do pagamento das despesas.

3º setor: organizações **privadas** que se dispõem a prestar **serviços públicos não exclusivos do Estado**. Em termos mais simples, são organizações que trabalham em colaboração com o Estado para a prestação de serviços que favorecem toda a coletividade. Enquadram-se como organizações do terceiro setor instituições como: Médico Sem fronteiras e Associação de Apoio à Criança com Câncer – AACC.

QUADRIX – CRM/DF – Serviço Administrativo – 2018)

As organizações podem ser classificadas, de acordo com o setor da economia em que estão inseridas, em três tipos: governo; empresas; e organizações do terceiro setor.

COMENTÁRIO:

O enunciado está perfeito! De acordo com o setor econômico, as organizações podem ser classificadas de três maneiras:

a) Governo (1º Setor)

- b) Empresas (2º Setor)
- c) Organizações do Terceiro Setor

GABARITO: CERTO



CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Citar quais são os setores da economia

4E's – Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade

Um tópico tranquilo e **muito explorado** em provas são os **4E's: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade**. A questão clássica consiste em misturar as características desses conceitos. Então, já fica esperto(a) na dica:



Acertar as questões de 4E's consiste em conseguir identificar as palavras-chave de cada um dos conceitos.

Vejamos cada um dos conceitos:

Eficiência: conceito que relaciona os **meios e os métodos**. Mede a **proporção dos recursos** utilizados para alcançar os objetivos. Pode se referir ainda à capacidade de seguir rotinas e manuais (**fazer as coisas da maneira certa**). São exemplos de medidas de eficiência o custo do trabalho, o retorno pelo capital investido, a produtividade.

Eficácia: significa a capacidade de atingir objetivos e resultados pretendidos. Diferente da eficiência que se preocupa com os meios, a eficácia relaciona-se com os fins e propósitos. Significa **fazer as coisas certas** (necessárias), atingir os objetivos.

Efetividade: conceito que se relaciona a **capacidade de produzir efeitos/impactos** no longo prazo. Alguns autores afirmam que a efetividade é igual à **soma da eficiência e da eficácia**.

Economicidade: corresponde ao ato de **minimizar custos com os insumos sem comprometimento da qualidade, considerando todas as alternativas disponíveis no mercado**.

Gosto de pensar em um exemplo bem simples para esclarecer esses conceitos. Imagine que eu e você decidimos fazer um bolo para o aniversário do nosso amigo João que recentemente terminou o namoro e anda meio triste.

Nesse contexto, teremos economicidade caso consigamos obter os insumos pelo menor preço possível, sem comprometimento da qualidade. Em outros termos, se conseguirmos comprar os ingredientes do bolo por um bom preço teremos economicidade. Com os ingredientes nas mãos é hora de partir para a execução, isto é, hora de preparar o bolo!

Caso consigamos fazer o bolo utilizando as técnicas corretas e sem desperdícios, seremos eficientes. A eficiência, portanto, avaliará nossa capacidade de produzir um bolo a um custo baixo.

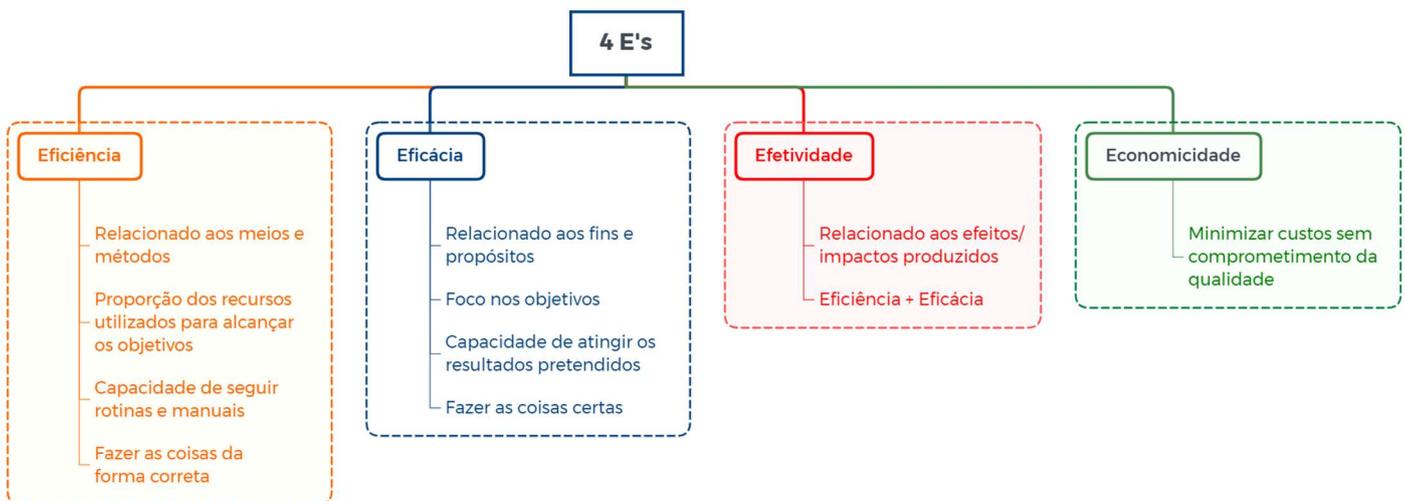
“Marcelo, mas não fica parecido com a economicidade? Afinal, se comprarmos os ingredientes por um bom preço teremos um bolo a um custo baixo!”

Isso é parcialmente verdade. Podemos dizer que a economicidade contribui para a eficiência, porém elas não se confundem, posto que a eficiência depende também de uma boa execução (uso adequado dos recursos e cumprimento dos métodos e rotinas). De maneira mais prática, ainda que os ingredientes tenham sido adquiridos por um bom preço (economicidade), se desperdiçarmos esses ingredientes durante a execução, não teremos a eficiência. Percebe que não é a mesma coisa?

A eficácia, por sua vez, analisa exclusivamente os resultados. Nesse exemplo, como o nosso objetivo era fazer o bolo para o João, se fizemos o bolo teremos sido eficazes, ainda que tenhamos gastado mil reais para fazer um bolinho de seis fatias de cenoura com calda de chocolate. Eficácia é resultado. Ponto.

A efetividade, por fim, avalia os impactos provocados pelo resultado. Nesse exemplo, o impacto está associado à reação do João. Se o João ficou feliz com o bolo, decidiu deixar a tristeza de lado para curtir o aniversário com os amigos, teremos sido efetivos.

Perceba, portanto, que embora relacionados os conceitos não se confundem. Hora de esquematizar os conceitos e praticar um pouco por meio das questões:



Eficiência e eficácia são palavras muito utilizadas na Administração. A eficácia está relacionada ao cumprimento de certas rotinas de maneira certa. Por exemplo, um funcionário que chega todos os dias no horário certo para trabalhar, que preenche um formulário de forma correta, que entrega uma mercadoria ao seu destino. Já a eficiência tem muita relação com o poder de assertividade e de fazer algo além do esperado, podendo ser entendida como a tomada de uma decisão com alto impacto positivo para a empresa, a superação de uma meta e o desenvolvimento de uma estratégia inovadora.

COMENTÁRIO:

O enunciado inverte os conceitos de eficiência e eficácia. Vejamos as palavras-chave:

“Cumprimento de certas rotinas” – indicador de eficiência

“Tomada de uma decisão com alto impacto positivo para a empresa, a superação de uma meta” – indicador de eficácia.

Gabarito: ERRADO

CEBRASPE – CAGE/RS – Auditor do Estado – 2018)

A avaliação constitui um instrumento imprescindível para o conhecimento da viabilidade de programas e projetos governamentais. Nesse sentido, avaliar a eficácia consiste em

- a) obter explicações a respeito de programas e projetos governamentais a partir da perspectiva de pesquisadores.
- b) determinar ações que ajudem a otimizar o desempenho de instituições e programas.
- c) avaliar a relação entre as metas e os instrumentos explícitos e os resultados de determinado programa governamental.
- d) examinar a relação entre a implementação e o impacto social de determinado programa governamental.
- e) avaliar a relação entre o esforço empregado para implementar determinada política pública e os seus resultados.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Alternativa não apresenta nenhuma das características dos 4E's (Economicidade, Eficiência, Eficácia ou Efetividade).

Alternativa B. Errado. A definição das ações a serem adotadas é feita durante o planejamento.

Alternativa C. Correto. Relação entre as metas estabelecidas e os resultados obtidos corresponde exatamente ao conceito de eficácia.

Alternativa D. Errado. Avaliação do impacto de um programa governamental é realizada dentro da efetividade.

Alternativa E. Errado. O indicador que mede a relação entre produto e o esforço (recurso) é a eficiência.

Gabarito: C

4E's – Jurisprudência – Conceito de efetividade na área pública

Dentro do contexto público, por vezes, o conceito de efetividade é associado à expressão "alcance dos **resultados mais benéficos para sociedade**".

No fundo, essa expressão transmite a ideia de impacto provocado pela ação estatal, porém a utilização de "resultado" na expressão pode causar dúvidas em alguns alunos, por isso faço questão de detalhar:

- Alcançar resultados = eficácia
- Alcançar os resultados mais benéficos para sociedade = impacto = efetividade

Que tal treinarmos um pouco esse entendimento?

CEBRASPE – EBESERH – Tecnólogo em Gestão Pública – 2018)

A efetividade, na área pública, ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.

COMENTÁRIO:

A expressão "resultados mais benéficos para sociedade" transmite a ideia de impacto provocado pela ação estatal de modo que está associada ao conceito de efetividade, por isso o enunciado está correto!

Gabarito: CERTO

Instituto AOCF – FEREB – Supervisor – 2018)

Sobre o conceito de efetividade, assinale a alternativa correta.

- É a relação entre resultados e objetivos que busca compreender o ambiente, suas necessidades e desafios, para resolver um problema.
- É a simples forma de não se desperdiçar o bem público.
- Apresenta-se como um meio eficiente e ágil, com a intenção de solucionar as necessidades da população.
- É a relação entre esforço e resultado, quanto menor o esforço para atingir um resultado mais eficiente é o processo.
- Ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A relação entre resultados e objetivos relaciona-se ao conceito de eficácia.

Alternativa B. Errado. O uso adequado de recursos públicos relaciona-se à eficiência.

Alternativa C. Errado.

Alternativa D. Errado. A alternativa descreve o conceito de eficiência. Relação entre os esforços (recursos) e resultados produzidos.

Alternativa E. Certo. O conceito de efetividade está relacionado ao impacto produzido pela ação estatal. A expressão "resultados mais benéficos para sociedade" é usada justamente para refletir essa ideia de impacto. Guarde isso.

GABARITO: E

FCC – SEFAZ/SP – Agente Fiscal de Rendas – 2013)

Considere:

Metas	Caracterização
I. Eficiência	1. Está relacionada ao grau de adequação com que os recursos mobilizados pelo Estado são utilizados para alcançar seus objetivos e metas.
II. Eficácia	2. Exigência para que o Estado atue de maneira competente para realizar a justiça social.
III. Efetividade	3. Ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.
IV. Equidade	4. Esforços da esfera governamental para ofertar adequadamente os bens e serviços esperados, previamente definidos em seus objetivos e metas. O que importa nesses esforços é conseguir que os efeitos de uma ação correspondam aos desejados.

A primeira coluna apresenta quatro possíveis grandes metas de atuação da Administração Pública; a segunda apresenta a caracterização de cada uma delas. A correspondência correta entre as duas colunas é:

- a) I-2, II-3, III-4, IV-1.
- b) I-3, II-1, III-4, IV-2.
- c) I-1, II-4, III-3, IV-2.
- d) I-3, II-1, III-2, IV-4.
- e) I-4, II-2, III-1, IV-3.

COMENTÁRIO:

Mantenha-se focado em identificar as palavras-chave de cada conceito.

Destaquei as expressões em cada uma das afirmações:

- Está relacionado ao grau de **adequação com que os recursos mobilizados** são utilizados para alcançar seus objetivos e metas. = Eficiência
- Exigência para que o Estado atue de maneira competente para **realizar a justiça social**. = Equidade
- Ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada alcançam os **resultados mais benéficos para a sociedade**. = Efetividade.

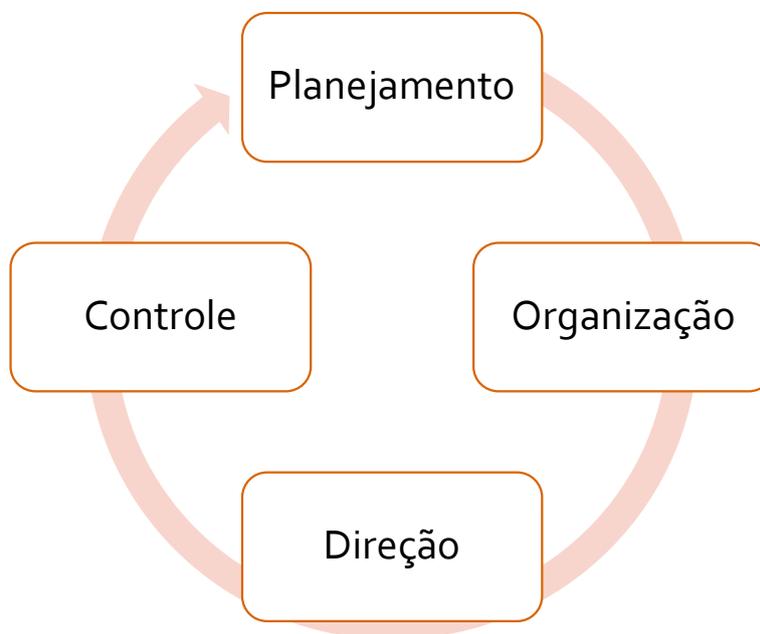
4. Esforços da esfera governamental para ofertar adequadamente os bens e serviços esperados, previamente definidos em seus objetivos e metas. O **que importa nesses esforços é conseguir que os efeitos de uma ação correspondam aos desejados** = Eficácia.

GABARITO: C

Processo Administrativo (funções administrativas)

Lembra que conversamos que a Administração busca direcionar pessoas e recursos em busca de um objetivo comum? Então...como será que ela faz isso?

Basicamente, a Administração se utiliza de um método, de um processo, na verdade, para atingir essa finalidade. São as chamadas **funções administrativas**.



Cada autor atribui uma sequência de nomes para cada uma dessas funções, mas a ideia é basicamente a mesma: **planejamento, organização, direção e controle**.

Vejamos os conceitos de cada uma dessas funções:

<p>P</p> <p>Planejamento</p>	<p>É o responsável por dar um rumo à organização por meio da formulação de objetivos e meios para alcançá-los.</p> <p>A principal consequência do planejamento são os planos. Os planos são o produto resultante do processo de planejamento</p>
<p>O</p> <p>Organização</p>	<p>Responsável pela distribuição de tarefas e recursos. Preocupa-se ainda com a atribuição de responsabilidade e de autoridade e molda a estrutura organizacional.</p>

D Direção	Responsável por conduzir as atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais . Segundo Chiavenato (2015), a função de direção se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados . Dentro dessa função, estudamos aspectos como liderança, orientação, assistência à execução, comunicação e motivação.
C Controle	Responsável pela comparação entre os objetivos traçados e os resultados obtidos, bem como pela adoção de ações corretivas . O propósito básico do controle é assegurar que as coisas aconteçam conforme o planejado .

Um ponto importante: as funções administrativas não são isoladas!

Pelo contrário, elas estão interligadas e atuam de forma cíclica e interativa e em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional).

“Como assim?”

Muitas vezes na etapa do controle, por exemplo, vão ser identificados vícios e imperfeições no produto que vão demandar uma alteração no planejamento da empresa. Talvez seja necessário até mesmo mudar a forma como a empresa estrutura sua atividade produtiva (função organização). O que quero que perceba, nesse momento inicial, é que uma função interfere na outra.



APROFUNDANDO...

Alguns autores afirmam que existe uma interdependência maior entre:

- a) função de planejamento e a função de controle;
- b) função de direção e a função de organização.

Agora já conseguimos entender um pouco melhor a definição de cada uma dessas funções. Você pode repetir quais são as funções administrativas?

“**POD C** Marcelo. As funções administrativas são: Planejamento, Organização, Direção e Controle”

Ótimo!

Sendo as funções administrativas os métodos pelos quais o administrador atinge os objetivos comuns de um grupo, podemos dizer que tudo que estudamos em Administração está relacionado com uma ou mais dessas funções administrativas.

“Tudo...tipo tudo? Administração de Pessoas, Administração da qualidade?”

Tudo.

A maior parte dos temas que estudamos em Administração de Pessoas está relacionada à função de Direção. No caso da Administração da qualidade estudamos formas de definir padrões, acompanhar desempenho de produtos, corrigir falhas...ou seja, estudamos maneiras de exercer a função administrativa de controle. No caso de Gestão de Projetos, temos todas essas funções aplicadas em um campo específico: projetos...

Enfim, o que quero fazer, nesse momento, é estimular você a fazer associações. Pergunte-se sempre: de que forma esse assunto está relacionado ao outro? Esse assunto está vinculado a qual(is) função(ões) administrativa(s)?

Não existem peças soltas.

Ter essa visão abrangente da Administração ajuda muito na hora de resolver as questões, mesmo de assuntos que você nunca estudou antes.

Planejamento é planejamento em gestão da qualidade, gestão de projetos, gestão de pessoas...Se um dia inventarem "Gestão de pregos", planejamento de pregos será, essencialmente, traçar objetivos para os pregos e meios para alcançá-los.

Ficou claro?

Ótimo. Guarde isso.

A depender do autor que se utiliza como referência, é possível que as funções administrativas sejam descritas de maneiras diferentes, mas a essência vai ser a mesma.

"Marcelo, pode aparecer na prova um pouco diferente então de planejamento, organização, direção e controle?"

Sim. **PODC ("Pode ser")** que isso ocorra. 😊

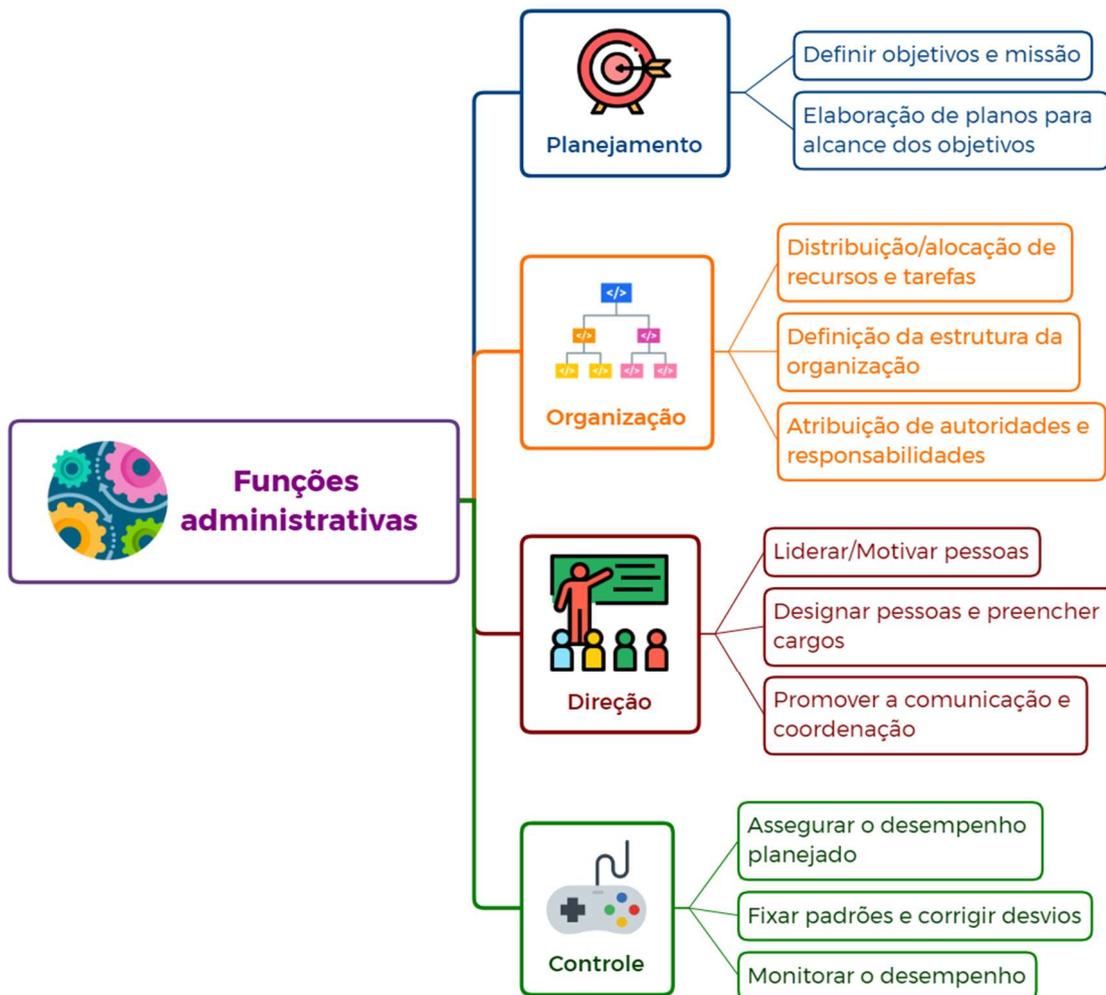
Vejamos as nomenclaturas mais utilizadas nas provas:

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

Fonte: Chiavenato (2014) - Adaptado

Sugiro que memorize as etapas das classificações de Fayol (**POC₃**) e a de Dale (**PODC**) já que são as classificações mais cobradas.

Hora de esquematizarmos tudo e praticarmos com algumas questões:

**CEBRASPE – TCE/PE – Analista de Controle Externo - 2017)**

Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

COMENTÁRIO:

Não só na administração pública, o planejamento é, essencialmente, definir objetivos e os meios para alcançar esses objetivos.

Gabarito: Certo

FGV – TJ/CE – Técnico Judiciário – 2019)

Um desembargador responsável por um órgão do Poder Judiciário constatou que era necessário rever a estrutura e os processos internos do referido órgão. Após diagnóstico profissional e planejamento, começaram as mudanças

e várias atividades e recursos foram redistribuídos. A função da administração responsável pela distribuição de tarefas e recursos na organização é o(a):

- a) processo decisório;
- b) planejamento tático;
- c) planejamento estratégico;
- d) organização;
- e) departamentalização.

COMENTÁRIO:

A distribuição de tarefas e recurso na organização são atividades da função administrativa de organização.

Gabarito: D

CEBRASPE – IFF – 2018)

O processo administrativo se caracteriza pelo exercício das funções da administração nos três níveis organizacionais: tático, estratégico e operacional. Determinar o desenho de cargos e suas tarefas é atribuição da função administrativa

- a) liderança, exercida em nível tático.
- b) direção, exercida em nível estratégico.
- c) direção, exercida em nível operacional.
- d) organização, exercida em nível operacional.
- e) organização, exercida em nível estratégico.

COMENTÁRIO:

Desenho de cargos e tarefas é uma atividade exercida dentro da função de organização no nível operacional da organização.

Gabarito: D

VUNESP – PAULIPREV – 2018)

Denomina-se organização como:

- a) função jurídica para julgar os erros da industrialização e planejamento.
- b) teoria que parte da ideologia compensadora que realiza a transformação da noção de racionalidade.

- c) função administrativa que se incumbe do agrupamento das atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa.
- d) organismo destinado ao assessoramento de alto nível e responsável apenas pela execução financeira da empresa.
- e) órgão controlador responsável apenas de promover inventários físicos e rotativos.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Não corresponde a nenhum dos dois possíveis sentidos para o termo "organização". A Administração não estuda funções jurídicas e a verificação de erros para retroalimentação do planejamento é feita na função de controle e não de organização.

Alternativa B. Errado. A organização é uma função administrativa e não uma teoria. Além disso, não é objeto da organização o estudo de "ideologia compensadora". Sinceramente, sequer sei de onde a banca tirou esse conceito.

Alternativa C. Correto. Enquanto função administração a tarefa básica da organização é moldar a estrutura organizacional para que se atinja os objetivos da empresa.

Alternativa D. Errado. A alternativa trata sobre uma espécie de unidade administrativa de *staff* (assessoramento) especializada na área financeira. Não tem nada a ver com a função administrativa organização, tampouco com o conceito de organização como conjunto de bens e pessoas organizado em prol de objetivos comuns.

Alternativa E. Errado. A alternativa trata sobre uma atribuição do setor de patrimônio.

Gabarito: C**FGV – TJ/CE – Técnico Judiciário – 2019)**

Para aumentar a eficácia do Tribunal, foi contratado um consultor com o objetivo de melhorar todas as funções administrativas de determinado setor. Uma dessas funções administrativas tem dupla atribuição: monitorar as atividades planejadas, assegurando que sejam executadas conforme planejado, e corrigir os desvios, a partir de medidas corretivas.

Tal função administrativa é:

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

COMENTÁRIO:

A função administrativa, que tem como papel o monitoramento das atividades planejadas e a correção dos desvios (ações corretivas), é a função de controle.

Gabarito: D

CEBRASPE – STM - 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 e definir autoridade e responsabilidades são atividades típicas da função de organização.

Gabarito: Errado

CEBRASPE – EBSEH - 2018)

A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

COMENTÁRIO:

Atribuição de responsabilidades e de autoridade são atividades típicas da função de organização.

Gabarito: Errado

CESPE - EMAP - 2018) Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

COMENTÁRIO:

Segundo Dale, as funções administrativas são: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Essas funções atuam de forma cíclica, interdependente e interativa.

Gabarito: Certo

CEBRASPE - IFF - 2018)

No processo administrativo, motivar as pessoas para que as metas organizacionais sejam atingidas é responsabilidade da função da administração:

- a) Organização
- b) Controle
- c) Direção
- d) Gestão de Pessoas
- e) Liderança

COMENTÁRIO:

Atente para aquilo que o enunciado destaca “no processo administrativo” e “é responsabilidade da função da administração”. Desse modo, não há dúvidas, que estamos falando sobre as funções administrativas (Planejamento, Organização, Direção e Controle). Assim, já eliminamos as alternativas “D” e “E”. A motivação, liderança, gestão de conflitos e a maior parte dos temas de gestão de pessoas está relacionado com a função administrativa de direção.

Gabarito: C**CHECK-POINT!**

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- Descrever quais são as funções administrativas segundo os autores neoclássicos (Dica: PODC)
- Descrever quais são as principais atividades realizadas dentro de cada uma das funções administrativas

Papéis do administrador

Já aprendemos o que faz a Administração. Agora veremos “quem” faz essas funções. Evidentemente estamos falando da figura do administrador.

Será que exercer todas aquelas funções que vimos (Planejamento, Organização, Direção e Controle) é fácil? Quais habilidades que são necessárias?

Veremos isso AGORA!

Henry Mintzberg (aquele da Administração como arte) identifica **10 papéis gerenciais** específicos do administrador, os quais são divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisório.

- Papéis **INTERPESSOAIS**: essa categoria agrupa os papéis que o administrador exerce que estão relacionados diretamente com o *status* e autoridade formal que ele possui. São os administradores que precisam representar a organização em cerimônias, atos externos, firmar parcerias e contratos, liderar pessoas etc. Dentro dessa grande categoria existem três papéis:
 - Representação/Símbolo**: no exercício desse papel o administrador representa a instituição a qual faz parte. É um papel importantíssimo, pois associamos uma organização às pessoas que a administram. Desse modo, um administrador que não inspire credibilidade ou confiança prejudica a imagem de toda a sua instituição.

- b. **Líder:** o papel de líder é exercido no âmbito interno. Refere-se à atividade de influenciar, engajar e motivar os subordinados em prol dos objetivos organizacionais. Em verdade, grande parte do desempenho de um administrador depende dessa capacidade de liderança.
 - c. **Contato/Elemento de ligação:** O administrador no exercício de suas atividades estabelece uma rede de contatos com superiores, subordinados, parceiros, fornecedores.
2. Papéis **INFORMACIONAIS:** Nessa categoria estão os papéis realizados pelo administrador para disseminar, coletar e produzir informações.
- a. **Monitor/Coletor:** Nesse papel o administrador utiliza sua rede de contatos (constituída no âmbito do papel de elemento de ligação) para obter informações tanto do ambiente interno quanto externo.
 - b. **Disseminador:** Esse papel é o de disseminar as informações para dentro da unidade ou organização. É especialmente relevante para transmitir as estratégias e táticas da alta cúpula até o “chão de fábrica”.
 - c. **Porta-voz:** No exercício desse papel o administrador leva informações da organização para fora de sua unidade ou mesmo para fora da organização.
3. Papéis **DECISÓRIOS:** envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha. Nesse ponto, o administrador utiliza as informações que possui para tomar decisões.
- a. **Empreendedor:** Utiliza as informações para adaptar e melhorar a sua unidade de modo a adaptá-la às mudanças identificadas. Enquadra-se ainda nessa função as atividades de desenvolvimento de novos produtos, projetos e frentes de trabalho.
 - b. **Solucionador de distúrbios ou problemas:** Geralmente sob pressão, o administrador precisa agir para resolver ou contornar problemas e crises, bem como resolver disputas entre membros da equipe e auxiliá-los no processo de mudança
 - c. **Alocador de Recursos:** No exercício da função administrativa de organização, o administrador tem o papel de alocar recurso ao longo da estrutura organizacional (orçamentação, força de trabalho, máquinas, etc).
 - d. **Negociador:** O administrador deve atuar como um negociador a fim de conseguir engajar os seus subordinados, bem como firmar contratos e parcerias com agentes externos.

Ufa! Vencemos os 10 papéis exercidos pelo administrador.

“Marcelo, preciso saber de tudo isso?”

Sim, você precisa. A maior parte dos papéis é bem intuitiva, então vamos focar em esquematizar aqueles que podem confundir você, beleza?

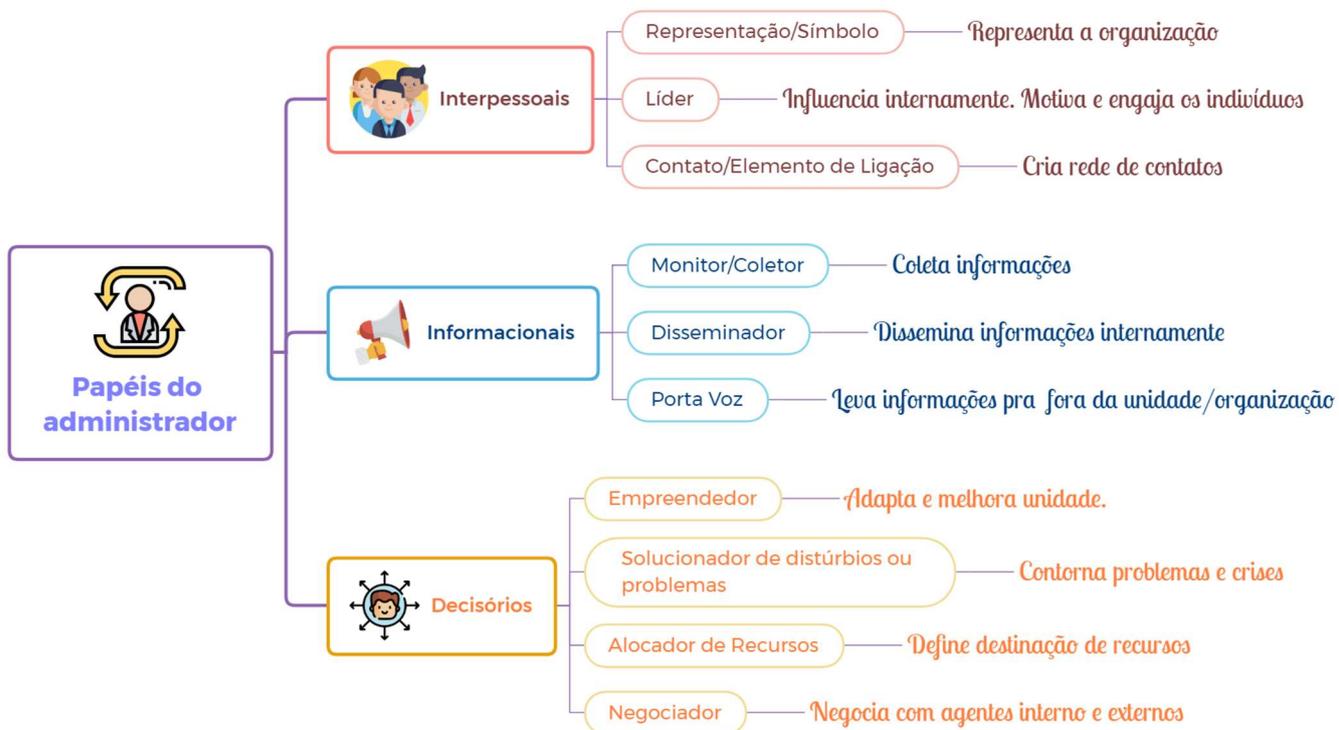
INTERPESSOAL	INFORMACIONAL
Representação	Porta Voz
É o rosto da organização.	Divulga informações da organização para fora da unidade/organização

Fica ligado!

Solucionar distúrbios é papel decisório

INTERPESSOAL	INFORMACIONAL
Elemento de ligação	Disseminador
Papel do administrador no estabelecimento de uma rede de contatos	Administrador utiliza a rede de contatos para disseminar informações dentro da organização

Hora de esquematizar e fazer mais uma bateria de exercícios:



FGV - TCM-SP-2015)

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

- a) Interpessoal, de líder;
- b) Decisório, de negociador;
- c) Informacional, de disseminador;
- d) Interpessoal, de elemento de ligação;

e) Informacional, de porta-voz;

COMENTÁRIO:

Se o diretor da empresa passa a maior parte do tempo informando sobre as atividades, políticas e resultados da organização à stakeholders externos e mídia, ele atua como porta-voz, que é um papel informacional.

Gabarito: E

FGV - Câmara Municipal/Salvador - 2018) Um vereador responsável por um projeto de criação de uma escola relatou que a maior parte das suas atividades refere-se a divulgar para a sociedade o que ocorre dentro do projeto, como, por exemplo, o andamento das obras. O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

- a) de informação, como monitor;
- b) de informação, como porta-voz;
- c) de informação, como disseminador;
- d) de decisão, como controlador de distúrbios;
- e) de decisão, como negociador.

COMENTÁRIO:

Porta-voz é o papel exercido pelo administrador responsável por divulgar para agentes externos o que ocorre dentro da organização/projeto.

Gabarito: B

FGV- Câmara Municipal/Salvador- 2018) O diretor administrativo de um órgão público dedica boa parte do seu tempo a questões relacionadas à orçamentação das atividades da sua área, bem como à programação do trabalho de seus funcionários, distribuindo tarefas e definindo atribuições.

O diretor desempenha, em especial, um papel:

- a) interpessoal, de líder;
- b) informacional, de disseminador;
- c) informacional, de monitor;
- d) decisório, de administrador de recursos;
- e) decisório, de empreendedor.

COMENTÁRIO:

O enunciado apresentou as atividades do papel de administrador de recursos: orçamentação de atividades, programação do trabalho dos funcionários e distribuição de tarefas e atribuições.

Gabarito: D

**CHECK-POINT!**

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- Descrever quais são as três classes de papéis do administrador
- Identificar as palavras-chave de cada um dos 10 papéis do administrador

Habilidades do administrador

Agora que já aprendemos quais são os papéis do administrador veremos quais são as **habilidades** necessárias para que o administrador exerça esses papéis. Depois esquematizaremos tudo para que não confunda os papéis gerenciais com as habilidades necessárias para exercê-los, ok?

Segundo Chiavenato, habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação. Para Djalma de Oliveira, habilidade administrativa é o processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos administrativos das empresas, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis.

Em outros termos, o conhecimento por si não é suficiente para atingir um bom desempenho, assim como na “Dança do Créu”, na Administração também é preciso ter habilidade.



As habilidades do administrador foram descritas por Robert L. Katz, professor e executivo com tempo disponível para ficar fazendo teorias (coisa rara..rsrs). Nesse trabalho, Katz considera que são necessários três tipos de habilidades para um bom desempenho como administrador: habilidades técnicas, humanas e conceituais.

O conjunto dessas habilidades é necessário para que o administrador possa exercer os papéis gerenciais de sua incumbência e, desse modo, ter um bom desempenho.

Apesar de todas as habilidades serem relevantes, existe uma preponderância das habilidades de acordo com o nível organizacional, no qual o administrador está inserido. Vejamos cada uma das habilidades para que isso fique mais claro:

Habilidades **TÉCNICAS**: envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com procedimentos de realização. As habilidades técnicas são especialmente importantes para o nível operacional (gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais).

Habilidades **HUMANAS**: Estão relacionadas com o trabalho com pessoal e se referem à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de motivar, liderar, resolver conflitos pessoais, comunicar e coordenar. São habilidades imprescindíveis para o bom exercício da liderança, logo são necessárias em todos os níveis gerenciais, porém o seu uso é preponderante no nível intermediário (gerencial).

Habilidades **CONCEITUAIS**: habilidades que dependem da visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias, conceitos, abstrações e estratégias. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução de problemas, logo são habilidades imprescindíveis para administradores de cúpula (alta administração).



A ilustração demonstra que as habilidades estão presentes em todos os níveis organizacionais, porém em cada nível uma ou outra habilidade é mais importante. Outro ponto que quero reforçar é que as habilidades humanas exercem um papel relevante em todos os níveis organizacionais, apesar de estarem mais presentes no nível intermediário (tático).

FGV - CAMARA MUNICIPAL/SALVADOR - 2018)

Um administrador recém-formado acaba de ser aprovado em um concurso, para atuar no nível operacional de uma instituição pública de grande porte. Ele acredita que, nesse início de carreira, será mais exigido em sua capacidade de usar ferramentas e conhecimentos específicos de administração, tais como elaboração de orçamentos e avaliação de projetos na área em que for designado.

Em Administração, esse tipo de capacidade é conhecida como habilidades:

- a) estratégicas;
- b) conceituais;
- c) humanas;
- d) técnicas;
- e) processuais.

COMENTÁRIO:

Em um nível operacional, as habilidades técnicas (relacionadas com o fazer) são as mais preponderantes.

Gabarito: D

FGV- IBGE- 2017)

À medida que os administradores vão ocupando cargos nos diferentes níveis organizacionais, a importância relativa das habilidades necessárias ao desempenho adequado de seus papéis vai mudando.

No nível operacional são mais relevantes as habilidades:

- a) conceituais;
- b) comportamentais;
- c) técnicas;
- d) analíticas;
- e) humanas.

COMENTÁRIO:

No nível operacional as habilidades mais relevantes são as técnicas. No nível estratégico, as habilidades mais importantes são as conceituais, sendo as habilidades humanas imprescindíveis em todos os níveis administrativos.

Gabarito: C

CEBRASPE – SEDF- 2017)

O planejamento estratégico, um dos princípios da racionalidade administrativa, requer que seus executores tenham alto nível de habilidades técnicas.

COMENTÁRIO:

No nível estratégico são mais relevantes as habilidades conceituais e não as habilidades técnicas. Nesse sentido, para a elaboração do planejamento estratégico de uma organização é necessário que seus executores tenham um alto nível de habilidades conceituais.

Gabarito: ERRADO

Com isso terminamos a parte teórica da nossa aula. Espero que tenha gostado e que a aula tenha sido elucidativa.

Fique agora com a lista de questões comentadas e não deixe de utilizar também o resumo direcionado para fazer suas revisões, ok?

Grande abraço.

Marcelo Soares

Questões Comentadas

Conceito de Administração

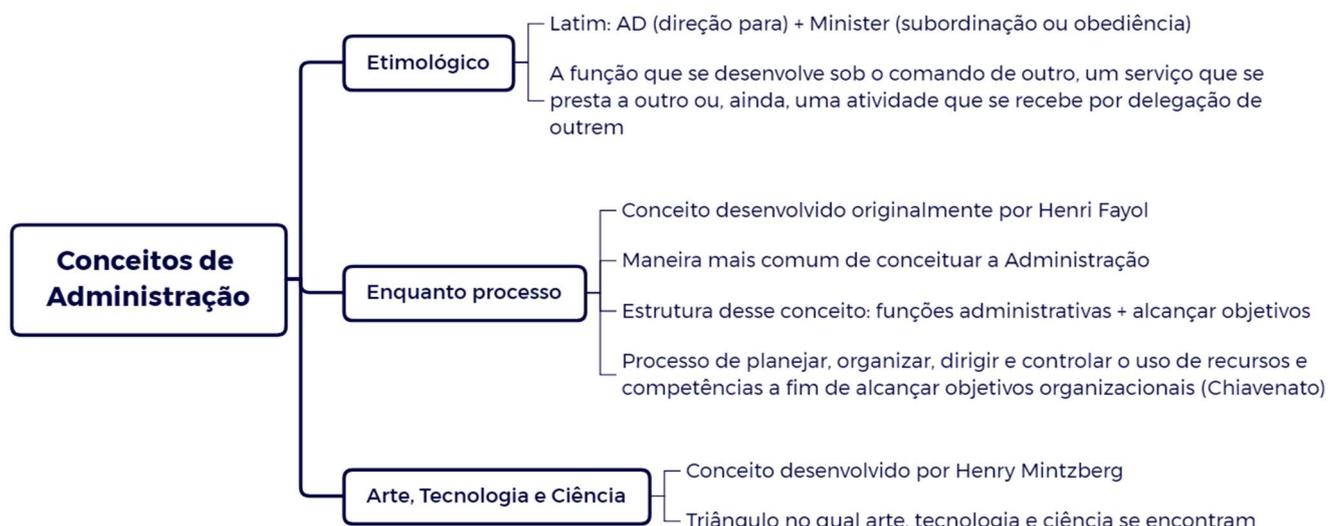
1. CEBRASPE – IBGE – Supervisor – 2021

Ao processo de realização de tarefas por meio da gestão de planejamento, organização de tarefas, direção de pessoas e controle de resultados dá-se o nome de

- a) governança.
- b) condução.
- c) administração.
- d) planejamento estratégico.
- e) resolução de problemas.

COMENTÁRIO:

Existem diversas maneiras de conceituar Administração. Em geral, o conceito de Administração é construído de três formas: a) a partir da etimologia; b) a partir das funções administrativas (administração enquanto processo); c) a partir da lição de Mintzberg, que conceitua Administração a partir da experiência prática de grandes gestores. Vejamos os elementos-chave de cada um desses conceitos:



Note que o enunciado apresenta um conceito de Administração enquanto processo.

Perceba como o conceito apresentado no enunciado se amolda à estrutura: funções administrativas + alcançar objetivos: "realização de tarefas por meio da gestão de planejamento, organização de tarefas, direção de pessoas e controle de resultados"

Prestando atenção nas palavras-chave você consegue matar a questão!

Gabarito: C

2. CEBRASPE – IBGE - Supervisor – 2021

Os níveis hierárquicos, responsáveis pelo funcionamento adequado de qualquer organização e pela solução dos problemas enfrentados, diariamente, pelos seus integrantes, incluem a administração, à qual cabe

a) fazer a supervisão cotidiana de funcionários e a supervisão da produção de bens ou serviços, ainda que não tenha compromisso gerencial.

b) verificar se os setores estão utilizando os recursos de modo eficiente e eficaz, para alcançar os objetivos, uma vez que tem responsabilidade interdepartamental.

c) preocupar-se, por ser responsável pela coordenação das partes e dos esforços, com o desenvolvimento e com a utilização dos recursos da organização de modo eficiente e eficaz.

d) responsabilizar-se, como nível que contempla os gerentes de primeira linha, por trabalhadores operacionais, tomada de decisões estratégicas de longo prazo, direção da organização e estabelecimento de políticas organizacionais.

e) garantir a vinculação da organização ao sistema social mais amplo, responsabilizando-se pelas decisões de direção da organização tomadas pelo alto escalão.

COMENTÁRIO:

O enunciado pede para identificarmos a alternativa que melhor descreve o conceito de administração realizada "diariamente", o que nos induz a pensar em uma administração mais operacional (orientada para rotina, procedimentos). A partir disso, devemos analisar cada uma das alternativas.

Alternativa A. Errado. A supervisão cotidiana de funcionários corresponde à administração que ocorre no nível operacional. A expressão "ainda que não tenha compromisso gerencial" invalida a alternativa, pois deve haver um compromisso e alinhamento gerencial.

Alternativa B. Errado. A alternativa mistura a administração realizada no nível tático com àquela realizada no nível estratégico, por isso está errada. Vejamos por partes: "verificar se os setores estão utilizando os recursos de modo eficiente e eficaz" – trata-se de uma atividade realizada pela administração do nível tático. "uma vez que tem responsabilidade interdepartamental" – a responsabilidade de coordenar os diferentes departamentos é do nível estratégico.

Alternativa C. Certo. A alternativa apresenta um conceito apropriado de Administração. Essa preocupação com a utilização adequada de recursos e coordenação dos esforços ocorre em todos os níveis administrativos.

Alternativa D. Errado. A alternativa mistura a administração realizada no nível operacional com àquela realizada no nível estratégico, por isso está errada. Os gestores de primeira linha (nível operacional) tomam decisões orientadas para o curto prazo. As estratégias de longo prazo são formuladas no nível estratégico de uma organização.

Alternativa E. Errado. A alternativa não apresenta um erro. As atividades descritas são também atribuições da administração. Porém, a alternativa não se relaciona ao que foi proposto pelo enunciado. A vinculação da

organização ao sistema social mais amplo ocorre no nível estratégico, enquanto o enunciado pede para assinalarmos atividades que ocorrem “diariamente” e que são úteis “para solução de problemas”.

Gabarito: C

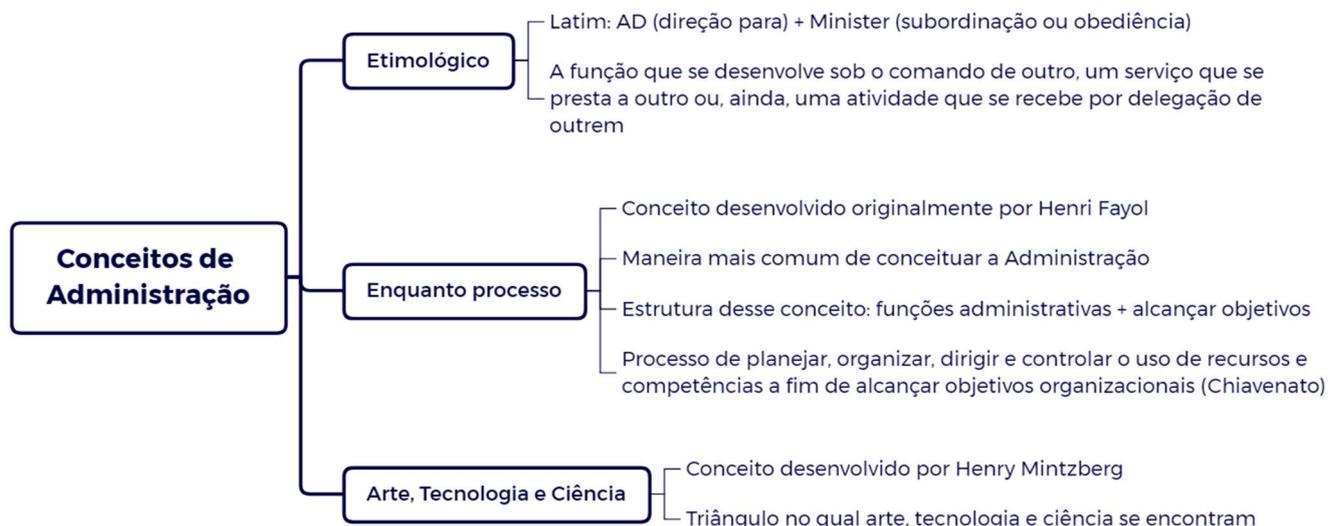
3. CEBRASPE – COGE/CE – Auditor de Controle Interno – 2019)

Na estrutura de um ciclo de governança na gestão pública, o elemento voltado à realização dos objetivos organizacionais por meio da estruturação e do desenvolvimento de processos é denominado

- a) administração.
- b) controle.
- c) accountability.
- d) governabilidade.
- e) supervisão.

COMENTÁRIO:

Existem diversas maneiras de conceituar Administração. Em geral, o conceito de Administração é construído de três formas: a) a partir da etimologia; b) a partir das funções administrativas (administração enquanto processo); c) a partir da lição de Mintzberg, que conceitua Administração a partir da experiência prática de grandes gestores. Vejamos os elementos-chave de cada um desses conceitos:



Note que o enunciado apresenta um conceito de Administração enquanto processo.

Perceba como o conceito apresentado no enunciado se amolda à estrutura: funções administrativas + alcançar objetivos: “**realização dos objetivos** organizacionais por meio da estruturação e do **desenvolvimento de processos** [...]”

Prestando atenção nas palavras-chave você consegue matar a questão!

Gabarito: A

4. CEBRASPE – IBAMA – Analista Administrativo – 2013)

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de diferentes funções, como planejamento, organização, direção e controle.

COMENTÁRIO:

O enunciado conceitua administração enquanto processo, ou seja, a partir daquilo que a Administração faz. Em linha com a lição dos autores neoclássicos, administrar consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar.

Gabarito: Certo

5. CEBRASPE – CEF – Arquiteto – 2006)

Pode-se conceituar administração como a forma de orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para a consecução de um objetivo comum.

COMENTÁRIO:

O enunciado conceitua administração enquanto processo, ou seja, a partir daquilo que a Administração faz. Segundo a lição dos autores neoclássicos, administrar consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar.

Perceba que o enunciado utiliza "orientar" em vez de planejar e organizar, o que não invalida o enunciado.

Gabarito: Certo

6. CEBRASPE – ANATEL- Especialista em Regulação de Serviços Públicos – 2004)

A administração pode ser conceituada como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando o alcance dos objetivos.

COMENTÁRIO:

O enunciado apresenta um excelente conceito de Administração enquanto processo. Administração é, segundo os autores neoclássicos, planejar, organizar, dirigir e controlar visando o alcance dos objetivos.

Gabarito: Certo

Conceito de Organização**7. CEBRASPE – FUB – Assistente – 2022**

Julgue o item a seguir, referentes a organização.

Organogramas e descrições de cargo são parte da organização informal.

COMENTÁRIO:

Organogramas e descrições de cargo são elementos-chave da organização formal. Vale lembrar que a organização formal é aquela que é deliberadamente planejada e criada para atingir objetivos específicos. Ela é estruturada de maneira oficial e é documentada, geralmente em manuais de procedimentos, organogramas, e descrições de cargo. Em contraste, a organização informal surge natural e espontaneamente entre as pessoas que compõem a organização formal. Ela é baseada em relações pessoais e sociais que não são estabelecidas ou requeridas pela estrutura formal.

Gabarito: Errado

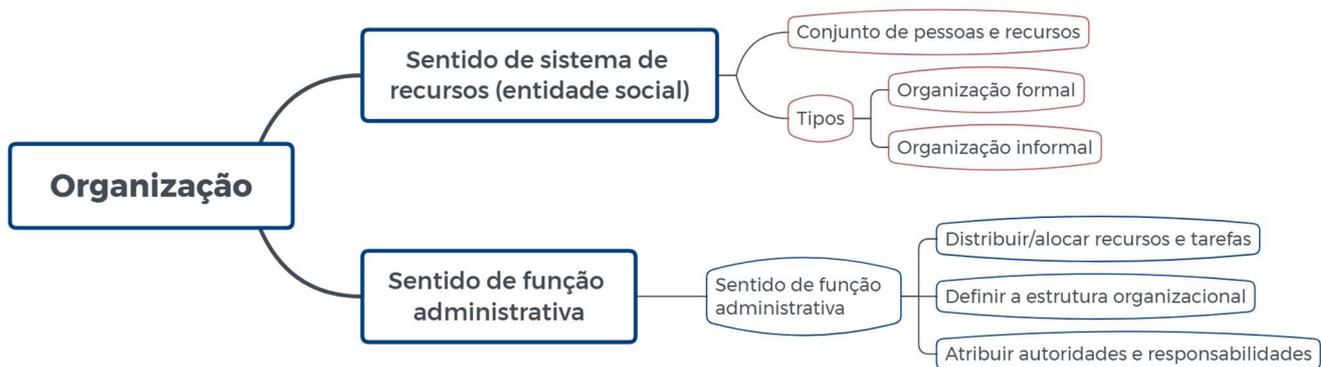
8. CEBRASPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Julgue o item subsequente, referente a organização e sua estrutura.

A organização informal caracteriza-se por grupos formados a partir de interesses, atitudes e comportamentos comuns, inspirados por formadores de opinião e influenciadores de atitudes.

COMENTÁRIO:

Perfeito o enunciado. Dentro do conceito de organização, enquanto sistema de recursos, podemos classificar as organizações em: organizações formais e organizações informais. As organizações informais correspondem aos grupos formados de forma espontânea pelos indivíduos de uma organização. As organizações formais, por outro lado, são aquelas constituídas de maneira planejada e deliberada de forma a constituir uma estrutura formal (por exemplo, as empresas). Vamos esquematizar:



GABARITO: CERTO

Níveis organizacionais

9. CEBRASPE – DATAPREV- Analista – 2023)

Sabendo-se que as funções administrativas podem ser divididas nos níveis estratégico, tático e operacional, é correto afirmar que as funções de nível tático concentram atividades de planejamento, organização e controle, de forma coordenada, com o propósito de atingir os objetivos macro da organização.

COMENTÁRIO:

O papel do nível tático é atingir objetivos departamentais/setoriais. Os objetivos macro, também denominados de estratégicos são responsabilidade da alta administração (nível estratégico).

Gabarito: Errado

4E's

10. CEBRASPE – STM – 2018)

Os atendimentos de um órgão da administração pública são realizados preferencialmente por canais eletrônicos e os atendimentos presenciais devem ser agendados exclusivamente pelo sítio eletrônico. Os cidadãos que se dirigem diretamente ao órgão sem terem feito o agendamento não são atendidos e são orientados quanto ao procedimento automatizado.

Nessa situação hipotética, ao se orientar quanto aos procedimentos a serem adotados pelos cidadãos que se dirigem diretamente ao órgão público, alcança-se a eficácia no comportamento interpessoal entre servidor e cliente.

COMENTÁRIO:

Eficácia relaciona-se ao resultado de uma atividade. Ao se dirigir a um órgão público o cidadão espera ser atendido de modo que a atividade teria eficácia se atingisse esse objetivo. No caso, considerando que não houve atendimento a atividade não foi eficaz.

A preocupação em realizar os procedimentos de maneira correta, na verdade, está associada ao conceito de eficiência.

GABARITO: ERRADO

11. CEBRASPE – STM – 2018)

Os atendimentos de um órgão da administração pública são realizados preferencialmente por canais eletrônicos e os atendimentos presenciais devem ser agendados exclusivamente pelo sítio eletrônico. Os cidadãos que se

dirigem diretamente ao órgão sem terem feito o agendamento não são atendidos e são orientados quanto ao procedimento automatizado.

Nessa situação hipotética, cidadãos que nasceram em um mundo conectado em rede podem identificar eficiência nos formatos de atendimento eletrônico.

COMENTÁRIO:

Eficiência é um conceito que se relaciona com os meios e métodos. Mede a proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos.

Tanto para os cidadãos quanto para a Administração Pública a adoção de meios de atendimento eletrônico aumenta a eficiência dos processos. Para a Administração consegue-se obter um uso mais racional de recursos (menos papel, dispensa-se a necessidade de servidores para realizar os agendamentos, aumenta-se a disponibilidade do agendamento – poder feito a qualquer hora e lugar por meio da internet, etc). Para o cidadão que já tem familiaridade com os meios eletrônicos (“nasceram em um mundo conectado”) é sensivelmente mais fácil realizar um agendamento por meio do celular, por exemplo, do que se deslocar até um órgão público.

GABARITO: CERTO

12. CEBRASPE – EBSEH – 2018)

No que se refere aos conceitos de eficácia e efetividade aplicados à administração pública, julgue o item subsequente.

Uma ação se mostra eficaz quando se verifica o uso racional e econômico dos insumos na produção de um bem ou serviço.

COMENTÁRIO:

Eficácia está relacionada ao alcance de objetivos. O uso racional e econômico de insumos é uma medida de eficiência.

GABARITO: ERRADO

13. CEBRASPE – EBSEH – 2018)

No que se refere aos conceitos de eficácia e efetividade aplicados à administração pública, julgue o item subsequente.

A efetividade, na área pública, ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.

COMENTÁRIO:

Efetividade relaciona-se com o impacto produzido por uma atividade no longo prazo. Dentro da análise de políticas públicas é comum que sejam utilizados como indicadores de efetividade, por exemplo, a redução de

mortalidade infantil, erradicação de doenças ou qualidade do ensino. Perceba que são questões bem abrangentes e que transpõe o resultado de uma única atividade, campanha ou processo.

Existe um jogo do palavras que você deve dominar para acertar as questões.

Vamos por partes:

- Alcançar de resultados = eficácia
- Alcançar resultados mais benéficos para sociedade = impacto = efetividade na área pública.

A expressão “resultados mais benéficos para sociedade” associada ao conceito de efetividade já foi cobrada em diferentes concursos de diferentes bancas. (FCC, SEFAZ/SP, 2013) (AOCF, FERSB, 2018).

Fique atento(a)!

GABARITO: CERTO

14. CEBRASPE – EBSEH – 2018)

Julgue o próximo item, relativo aos processos administrativos organizacionais.

Nos conceitos administrativos, várias palavras assumem novos significados; dessa forma, eficiência é um termo utilizado para identificar organizações que aperfeiçoam o uso de seus recursos em relação aos meios utilizados para produzir resultados.

COMENTÁRIO:

Aperfeiçoamento do uso de recursos, métodos e meios é uma medida relacionada à eficiência.

GABARITO: CERTO

15. CEBRASPE – EBSEH – 2018)

No que se refere aos conceitos de eficácia e efetividade aplicados à administração pública, julgue o item subsequente.

O conceito de efetividade refere-se aos impactos de determinada ação ou política pública.

COMENTÁRIO:

Perfeito. O conceito clássico de Efetividade relaciona-se a capacidade de uma ação ou atividade produzir efeitos/impactos no longo prazo.

Lembrando que o CEBRASPE já considerou como correta a associação de efetividade também aos “resultados **mais benéficos** para sociedade” (CEBRASPE-EBSEH- Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

GABARITO: CERTO

16. CEBRASPE – CGM/João Pessoa – 2018)

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

Os resultados observados permitem constatar a eficácia do software utilizado, apesar de o conceito de eficácia dizer respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve corretamente o conceito de eficácia: capacidade da gestão de cumprir objetivos. No caso hipotético estão presentes indícios de melhora na eficiência (melhores métodos e meios – “melhor qualidade do atendimento”), economicidade (reduziu os custos sem perda da qualidade – “sem custos para prefeitura”) e eficácia (melhores resultados – “reduziu tempo para arrecadação”).

GABARITO: CERTO**17. CEBRASPE – CGM/João Pessoa – 2018)**

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

A economicidade pode ser verificada nessa situação hipotética, visto que se trata da minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve corretamente o conceito de economicidade. No caso hipotético estão presentes indícios de melhora na eficiência (melhores métodos e meios – “melhor qualidade do atendimento”), economicidade (reduziu

os custos sem perda da qualidade – “sem custos para prefeitura”) e eficácia (melhores resultados – “reduziu tempo para arrecadação”).

GABARITO: CERTO

18. CEBRASPE – CGM/João Pessoa – 2018)

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

Os resultados indicam que o sistema implantado pelo software é eficiente, uma vez que a eficiência pode ser medida pela minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve corretamente o conceito de eficiência. No caso hipotético estão presentes indícios de melhora na eficiência (melhores métodos e meios – “melhor qualidade do atendimento”), economicidade (reduziu os custos sem perda da qualidade – “sem custos para prefeitura”) e eficácia (melhores resultados – “reduziu tempo para arrecadação”).

GABARITO: CERTO

19. CEBRASPE – CAGE/RS – 2018)

A avaliação constitui um instrumento imprescindível para o conhecimento da viabilidade de programas e projetos governamentais. Nesse sentido, avaliar a eficácia consiste em

- a) obter explicações a respeito de programas e projetos governamentais a partir da perspectiva de pesquisadores.
- b) determinar ações que ajudem a otimizar o desempenho de instituições e programas.
- c) avaliar a relação entre as metas e os instrumentos explícitos e os resultados de determinado programa governamental.
- d) examinar a relação entre a implementação e o impacto social de determinado programa governamental.
- e) avaliar a relação entre o esforço empregado para implementar determinada política pública e os seus resultados.

COMENTÁRIO:

O enunciado pede que identifique a alternativa que indique a análise de eficácia, logo devemos buscar por uma análise direcionada aos resultados de determinada ação governamental. Vamos analisar cada alternativa:

Alternativa A. Errado. Obter explicações adicionais é uma atividade que não se relaciona diretamente a nenhum dos 4 E's: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade.

Alternativa B. Errado. A alternativa descreve "determinar ações", o que remete a ideia de execução, sendo que o enunciado fala em análise de eficácia, ou seja, uma etapa após a execução –típica do controle. Fica meio estranho, mas como fala em otimizar o desempenho, o que tem a ver com resultado, podemos considerar como uma alternativa +ou-.

Alternativa C. Correto. Essa alternativa sim está perfeita. Análise de eficácia é uma análise que compara a capacidade da atividade em atingir os resultados e objetivos pretendidos, ou seja, compara as metas que estabeleci com os resultados que obtive.

Alternativa D. Errado. Falou em impacto social, não tenha dúvidas é efetividade.

Alternativa E. Errado. Avaliar a relação entre meios ("esforço") e resultados é uma análise de eficiência.

GABARITO: C

Processo administrativo

20. CEBRASPE – DATAPREV – Analista – 2023

Acerca das funções administrativas e dos processos administrativos, julgue o item a seguir.

A fase de planejamento tem por objetivo determinar as atividades e os recursos necessários para atingir os objetivos da organização, além de determinar diretrizes e estratégias para alcançá-los.

COMENTÁRIO:

Questão capciosa. Determinar as atividades e recursos é uma tarefa da função de organização, e não da função de planejamento. A segunda parte do enunciado, porém está correta (determinar diretrizes e estratégias é uma tarefa da função de planejamento).

Gabarito: Errado

21. CEBRASPE – Pref. Fortaleza – Analista – 2023

Com relação às funções administrativas, julgue o item seguinte.

As funções administrativas encerram-se em planejamento, organização e direção.

COMENTÁRIO:

Segundo os autores neoclássicos, temos as seguintes funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. Assim, ao deixar de fora a função de controle o enunciado torna-se errado.

Gabarito: Errado

22. CEBRASPE – Pref. Fortaleza – Analista – 2023

Com relação às funções administrativas, julgue o item seguinte.

A direção é a função administrativa em que os resultados obtidos pela organização são analisados em função do que se havia planejado.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve características da função administrativa de controle, e não da função de direção. Portanto, o enunciado está errado.

Gabarito: Errado

23. CEBRASPE – APEX – Analista – 2022

Entre as funções-chave que compõem os processos administrativos, aquela que comporta as tarefas de comunicação, liderança e motivação é conhecida como

- A) planejamento.
- B) organização.
- C) controle.
- D) direção.

COMENTÁRIO:

As atividades interpessoais, tais como comunicação, liderança e motivação são típicas da função administrativa de direção.

Gabarito: D

24. CEBRASPE – IBAMA – Analista – 2022

Acerca de administração e processo administrativo, julgue o item a seguir.

Para que seja eficaz, o processo administrativo deve ser assumido por cada gestor da instituição, de forma isolada.

COMENTÁRIO:

A eficácia do processo administrativo não reside na atuação isolada de cada gestor, mas na integração e coordenação de suas ações. Cada gestor tem um papel importante a desempenhar, mas a eficácia administrativa

é alcançada através do trabalho em equipe, comunicação eficiente, e alinhamento de objetivos e estratégias entre os diversos gestores e departamentos da instituição. A abordagem isolada pode levar a decisões descoordenadas, conflitos internos e ineficiências operacionais.

Portanto, a afirmação de que o processo administrativo deve ser assumido de forma isolada por cada gestor para ser eficaz é incorreta.

Gabarito: Errado

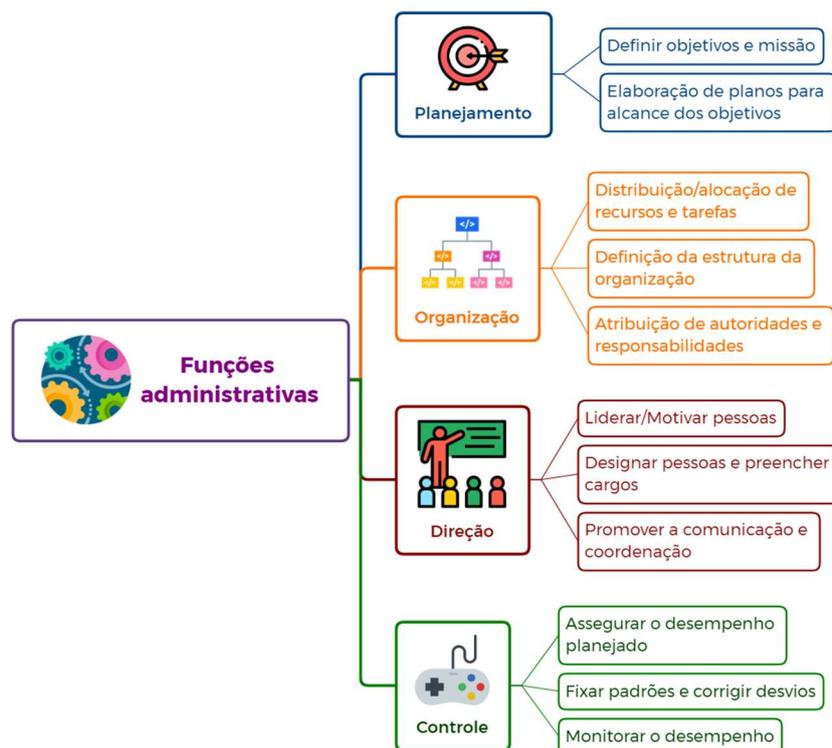
25. CESBRASPE/CEBRASPE – CODEVASF – Analista – 2021

Acerca do processo administrativo nas organizações, julgue o item seguinte.

O arranjo das pessoas, dos recursos e das tarefas em uma organização é atividade típica da função administrativa de direção.

COMENTÁRIO:

Arranjo das pessoas, recursos e tarefas são atividades típicas da função de organização, por isso o enunciado está errado. Para lembrar as principais atividades de cada função administrativa, veja o esquema a seguir:



Gabarito: Errado

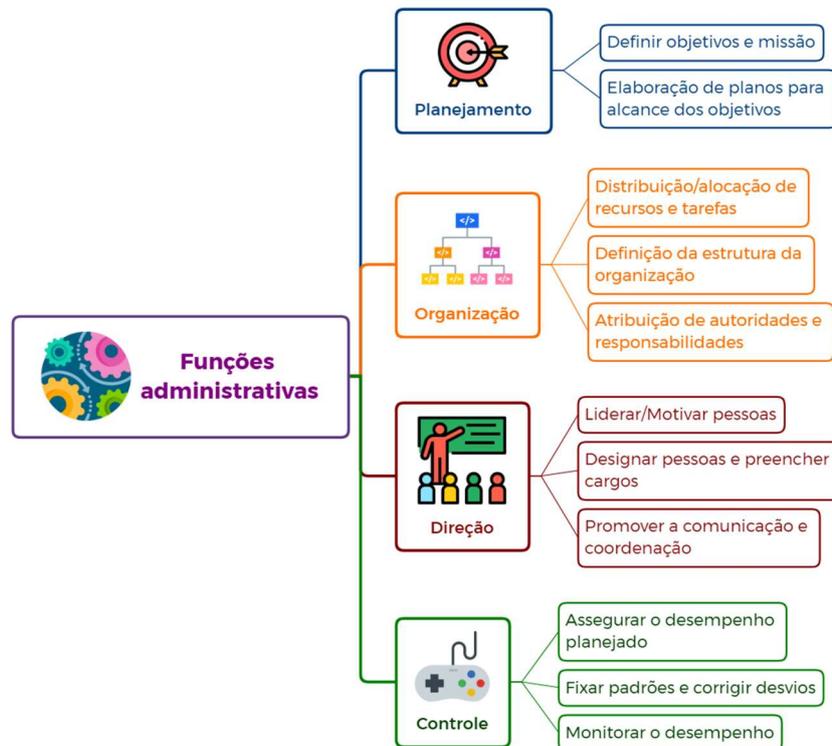
26. CESBRASPE/CEBRASPE – CODEVASF – Analista – 2021

Acerca do processo administrativo nas organizações, julgue o item seguinte.

A função administrativa que atua sobre os resultados organizacionais é o planejamento.

COMENTÁRIO:

A função administrativa que monitora/acompanha e atua sobre os resultados é a função de controle, por isso o enunciado está errado. Para lembrar as principais atividades de cada função administrativa, veja o esquema a seguir:



Gabarito: Errado

27. CEBRASPE – IBGE – Supervisor – 2021

As funções de organização e planejamento possuem, respectivamente, foco em

- recursos e ideias.
- pessoas e recursos.
- resultados e pessoas.
- recursos e resultados.
- pessoas e ideias.

COMENTÁRIO:

Fazendo as associações das funções com suas respectivas palavras, temos que:

Planejamento: foco em ideias

Organização: foco em recursos.

Direção: foco em pessoas.

Controle: foco nos resultados.

Gabarito: A

28. CEBRASPE – Pref. Coqueiros – Assistente Administrativo – 2021

As atribuições típicas da função organização incluem

- a) definição de recursos e atribuição de autoridade e responsabilidade para a realização de tarefas.
- b) preenchimento de cargos e motivação dos colaboradores.
- c) liderança de pessoas e comunicação organizacional.
- d) definição de objetivos e metas organizacionais.
- e) estabelecimento de padrões de desempenho e avaliação de resultados.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Certo. A distribuição de recursos e atribuição é uma das atividades típicas da função de organização.

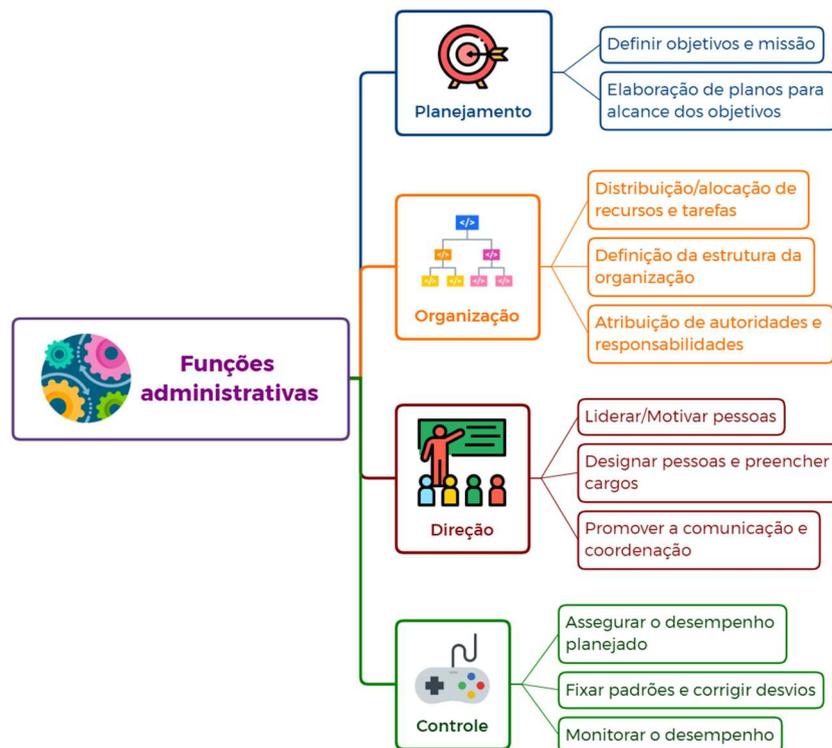
Alternativa B. Errado. O preenchimento de cargos e a motivação dos colaboradores são atividades da função de direção.

Alternativa C. Errado. As atividades de liderança e comunicação são atividades da função de direção.

Alternativa D. Errado. A definição de objetivos e metas é uma das atividades da função de planejamento.

Alternativa E. Errado. O estabelecimento de padrões de desempenho e avaliação de resultado são atividades da função de controle

Para lembrar as principais atividades de cada função administrativa, veja o esquema a seguir:



Gabarito: A

29. CEBRASPE – TJ/PA – Analista Judiciário – 2020)

Assinale a opção que indica atividade inerente à função administrativa chamada de organização.

- distribuição dos processos de trabalho em departamentos
- definição da visão de futuro da instituição e dos valores a serem cumpridos pelos empregados
- criação de sistemas de monitoramento dos prazos e da qualidade dos serviços prestados
- realização de reuniões para orientação sobre a execução de atividades na busca de engajamento e alcance de resultados
- avaliação das metas alcançadas em cada departamento da organização

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Certo. A distribuição de recursos e tarefas é uma das atividades típicas da função de organização.

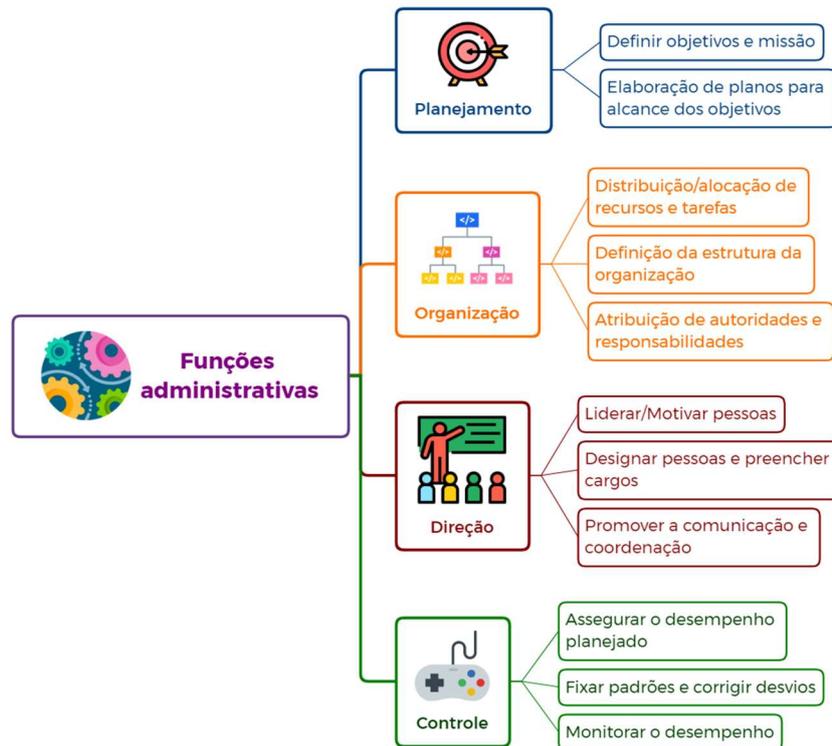
Alternativa B. Errado. A definição de futuro (visão) é uma atividade realizada pela função de planejamento.

Alternativa C. Errado. As atividades de monitoramento e controle da qualidade são inerentes à função de controle.

Alternativa D. Errado. A orientação dos liderados e a busca por engajamento (motivação) são atividades realizadas no âmbito da função de direção.

Alternativa E. Errado. A avaliação de metas é uma atividade inerente à função de controle.

Para relembrar as principais atividades de cada função administrativa, veja o esquema a seguir:



Gabarito: A

30. CEBRASPE – SLU/DF – Analista de Gestão de Resíduos Sólidos – Administração - 2019)

Acerca de funções da administração e de planejamento em organizações contemporâneas, julgue o próximo item.

No processo administrativo, a atribuição de autoridade e de responsabilidade é tipicamente absorvida pela função de direção.

COMENTÁRIO:

As atividades de atribuição de autoridade e responsabilidade são típicas da função administrativa de organização.

Gabarito: ERRADO

31. CEBRASPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

COMENTÁRIO:

A função administrativa de controle realiza dentre as suas atividades a comparação daquilo que foi planejado com aquilo que foi efetivamente realizado. Dessa comparação, se necessário, adota ações corretivas para ajustar os rumos. Perfeito o enunciado.

GABARITO: CERTO

32. CEBRASPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

COMENTÁRIO:

A Administração é a ciência que direciona pessoas e recursos para objetivos comuns. Para tanto, utiliza-se do chamado processo administrativo (funções administrativas), que segundo os autores neoclássicos, corresponde à realização das seguintes funções: planejamento, organização, direção e controle. O enunciado aborda exatamente essa ideia.

GABARITO: CERTO

33. CEBRASPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

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 e moldar estrutura organizacional são atividades da função administrativa de **organização**.

GABARITO: ERRADO

34. CEBRASPE – EBSEH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

Entre as atividades do processo administrativo, incluem-se o planejamento, a organização, a direção e o controle nos níveis estratégico, tático e operacional.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve corretamente as atividades do processo administrativo e os níveis organizacionais que existem.

GABARITO: CERTO

35. CEBRASPE – EBSEH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

COMENTÁRIO:

A atividade de atribuir responsabilidades e autoridade é realizada dentro da função administrativa de organização.

GABARITO: ERRADO

36. CEBRASPE – EBSEH – 2018)

A respeito das principais abordagens da administração e suas funções, julgue o item a seguir.

Organização é a função administrativa fundamentada no uso da influência na execução das tarefas essenciais da empresa como um todo.

COMENTÁRIO:

Viu uso da influência na execução das tarefas associou ao conceito de liderança, que por sua vez está dentro da função administrativa de direção.

GABARITO: ERRADO

37. CEBRASPE – EBSEH – 2018)

A respeito das principais abordagens da administração e suas funções, julgue o item a seguir.

O planejamento é uma função administrativa que deve ser desenvolvida de forma paralela às funções de organização, direção e controle.

COMENTÁRIO:

Um dos princípios do planejamento é o da precedência. Segundo esse princípio o planejamento antecede as demais funções administrativas. É bem verdade que uma vez iniciado o ciclo do processo administrativo, as demais funções contribuirão para o planejamento: no controle, por exemplo, são identificadas inconformidades que servirão de base para o próximo planejamento.

GABARITO: ERRADO

38. CEBRASPE – EBSEERH – 2018)

A respeito das principais abordagens da administração e suas funções, julgue o item a seguir.

O planejamento é uma função administrativa que deve ser desenvolvida de forma paralela às funções de organização, direção e controle.

COMENTÁRIO:

As funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) devem ser desenvolvidas de maneira integrada de modo a compor o processo administrativo.

Além disso, recorde que dentre os princípios do planejamento temos a precedência, isto é, o planejamento ocorre antes das demais funções administrativas e não de maneira paralela.

Por todo exposto, o enunciado está errado!

GABARITO: ERRADO**39. CEBRASPE – EBSEERH – 2018)**

Julgue o próximo item, relativo aos processos administrativos organizacionais.

As funções básicas da administração são marketing, produção, vendas e finanças.

RESOLUÇÃO:

Segundo Dale e demais autores neoclássicos, as funções básicas da Administração são: planejamento, organização, direção e controle. Alguns autores trazem essas funções de forma um pouco diferente, vejamos:

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

No entanto, nenhum autor sustenta como funções básicas as descritas no enunciado.

GABARITO: ERRADO

40. CEBRASPE – IPHAN – 2018)

A respeito das funções de administração e suas ferramentas aplicadas à gestão, julgue o item.

Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

COMENTÁRIO:

A função de organização está relacionada com as atividades de distribuir/alocar recursos e tarefas, definir a estrutura organizacional e atribuir autoridades e responsabilidades. As atividades de avaliação de desempenho, monitoramento e correção de desvios enquadram-se dentro da função administrativa de controle.

GABARITO: ERRADO

41. CEBRASPE – EMAP – 2018)

Acerca das funções administrativas, julgue o item a seguir.

Estabelecer responsabilidades pela execução das tarefas, distribuir tarefas entre as várias unidades organizacionais e alocar recursos para o funcionamento da organização caracterizam ações da função organização.

COMENTÁRIO:

Perfeito! O enunciado descreveu as principais atividades realizadas no âmbito da função administrativa de organização.

GABARITO: CERTO

42. CEBRASPE – EMAP – 2018)

Acerca das funções administrativas, julgue o item a seguir.

Cabe à função direção verificar se os resultados organizacionais estão adequados aos objetivos estabelecidos e promover os ajustes necessários.

RESOLUÇÃO:

Monitorar o desempenho das atividades comparando-os com os padrões definidos é uma atividade da função administrativa de controle.

GABARITO: ERRADO

43. CEBRASPE – EMAP – 2018)

Acerca do processo administrativo nas organizações, julgue o item a seguir.

Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

COMENTÁRIO:

Enunciado que deixa a gente orgulhoso da banca. São essas as funções básicas da administração, sendo que estas funções estão integradas e são interdependentes.

GABARITO: CERTO

44. CEBRASPE – IFF – 2018)

A função da administração, definida por Fayol, relacionada à análise dos resultados obtidos com os padrões predeterminados, é denominada

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

COMENTÁRIO

Monitoramento dos resultados comparando-os com os padrões definidos é uma atividade da função administrativa de controle.

GABARITO: A

45. CEBRASPE – IFF – 2018)

No processo administrativo, motivar as pessoas para que as metas organizacionais sejam atingidas é responsabilidade da função da administração

- a) organização.
- b) controle.
- c) direção.
- d) gestão de pessoas.
- e) liderança.

COMENTÁRIO:

A direção é a função administrativa que se refere ao processo de conduzir as atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais. É na função administrativa de direção que estudamos aspectos como liderança, orientação, assistência à execução, comunicação e **motivação**.

GABARITO: C

46. CEBRASPE – PC/MA – 2018)

Tendo em vista que o alcance dos objetivos organizacionais passa pela condição básica de adequadas estruturação e implementação das funções da administração: planejamento, organização, direção e controle, julgue os itens a seguir, relativos a essas funções.

I A avaliação da capacitação dos servidores e das condições de trabalho no âmbito de uma secretaria de segurança e o levantamento dos principais locais de ocorrência de furtos a residência no estado relacionam-se à função planejamento e caracterizam ações de análise situacional.

II A definição da missão organizacional, o estabelecimento de objetivos de longo prazo, a escolha dos caminhos mais adequados para o alcance dos objetivos e a divisão de responsabilidades entre unidades organizacionais são ações relacionadas à função planejamento e, mais especificamente, ao planejamento estratégico.

III A coordenação das diversas atividades de uma organização, a solução de excessos de conflito, a delegação de competências e o uso do poder para a tomada de decisão são ações pertinentes à função direção.

IV A avaliação do desempenho organizacional, a mensuração da eficiência na utilização dos recursos corporativos, o grau de alcance dos objetivos de longo prazo e a verificação dos índices de absenteísmo e das taxas de rotatividade são ações relacionadas à função controle no nível estratégico.

Estão certos apenas os itens

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

COMENTÁRIO:

I. Correto. A afirmação trata sobre a etapa de diagnóstico (análise situacional). Uma vez definidos os objetivos, iremos fazer o diagnóstico que consiste em comparar a situação inicial com a situação almejada para que seja possível definir claramente o que precisa ser feito. Nessa análise consideraremos os recursos que a organização dispõe para alcançar aquele resultado. O item fala sobre isso: levantamento da situação inicial (principais locais de ocorrência de furtos) e análise dos recursos que a organização dispõe (avaliação da capacitação dos servidores).

II. Errado. Maldade CEBRASPE. Colocou uma atividade de organização no meio de várias outras de planejamento. Todas essas atividades, de fato, estão relacionadas ao planejamento: definição da missão

organizacional, o estabelecimento de objetivos de longo prazo, a escolha dos caminhos mais adequados para o alcance dos objetivos. Porém, a **divisão de responsabilidades** é feita dentro da função administrativa de organização, por isso o item está errado.

III. Correto. Conduzir as atividades das pessoas rumos aos objetivos organizacionais, gestão de conflitos, uso do poder (autoridade, liderança) para tomada de decisões são atividades da função administrativa de direção.

Aqui quero chamar sua atenção para o fato de que a definição de autoridade e responsabilidade é uma atividade de organização, porém aspectos inerentes a relação de superior e subordinado, tais como delegação e empoderamento (*empowerment*) são estudados dentro da função de direção.

IV. Errado. Enunciado quase perfeito. Todas as atividades são, de fato, atividades de controle. Porém a afirmação apresenta alguns indicadores utilizados pelo setor de gestão de pessoas: dos índices de absenteísmo e das taxas de rotatividade, ou seja, indicadores que integram o controle tático da organização.

GABARITO: B

47. CEBRASPE – TRF 1ª Região – 2017)

A respeito das abordagens do processo organizacional, da gestão estratégica e da gestão de pessoas, julgue o item a seguir.

O controle, entendido como função administrativa, tem por objetivo monitorar e avaliar atividades, perpassando pelos níveis estratégico, tático e operacional da organização.

COMENTÁRIO:

Perfeito. A função administrativa de controle tem como objetivo comparar as atividades que foram planejadas com a execução. Além disso, da mesma forma que ocorre com o planejamento, o controle é uma função que perpassa todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional).

GABARITO: CERTO

Papéis do administrador

48. CEBRASPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência (Planejamento) -2010)

O gestor público, na função de comunicador, não deve responder por um conjunto de comportamentos, mas monitorar a comunicação agrupada nas categorias interpessoal, informacional e de decisão.

COMENTÁRIO:

Questão formulada a partir dos papéis do administrador, segundo Mintzberg.

O enunciado mistura os papéis de comunicador (disseminador) e de monitor/coletor. A atividade de monitorar a comunicação é característica do papel de monitor/coletor e não de disseminador, por isso o enunciado está errado.

Vamos lembrar os tipos de papéis informacionais:

2. Papéis INFORMACIONAIS: Nessa categoria estão os papéis realizados pelo administrador para disseminar, coletar e produzir informações.

a. Monitor/Coletor: Nesse papel o administrador utiliza sua rede de contatos (constituída no âmbito do papel de elemento de ligação) para obter informações tanto do ambiente interno quanto externo.

b. Disseminador: Esse papel é o de disseminar as informações para dentro da unidade ou organização. É especialmente relevante para transmitir as estratégias e táticas da alta cúpula até o “chão de fábrica”.

Gabarito: ERRADO

Habilidades do administrador

49. CEBRASPE – SEDF – Professor - 2017)

A respeito da administração e seus preceitos fundamentais conforme a literatura de administração científica, julgue o item a seguir.

O planejamento estratégico, um dos princípios da racionalidade administrativa, requer que seus executores tenham alto nível de habilidades técnicas.

COMENTÁRIO:

Opa! Estamos falando das habilidades do administrador. O planejamento estratégico é elaborado pela alta administração, a qual necessita, segundo as habilidades de Katz, de habilidades **conceituais**. As habilidades técnicas ou operacionais são mais demandadas no planejamento operacional. Vamos lembrar:



GABARITO: ERRADO

50. CEBRASPE (CEBRASPE) – TCU – Técnico Federal de Controle Externo – 2015)

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

COMENTÁRIO:

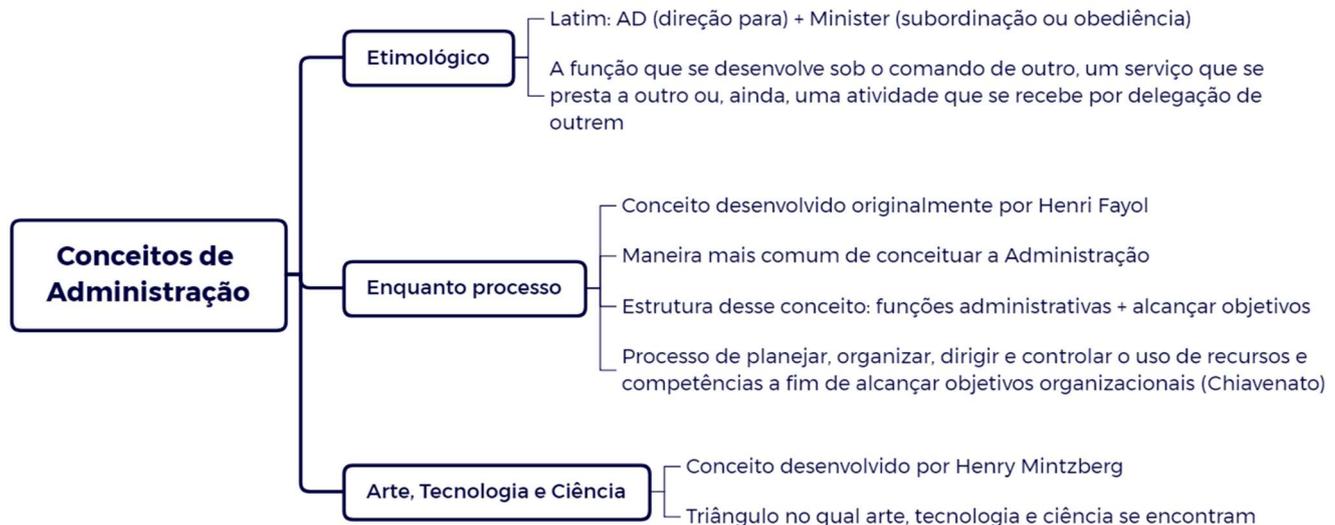
Questão formulada acerca das habilidades do administrador segundo Katz.

O enunciado erra ao afirmar que as habilidades técnicas são mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico. Na verdade, as habilidades técnicas são preponderantes no nível operacional. No nível estratégico, as habilidades conceituais são mais requeridas.

Gabarito: ERRADO

Resumo Direcionado

Conceito de Administração



Conceito de Organização



Conceito de Teoria Geral da Administração – TGA

A **Teoria Geral da Administração (TGA)** é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração em geral, não importa onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou nas organizações não lucrativas. (Chiavenato, 2014, p.2)

Níveis Organizacionais

No **nível estratégico** ou nível institucional temos os figurões: CEO's, Presidentes e Diretores da organização. São as pessoas com autoridade para definir os rumos da organização e, por isso tem uma interação maior com o ambiente externo se comparado aos outros níveis. Nesse nível, as decisões estão focadas no ambiente externo e no longo prazo.

No **nível tático** temos os gerentes. Esses indivíduos são os responsáveis por fazer a **ligação entre o nível institucional (estratégico) e o nível operacional**. Exercem um papel muito importante de coordenação dos empregados do nível operacional. A área de atuação corresponde apenas a um setor/departamento, sendo as atividades realizadas com foco no **médio prazo**.

Por fim, temos o **nível operacional**, que é o "chão de fábrica". Trata-se do nível administrativo mais baixo. Esse nível é ocupado pelos **supervisores** e é responsável por acompanhar a **execução das tarefas e atividades cotidianas**.



Setores da Sociedade

1º Setor	Governo
2º Setor	Empresas (Mercado)
3º Setor	Organizações do Terceiro Setor (Organizações Sociais – OS, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP etc.)

4E's – Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade

Um tópico tranquilo e **muito explorado** em provas são os **4E's: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade**. A questão clássica consiste em misturar as características desses conceitos. Então, já fica esperto(a) na dica:



Acertar as questões de 4E's consiste em conseguir identificar as palavras-chave de cada um dos conceitos.

Vejamos cada um dos conceitos:

Eficiência: conceito que relaciona os meios e os métodos.

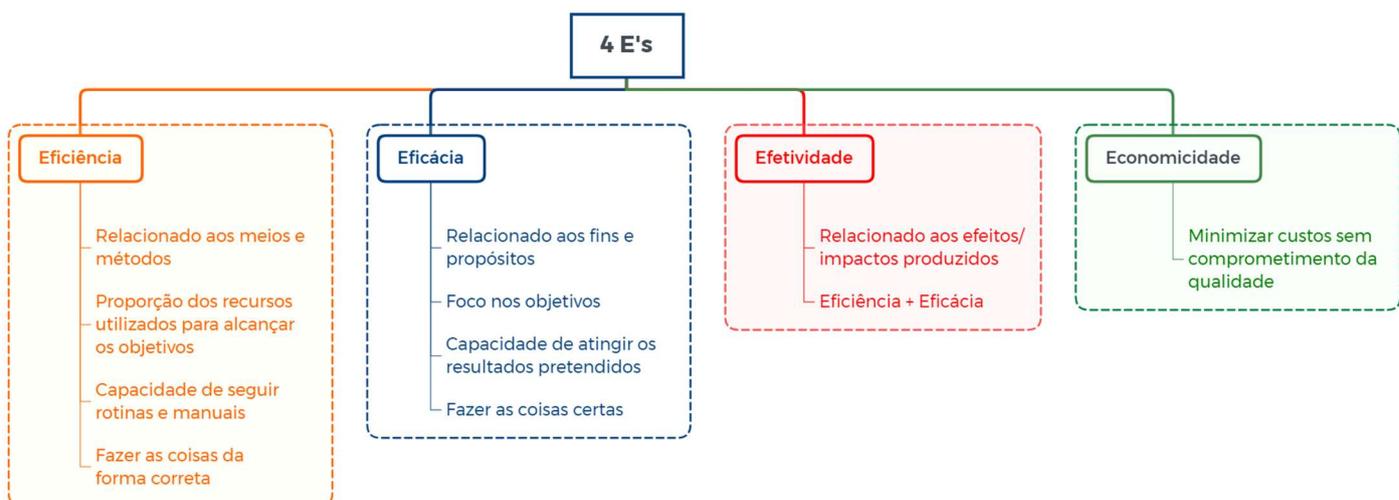
Mede a **proporção dos recursos** utilizados para alcançar os objetivos. Pode se referir ainda à capacidade de seguir rotinas e manuais (**fazer as coisas da maneira certa**). São exemplos de medidas de eficiência o custo do trabalho, o retorno pelo capital investido, a produtividade.

Eficácia: significa a capacidade de atingir objetivos e resultados pretendidos.

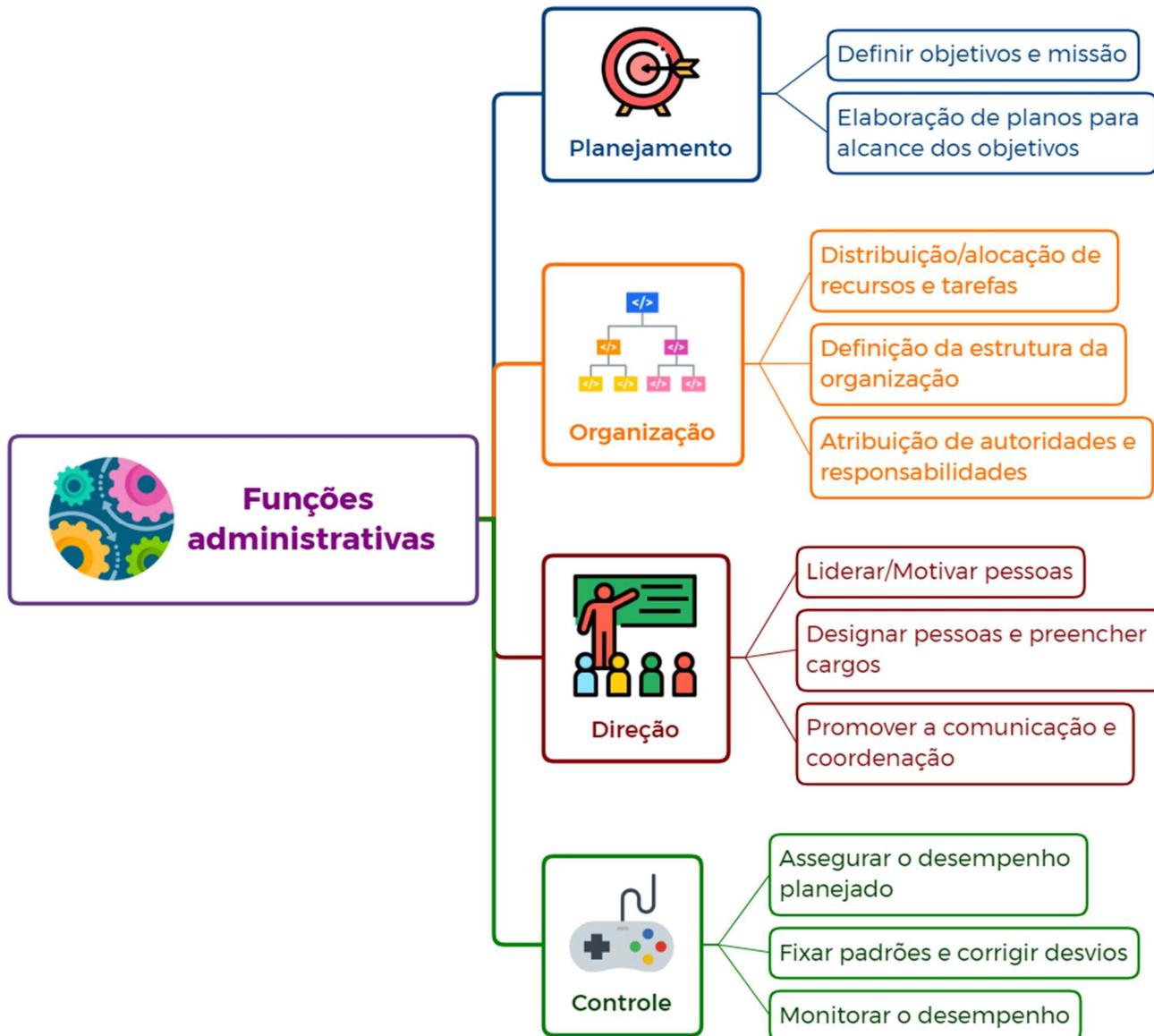
Diferente da eficiência que se preocupa com os meios, a eficácia relaciona-se com os fins e propósitos. Significa fazer as coisas certas (necessárias), atingir os objetivos.

Efetividade: conceito que se relaciona a **capacidade de produzir efeitos/impactos** no longo prazo. Alguns autores afirmam que a efetividade é igual à **soma da eficiência e da eficácia**.

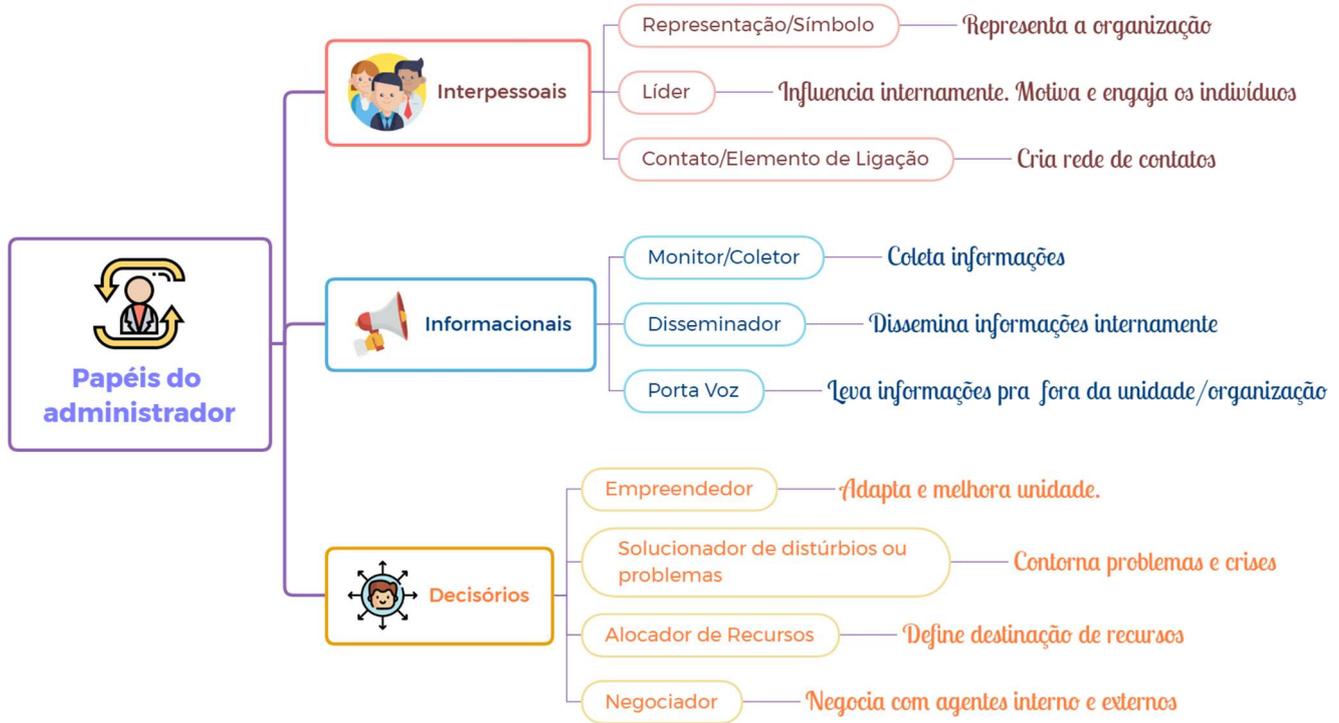
Economicidade: corresponde ao ato de **minimizar custos sem comprometimento da qualidade, considerando todas as alternativas disponíveis no mercado**.



Processo Administrativo



Papéis do administrador



Habilidades do Administrador

