



ADMINISTRAÇÃO FAIXA PRETA

# FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

FINALMENTE VOCÊ VAI DOMINAR ADMINISTRAÇÃO!

Professor  
**Marcelo  
Soares**

ADMINISTRAÇÃO FAIXA PRETA

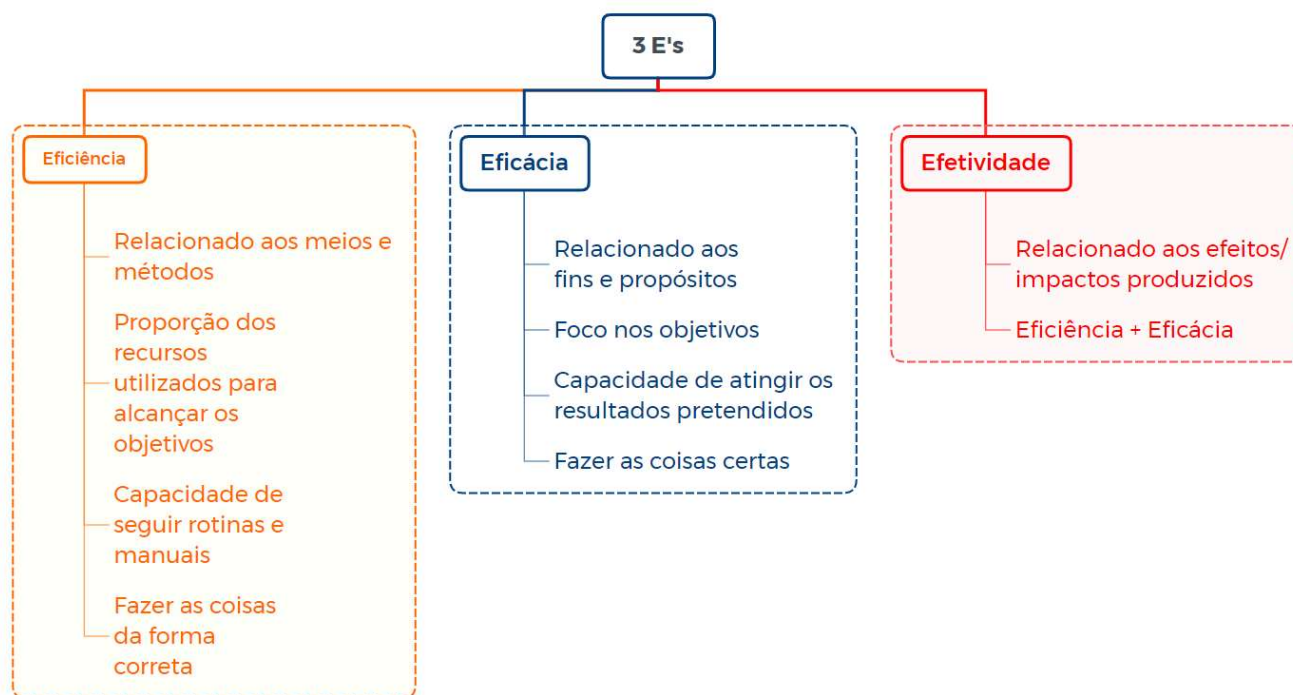
## Eficiência, Eficácia e Efetividade

A eficiência, eficácia e efetividade são medidas de desempenho comuns para avaliar o trabalho de um administrador.

A **eficiência** é a capacidade de realização das atividades da organização, minimizando a utilização dos seus recursos, ou seja, é a capacidade de desempenhar corretamente as tarefas sem que o ônus pelo desempenho seja muito alto. É uma medida da relação entre os resultados alcançados e os recursos consumidos. Quanto maior a produtividade da organização, mais eficiente ela será. Sua principal preocupação é com os meios, isto é, com o uso econômico dos recursos organizacionais. Uma vez que os recursos são escassos (tempo, capital, pessoas, equipamentos etc.), a administração tem como função a utilização eficiente desses recursos.<sup>1</sup>

A **eficácia** é a capacidade de realizar as atividades da organização de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. Eficácia implica escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los; sua principal preocupação é com os fins. A eficácia assume importância decisiva no conceito de administração, já que é a chave para o sucesso de uma organização.<sup>2</sup>

A **efetividade** é a capacidade de produzir impactos no longo prazo de modo a modificar uma realidade. Segundo alguns autores, a efetividade é alcançada por meio da conjugação da eficiência com a eficácia.



As questões da Fundação Getúlio Vargas – FGV estão cada vez mais contextualizadas, de modo que você precisa compreender esses conceitos. Para tanto, imagine que eu e você decidimos fazer um bolo de aniversário para o nosso amigo João, que recentemente terminou um namoro depois de vários anos.

<sup>1</sup> Sobral, Filipe. Alketa. Pecí. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Perarson Education do Brasil, 2013, p. 6.

<sup>2</sup> Sobral, Filipe. Alketa. Pecí. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Perarson Education do Brasil, 2013, p. 6.

Dentro exemplo, seremos eficientes se fizermos o bolo utilizando uma proporção adequada de ingredientes, se evitarmos desperdícios e se formos capazes de seguir a receita da forma correta.

Ainda no exemplo, seremos eficazes se fizermos o bolo. Ponto. A eficácia olha exclusivamente para os fins. Portanto, ainda que tenhamos feito o bolo utilizando o dobro de ingredientes teremos eficácia se o bolo estiver prontinho para o aniversário do João.

A efetividade, por sua vez, depende da produção de impactos. No nosso exemplo, a efetividade será alcançada caso o nosso bolo seja capaz de animar o João ajudando-o a superar o rompimento do namoro.

## Questões de fixação

### 1. FGV – CM Aracaju – Assistente – 2021

Para saber se um projeto foi bem-sucedido, é fundamental utilizar medidas de desempenho, pois sem elas fica difícil, ou mesmo impossível, saber se os objetivos foram alcançados da forma adequada e segundo os impactos pretendidos. O impacto gerado por um projeto é medido por meio da avaliação de:

- (A) eficácia;
- (B) eficiência;
- (C) efetividade;
- (D) razoabilidade;
- (E) economicidade.

#### COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A eficácia é a capacidade de alcançar resultados.

Alternativa B. Errado. A eficiência é a capacidade de usar bem os recursos.

Alternativa C. Certo. A efetividade é a capacidade de produzir os impactos almejados

Alternativa D. Errado. A razoabilidade é um princípio que defende decisões justas, equilibradas e proporcionais, considerando as circunstâncias concretas de cada caso.

Alternativa E. Errado. A economicidade é a capacidade de obter insumos, dentro de padrões apropriados de qualidade, por um esforço financeiro menor.

#### Gabarito: E

### 2. FGV – IBGE – Agente – 2019

Uma faculdade formou, em 2017, 150 alunos, com um custo total de 1.500.000 reais. Em 2018, a faculdade formou 200 alunos, com um custo total de 2.100.000 reais. Considerando-se apenas as informações apresentadas, é correto afirmar que, de 2017 para 2018, a faculdade foi:

- a) mais eficaz;
- b) mais eficiente;
- c) igualmente eficiente;

d) igualmente eficaz;

e) menos eficaz e menos eficiente.

#### COMENTÁRIO:

No caso apresentado, a eficácia da faculdade pode ser medida pela sua capacidade de formar alunos (seu objetivo), enquanto sua eficiência pode ser medida pelo custo unitário do aluno.

	2017	2018	Modificação
Eficiência (Custo unitário)	$1.500.000 / 150 =$ R\$ 10.000	$2.100.000/200 =$ R\$ 10.500	Menos eficiente
Eficácia (Nº de formados)	150	200	Mais eficaz

**Gabarito: A**

### 3. FGV – TJ/CE – Técnico - 2019

O gestor de um órgão público solicitou a dois servidores (Alfa e Beta) que cada um comprasse 10 lâmpadas para projetores multimídia utilizados no órgão. O gestor informou que o valor limite para a compra de cada lote de 10 lâmpadas, conforme especificação fornecida, seria de R\$ 1.500,00. O servidor Alfa comprou as lâmpadas por R\$ 1.390,00 e o servidor Beta por R\$ 1.500,00. Ambos os lotes foram entregues em perfeitas condições, porém o lote adquirido pelo servidor Beta foi entregue um dia antes do prazo. Considerando a situação exposta, é correto afirmar que:

- a) ambos os servidores foram igualmente eficientes;
- b) apenas o servidor Alfa foi eficaz na aquisição;
- c) apenas o servidor Alfa foi eficiente na aquisição;
- d) o servidor Beta foi mais efetivo na aquisição;
- e) o conceito de eficácia foi atendido por ambos os servidores.

#### COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Ambos os servidores atingiram o objetivo de adquirir as lâmpadas conforme especificações e em perfeitas condições, porém não foram igualmente eficientes. O servidor Alfa foi mais eficiente, pois comprou as lâmpadas por um valor menor (R\$ 1.390,00) em comparação com o servidor Beta (R\$ 1.500,00).

Alternativa B. Errado. Ambos os servidores atingiram o objetivo de adquirir as lâmpadas conforme especificações e em perfeitas condições. Portanto, ambos foram eficazes.

Alternativa C. Errado. Ambos os servidores respeitaram o limite para a compra do lote, portanto, atenderam os requisitos de eficiência, embora em níveis diferentes.

Alternativa D. Errado. Efetividade refere-se ao impacto de longo prazo ou aos resultados efetivos obtidos. Não há informações suficientes para afirmar que o servidor Beta foi mais efetivo na aquisição.

Alternativa E. Eficácia é cumprir os objetivos estabelecidos. Ambos os servidores atenderam ao conceito de eficácia, pois realizaram a compra conforme solicitado, entregando os produtos em perfeitas condições.

**Gabarito: E**

---

#### 4. FGV – DPE/RJ – Técnico – 2019

A Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro decide promover um mutirão para oferecer assistência jurídica aos presos, visando reduzir a população carcerária do Estado em 10%. Após a apuração do resultado do mutirão, verificou-se que a redução foi de apenas 5%, permitindo a constatação de que o mutirão foi falho em relação à:

- a) eficiência;
- b) eficácia;
- c) excelência;
- d) economicidade;
- e) execução.

#### COMENTÁRIO:

Eficácia refere-se ao alcance dos objetivos estabelecidos. Como a meta era reduzir a população carcerária em 10% e a redução foi de apenas 5%, o mutirão falhou em atingir sua eficácia.

**Gabarito: B**

---

#### 5. FGV – CM Salvador – Analista – 2018

Uma organização pública pode ser considerada como um grupo estruturado de pessoas que trabalham juntas para alcançarem objetivos para satisfazer a sociedade. Tais organizações podem variar em diversas maneiras, mas o importante é que procurem trabalhar de forma eficaz, eficiente e efetiva. Em relação à eficácia, à eficiência e à efetividade nas organizações, é correto afirmar que:

- a) um empregado é considerado eficaz quando sua produtividade é alta;
- b) a efetividade está relacionada à minimização dos recursos utilizados, sejam eles recursos como tempo, pessoas, capital ou equipamento;
- c) a eficiência está mais relacionada com a escolha dos objetivos mais apropriados e ausência de desperdícios;
- d) a eficácia tem ênfase nos processos e a eficiência nos resultados;
- e) a eficiência está relacionada com fazer bem as coisas, utilizando o mínimo de recursos.

#### COMENTÁRIO:

Alternativa A. Certo. Produtividade alta não necessariamente indica eficácia. Eficácia é atingir os objetivos propostos, enquanto produtividade relaciona-se à quantidade produzida, e está mais associada à eficiência.

Alternativa B. Errado. A minimização dos recursos utilizados está associada à eficiência, não à efetividade. Efetividade refere-se ao impacto dos resultados no longo prazo.

Alternativa C. Errado. A eficiência está relacionada ao uso otimizado de recursos e à ausência de desperdícios, mas a escolha dos objetivos apropriados está ligada à eficácia (fazer o que é certo!).

Alternativa D. Errado. Na verdade, a eficácia tem ênfase nos resultados alcançados, e a eficiência nos processos utilizados para atingi-los.

Alternativa E. Certo. A eficiência está relacionada a "fazer bem as coisas", utilizando o mínimo de recursos possíveis, ou seja, otimizar os processos para evitar desperdícios.

**Gab: E**

---

#### 6. FGV – CM Salvador – Analista – 2018

Uma fabricante de envelopes de papel, buscando reduzir os custos, decide contratar um especialista em qualidade. Ao analisar o problema, o especialista desenvolve ações para minimizar a produção de produtos defeituosos, conseguindo, com isso, reduzir pela metade a quantidade de papel utilizada no processo. Após esse incidente, é correto afirmar que a organização melhorou:

- a) a eficácia;
- b) a equidade;
- c) o faturamento;
- d) a eficiência;
- e) a rotatividade.

#### COMENTÁRIO:

A eficiência está relacionada ao uso otimizado dos recursos. Ao reduzir pela metade a quantidade de papel utilizada, a empresa tornou seu processo mais eficiente.

Alternativa A. ERRADO. A eficácia refere-se ao alcance dos objetivos. Embora a redução de produtos defeituosos possa contribuir para a eficácia, o foco aqui é na otimização dos recursos.

Alternativa B. ERRADO. Equidade relaciona-se à justiça e igualdade, não é o caso apresentado na questão.

Alternativa C. ERRADO. A questão não fornece informações sobre o faturamento da empresa, apenas sobre a redução de custos.

Alternativa E. ERRADO. Rotatividade diz respeito à troca de pessoal na organização, o que não é abordado na questão.

**Gab: D**

---

#### 7. FGV – IBGE – Agente – 2017

Uma ONG atendeu, em 2015, 100 refugiados, com um dispêndio total de 100.000 reais. Em 2016, a ONG atendeu 120 refugiados, com um dispêndio total de 120.000 reais. Pode-se dizer que, de 2015 para 2016, a ONG foi:

- a) menos eficiente;
- b) mais eficiente;
- c) menos eficaz;

d) mais eficaz;

e) mais produtiva.

**COMENTÁRIO:**

A ONG manteve a mesma eficiência, pois o custo por refugiado atendido permaneceu em R\$ 1.000,00 (100.000/100 em 2015 e 120.000/120 em 2016).

A ONG manteve a mesma eficiência, pois o custo por refugiado atendido permaneceu em R\$ 1.000,00 (100.000/100 em 2015 e 120.000/120 em 2016).

**Gab: D****8. FGV – Pref. Salvador – Técnico – 2017**

Com relação aos resultados obtidos e a utilização dos recursos em uma organização, analise as afirmativas a seguir.

I. Eficácia é o resultado obtido pelo uso eficiente dos recursos de produção.

II. Eficiência e eficácia demandam integração para a atingir os resultados previstos.

III. Eficiência é obter o mesmo resultado utilizando menos recursos.

Está correto o que se afirma em:

a) I, somente.

b) II, somente.

c) III, somente.

d) I e II, somente.

e) I, II e III.

**COMENTÁRIO:**

A afirmação I está incorreta. Eficácia é o alcance dos resultados desejados, independentemente da eficiência no uso dos recursos.

A afirmação II está incorreta. Embora eficiência e eficácia possam ser integradas, a eficácia não demanda necessariamente a eficiência.

A afirmação III está correta. Eficiência é obter o mesmo resultado utilizando menos recursos, ou seja, otimizar o uso dos recursos disponíveis.

**Gab: C****9. FGV – TRT 12ª Região – Analista – 2017**

As organizações podem ser consideradas grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançarem objetivos. Tais organizações podem variar de diversas maneiras, mas o importante é que procurem trabalhar de forma eficaz, eficiente e efetiva. Em relação à eficácia, à eficiência e à efetividade nas organizações, é correto afirmar que:

a) a eficácia é fazer bem as coisas, utilizando o mínimo de recursos;

- b) a eficiência tem ênfase nos processos e a eficácia nos resultados;
- c) um empregado é considerado eficaz quando sua produtividade é alta;
- d) a eficiência está mais relacionada com a escolha dos objetivos mais apropriados e ausência de desperdícios;
- e) a efetividade está relacionada à minimização dos recursos utilizados, sejam eles recursos como tempo, pessoas, capital ou equipamento.

**COMENTÁRIO:**

Alternativa A. ERRADO. A eficiência é que está relacionada a "fazer bem as coisas, utilizando o mínimo de recursos". A eficácia é atingir os objetivos estabelecidos.

Alternativa B. CERTO. A eficiência tem ênfase nos processos, ou seja, em como as coisas são feitas para otimizar recursos. A eficácia foca nos resultados, no cumprimento dos objetivos.

Alternativa C. ERRADO. Alta produtividade não necessariamente indica eficácia. Eficácia é atingir os objetivos propostos.

Alternativa D. ERRADO. A escolha dos objetivos apropriados está mais relacionada à eficácia, não diretamente à eficiência.

Alternativa E. ERRADO. A minimização dos recursos utilizados está associada à eficiência, não à efetividade. Efetividade refere-se ao impacto dos resultados no longo prazo.

**Gab: B**





ADMINISTRAÇÃO FAIXA PRETA

# FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

FINALMENTE VOCÊ VAI DOMINAR ADMINISTRAÇÃO!

Professor  
**Marcelo  
Soares**

ADMINISTRAÇÃO FAIXA PRETA

# Papéis e competências gerenciais

## Papéis do administrador

Henry Mintzberg, renomado teórico da administração, após acompanhar a rotina real de gerentes no ambiente de trabalho por vários meses, identificou **dez papéis do administrador**. Esses papéis foram organizados em três categorias principais: **interpessoais**, **informacionais** e **decisórios**.

Os **papéis interpessoais** são aqueles relacionados à interação com pessoas dentro e fora da organização e dependem do *status* e autoridade que o administrador possui. Dentro dessa categoria, existem três papéis:

1. **Símbolo** (figura de proa ou representação): administrador representa a instituição a qual faz parte.
2. **Líder**: administrador influencia, engaja e motiva os subordinados em prol dos objetivos organizacionais.
3. **Elemento de ligação**: administrador estabelece uma rede de contatos com superiores, subordinados, parceiros, fornecedores.

Os **papéis informacionais** são aqueles relacionados à coleta, processamento e disseminação de informações, seja interna ou externamente. Dentro dessa categoria, existem três papéis:

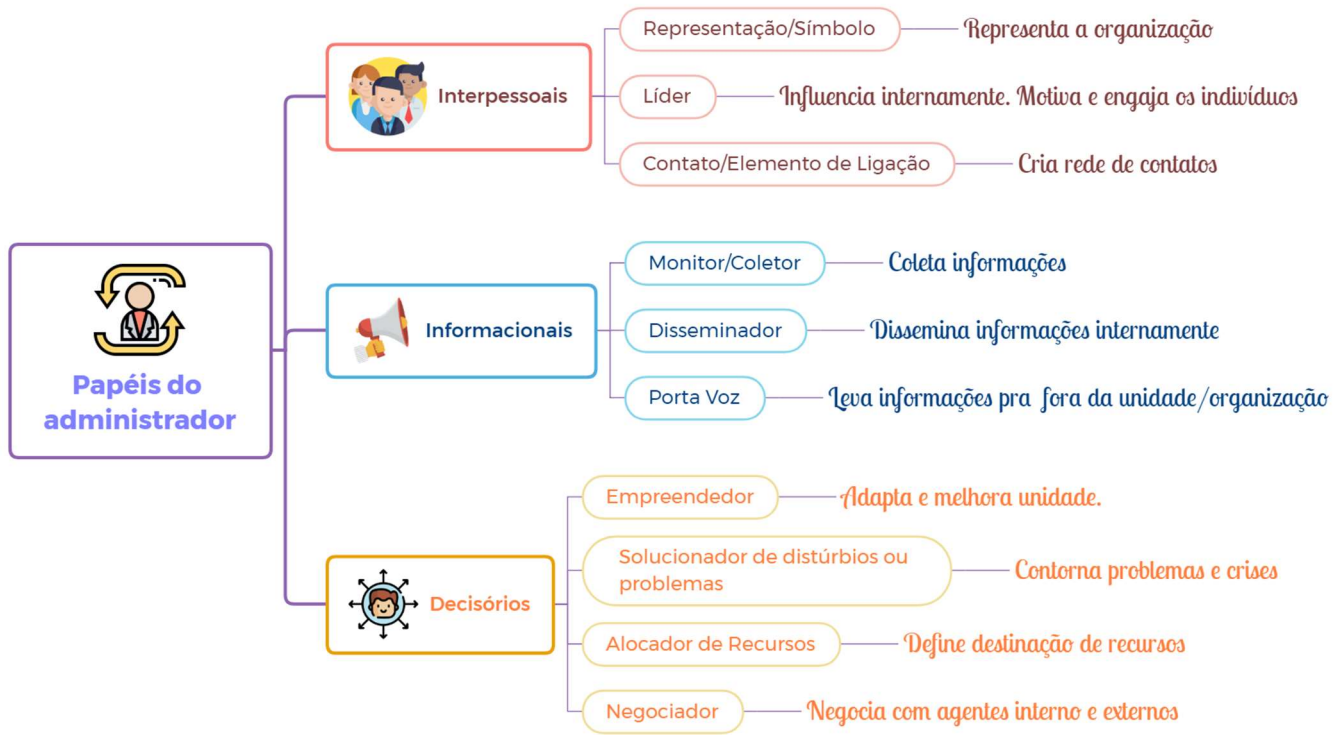
1. **Monitor** (coletor): administrador utiliza sua rede de contatos para obter informações do ambiente interno e externo.
2. **Disseminador**: administrador dissemina informações para dentro da sua unidade ou organização. É especialmente relevante para transmitir as estratégias e táticas da alta cúpula até o "chão de fábrica".
3. **Porta-voz**: administrador leva informações da organização para fora de sua unidade ou mesmo para fora da organização.

Os **papéis decisórios** são aqueles relacionados à tomada de decisões e resolução de problemas. Dentro dessa categoria, existem quatro papéis:

1. **Empreendedor**: administrador adapta e melhora sua unidade, desenvolve novos produtos, projetos e inicia novas frentes de trabalho.
2. **Solucionador de distúrbios ou problemas**: administrador resolve ou contorna crises, vem como resolve disputas entre membros da equipe e os auxilia no processo de mudança.
3. **Alocador de recursos**: administrador decide como utilizar os recursos ao longo da estrutura organizacional. Exerce esse papel ao elaborar orçamento, definir a força de trabalho e mesmo o layout de máquinas.
4. **Negociador**: administrador participa de negociações com outras partes, como fornecedores, clientes ou funcionários.

A maior parte dos papéis é bem intuitiva, porém alguns podem causar confusão, por isso quero chamar sua atenção para os seguintes pontos que podem ser explorados em pegadinhas:

- ❖ O **papel de símbolo é interpessoal**, e não informacional.
- ❖ O **disseminador** comunica internamente, enquanto o **porta-voz** faz comunicação externa.
- ❖ O **solucionador de distúrbios** é um papel decisório, e não interpessoal.



## Questões de fixação

### 1. FGV – CM Aracaju – Assistente - 2021

Em estudo realizado com um grupo de altos executivos, Henry Mintzberg, importante autor e referência na área de administração, desenvolveu uma teoria que relaciona as atividades dos administradores a dez papéis gerenciais, divididos em três agrupamentos. Esses grupos são:

- interpessoais, informacionais e decisórios;
- interfuncionais, informacionais e decisórios;
- interfuncionais, de dados e decisórios;
- emocionais, racionais e informacionais;
- interpessoais, decisórios e racionais.

#### COMENTÁRIO:

Os papéis do administrador são de três tipos: interpessoais, informacionais e decisórios

**Gabarito: A**

## 2. FGV – PC/RN – Agente - 2021

A descrição das atribuições de um cargo de nível gerencial em uma organização inclui: distribuir as atividades e os recursos necessários a sua realização pela equipe de trabalho; identificação de projetos que representem oportunidades de desenvolvimento de negócios; orientar e motivar a equipe para o atingimento dos objetivos organizacionais. Essas atividades estão relacionadas aos seguintes papéis do administrador, respectivamente:

- a) decisório, de administrador de recursos; decisório, de empreendedor; interpessoal, de líder;
- b) decisório, de líder; decisório, de administrador de recursos; interpessoal, de solucionador de conflitos;
- c) interpessoal, de líder; informacional, de monitor; interpessoal, de negociador;
- d) informacional, de monitor; decisório, de líder; interpessoal, de elemento de ligação;
- e) informacional, de administrador de recursos; informacional, de empreendedor; interpessoal, de monitor.

### COMENTÁRIO:

Vamos analisar a questão por partes:

- 1- “distribuir as atividades e os recursos necessários à sua realização pela equipe de trabalho”

Trata-se do papel decisório de alocador de recursos, pois define como os recursos serão utilizados ao longo da estrutura organizacional.

- 2- “identificação de projetos que representem oportunidades de desenvolvimento de negócios”

Trata-se do papel de empreendedor, pois identifica novas frentes de trabalho.

- 3- “orientar e motivar a equipe para o atingimento dos objetivos organizacionais”

Trata-se do papel de líder, pois trabalha a motivação dos subordinados.

### Gabarito: A

## 3. FGV – TJ/RO – Analista – 2021

Uma organização está selecionando candidatos para um cargo de diretor. Entre as atribuições do cargo, estão: “comunicar ao mercado sobre os resultados, políticas e iniciativas organizacionais; identificar oportunidades para desenvolvimento de novos projetos; orientar e motivar a equipe”. Essas atribuições estão relacionadas, respectivamente, aos seguintes papéis do administrador:

- a) porta-voz; empreendedor; líder;
- b) porta-voz; monitor; símbolo;
- c) disseminador; empreendedor; líder;
- d) disseminador; administrador de recursos; solucionador de conflitos;
- e) elemento de ligação; monitor; símbolo.

### COMENTÁRIO:

O **papel de porta-voz** está relacionado à comunicação das informações da organização para o ambiente externo, como no caso de comunicar ao mercado os resultados e iniciativas. O papel de **empreendedor** refere-se à

identificação de novas oportunidades, como o desenvolvimento de projetos. O papel de líder diz respeito à orientação e motivação da equipe.

**Gabarito: A**

---

**4. FGV – DPE/RJ – Técnico - 2019**

Um funcionário que ocupava um cargo de supervisor na área de recursos humanos de uma organização de grande porte dedicava boa parte do seu tempo à distribuição, entre os membros da sua equipe, das atividades e dos recursos necessários à sua realização. Ao ser promovido ao cargo de gerente, passou a se dedicar à representação da organização em negociações com sindicatos. O papel desempenhado pelo funcionário como supervisor e o papel desempenhado como gerente são, respectivamente:

- a) interpessoal, de líder; interpessoal, de negociador;
- b) decisório, de administrador de recursos; decisório, de negociador;
- c) decisório, de solucionador de conflitos; informacional, de porta-voz;
- d) informacional, de monitor; interpessoal, de símbolo;
- e) decisório, de administrador de recursos; informacional, de porta-voz.

**COMENTÁRIO:**

Como supervisor, o funcionário desempenhou o papel decisório, de administrador de recursos, ao distribuir tarefas e recursos. Como gerente, ele passou a atuar no papel decisório, de negociador, ao representar a organização em negociações.

**Gab: B**

---

**5. FGV -IBGE – Agente - 2019**

Um funcionário que ocupava um cargo de supervisor declarou que a maior parte do seu tempo era dedicada a interagir com os membros de sua equipe, orientando-os nas suas tarefas e levando-os à realização dos seus objetivos. Posteriormente, o funcionário foi promovido a gerente, e seu tempo passou a ser dedicado a elaborar orçamentos e programar o trabalho dos subordinados. O funcionário desempenhou essencialmente, nos cargos de supervisor e de gerente, os seguintes papéis, respectivamente:

- a) interpessoal, de elemento de ligação; decisório, de negociador;
- b) interpessoal, de líder; decisório, de administrador de recursos;
- c) informacional, de monitor; interpessoal, de líder;
- d) decisório, de solucionador de conflitos; decisório, de administrador de recursos;
- e) decisório, de negociador; informacional, de monitor.

**COMENTÁRIO:**

Como supervisor, o funcionário desempenhou o papel interpessoal, de líder, ao orientar e motivar a equipe. Como gerente, ele atuou no papel decisório, de administrador de recursos, ao elaborar orçamentos e programar tarefas.

**Gabarito: B**

---

## 6. FGV – Câmara Municipal de 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:

Alternativa A. ERRADO. O papel informacional, de monitor, está ligado à coleta e análise de informações, não à divulgação para a sociedade.

Alternativa B. CERTO. O papel informacional, de porta-voz, está diretamente relacionado à comunicação externa, como divulgar o andamento das obras e informar o público sobre o projeto.

Alternativa C. ERRADO. O disseminador envolve a distribuição de informações internamente dentro da organização, não para o público externo.

Alternativa D. ERRADO. O controlador de distúrbios é um papel decisório voltado para a resolução de crises ou problemas, o que não é o caso.

Alternativa E. ERRADO. O papel decisório, de negociador, envolve a realização de acordos, o que não se aplica à divulgação do projeto.

**Gab: B**

## 7. FGV – Câmara Municipal de Salvador – Analista - 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 papel **decisório, de administrador de recursos** é o mais adequado, pois envolve a alocação e o gerenciamento de recursos e a programação das atividades, exatamente como descrito na questão.

**Gab: D**

**8. FGV – Câmara Municipal de Salvador – Analista - 2018**

O funcionário que ocupava um cargo de gerente na área de relações institucionais de uma organização de grande porte dedicava boa parte do seu tempo à elaboração de comunicados e à concessão de entrevistas à imprensa. Ao ser promovido ao cargo de diretor da área, passou a dedicar a maior parte do tempo à representação da organização em cerimônias e solenidades externas. O papel desempenhado pelo funcionário como gerente e o papel desempenhado como diretor são, respectivamente:

- a) informacional, de disseminador; interpessoal, de líder;
- b) interpessoal, de porta-voz; interpessoal, de líder;
- c) informacional, de elemento de ligação; interpessoal, de símbolo;
- d) informacional, de disseminador; interpessoal, de elemento de ligação;
- e) informacional, de porta-voz; interpessoal, de símbolo.

**COMENTÁRIO:**

O papel **informacional, de porta-voz**, corresponde à atividade do gerente ao comunicar com a imprensa. O papel **interpessoal, de símbolo**, corresponde ao diretor ao representar formalmente a organização em eventos externos.

**Gab: E****9. FGV – ARTESP - 2017**

Considere as funções gerenciais abaixo:

- I. Exigir o início e a formulação de mudanças na maneira como a unidade opera.
- II. Diagnosticar tendências, visualizar possibilidades e planejar melhorias.
- III. Criar programas além de outras soluções para promover inovação.

Essas funções estão relacionadas com a categoria de funções:

- a) situacionais.
- b) informacionais.
- c) interpessoais.
- d) holísticas.
- e) decisórias.

**COMENTÁRIO:**

As atividades descritas estão relacionadas às **funções decisórias**, principalmente, com o papel de empreendedor.

**Gab: E****10. FGV – ARTESP - 2017**

A informação é o insumo básico para as tomadas de decisão pelos administradores, assim sendo, receber e comunicar informações são os aspectos mais importantes no trabalho do dirigente. Neste contexto, pode-se

destacar dois importantes papéis desempenhados pelos administradores para manter o bom funcionamento das organizações, são eles: papéis informacionais e papéis decisórios. É considerado um papel decisório exercido pelo administrador o de ser:

- a) Coletor.
- b) Elemento de ligação.
- c) Negociador.
- d) Disseminador.
- e) Líder.

**COMENTÁRIO:**

Alternativa A. ERRADO. O coletor é um papel informacional, relacionado à obtenção de informações, e não decisório.

Alternativa B. ERRADO. O elemento de ligação pertence ao papel interpessoal, pois se refere à construção de redes e conexões.

Alternativa C. CERTO. O negociador é um papel decisório, pois envolve acordos e decisões estratégicas que impactam a organização.

Alternativa D. ERRADO. O disseminador é um papel informacional, focado no repasse de informações internamente.

Alternativa E. ERRADO. O líder é um papel interpessoal, relacionado à motivação e à gestão da equipe, e não à tomada de decisões diretas.

**Gab: C****11. FGV – TRT 12ª Região – Técnico - 2017**

Um diretor de uma empresa declarou que a maior parte do seu tempo é dedicada à identificação e ao desenvolvimento de novos projetos de negócio. O diretor desempenha, destacadamente, um papel:

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

**COMENTÁRIO:**

Alternativa A. CERTO. O papel decisório, de empreendedor, está correto, pois envolve a identificação e implementação de novas oportunidades e melhorias.

Alternativa B. ERRADO. O monitor é um papel informacional, focado em coletar informações, e não em desenvolver projetos.

Alternativa C. ERRADO. O administrador de recursos envolve a alocação e gerenciamento de recursos existentes, não a criação de novos projetos.



Alternativa D. ERRADO. O líder é um papel interpessoal, focado na motivação e gestão da equipe, não na criação de projetos.

Alternativa E. ERRADO. O disseminador é um papel informacional, ligado à distribuição de informações.

**Gab: A**

---

**12. FGV – IBGE – Agente - 2017**

Um gerente responsável por um projeto de inovação tecnológica relatou que a maior parte das suas atividades refere-se à manutenção e ao desenvolvimento de intercâmbios com instituições e redes de pesquisa no Brasil e no exterior, especialmente via contatos com pesquisadores.

O gerente desempenha, essencialmente, um papel:

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

**COMENTÁRIO:**

O papel **interpessoal, de elemento de ligação**, descreve corretamente a função do gerente ao manter intercâmbios com redes de pesquisa e contatos externos.

**Gab: E**

---

**13. FGV – IBGE – Analista - 2016**

O gerente de uma empresa de grande porte, que passa por uma reestruturação depois de uma forte crise, afirmou que seu trabalho pode ser descrito como "resolver problemas que impedem que as pessoas desempenhem normalmente suas tarefas – basicamente, resolver disputas entre os membros da equipe e auxiliá-los no processo de mudança". O gerente desempenha, precipuamente, um papel:

- a) decisório, de solucionador de conflitos;
- b) interpessoal, de líder;
- c) decisório, de negociador;
- d) interpessoal, de solucionador de conflitos;
- e) interpessoal, de negociador.

**COMENTÁRIO:**

O papel **decisório, de solucionador de conflitos**, é o mais adequado, pois descreve a resolução de problemas e disputas na organização, que é a situação descrita no enunciado.

**Gab: A**

---

**14. FGV – SEE/PE – Professor - 2016**

O administrador exerce o papel fundamental de tomador de decisões. Suas decisões são as bases de sua atuação e elas estão ligadas a diversos elementos da organização. A decisão é dotada de papéis básicos que determinam os rumos dos processos dentro de uma organização, e da organização como um todo. Conhecer os papéis que a decisão exerce é, portanto, crucial para exercê-los conscientemente. Assinale a opção que indica os papéis de uma decisão.

- a) Administrar recursos, agir, empreender e controlar.
- b) Planejar, formular estratégias, investigar e negociar.
- c) Empreender, controlar distúrbios, administrar recursos e negociar.
- d) Controlar distúrbios, gerir recursos, remover obstáculos e administrar recursos humanos.
- e) Avaliar, desenvolver, expandir e organizar.

**COMENTÁRIO:**

Os papéis **empreender, controlar distúrbios, administrar recursos e negociar** são papéis **decisórios** na teoria de Mintzberg.

**Gab: C**

---

**15. FGV – TCM – 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:**

O papel informacional, de porta-voz descreve perfeitamente a atividade do diretor, que informa o público externo sobre as atividades, políticas e resultados da organização.

**Gab: E**

---

**16. FGV – PGE/RO – Analista – 2015**

O presidente de uma fundação da área de ensino e pesquisa afirmou que seu tempo é quase todo destinado a representar a fundação em cerimônias e solenidades promovidas por financiadores públicos e privados e por outras instituições de ensino e pesquisa, no Brasil e em outros países. O presidente desempenha, precipuamente, um papel:

- a) informacional, de disseminador;

- b) interpessoal, de símbolo;
- c) informacional, de porta-voz;
- d) interpessoal, de líder;
- e) informacional, de monitor.

**COMENTÁRIO:**

O papel **interpessoal, de símbolo**, envolve a representação formal e cerimonial da organização, como ocorre quando o presidente participa de solenidades e eventos externos.

**Gab: B**

## Habilidades do administrador

Segundo Chiavenato, habilidade corresponde à capacidade de transformar conhecimento em ação. De acordo com Robert Katz, as **habilidades do administrador** são classificadas em três categorias essenciais, que variam em importância de acordo com o nível hierárquico que o administrador ocupa na organização. As habilidades identificadas são: habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidades conceituais.

As **habilidades técnicas** consistem na capacidade de aplicar conhecimentos especializados, métodos e técnicas para a execução de tarefas, relacionadas a processos ou operações. Por exemplo, saber usar ferramentas de análise de dados, operar máquinas, programar sistemas, dominar softwares ou procedimentos específicos. As habilidades técnicas são especialmente relevantes para o nível operacional.

As **habilidades humanas** consistem na capacidade de trabalhar com pessoas, compreender suas necessidades, motivá-las e se comunicar de forma eficaz. Relaciona-se à capacidade de liderança, empatia e gestão de equipes. São habilidades essenciais em todos os níveis hierárquicos, mas principalmente no nível intermediário (gerentes médios), onde o administrador atua como elo entre a alta administração e os operacionais.

As **habilidades conceituais** consistem na capacidade de **compreender a organização como um todo, visualizar suas inter-relações e antecipar problemas e oportunidades**. Envolve visão sistêmica e pensamento estratégico. As habilidades conceituais são necessárias para, por exemplo, definir metas de longo prazo, formular estratégias organizacionais, avaliar o impacto de decisões em outras áreas.



Conforme demonstrado na ilustração, as habilidades estão presentes em todos os níveis organizacionais, porém em cada nível um tipo de habilidade é mais importante

## Questões de fixação

### 17. [FGV – CM Aracaju – Assistente - 2021]

Josefina lidera uma equipe de vinte profissionais em uma firma do setor de serviços. Ao voltar de seu período de férias, após uma semana em um resort em Aracaju, se depara com um grave conflito entre dois de seus funcionários, grave a ponto de um deles pedir demissão. Com sua longa experiência em administração, Josefina logo convoca seus funcionários para uma reunião e, em poucas horas, soluciona completamente o conflito entre eles, trazendo novamente um clima pacífico para a firma.

Contextualizando essa situação com o conceito de habilidades proposto por Katz, Josefina executou principalmente a habilidade:

- a) técnica;
- b) conceitual;
- c) humana;
- d) elementar;
- e) cooperativa.

#### COMENTÁRIO:

A habilidade humana envolve a capacidade de trabalhar com pessoas, mediar conflitos, liderar e motivar. Josefina utilizou essas habilidades ao convocar a equipe e resolver o conflito, restaurando o clima organizacional.

Gab: C

### 18. FGV – IBGE – Agente - 2019

Em um órgão público, um funcionário do setor de TI foi promovido ao cargo de gerente - um cargo de nível tático. Em um cargo desse nível, o funcionário necessitará, preponderantemente, para seu bom desempenho, de habilidades do tipo:

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

#### COMENTÁRIO:

De acordo com Robert Katz, as **habilidades do administrador** são classificadas em três categorias essenciais: habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidades conceituais. Cada uma dessas atividades é mais relevante em um nível organizacional.

As **habilidades humanas** são cruciais no nível **tático**, pois os gerentes precisam interagir, motivar e liderar equipes, funcionando como um elo entre os níveis operacional e estratégico.

**Gab: E**

---

**19. FGV – Câmara Municipal de 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:**

As **habilidades técnicas** são as mais relevantes no nível **operacional**, pois envolvem a execução de tarefas específicas e o domínio de ferramentas ou processos administrativos.

**Gab: D**

---

**20. FGV – COMPESA – Analista – 2018**

Na festa de fim de ano de uma sociedade empresária, durante a etapa de premiação, um dos gestores recebeu um prêmio por ter conseguido desenvolver a melhor equipe da empresa, com integrantes participativos que apresentavam ideias para novos projetos. Assinale a opção que apresenta o tipo de habilidade que possibilitou a premiação do gestor.

- a) Técnica;
- b) Conceitual;
- c) Humana;
- d) Pericial;
- e) Artística.

**COMENTÁRIO:**

As habilidades humanas referem-se à capacidade de liderar, motivar e trabalhar com pessoas. Desenvolver uma equipe participativa é um exemplo claro desse tipo de habilidade.

**Gab: C**

---

**21. 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:**

Alternativa A. ERRADO. As habilidades conceituais são mais importantes no nível estratégico, pois envolvem planejamento e visão sistêmica.

Alternativa B. ERRADO. As habilidades comportamentais não fazem parte da classificação formal proposta por Katz.

Alternativa C. CERTO. As habilidades técnicas são fundamentais no nível operacional, pois envolvem a execução prática de tarefas e a aplicação de conhecimentos específicos.

Alternativa D. ERRADO. As habilidades analíticas não estão classificadas entre as habilidades de Katz.

Alternativa E. ERRADO. As habilidades humanas são importantes em todos os níveis, mas no nível operacional as habilidades técnicas são prioritárias.

**Gab: C****22. 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. Assim, no nível tático, são mais relevantes as habilidades:

- a) conceituais;
- b) humanas;
- c) técnicas;
- d) decisórias;
- e) de planejamento.

**COMENTÁRIO:**

No nível **tático**, as **habilidades humanas** são as mais importantes, pois os gerentes precisam liderar, motivar e comunicar-se com suas equipes e superiores.

**Gab: B**

**23. FGV – MPE/BA – Assistente - 2017**

Em todas as organizações, os administradores desempenham funções e papéis que lhes são próprios. Para desempenhá-los, o administrador deve possuir habilidades de três tipos: humanas, técnicas e conceituais. Essas habilidades são exigidas com maior ou menor intensidade, dependendo do nível organizacional em que o administrador atua. Assim, é correto afirmar que:

- a) no nível tático, as habilidades humanas são cruciais para o bom desempenho do administrador;
- b) no nível estratégico, as habilidades conceituais são preponderantes para o bom desempenho do administrador;
- c) no nível operacional, as habilidades conceituais são exigidas com maior frequência;
- d) as habilidades técnicas são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático;
- e) o nível operacional requer maior emprego das habilidades humanas que o nível tático.

**COMENTÁRIO:**

Alternativa A. CERTO. No nível tático, as habilidades humanas são cruciais, pois os administradores precisam mediar entre os níveis operacional e estratégico.

Alternativa B. ERRADO. No nível estratégico, as habilidades conceituais são mais relevantes, pois envolvem decisões e planejamento sistêmico.

Alternativa C. ERRADO. As habilidades conceituais são prioritárias no nível estratégico, não no nível operacional.

Alternativa D. ERRADO. As habilidades técnicas são predominantes no nível operacional, e não exclusivas de outros níveis.

Alternativa E. ERRADO. O nível operacional exige mais habilidades técnicas do que humanas.

**Gab: A****24. FGV – SEE/PE – Professor - 2016**

A estrutura de uma organização se divide em níveis com atribuições e responsabilidades distintos. Cada nível organizacional tem, portanto, papéis, competências e habilidades específicas demandadas dos administradores que atuam nele. Assinale a opção que indica a relação correta entre nível e habilidade preponderante.

- a) Nível Tático: o administrador deve possuir habilidades conceituais.
- b) Nível Estratégico: o administrador deve possuir habilidades humanas.
- c) Nível Operacional: o administrador deve possuir habilidades conceituais.
- d) Nível Tático: o administrador deve possuir habilidades técnicas.
- e) Nível Estratégico: o administrador deve possuir habilidades conceituais.

**COMENTÁRIO:**

Alternativa A. ERRADO. No nível tático, as habilidades mais importantes são as humanas, e não as conceituais.

Alternativa B. ERRADO. No nível estratégico, as habilidades mais importantes são as conceituais e não as humanas.

Alternativa C. ERRADO. No nível operacional, as habilidades técnicas são mais relevantes, e não as conceituais.

Alternativa D. ERRADO. No nível tático, são necessárias habilidades humanas, e não técnicas.

Alternativa E. CERTO. No nível estratégico, as habilidades conceituais são prioritárias, pois envolvem planejamento de longo prazo e visão sistêmica.

**Gab: E**

---

**25. FGV – COMPESA – Analista - 2014**

Para Katz, existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: habilidades técnicas, humanas e conceituais. Com relação a essas habilidades, analise as afirmativas a seguir.

I. As habilidades conceituais envolvem o uso de conhecimento especializado e a facilidade na execução de tarefas e procedimentos.

II. As habilidades humanas estão relacionadas ao trabalho e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal.

III. As habilidades técnicas envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo.

Está correto o que se afirma em:

- a) se somente a afirmativa II estiver correta.
- b) se somente a afirmativa III estiver correta.
- c) se somente a afirmativa I estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**COMENTÁRIO:**

A afirmativa I está incorreta, pois habilidades técnicas (e não as conceituais) são voltadas à execução de tarefas.

A afirmativa II está correta, pois descreve com precisão as habilidades humanas.

A afirmativa III está incorreta, pois habilidades conceituais (e não as técnicas) envolvem a visão sistêmica da organização.

**Gab: B**

---



## Competências duráveis do administrador

Segundo abordagem americana, competência corresponde a um conjunto sinérgico de **conhecimento, habilidade e atitude**. Em linha com essa doutrina, Idalberto Chiavenato propõe que um administrador competente precisa ter essas dimensões e ainda um bom julgamento. Uso o mnemônico **CHÁ de Jiló** para me ajudar a lembrar

COMPETÊNCIAS DURÁVEIS DE UM ADMINISTRADOR			
<b>C</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Saber</b>	<b>Conjunto de informações teóricas</b> e conceitos adquiridos por meio de estudo, treinamento e experiência. É a base cognitiva que permite ao indivíduo compreender o que precisa ser feito. <b>Exemplo:</b> Um engenheiro que conhece os cálculos matemáticos necessários para projetar uma ponte.
<b>H</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Saber fazer</b>	Capacidade de <b>aplicar o conhecimento</b> adquirido na prática, de forma eficiente e com qualidade. Envolve o <b>domínio de técnicas e métodos</b> para resolver problemas e executar tarefas. <b>Exemplo:</b> Um programador que utiliza seu conhecimento de linguagens de programação para desenvolver um software funcional.
<b>A</b>	<b>Atitude</b>	<b>Saber fazer acontecer</b>	Disposição emocional e comportamental para agir, ou seja, a motivação, interesse e proatividade para realizar uma tarefa ou atingir um objetivo. A atitude envolve aspectos como valores, ética e comprometimento. <b>Exemplo:</b> Um vendedor que, além de conhecer técnicas de venda, demonstra empatia, motivação e persistência para atender bem os clientes.
<b>J</b>	<b>Julgamento</b>	<b>Saber analisar</b>	Capacidade de obter dados e informação, ter espírito crítico, avaliar a situação e definir prioridades. <b>Exemplo:</b> Diante de crise econômica, o administrador redefine o portfólio de produtos para adequá-lo às necessidades dos seus clientes.

## Questões de fixação

### 26. FGV – CM Aracaju – Analista – 2021

Sobre o tema da gestão por competências, relacione a seguir os exemplos de competências com as respectivas denominações.

- I. Nicolau é professor e possui amplo conhecimento teórico.
- II. Altair é pedreiro, sendo especialista na construção de casas.
- III. Bernardo é um estagiário extremamente proativo, antecipando-se sempre aos pedidos de seus supervisores.

A relação que melhor define cada competência é:

- a) I-A, II-B, III-C.

- b) I-A, II-C, III-B.
- c) I-B, II-A, III-C.
- d) I-B, II-C, III-A.
- e) I-C, II-B, III-A.

**COMENTÁRIO:**

**I-A:** Nicolau, professor com amplo conhecimento teórico, representa **conhecimento** (saber).

**II-B:** Altair, especialista na construção de casas, demonstra **habilidade** (saber fazer).

**III-C:** Bernardo, proativo e antecipando-se, mostra **atitude** (querer fazer).  
A relação está correta.

**Gabarito: A**

---

**27. [FGV – IMBEL – Analista - 2021]**

A Síndrome do burnout, doença cada vez mais comum, caracteriza-se pelo desinteresse e desmotivação para o trabalho e pode acarretar forte impacto negativo na produtividade dos colaboradores de uma organização. Analisando a Síndrome de burnout à luz da gestão por competências, percebe-se que essa doença afeta diretamente:

- a) os conhecimentos
- b) as informações.
- c) as experiências.
- d) as habilidades.
- e) as atitudes.

**COMENTÁRIO:**

**Atitudes** representam a **vontade de agir e a motivação** para realizar as atividades. A síndrome de burnout impacta diretamente essa dimensão, gerando desinteresse e desmotivação.

**Gabarito: E**

---

**28. FGV – Pref. Salvador – Especialista – 2019**

“Os dados do IBGE mostram que a taxa de desemprego é maior entre as pessoas com menor escolaridade. Os mais afetados são aqueles que têm ensino médio incompleto – para esse grupo, a taxa é de 20%, contra 6,2% para os profissionais com curso superior.”

Analisando o trecho apresentado e fazendo um paralelo com a gestão de pessoal por competências, é correto afirmar que a taxa de desemprego tem uma relação direta com a competência conhecida por:

- a) atitude.
- b) conhecimento.
- c) raciocínio.

d) aptidão.

e) habilidade.

**COMENTÁRIO:**

Conhecimento é a base teórica adquirida por meio da educação formal. A taxa de desemprego está diretamente associada ao nível de escolaridade, como indicado pelos dados do IBGE.

**Gabarito: B****29. FGV – IBGE – Coordenador - 2019**

Em uma organização, o mapeamento de competências apontou a necessidade de desenvolver na força de trabalho a competência “trabalho em equipe” – envolvendo as capacidades “cooperação”, “iniciativa” e “domínio das normas organizacionais”.

Essas capacidades são, respectivamente, do tipo:

a) habilidade, atitude, entrega;

b) atitude, atitude, conhecimento;

c) habilidade, psicológica, conhecimento;

d) atitude, habilidade, habilidade;

e) psicológica, entrega, entrega.

**COMENTÁRIO:**

1- Cooperação é uma atitude, pois envolve disposição para colaborar.

2- Iniciativa também é uma atitude, demonstrando proatividade.

3- Domínio das normas organizacionais é um conhecimento, pois envolve o saber sobre regras e políticas.

**Gabarito: B****30. FGV – COMPESA – Analista - 2014**

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Para ser considerado talento, a pessoa deve possuir algum diferencial competitivo, que a valorize. As opções a seguir apresentam os aspectos essenciais para a competência individual, à exceção de uma. Assinale-a.

a) O conhecimento é saber fazer.

b) A ambição para alcançar status.

c) A atitude para fazer acontecer.

d) A habilidade para saber fazer.

e) O julgamento para analisar.

**COMENTÁRIO:**

Alternativa A. ERRADO. O conhecimento está correto como “saber”, sendo uma dimensão essencial da competência individual. A alternativa colocou “saber fazer”, por isso, a meu ver a questão deveria ser anulada.

Alternativa B. CERTO. A ambição para alcançar status não é considerada um aspecto essencial da competência individual, pois não se relaciona diretamente com o desempenho ou com as dimensões CHA (conhecimento, habilidade e atitude).

Alternativa C. ERRADO. A atitude está corretamente descrita como "fazer acontecer" e é uma das dimensões fundamentais da competência.

Alternativa D. ERRADO. A habilidade é o "saber fazer" na prática e é um elemento essencial da competência.

Alternativa E. ERRADO. O julgamento para analisar é uma competência importante, especialmente em cargos gerenciais e de liderança.

**Gabarito: B**

---



ADMINISTRAÇÃO FAIXA PRETA

# FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

FINALMENTE VOCÊ VAI DOMINAR ADMINISTRAÇÃO!

Professor  
**Marcelo  
Soares**

ADMINISTRAÇÃO FAIXA PRETA

## Processo administrativo

### Conceito de processo administrativo

O **processo administrativo** consiste no **conjunto de funções administrativas realizadas, de forma coordenada e interrelacionada, para que uma organização atinja seus objetivos**. Henri Fayol, engenheiro francês do início do século XX, foi o primeiro a definir quais seria as funções de um administrador e, segundo ele, administrar compreendia as funções de **prever, organizar, comandar, coordenar e controlar**.

Ainda hoje, Fayol influencia a organização dos livros e manuais de administração. A diferença é que, ao longo do tempo, as funções foram renomeadas. Em concursos públicos, prevalece a doutrina dos autores neoclássicos que descreve o processo administrativo como o processo composto pelas funções de **planejamento, organização, direção e controle**.

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

De forma prática, imagine que eu e você somos os donos de uma sorveteria. Na gestão da nossa sorveteria, seremos os responsáveis por planejar, organizar o trabalho, direcionar as pessoas e controlar os resultados alcançados. Ao fazermos isso de forma bem-feita aumentamos a probabilidade da nossa sorveteria crescer e ter sucesso. Em outras palavras, o processo administrativo é um instrumento para que a administração atinja sua finalidade, que é fazer as organizações alcançarem seus objetivos.

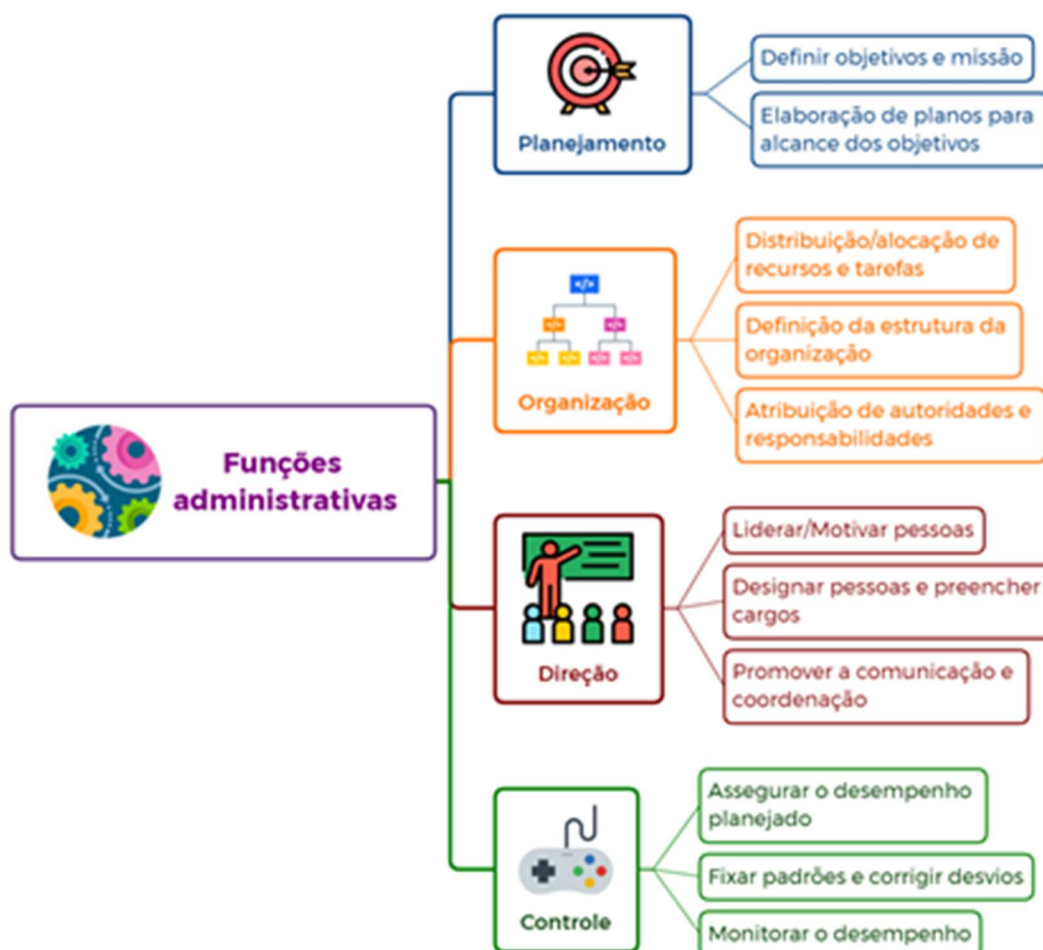
### Funções administrativas

Embora possa aparecer um pouco diferente nos editais e em algumas questões, prevalece na doutrina que o processo administrativo é composto pelas funções de **planejamento, organização, direção e controle**.

As **funções administrativas são fortemente interrelacionadas**, de modo que uma influencia a outra constantemente. É comum, por exemplo, que, durante a verificação de resultados de uma empresa (atividade de controle), identifiquem-se problemas que exigem alterações nos objetivos definidos pela empresa (atividade de planejamento).

A questão clássica da Fundação Getúlio Vargas – FGV nesse assunto consiste em misturar as atividades realizadas em cada uma dessas funções, por isso peço que leia com atenção o quadro abaixo:

<p><b>P</b> Planejamento</p>	<p>É o responsável por dar um rumo à organização por meio da <b>formulação de objetivos e meios para alcançá-los</b>.</p> <p>A principal consequência do planejamento são os planos. Os planos são o produto resultante do processo de planejamento</p>
<p><b>O</b> Organização</p>	<p>Responsável pela <b>distribuição de tarefas e recursos</b>. Preocupa-se ainda com a <b>atribuição de responsabilidade e de autoridade</b> e molda a <b>estrutura organizacional</b>.</p>
<p><b>D</b> Direção</p>	<p>Responsável por conduzir as <b>atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais</b>. Segundo Chiavenato (2015), a função de direção se refere ao <b>relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados</b>. Dentro dessa função, estudamos aspectos como liderança, orientação, assistência à execução, comunicação e motivação.</p>
<p><b>C</b> Controle</p>	<p>Responsável pela <b>comparação entre os objetivos traçados</b> e os resultados obtidos, bem como pela adoção de <b>ações corretivas</b>. O propósito básico do controle é <b>assegurar que as coisas aconteçam conforme o planejado</b>.</p>



## Questões de fixação

### 1. FGV – CM Aracaju – Analista – 2021

Xavier, renomado produtor de eventos, é contratado para realizar uma festa durante o carnaval de Aracaju, tendo como foco a promoção das tradições da cidade. Em determinado momento do projeto, ele agrupa e estrutura os recursos necessários (material, pessoas, dinheiro) para que o evento possa ser um sucesso. Em relação a essa ação de Xavier, e considerando os conceitos de funções do processo administrativo, é correto afirmar que ele está executando a função de:

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

#### COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A direção envolve liderar e motivar pessoas para a execução das atividades planejadas, o que não é o caso aqui. Xavier está estruturando os recursos, não direcionando pessoas.

Alternativa B. Errado. O controle ocorre após a execução das ações, visando monitorar e corrigir desvios. Aqui, Xavier está organizando os recursos, não avaliando o resultado.

Alternativa C. Certo. A organização refere-se à alocação e estruturação de recursos para atingir objetivos, o que é exatamente a ação de Xavier.

Alternativa D. Errado. O planejamento ocorre na fase inicial, com a definição de objetivos e estratégias. A ação de Xavier está na etapa de organização.

Alternativa E. Errado. O monitoramento é parte da função de controle, que ocorre após a execução.

**Gabarito: C**

### 2. FGV – PC/RN – Agente – 2021

Um gerente da área de TI recebeu a incumbência de definir os objetivos e as metas dos funcionários da área, bem como de avaliar o desempenho dos membros de sua equipe. Ao realizar essas atribuições, o gerente exerce, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

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

#### COMENTÁRIO:



Planejamento envolve a definição de metas e objetivos, e controle está relacionado à avaliação de desempenho.

**Gabarito: C**

---

### 3. FGV – IBGE – Agente – 2020

O diretor da área de marketing de uma empresa afirmou que é responsável pela avaliação da satisfação dos clientes e pela definição da estratégia comercial da empresa. Ao realizar essas atribuições, o gerente exerce, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

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

#### COMENTÁRIO:

A avaliação da satisfação dos clientes é parte da função de controle, e a definição de estratégias comerciais pertence ao planejamento.

**Gabarito: A**

---

### 4. FGV – IBGE – Coordenador - 2019

Uma das funções administrativas é a responsável “pela distribuição das tarefas e recursos pelos membros e unidades da empresa” (Sobral e Peci, 2014, p. 251). Essa função administrativa e uma de suas atribuições essenciais são, respectivamente:

- a) controle; monitoramento das atividades;
- b) direção; definição de responsabilidades;
- c) organização; desenho da estrutura organizacional;
- d) planejamento; definição de objetivos;
- e) planejamento-organização; definição de metas e alocação de recursos.

#### COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Controle se refere ao monitoramento e não ao desenho estrutural.

Alternativa B. Errado. Direção foca na liderança e motivação, não no desenho organizacional.

Alternativa C. Certo. Organização envolve a estruturação de tarefas e recursos, incluindo o desenho da estrutura organizacional.

Alternativa D. Errado. Planejamento diz respeito à definição de objetivos, não à estrutura organizacional.

Alternativa E. Errado. A alternativa apresenta funções diferentes como se fosse a mesma coisa.

**Gabarito: C**

---

**5. 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:**

Alternativa A. Errado. Processo decisório é o conjunto de etapas que explicam a seleção de uma decisão.

Alternativa B. Errado. Planejamento tático é um tipo de planejamento conduzido pela gerência para definir os objetivos departamentais de médio prazo.

Alternativa C. Errado. Planejamento estratégico é um tipo de planejamento conduzido pela alta administração para definir os objetivos da organização de longo prazo.

Alternativa D. Certo. A organização é responsável por redistribuir tarefas e recursos.

Alternativa E. Errado. Departamentalização é o processo de construir departamentos de acordo com algum critério. Trata-se de uma das atividades realizadas dentro da função de organização.

**Gabarito: D****6. 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:**

Alternativa A. Errado. O planejamento trata da definição de objetivos e estratégias, não do monitoramento e correção.

Alternativa B. Errado. A organização está relacionada à estruturação de recursos e tarefas, não ao monitoramento.

Alternativa C. Errado. A direção envolve liderar pessoas, não monitorar ou corrigir desvios.

Alternativa D. Certo. O controle assegura que as atividades sejam realizadas conforme planejado, corrigindo desvios.

Alternativa E. Errado. Execução é uma etapa operacional, não uma função administrativa.

**Gabarito: D**

---

#### 7. FGV – AL/RO – Assistente Legislativo - 2018

Assinale a opção que apresenta uma prática da função da administração conhecida por direção.

- a) Comparação entre padrões visados e realizados pela organização.
- b) Monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.
- c) Distribuição de recursos, tarefas e autoridades no contexto organizacional.
- d) Especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais.
- e) Condução da ação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.

#### COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Comparação entre padrões e resultados está relacionada ao controle.

Alternativa B. Errado. Monitoramento é parte do controle, não da direção.

Alternativa C. Errado. A distribuição de recursos pertence à organização.

Alternativa D. Errado. A especificação de objetivos é parte do planejamento.

Alternativa E. Certo. A direção conduz e motiva os colaboradores para alcançar objetivos organizacionais.

**Gabarito: E**

---

#### 8. FGV – CM Salvador – Analista - 2018

O presidente da Câmara de Vereadores do município de Helloá Regina recebeu as seguintes metas para 2018: elaborar o orçamento para o próximo ano e dividir os recursos e as tarefas entre os vereadores do município. Ao trabalhar nessas metas, o presidente estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

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

#### COMENTÁRIO:

Planejamento está associado à elaboração do orçamento, e organização à divisão de recursos e tarefas.

**Gabarito: E**

---

**9. FGV – CM Salvador – Analista - 2018**

Após o estágio probatório, um servidor foi convidado para ser o novo gerente de controle de sua organização, pois sua performance nos serviços administrativos de controle foi excepcional. A função administrativa controle tem como finalidade:

- a) dividir os recursos e as tarefas, bem como as autoridades entre os membros;
- b) planejar os objetivos e as estratégias para alcançá-los;
- c) controlar as pessoas para que cumpram ordens com eficiência e sem questionamento;
- d) direcionar as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- e) monitorar e assegurar que os objetivos definidos estejam sendo alcançados.

**COMENTÁRIO:**

Alternativa A. Errado. Dividir recursos é função da organização, não do controle.

Alternativa B. Errado. Planejar objetivos é parte do planejamento, não do controle.

Alternativa C. Errado. O relacionamento interpessoal é uma atividade da função de direção, e não do controle.

Alternativa D. Errado. Direção está associada à liderança, não ao controle.

Alternativa E. Certo. Controle envolve monitorar o alcance de objetivos e corrigir desvios.

**Gabarito: E****10. FGV – CM Salvador – Analista - 2018**

Guaratinguetá para desenharem a nova estrutura organizacional da Câmara de Vereadores. Decidiram sobre a divisão do trabalho entre eles, bem como a divisão de responsabilidades e autoridades na estrutura hierárquica. A função administrativa que melhor expressa esse contexto é:

- a) decisão;
- b) controle;
- c) divisão;
- d) liderança;
- e) organização.

**COMENTÁRIO:**

Alternativa A. Errado. Decisão é uma etapa do processo administrativo, mas não define a divisão de responsabilidades.

Alternativa B. ERRADO. Controle monitora resultados, não define estrutura organizacional.

Alternativa C. ERRADO. Divisão é um termo genérico e não se refere a uma função administrativa específica.

Alternativa D. ERRADO. Liderança está relacionada à motivação, não à divisão de trabalho.

Alternativa E. CERTO. Organização trata da definição de responsabilidades e estrutura hierárquica.

**Gabarito: E**

## Processo administrativo nas áreas funcionais

A Fundação Getúlio Vargas – FGV, com base na obra da professora Alketa Peci e Filipe Sobral, elabora questões acerca do processo administrativo nas áreas de operações, marketing, finanças e recursos humanos. Trata-se de um aprofundamento muito específico e que, em alguns casos, não é intuitivo, por isso sugiro que leia o quadro abaixo com atenção.

	Operações	Marketing	Finanças	Recursos Humanos
Planejamento	Planejamento da produção agregada	Planejamento e previsão de vendas	Elaboração de orçamentos	Planejamento das necessidades dos recursos humanos
	Planejamento do layout das instalações	Definição da estratégia comercial	Elaboração de projetos de investimento	Estabelecimento de metas de desempenho aos trabalhadores
		Estabelecimento de objetivos aos vendedores		
Organização	Organização dos métodos e processos produtivos	Estruturação do departamento de marketing	Composição da estrutura de financiamento	Definição da estrutura de cargos e salários
	Desenho dos cargos e tarefas	Distribuição dos vendedores por área geográfica	Aplicação dos recursos financeiros	Desenho de programas de treinamento
Direção	Organização dos métodos e processos produtivos	Atribuição de prêmios para melhores vendedores	Remuneração dos administradores com opções de ações	Implementação de políticas de gestão participativa
	Atribuição de bônus de produtividade	Concursos de novas ideias de promoção de publicidade	Implementação de uma política de participação nos lucros	Melhoria das condições de trabalho
Controle	Organização dos métodos e processos produtivos	Controle das vendas	Análise e avaliação do desempenho financeiro da organização: rentabilidade, equilíbrio e risco	Avaliação do desempenho individual
	Controle dos custos de produção	Avaliação da satisfação dos clientes		Controle dos horários e da assiduidade
		Monitoração da fatia de mercado		

## Questões de fixação

### 11. FGV – DPE/RS – Analista – 2023

Em todas as áreas funcionais de uma organização, os administradores exercem as funções administrativas, que correspondem às etapas do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. São exemplos de atividades relacionadas à função direção e à função planejamento, dentro das atribuições da área de marketing, respectivamente:

- A) atribuição de prêmios aos melhores vendedores; estabelecimento de metas aos vendedores;
- B) supervisão da força de vendas; alocação dos vendedores por área de atendimento;
- C) prospecção de novos clientes; elaboração do orçamento da área de marketing;
- D) enriquecimento dos cargos dos vendedores; estruturação do departamento de marketing;
- E) avaliação da satisfação dos clientes; elaboração do orçamento da área de marketing.

#### COMENTÁRIO:

Trata-se de uma questão elaborada com base na doutrina da professora Alketa Peci e Filipe Sobral, que detalha o processo administrativo em diferentes áreas funcionais. Vamos analisar cada alternativa com atenção.

Alternativa A. Certo. Prêmios aos melhores vendedores = função de direção do marketing; meta aos vendedores = planejamento do marketing.

Alternativa B. Errado. Supervisão da força de vendas = função de direção do marketing; alocação dos vendedores = função de organização do marketing

Alternativa C. Errado. Prospecção de novos clientes não é uma atividade gerencial. Trata-se de uma tarefa de um vendedor. Elaboração do orçamento = função de planejamento.

Alternativa D. Errado. Enriquecimento dos cargos = função de organização do marketing (desenho de cargos) ou função de direção, caso interpretemos como uma atividade de liderança; estruturação do departamento de marketing = função de organização.

Alternativa E. Errado. Avaliação da satisfação dos clientes = função de controle do marketing; elaboração do orçamento = função de planejamento.

#### Gabarito: A

### 12. FGV – IBGE – Coordenador - 2020

Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas. São exemplos de desempenho das funções planejamento e controle na área de finanças, respectivamente:

- a) definição da estrutura de financiamento; aplicação de recursos financeiros;
- b) aplicação de recursos financeiros; análise da rentabilidade da organização;
- c) elaboração de orçamentos; remuneração dos funcionários com opções de ações;
- d) elaboração de projetos de investimento; monitoramento do desempenho financeiro da organização;
- e) definição da estrutura de financiamento; implementação de política de participação nos lucros.

**COMENTÁRIO:**

Trata-se de uma questão elaborada com base na doutrina da professora Alketa Peci e Filipe Sobral, que detalha o processo administrativo em diferentes áreas funcionais. Vamos analisar cada alternativa com atenção.

Alternativa A. Errado. Estrutura de financiamento = função de organização nas finanças; aplicação de recursos = função de organização nas finanças.

Alternativa B. Errado. Aplicação de recursos = função de organização nas finanças; análise da rentabilidade = função de controle das finanças.

Alternativa C. Errado. Elaboração de orçamento = função de planejamento nas finanças; remuneração dos funcionários com opções de ações = função de direção nas finanças.

Alternativa D. Certo. Elaboração de projetos de investimento = função de planejamento nas finanças; monitoramento do desempenho = função de controle nas finanças.

Alternativa E. Errado. Estrutura de financiamento = função de organização nas finanças; política de participação nos lucros = função de direção nas finanças.

**Gabarito: D****13. FGV- CM Salvador – Analista - 2018**

Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. Um exemplo de exercício da função de direção na área de marketing é:

- a) atribuição de bônus aos vendedores;
- b) estruturação do departamento de marketing;
- c) distribuição dos vendedores por área geográfica;
- d) monitoração da satisfação dos clientes;
- e) definição da estratégia de marketing.

**COMENTÁRIO:**

Trata-se de uma questão elaborada com base na doutrina da professora Alketa Peci e Filipe Sobral, que detalha o processo administrativo em diferentes áreas funcionais. Vamos analisar cada alternativa com atenção.

Alternativa A. Certo.

Alternativa B. Errado. Função de organização no marketing.

Alternativa C. Errado. Função de organização no marketing.

Alternativa D. Errado. Função de controle no marketing.

Alternativa E. Errado. Função de planejamento no marketing.

**Gabarito: A**



ADMINISTRAÇÃO FAIXA PRETA

# FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

FINALMENTE VOCÊ VAI DOMINAR ADMINISTRAÇÃO!

Professor  
**Marcelo  
Soares**

ADMINISTRAÇÃO FAIXA PRETA



## Níveis organizacionais

### 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 administrativos: nível estratégico, nível tático e o nível operacional. Além deles, temos ainda o pessoal não administrativo que são os trabalhadores de linha de frente que não têm posição gerencial.



No **nível estratégico**, temos 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. A área de atuação corresponde apenas a um setor/departamento, sendo as atividades realizadas com foco no médio prazo.

No **nível operacional**, temos os **supervisores** que são responsáveis por acompanhar a execução das tarefas e atividades cotidianas.

### Funções administrativas nos níveis organizacionais

As funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) estão presentes em todos os níveis organizacionais administrativos, porém assumem contornos específicos em cada nível, conforme detalhado no quadro abaixo:

Nível de Organização	Planejamento	Organização	Direção	Controle
<b>Estratégico</b>	Planejamento de toda organização (longo prazo)	Desenho organizacional	Presidência	Controles globais
<b>Tático</b>	Planejamento do departamento (médio prazo)	Tipos de departamentalização	Gerência departamental	Controles departamentais
<b>Operacional</b>	Processo/tarefa (curto prazo)	Análise e descrição dos cargos	Supervisão de primeira linha	Controles de processo/tarefa

## Questões de fixação

### 1. FGV – PC/AM – Escrivão – 2022

Os administradores devem alcançar um bom balanceamento no exercício das funções que desempenha; entretanto, sabe-se que, em função da descentralização das atividades em níveis organizacionais, esse balanceamento dependerá do nível de atuação do administrador na estrutura organizacional. Nesse sentido, espera-se que um administrador que atue no nível operacional desenvolva

- A) supervisão de primeira linha.
- B) determinação dos objetivos estratégicos.
- C) desenho da estrutura organizacional.
- D) definição das diretrizes corporativas.
- E) controles globais de desempenho.

#### COMENTÁRIO:

Alternativa A. Certo. A supervisão de primeira linha é uma atividade típica do nível operacional. Administradores nesse nível têm como principal função supervisionar diretamente os trabalhadores e as atividades rotineiras, garantindo que os processos sejam executados conforme planejado.

Alternativa B. Errado. A determinação dos objetivos estratégicos é uma função típica do nível estratégico, não do operacional. Os objetivos estratégicos são definidos pelos altos executivos, que estão no topo da hierarquia organizacional.

Alternativa C. Errado. O desenho da estrutura organizacional é uma atividade relacionada ao nível estratégico. Essa função exige uma visão ampla da organização, algo que não é responsabilidade do nível operacional.

Alternativa D. Errado. A definição das diretrizes corporativas é uma função estratégica, atribuída aos administradores de alto nível. No nível operacional, o foco está na execução das diretrizes previamente estabelecidas.

Alternativa E. Errado. Os controles globais de desempenho também são típicos do nível estratégico. Administradores no nível operacional lidam com controles específicos e de curto prazo, relacionados às tarefas diárias.

**Gabarito: A**

---

## 2. QUADRIX – CPA/PR – Administrador – 2019

As atividades de administração ou gestão estão sempre circunscritas ao presidente ou aos diretores da organização.

### COMENTÁRIO:

As funções administrativas acontecem em todos os níveis organizacionais administrativos: estratégico, tático e operacional.

**Gabarito: Errado**

---