Estratégia Concursos

Aula 00

SEFAZ-RJ (Oficial da Fazenda)

Administração

Autor:

Rodrigo Rennó

01 de Setembro de 2024

Índice

1) Administração Geral - Apresentação 3
2) Administração - Ambiente 5
3) Processo Organizacional 7
4) Níveis Organizacionais - Introdução 10
5) Papéis dos Administradores 11
6) Habilidades Administrativas de Katz 15
7) Questões Comentadas - Introdução a Administração - Cebraspe 19
8) Questões Comentadas - Introdução a Administração - Cesgranrio 32
9) Questões Comentadas - Introdução a Administração - FCC 50
10) Questões Comentadas - Introdução a Administração - FGV 59
11) Questões Comentadas - Introdução a Administração - Vunesp 74
12) Lista de Questões - Introdução a Administração - Cebraspe 84
13) Lista de Questões - Introdução a Administração - Cesgranrio 89
14) Lista de Questões - Introdução a Administração - FCC 97
15) Lista de Questões - Introdução a Administração - FGV 102
16) Lista de Questões - Introdução a Administração - Vunesp 110

Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos

Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir.

Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.

Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao “whatsapp”. Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao “whatsapp”. As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos**.
4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!

O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: http://t.me/rodrigorenno

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! 😊

Vamos para a aula?

Um grande abraço,

Rodrigo Rennó

ADMINISTRAÇÃO

A ciência da Administração envolve o estudo de como podemos fazer para que as instituições possam atingir seus objetivos. De acordo com Sobral e Alketa[1], podemos definir Administração como:

> "Um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente."

O próprio nome é derivado dos termos em latim: ad (direção ou tendência) e minister (subordinação ou obediência).

De acordo com Oliveira, a Administração teria as seguintes características[2]:

- ✓ A administração é um processo dinâmico, porque sempre surgem novos conhecimentos administrativos que devem ser entendidos e incorporados pelas organizações.
- ✓ A administração também é um processo social porque depende, se sustenta, trabalha e se desenvolve via pessoas.
- ✓ A Administração é ativa, criativa, complexa, coordenada, abrangente e interativa.
- ✓ A Administração é uma atividade inexata, intangível, mas perfeitamente avaliável.

Ainda podemos dizer que a administração ocorre dentro das organizações. É uma ciência social, mas envolve uma "pitada" de arte, pois necessita de criatividade, percepção e habilidade para que um gestor alcance sucesso.

Ambiente Organizacional

Um conceito importante para entendermos o funcionamento das organizações é o de ambiente organizacional. A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.

[1] (Sobral & Peci, 2008)

[2] (Oliveira, 2012)

Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Entender como funcionam os ambientes é fundamental para entender todas as forças que influenciam o funcionamento de uma organização. De certa forma, os ambientes estão conectados uns aos outros e se influenciam diretamente e de forma bilateral.

(SEDUC-RJ – PROFESSOR) O ambiente empresarial pode ser composto pelo ambiente imediato e pelo macroambiente. A alternativa que apresenta apenas elementos do ambiente imediato é:

(A) sindicatos e sociedade como um todo.

(B) clientes e concorrência.

(C) legislação e economia.

(D) tecnologia e sociedade.

(E) associações de classe e demografia.

Comentários

O ambiente geral ou macro ambiente envolve fatores externos que influenciam indiretamente (de modo difuso) a organização. Como exemplos temos: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.

Como exemplos citados pela banca, teríamos os seguintes fatores do macro ambiente: sociedade como um todo, economia, tecnologia, sociedade, demografia. A única alternativa que só conta com variáveis do ambiente imediato seria a letra B.

Gabarito: letra B

(HEMOBRÁS - ANALISTA) Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente competitivo ou setorial que promovem impactos positivos ou negativos nas organizações.

Comentários

Estes aspectos citados pela banca são do macro ambiente (contextual ou geral) e não do ambiente de tarefa ou setorial.

Gabarito: errada

Processo Organizacional

O processo administrativo faz parte de qualquer trabalho em que buscamos atingir objetivos gerindo recursos[1]. Todos nós instintivamente utilizamos este processo.

Quando você decidiu estudar para concursos, provavelmente **planejou qual seria a área que teria mais chances** (fiscal, tribunais etc.) e qual cargo desejava atingir. Tendo este objetivo, buscou **organizar seu tempo e gastar seus recursos financeiros nos melhores materiais de ensino que pode adquirir.**

A **direção**, que é relacionada com a motivação e a mobilização para o estudo, foi outro fator importante, pois não é fácil ter persistência e foco para se manter estudando por meses e anos a fio. Por fim, a cada prova que fez foi **controlando** seus acertos e sua classificação, de modo a garantir que seu objetivo estava chegando mais próximo, ou seja, que seu processo de preparação estava dando certo e que você aos poucos está chegando mais próximo de seu objetivo: passar no seu concurso desejado!

Desta forma, todos nós somos administradores de uma maneira ou de outra. Mas a escala de problemas em uma empresa é muito maior do que em nossas vidas, portanto, **quanto maior o número de recursos, mais complexo fica o processo administrativo**[2]**.**

O processo administrativo é composto de quatro aspectos básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle.

De acordo com Chiavenato[3], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;

[1] (Maximiniano, 1995)

[2] (Maximiniano, 1995)

[3] (Chiavenato, 2010)

Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

Não adianta planejar bem se não conseguirmos organizar os recursos para executar nosso trabalho. Tampouco conseguimos um bom resultado se não estivermos motivados e focados em nossos objetivos. E sem controle, não temos ideia se estamos ou não atingindo nossos resultados, não é verdade?

Abaixo vemos no gráfico então o processo administrativo:

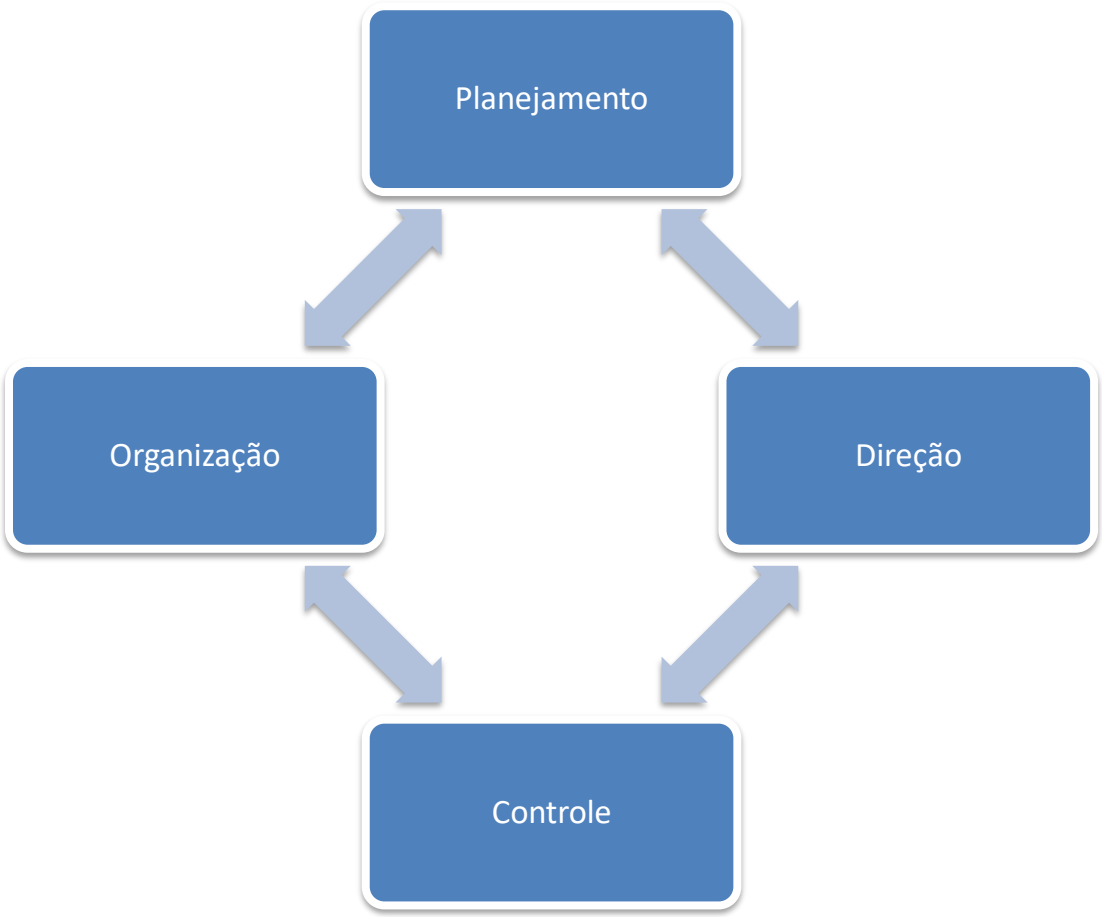


Figura 1 - Processo Administrativo

(JUCESC – TÉCNICO) Assinale a alternativa que corretamente determina a função, em administração, que executa o processo de liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades.

(A) Direção.

(B) Operacional.

(C) Contabilidade.

(D) Financeira.

(E) Logística.

Comentários

As funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle. E dessas funções, a que envolve a motivação e a liderança é mesmo a função de direção.

Gabarito: letra A

(IPHAN - ANALISTA) Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

Comentários

A função administrativa (ou o processo administrativo) que envolve a avaliação de desempenho e o monitoramento é a função controle, não a função organização.

Gabarito: errada

(MP/SE – ADMINISTRADOR) Segundo Fayol, a definição dos objetivos organizacionais e dos caminhos a serem percorridos para que sejam alcançados relacionam-se com a seguinte função administrativa:

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

Comentários

Henry Fayol foi o autor que primeiro sintetizou o processo administrativo (em sua obra do começo do século XX). Mas, atualmente, consideramos a coordenação e o comando como parte do processo de direção.

Nesta questão, temos de saber qual processo se relaciona com a definição dos objetivos organizacionais e a escolha dos caminhos a serem percorridos para que estes objetivos sejam alcançados. O processo que define os objetivos da empresa é o planejamento, não é mesmo?

Gabarito: letra A

Níveis Organizacionais

Um dos conceitos mais utilizados no estudo da Administração é o dos níveis organizacionais. O nível organizacional, ou hierárquico, é um bom indicador de como é o enfoque do trabalho de um administrador em uma organização. Os administradores são classificados em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional[1].

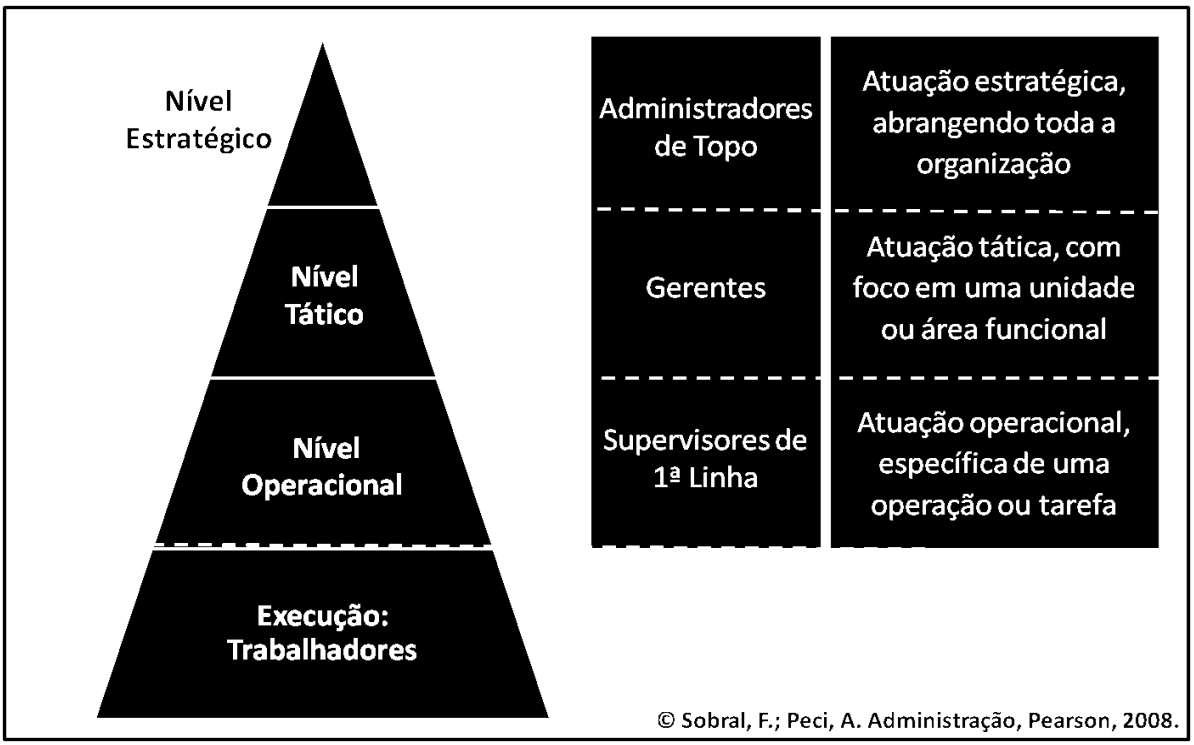


Figure 1 - Níveis Organizacionais. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

O **nível estratégico** é o mais alto da hierarquia, onde os gestores da alta cúpula (presidentes, diretores, etc.) decidem os temas que afetam a organização de modo global.

As tendências mais importantes na regulação governamental, o comportamento dos concorrentes, a mudança nos costumes dos consumidores, o clima e a cultura organizacional, bem como as estratégias e políticas da organização são alguns dos temas que são trabalhados por estes administradores.

No **nível tático** estão incluídos os gerentes ou chefes de divisão. Nesta posição o administrador é responsável por uma área da organização (Gerência de Recursos Humanos, Gerência financeira, Divisão de produtos infantis, etc.) e tem a função de implementar em sua área as estratégias e políticas decididas no nível acima.

Eles devem saber se relacionar com outros gerentes e com seus subordinados, resolvendo conflitos e motivando seus funcionários. Sua preocupação normalmente é com o médio prazo.

Já no **nível operacional** os administradores estão focados no curto prazo e em tarefas específicas, como a produção de bens e serviços. Dentre seus ocupantes podemos encontrar supervisores e chefes de equipe.

Eles devem seguir as regras e diretrizes estabelecidas no nível tático, motivando seus funcionários da "linha de frente" para que façam seu trabalho de maneira eficiente.

[1] (Daft, 2005)

Papéis dos Administradores

O estudo dos **papéis dos administradores** foi feito por Mintzberg em um famoso estudo que mostrou como seriam realmente as atividades e os papéis representados por gestores no seu dia-a-dia.

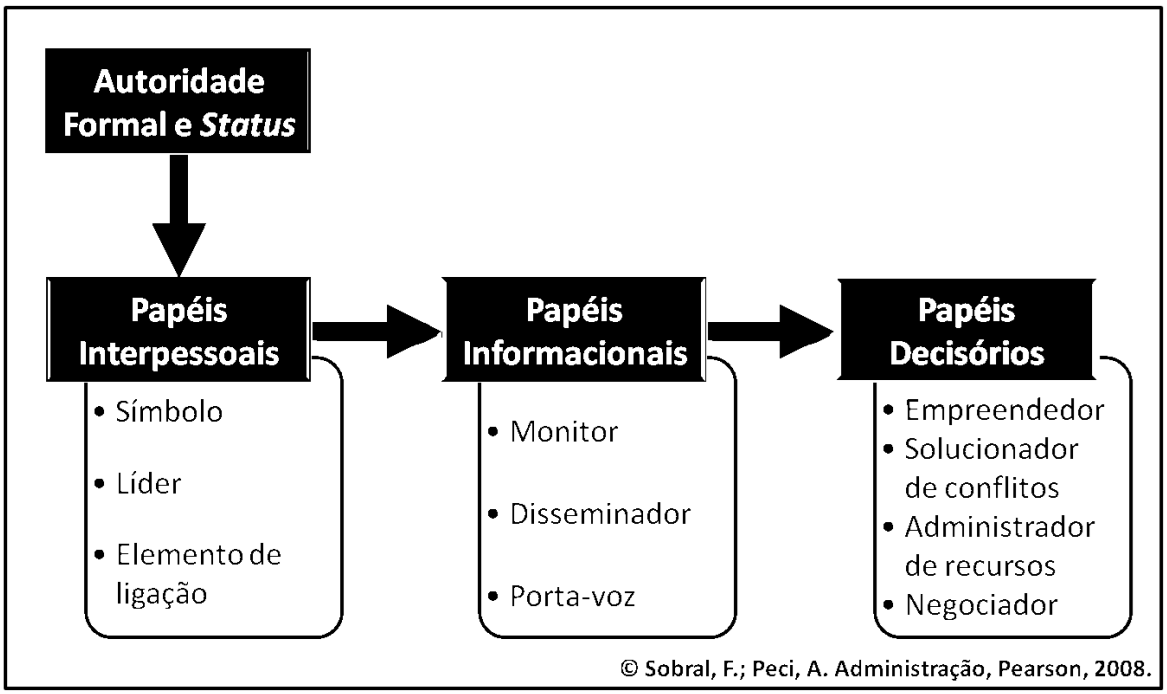
Ao contrário do que muitos pensavam, os administradores não fariam muitas reflexões metódicas antes de tomar uma decisão, nem mesmo seguiriam a sequência lógica das funções da administração.

Para ele, os administradores recebem autoridade formal quando assumem seus cargos. E esses cargos por sua vez lhes dariam status.

Essa posição de autoridade e status iria os forçar a criar e manter relações interpessoais com subordinados, clientes, superiores, dentre diversos públicos dentro e fora da organização.

Por sua vez, esses relacionamentos interpessoais iriam lhes dar diversas informações que seriam importantes no processo de tomada de decisão, parte essencial do trabalho de cada administrador.

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[1]:



Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: **interpessoais, informacionais e decisórios**.

Os papeis interpessoais seriam aqueles que envolvem as diversas relações pessoais do gestor com clientes, chefes e subordinados. Todo gestor interage com diversas pessoas em seu dia-a-dia.

Já os papeis informacionais envolvem a coleta, o processamento e a comunicação de informações. Finalmente, temos os papeis decisórios, que envolvem a forma como os gestores utilizam essas informações na tomada de decisão.

[1] (Sobral & Peci, 2008)

Abaixo, temos cada um desses papeis em mais detalhes, com suas atividades principais[2]:

Papel		Descrição	Exemplo de Atividades
Interpessoais	Símbolo	Representação simbólica do grupo ou da organização, atuando como uma referência.	Representação da organização em cerimônias e solenidades; assinatura de documentos legais; acompanhamento de visitantes.
	Líder	Direção das atividades dos subordinados, levando-os à realização dos objetivos.	Realização de todas as atividades que envolvam as relações com os subordinados (persuasão, motivação, orientação, etc.)
	Elemento de ligação	Desenvolvimento de uma teia de relações que permita o intercâmbio de informações.	Manutenção de redes de contatos com o exterior; acompanhamento da correspondência; construção de coalizões e alianças.
Informacionais	Monitor	Coleta e análise da informação sobre a organização e seu ambiente.	Leitura de periódicos e de relatórios; manutenção de contatos pessoais; participação em eventos e conferências.
	Disseminador	Partilha de informação com os subordinados por meio de redes de comunicação interna.	Reuniões formais ou informais com o grupo; telefonemas e e-mails informativos; divulgação de memorandos e newsletters.

[2] (Mintzberg, 1990) apud (Sobral & Peci, 2008)

	Porta-voz	Transmissão para o exterior das estratégias, políticas, atividades e resultados da organização.	Comunicados de imprensa; entrevistas à mídia; participação em reuniões de acionistas ou com outros grupos de interesse externo.
Decisórios	Empreendedor	Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.	Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.
	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.

(TRT-SC – TÉCNICO) 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.

Comentários

A questão trata dos papéis do Mintzberg. Como podemos ver acima, o caso acima seria o de um papel decisório/empreendedor.

Gabarito: letra A

Habilidades Administrativas de Katz

Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**[1].

As **habilidades técnicas** são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Quando um supervisor monta uma planilha de controle de estoque, por exemplo, ele está utilizando uma habilidade técnica. Quando construímos um organograma, um fluxograma ou um fluxo de caixa, estamos usando uma habilidade técnica.

Estas habilidades são normalmente adquiridas através do treinamento formal e depois são desenvolvidas durante a experiência e a vivência do profissional. São as mais importantes no começo da carreira de um administrador2.

Já as **habilidades humanas** são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Sempre que precisarmos atingir objetivos em uma organização através do trabalho de outros indivíduos estas capacidades serão cruciais.

Se você tem facilidade de interagir com seus companheiros de trabalho, de se fazer entender e "vender" suas ideias, com certeza já possui habilidades humanas em seu repertório!

Já um gerente que tenha receio de falar em público, de interagir com seus comandados terá muita dificuldade em seu trabalho!

Finalmente, as **habilidades conceituais** são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Quando um gestor na cúpula da empresa está analisando a conjuntura econômica e as ações de diversos concorrentes para montar um planejamento estratégico, ele está utilizando esta habilidade conceitual.

Quando temos a condição de pensar criticamente, de analisar problemas complexos estamos utilizando as habilidades conceituais. A capacidade de pensar de modo sistêmico, por exemplo, só pode ocorrer quando temos estas habilidades.

Imagine que você está analisando como diferentes fatos podem afetar sua organização (ex: uma nova legislação do governo, uma tecnologia que seja lançada, uma catástrofe ambiental etc.). Se você consegue entender como estes fatores impactariam sua empresa no futuro, você tem estas habilidades conceituais.

---

[1] (Daft, 2005)

[2] (Robbins & Coulter, 1998)

Conceituais

- Relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Humanas

- Relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Técnicas

- Necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Outra contribuição de Katz foi o entendimento de que apesar de **todos os administradores utilizarem e necessitarem destas habilidades**, elas seriam mais ou menos importantes para os administradores de acordo com sua posição na hierarquia da organização.

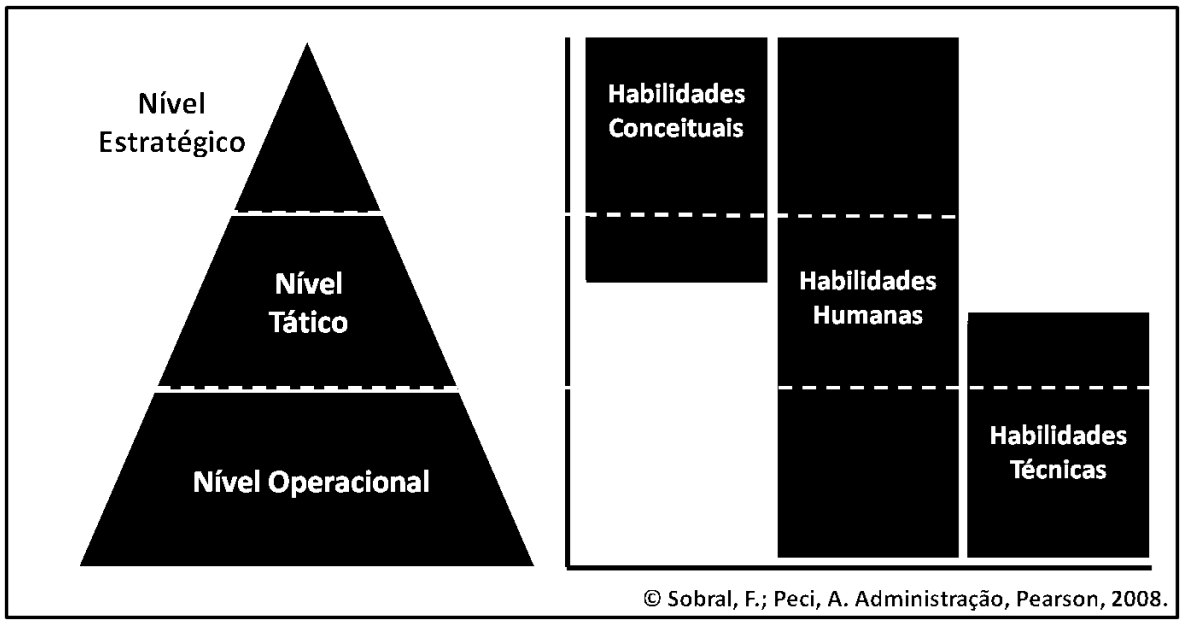


Figura 1 - Habilidades. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Os **administradores do nível operacional utilizariam mais as habilidades técnicas**, pois estão trabalhando em atividades e processos específicos (Um analista financeiro deve saber montar uma planilha e operar uma calculadora financeira, por exemplo).

Já os administradores no **nível tático (ou gerencial) necessitariam ter as habilidades humanas muito bem desenvolvidas**, pois devem motivar e liderar seus subordinados em busca dos objetivos organizacionais.

Finalmente, **os administradores do nível estratégico necessitariam ter mais desenvolvidas as habilidades conceituais**, pois estão normalmente envolvidos com problemas mais complexos e que dependem de diversas variáveis em seu trabalho.

Como devem decidir sobre os recursos e objetivos de uma organização como um todo, esta capacidade de pensar a empresa de modo global é fundamental (analisando todas suas divisões, áreas e as relações com o seu ambiente externo)!

(FINEP - ADM. DE MATERIAIS) Mais conhecimentos técnicos são demandados do administrador, à medida que ele sobe na hierarquia da organização.

Comentários

É exatamente o contrário! Os conhecimentos e habilidades técnicas são mais necessários no nível operacional, ou seja, no nível mais baixo da hierarquia.

Gabarito: errada

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

Comentários

O planejamento estratégico demanda uma capacidade de pensamento abstrato, característica das habilidades conceituais, e não das habilidades técnicas.

Gabarito: errada

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2010). Administração nos novos tempos (2° ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Daft, R. L. (2005). Management. Mason: Thomson.

Maximiniano, A. C. (1995). Introdução à Administração (4° ed.). São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. Harvard Business Review.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). Administração (5° ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CEBRASPE – TJ-CE – TÉCNICO – 2023)

A função administrativa que monitora, compara, estabelece padrões e faz medidas corretivas chama-se.

(A) direção.

(B) planejamento.

(C) controle.

(D) organização.

(E) processos.

Comentários

O processo de direção envolve a motivação, a liderança e a comunicação. De acordo com Chiavenato[1], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;

Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido

Desta forma, o gabarito é a letra C.

Gabarito: Letra C

2. (CEBRASPE – AGER-MT – ANALISTA – 2023)

Cabe ao gestor público que desenvolve, em suas atividades diárias, a função de organização

(A) definir as metas organizacionais e planejar a sua realização.

(B) estabelecer a hierarquia e a divisão de tarefas entre membros da equipe.

(C) monitorar o desempenho de funcionários e identificar oportunidades de melhoria.

(D) motivar funcionários e orientar sobre possíveis erros.

(E) assegurar que a equipe realize suas atividades de forma eficiente.

Comentários

A função de organização na gestão é um processo que envolve o estabelecimento de uma estrutura que ajudará a empresa ou equipe a alcançar seus objetivos. Isso geralmente inclui a determinação de que tarefas precisam ser feitas, quem as fará, como as tarefas serão agrupadas, quem se reportará a quem e onde serão tomadas as decisões.

Portanto, estabelecer a hierarquia e a divisão de tarefas entre membros da equipe se encaixa mais diretamente nessa descrição. Abaixo estão os outros aspectos listados e a qual função administrativa geralmente se relacionam:

- ✓ Definir as metas organizacionais e planejar a sua realização: Isso é mais relacionado ao Planejamento.
- ✓ Monitorar o desempenho de funcionários e identificar oportunidades de melhoria: Isso se encaixa mais na função de Controle.
- ✓ Motivar funcionários e orientar sobre possíveis erros: Isso se relaciona mais com a função de Direção ou Liderança.
- ✓ Assegurar que a equipe realize suas atividades de forma eficiente: Isso poderia se encaixar em várias das funções dependendo do contexto, mas em um sentido estrito, se relaciona mais com o Controle.

Desta forma, o gabarito é a letra B.

Gabarito: Letra B

[1] (Chiavenato, 2010)

3. (CEBRASPE – TCE-SC – AUDITOR – 2022)

Em relação a assuntos inerentes ao processo administrativo, julgue o item a seguir.

Incluem-se entre as atribuições inerentes à direção, no que se refere às funções do ciclo do processo administrativo, a de exercer a liderança sobre os subordinados e a de motivá-los para o alcance dos objetivos organizacionais.

Comentários

O processo de direção envolve a motivação, a liderança e a comunicação. De acordo com Chiavenato[1], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Desta forma, o gabarito é mesmo questão correta.

Gabarito: Certo

4. (CEBRASPE – DP-DF - ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2022)

[1] (Chiavenato, 2010)

No que concerne a gestão organizacional, julgue o item seguinte.

Na gestão de organizações, a programação de quem deve executar determinadas tarefas dentro de determinado prazo é atividade típica da função de organização.

Comentários

Realmente, o processo de organização envolve a atribuição de tarefas e de autoridades. Seria, portanto, relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos.

Gabarito: Certo

5. (CEBRASPE – CODEVASF - ANALISTA – 2021)

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

Comentários

Negativo. Essa é a função ou processo de organização. O processo de direção envolve a comunicação, a liderança e a motivação das pessoas.

Gabarito: Errado

6. (CEBRASPE – CODEVASF - ANALISTA – 2021)

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

Comentários

A função que atua sobre os resultados é a função de controle. Após o planejamento, é a função de controle que buscará medir os resultados e compará-los com os objetivos. Se algo estiver fora do que foi planejado, deverá existir uma ação corretiva.

Gabarito: Errado

7. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

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

(A) distribuição dos processos de trabalho em departamentos.

(B) definição da visão de futuro da instituição e dos valores a serem cumpridos pelos empregados.

(C) criação de sistemas de monitoramento dos prazos e da qualidade dos serviços prestados.

(D) realização de reuniões para orientação sobre a execução de atividades na busca de engajamento e alcance de resultados.

(E) avaliação das metas alcançadas em cada departamento da organização.

Comentários

O processo de organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos.

A letra A está correta e é o nosso gabarito. Quando distribuímos o trabalho nos departamentos, estamos atribuindo tarefas.

A letra B está associada ao planejamento. Já as letras C e E estão relacionadas com o processo de controle. Finalmente, a letra D está ligada ao processo de direção.

Gabarito: letra A

8. (CESPE – SLU-DF – ANALISTA – 2019)

No processo administrativo, cabe à função de controle a comparação entre desempenho efetivo e metas preestabelecidas.

Comentários

O processo administrativo é composto de quatro aspectos básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle.

O controle representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Gabarito: certo

9. (CESPE – SLU-DF – ANALISTA – 2019)

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

Comentários

De acordo com Chiavenato[2], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição

[2] (Chiavenato, 2010)

Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

A função responsável por distribuir autoridade e responsabilidade, bem como recursos e atividade é a organização, não a de direção.

Gabarito: Errado

10. (CESPE – EMAP – ASSISTENTE – 2018)

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

Comentários

Perfeito. O processo administrativo é composto de quatro aspectos básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle.

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

Não adianta planejar bem se não conseguirmos organizar os recursos para executar nosso trabalho. Tampouco conseguimos um bom resultado se não estivermos motivados e focados em nossos objetivos. E sem controle, não temos ideia se estamos ou não atingindo nossos resultados, não é verdade?

Gabarito: certa

11. (CESPE – IPHAN – ANALISTA – 2018)

Decisões operacionais dão o suporte necessário às decisões estratégicas, provendo a ligação necessária entre o estratégico e o tático.

Comentários:

Um dos conceitos mais utilizados no estudo da Administração é o dos níveis organizacionais. O nível organizacional, ou hierárquico, é um bom indicador de como é o enfoque do trabalho de um administrador em uma organização. Os administradores são classificados em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico é o mais alto da hierarquia, onde os gestores da alta cúpula (presidentes, diretores, etc.) decidem os temas que afetam a organização de modo global.

No nível tático estão incluídos os gerentes ou chefes de divisão. Nesta posição o administrador é responsável por uma área da organização (Gerência de Recursos Humanos, Gerência financeira, Divisão de produtos infantis, etc.) e tem a função de implementar em sua área as estratégias e políticas decididas no nível acima.

Já no nível operacional os administradores estão focados no curto prazo e em tarefas específicas, como a produção de bens e serviços. Dentre seus ocupantes podemos encontrar supervisores e chefes de equipe.

A questão, para estar certa, deveria indicar que as decisões táticas (e não as operacionais) dão suporte às decisões estratégicas e fazem a ligação entre o nível estratégico e o operacional.

Gabarito: errada

12. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

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

Comentários

A função administrativa (ou o processo administrativo) que envolve a avaliação de desempenho e o monitoramento é a função controle, não a função organização.

Gabarito: errada

13. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

Comentários

A questão trata da função "organização", que visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos.

É relacionada com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos.

Gabarito: errada

14. (CESPE – EBSERH – ANALISTA – 2018)

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

Comentários

A questão começa certa. O processo administrativo é composto de quatro aspectos básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle. E o controle pode sim ser exercido nos três níveis da organização.

Gabarito: certa

15. (CESPE – SEDF – PROFESSOR – 2017)

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

Comentários

O planejamento estratégico demanda uma capacidade de pensamento abstrato, característica das habilidades conceituais, e não das habilidades técnicas.

Abaixo, podemos ver onde as habilidades são mais predominantes[3]:

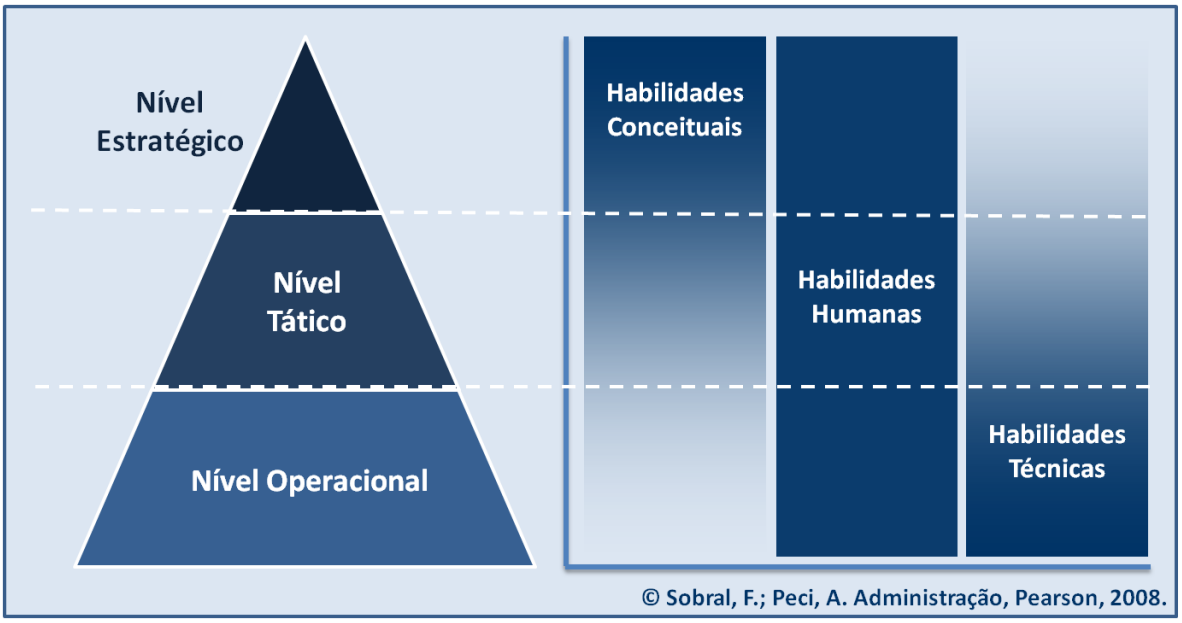


Figura 1 - Habilidades. Fonte: (Sobral e Peci 2008)

[3] (Sobral & Peci, 2008)

Gabarito: errada

16. (CESPE – TRF 1ª REGIÃO – ANALISTA – 2017)

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

Comentários

O controle representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Ele pode ser classificado de acordo com o nível hierárquico mesmo: controle estratégico, controle tático e controle operacional.

Gabarito: certa

17. (CESPE – TCU – TÉCNICO – 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.

Comentários

Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: habilidades técnicas, humanas e conceituais[4].

Abaixo, podemos ver onde as habilidades são mais predominantes[5]:

[4] (Daft, 2005)

[5] (Sobral & Peci, 2008)

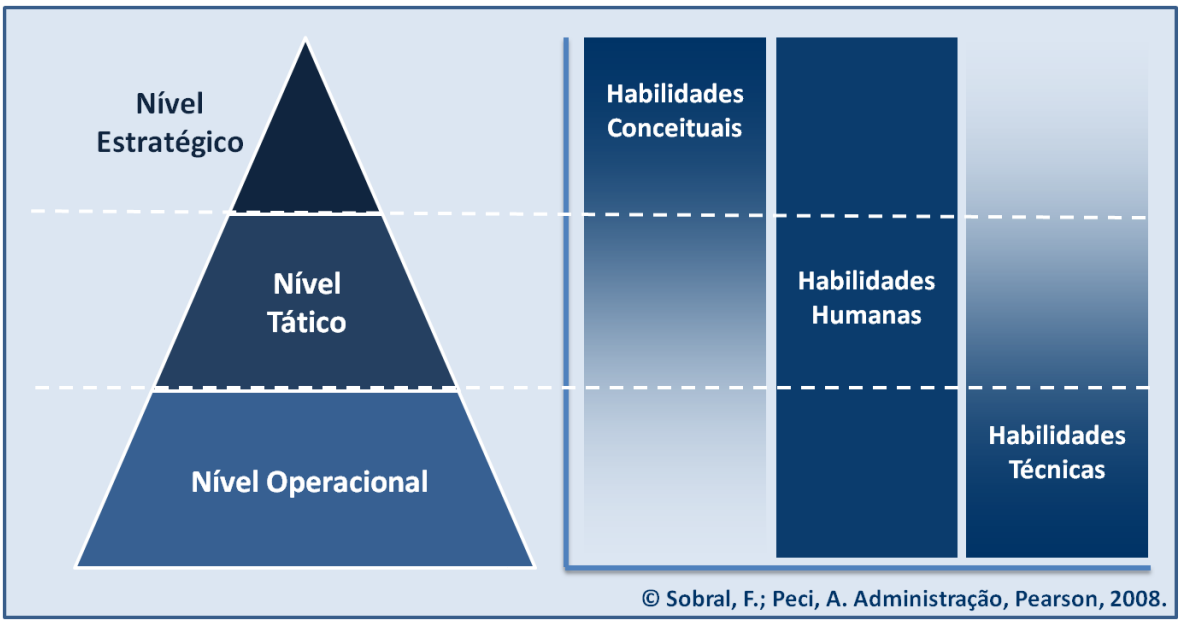


Figura 2 - Habilidades. Fonte: (Sobral e Peci 2008)

Vejam que os ocupantes de cargos mais elevados utilizam mais as habilidades conceituais.

Gabarito: errada

18. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

- Enquanto as atividades de planejamento e organização lidam com os aspectos mais concretos do processo administrativo, a atividade de direção é mais abstrata, pois consiste em lidar diretamente com as pessoas, influenciando-as e motivando-as constantemente para o trabalho.

Comentários

As atividades de planejamento não lidam apenas com aspectos concretos. Pelo contrário, muitas vezes abrangem aspectos abstratos, como as análises de cenários e do ambiente externo. Da mesma forma, os processos de organização e de direção também englobam aspectos concretos, como problemas de liderança e motivação no trabalho, dentre outros.

Gabarito: errada

19. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

Controlar implica reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros e de informação para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos.

Comentários

De acordo com Chiavenato[6], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

[6] (Chiavenato, 2010)

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Veja que a banca está tratando do processo de organização, não o de controle.

Gabarito: errada

20. (CESPE – PRF – TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR – 2012)

Quanto maior o nível hierárquico ocupado pelo gerente nas organizações, maior deve ser a sua habilidade técnica para lidar com os problemas do dia a dia e para o processo de tomada de decisões.

Comentários

Questão que trata das habilidades administrativas, que são: habilidades técnicas, humanas e conceituais[7].

As habilidades técnicas são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Quando um supervisor monta uma planilha de controle de estoque, por exemplo, ele está utilizando uma habilidade técnica. Quando construímos um organograma, um fluxograma ou um fluxo de caixa, estamos usando uma habilidade técnica.

Estas habilidades são normalmente adquiridas através do treinamento formal e depois são desenvolvidas durante a experiência e a vivência do profissional. São as mais importantes no começo da carreira de um administrador[8].

[7] (Daft, 2005)

[8] (Robbins & Coulter, 1998)

Já as habilidades humanas são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Sempre que precisarmos atingir objetivos em uma organização através do trabalho de outros indivíduos estas capacidades serão cruciais.

Se você tem facilidade de interagir com seus companheiros de trabalho, de se fazer entender e "vender" suas ideias, com certeza já possui habilidades humanas em seu repertório!

Já um gerente que tenha receio de falar em público, de interagir com seus comandados terá muita dificuldade em seu trabalho!

Finalmente, as habilidades conceituais são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Como vimos, quanto mais sobre na hierarquia, menos importantes são as habilidades técnicas.

Gabarito: errada

21. (CESPE – EBC – TÉCNICO – 2011)

O processo administrativo, que consiste em planejamento, organização, direção e controle, está em constante evolução, é contínuo, e não tem começo e fim definidos.

Comentários:

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

Não adianta planejar bem se não conseguirmos organizar os recursos para executar nosso trabalho. Tampouco conseguimos um bom resultado se não estivermos motivados e focados em nossos objetivos. E sem controle, não temos ideia se estamos ou não atingindo nossos resultados, não é verdade? A frase está certa.

Gabarito: certa

22. (CESPE – AGU - ANALISTA – 2010)

As habilidades e competências administrativas definem os cargos de acordo com o conhecimento necessário à execução das atividades de cada nível gerencial; sendo assim, pode-se relacionar o nível de gerência operacional a uma grande concentração de habilidades conceituais.

Comentários

Estas questões que tratam das habilidades são geralmente bem simples! A banca quase sempre troca os conceitos, portanto prestem bastante atenção!

Neste caso fica claro que as habilidades conceituais são mais necessárias no nível estratégico! O nível de gerência operacional (vejam como a banca busca confundir você!) está relacionado com as habilidades técnicas.

Gabarito: errada

23. (CESPE – FINEP - ADM. DE MATERIAIS – 2009)

Mais conhecimentos técnicos são demandados do administrador, à medida que ele sobe na hierarquia da organização.

Comentários

É exatamente o contrário! Os conhecimentos e habilidades técnicas são mais necessários no nível operacional, ou seja, no nível mais baixo da hierarquia.

Gabarito: errada

24. (CESPE – HEMOBRÁS - ANALISTA – 2009)

Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente competitivo ou setorial que promovem impactos positivos ou negativos nas organizações.

Comentários

Estes aspectos citados pela banca são do macro ambiente (contextual ou geral) e não do ambiente de tarefa ou setorial.

Gabarito: errada

25. (CESPE – ANCINE – ANALISTA – 2006)

A organização deve ser estruturada em função das pessoas ou grupos que a integram e não em função de seus objetivos.

Comentários:

Negativo. As organizações são estruturadas buscando atingir seus objetivos.

Gabarito: errada

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESGRANRIO – AGERIO – ANALISTA - 2023)

Em alguns casos, fatores ambientais externos podem ter influência na estrutura organizacional de algumas empresas. A queda da renda dos consumidores foi levada em conta por diretores de uma empresa do setor de varejo, que discutiam a melhor maneira de criarem um serviço de crédito ao consumidor dentro do departamento financeiro.

Nesse caso, os diretores estão levando em consideração fatores

a) legais

b) naturais

c) políticos

d) econômicos

e) tecnológicos

Comentários:

Para responder esta questão, é importante entender como diferentes fatores ambientais externos podem influenciar as decisões e estruturas organizacionais das empresas.

A questão menciona a "queda da renda dos consumidores" como um fator considerado pelos diretores de uma empresa do setor de varejo para a criação de um serviço de crédito ao consumidor. Isso está diretamente relacionado à situação econômica, pois se refere à capacidade financeira e ao poder de compra dos consumidores.

Em resumo, a alternativa correta é a (d) econômicos, pois a decisão de criar um serviço de crédito ao consumidor está sendo tomada com base em mudanças nas condições econômicas dos consumidores (queda da renda).

Gabarito: Letra D

2. (CESGRANRIO – ELETROBRÁS – ADMINISTRADOR - 2022)

Num cenário global em rápida alteração, um gestor buscou monitorar o macroambiente político-legal de sua organização. Para tanto ele deve identificar que

a) o maior crescimento populacional de camadas da população rural de menor renda no Brasil leva a maiores despesas com o custeio de serviços públicos geridos pelo Estado.

b) o aumento da população carente no campo aumenta os fluxos migratórios para as cidades grandes, ou eleva a ocupação desordenada de áreas florestais ou de preservação.

c) o aumento da taxa de crescimento da população eleva a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os seus níveis de instrução e os seus arranjos familiares.

d) o aumento de negócios realizados no ciberespaço demanda uma regulamentação mais rigorosa e exige que os profissionais conheçam as principais leis que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade.

e) as novas soluções tecnológicas na área de saúde e os novos métodos de planejamento familiar auxiliam na redução do número de filhos por mulher nesses grupos.

Comentários:

Vamos analisar cada alternativa da questão, que se concentra em identificar como um gestor pode monitorar o macroambiente político-legal de sua organização:

A letra A foca mais em questões demográficas, econômicas e sociais do que em aspectos político-legais. Embora possa haver implicações políticas e legais (como a necessidade de políticas públicas para lidar com essas despesas), a alternativa não aborda diretamente o macroambiente político-legal.

A letra B está errada também, pois essa alternativa trata mais de questões sociais e demográficas. A letra C está equivocada, pelo mesmo motivo.

Já a letra D está correta. Esta alternativa é a mais relevante para o monitoramento do macroambiente político-legal. Ela aborda a necessidade de regulamentação e conformidade legal em relação aos avanços tecnológicos e aos negócios online, o que é diretamente relacionado ao ambiente político-legal de uma organização.

Finalmente, a letra E está errada, pois trata de questões tecnológicas e demográficas, mas não foca diretamente no macroambiente político-legal.

Gabarito: Letra D

3. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2019)

As habilidades que envolvem a visão da organização como um todo e são mais importantes para administradores que ocupam a alta direção da empresa são denominadas habilidades

a) técnicas.

b) periciais.

c) humanas.

d) conceituais.

e) disciplinares.

Comentários:

A questão trata das habilidades dos administradores. As habilidades técnicas referem-se ao conhecimento e à proficiência em atividades que envolvem métodos, processos e procedimentos. São mais importantes para os níveis mais baixos de gestão, onde o trabalho prático e técnico é mais prevalente.

Já as habilidades humanas envolvem trabalhar com pessoas, compreender suas necessidades e motivações e desenvolver uma comunicação efetiva. Elas são mais utilizadas no nível tático.

Finalmente, as habilidades conceituais envolvem a capacidade de pensar abstratamente e ver a organização como um todo. Permitem ao administrador entender como as diferentes funções da organização se inter-relacionam e como as mudanças em qualquer parte afetam o todo.

Estas são cruciais para a alta direção, pois permitem a formulação de visões e estratégias abrangentes. Portanto, a resposta correta é a alternativa d.

Gabarito: Letra D

4. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Um administrador estava avaliando, em relação à eficiência, o setor no qual trabalhava. Primeiramente enumerou as atividades que eram ali realizadas e, em seguida, identificou a interação dessas atividades, verificando se os objetivos estavam sendo atingidos. Com base nessa análise, o administrador decidiu fazer uma reestruturação do setor para que todos os objetivos traçados fossem alcançados. A reestruturação do setor realizada pelo administrador faz parte da função da Administração denominada

a) coordenação

b) decisão

c) organização

d) padronização

e) planejamento

Comentários:

De acordo com Chiavenato[1], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o

[1] (Chiavenato, 2010)

	processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Ora, a questão já nos diz que o planejamento já foi feito. A reestruturação da empresa seria mesmo o processo de organização.

Gabarito: C

5. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Uma empresa do setor automobilístico tem apresentado algumas falhas recorrentes em sua área de produção. Foi identificado que uma das peças produzidas não estava de acordo com o padrão estabelecido. Essa falha ocorria em 10% das peças produzidas, de acordo com os dados que eram coletados na Folha de Verificação, instrumento utilizado para coleta e análise dos dados desse processo. Diante do exposto, verifica-se que a coleta de dados sobre o desempenho do processo e a identificação das falhas fazem parte da seguinte função da Administração:

a) controle

b) coordenação

c) direção

d) organização

e) planejamento

Comentários:

A questão está tratando do processo de controle, que representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Gabarito: A

6. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR – 2016)

A maioria dos gestores precisa de habilidades técnicas, interpessoais, conceituais e de diagnóstico no seu trabalho, porém a importância dessas habilidades varia de acordo com o nível que o gestor ocupa na organização.

Assim sendo, com relação às habilidades relevantes para cada tipo de gestor, tem-se que

(A) as habilidades conceituais e de diagnóstico são geralmente mais importantes para os gestores operacionais ou da linha de frente, que devem buscar compreender e comunicar-se com os indivíduos.

(B) os gestores da linha de frente precisam confiar mais em suas habilidades técnicas e interpessoais e menos em suas habilidades conceituais e de diagnóstico.

(C) os gestores de nível médio tendem a apresentar uma ênfase nas habilidades conceituais e técnicas e menor dependência de habilidades de diagnóstico e interpessoais.

(D) habilidades técnicas são mais relevantes para os gestores do topo que precisam realizar tarefas específicas, como operações empregadas pela organização em seus processos de produção.

(E) habilidades interpessoais são mais importantes que as habilidades conceituais e de diagnóstico para os gestores do topo que devem compreender os relacionamentos e promover a motivação.

Comentários

A questão parece cobrar uma derivação das habilidades de Katz. Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: habilidades técnicas, humanas e conceituais[2].

[2] (Daft, 2005)

Conceituais

Relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Humanas

Relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Técnicas

Necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Outra contribuição de Katz foi o entendimento de que apesar de todos os administradores utilizarem e necessitarem destas habilidades, elas seriam mais ou menos importantes para os administradores de acordo com sua posição na hierarquia da organização.

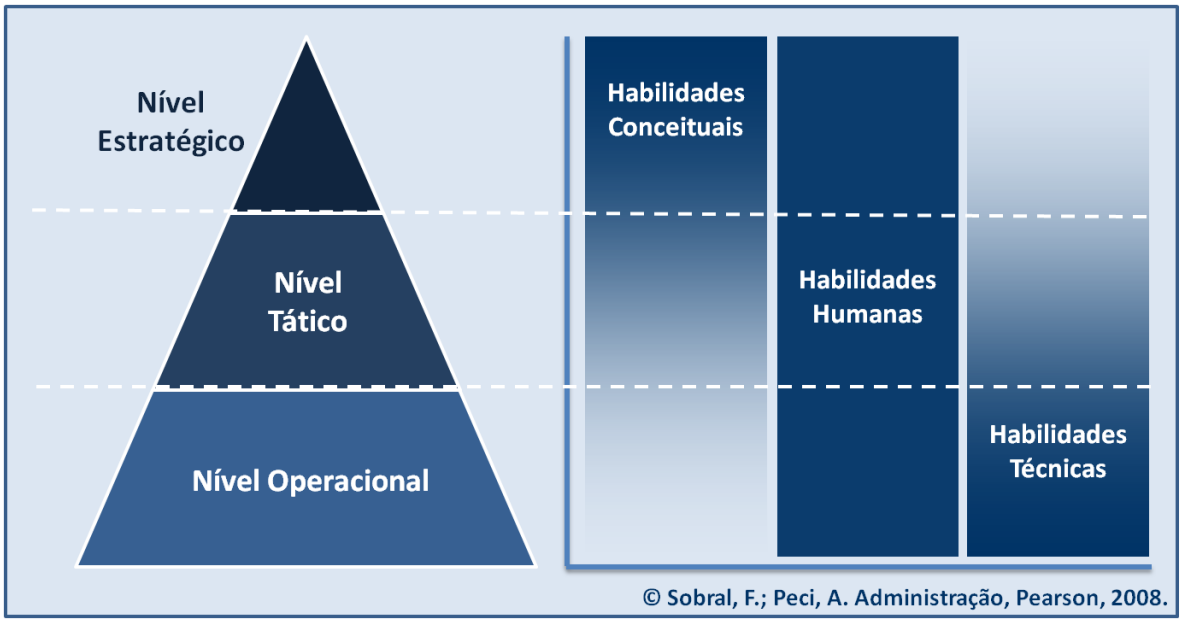


Figura 1 - Habilidades. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Os administradores do nível operacional utilizariam mais as habilidades técnicas, pois estão trabalhando em atividades e processos específicos (Um analista financeiro deve saber montar uma planilha e operar uma calculadora financeira, por exemplo).

Já os administradores no nível tático (ou gerencial) necessitariam ter as habilidades humanas muito bem desenvolvidas, pois devem motivar e liderar seus subordinados em busca dos objetivos organizacionais.

Finalmente, os administradores do nível estratégico necessitariam ter mais desenvolvidas as habilidades conceituais, pois estão normalmente envolvidos com problemas mais complexos e que dependem de diversas variáveis em seu trabalho.

As habilidades de diagnóstico, assim como as habilidades conceituais, são importantes para quem administra uma organização, pois é através dela que os administradores conseguem entender uma situação ou problema e adotarem medidas para resolver as mesmas.

A letra A está errada porque as habilidades conceituais não são mais necessárias para o nível operacional. A letra B seria o nosso gabarito. A letra C está errada porque as habilidades interpessoais são muito relevantes para o nível médio.

A letra D está errada porque as habilidades técnicas são mais relevantes para o pessoal do nível operacional. E a letra E está errada porque o nível estratégico necessita mais das habilidades conceituais.

Gabarito: letra B

7. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2015)

O ambiente organizacional constitui-se de vários elementos em função das relações estabelecidas pela empresa com o ambiente em que atua. Dessa forma, pode-se subdividir esse ambiente, sob uma perspectiva mais geral, em três partes distintas, quais sejam:

a) a estrutura organizacional, que representa os níveis hierárquicos existentes na organização; os recursos humanos, que se constituem na força de trabalho que executa as atividades operacionais; e a tecnologia que a empresa utiliza nos seus processos produtivos e em seus sistemas gerenciais.

b) os níveis hierárquicos, que definem o poder decisório e o grau de autonomia dos empregados; o corpo gerencial, que é quem executa o plano estratégico da empresa, atuando como elemento motivador da força de trabalho; e a tecnologia, que representa o maquinário e equipamentos utilizados pela empresa em seus processos produtivos.

c) o ambiente interno, que inclui os fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização; o ambiente das tarefas, que se constitui nos fatores que interagem diretamente com a organização; e o ambiente externo, que inclui os fatores que podem influenciar as decisões estratégicas da organização.

d) os fornecedores, que representam os insumos do processo produtivo da organização; os clientes que adquirem as saídas do processamento realizado, estabelecendo a relação da empresa com o mercado; e os concorrentes que representam o ambiente macro- econômico no qual a empresa atua.

e) a dimensão social, que representa o mercado no qual a empresa opera; a dimensão tecnológica, que abrange os métodos de trabalho e maquinário e equipamentos utilizados pela empresa em seus processos produtivos; e a dimensão legal, que é o fator de restrição para a operação da empresa.

Comentários:

Um conceito importante para entendermos o funcionamento das organizações é o de ambiente organizacional. A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Gabarito: letra C

8. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2015)

Os gerentes podem desempenhar diferentes papéis nas organizações. Dentre esses papéis, destaca-se aquele no qual o gerente inicia projetos de melhoria, identifica novas ideias e delega a responsabilidade pela ideia aos outros. A descrição indica que o gerente desempenha o papel de

a) Gestor de Distúrbios

b) Empreendedor.

c) Disseminador

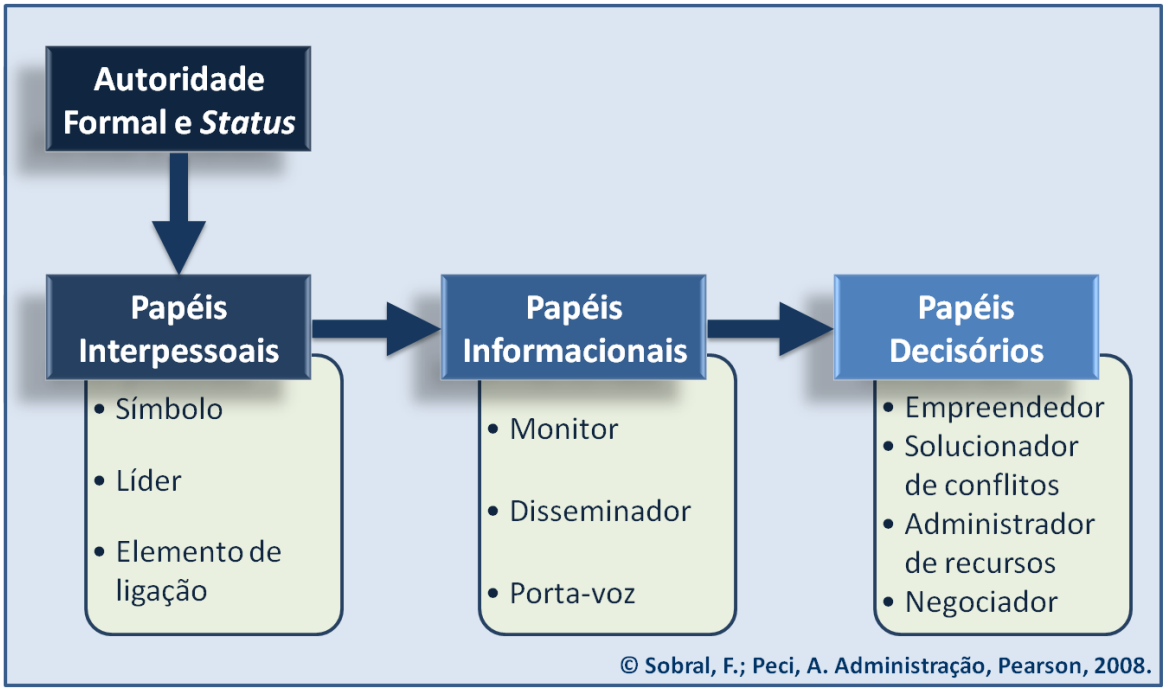
d) Porta-voz

e) Monitor

Comentários

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[3]:

[3] (Sobral & Peci, 2008)



Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: interpessoais, informacionais e decisórios.

Os termos que nos ajudam a "matar" a questão são: "projetos de melhoria" e "novas ideias". Vejam abaixo os papeis de decisão:

Decisórios	Empreendedor	Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.	Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.

	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.

Gabarito: letra B

9. (CESGRANRIO – CEFET-RJ – ADMINISTRADOR – 2014)

Segundo os princípios da administração estratégica, para executar uma análise do ambiente de forma eficiente e efetiva, o administrador deve entender bem a maneira como os ambientes organizacionais estão estruturados.

Os componentes externos à organização, que têm amplo escopo e sobre os quais a organização não tem nenhum controle, compõem o denominado nível de ambiente

a) geral

b) interno

c) operacional

d) institucional

e) organizacional

Comentários

O ambiente geral, ou macro ambiente é o que abrange os fatores não controláveis, como a economia, a tecnologia e o meio ambiente.

Gabarito: letra A

10. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2014)

Aos administradores são atribuídos diferentes papéis, quando se considera o desenvolvimento da Teoria Geral da Administração. Dentre esses papéis, há aquele no qual são atribuídos ao administrador o desenvolvimento e a manutenção de uma teia de relações e contatos com o exterior. Esse papel permite o intercâmbio de informações, o acompanhamento e a construção de coalizões e alianças.

Esse papel que foi descrito é definido como

(A) elemento de ligação.

(B) empreendedor.

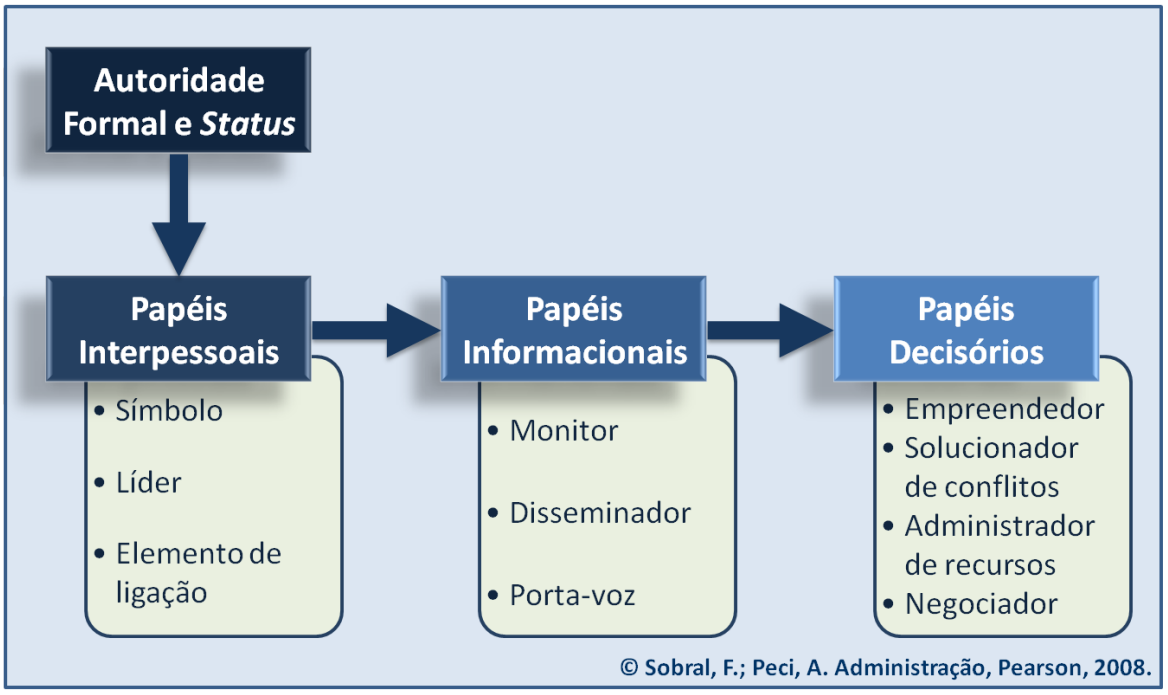
(C) líder.

(D) símbolo.

(E) solucionador de conflitos.

Comentários

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[4]:



Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: interpessoais, informacionais e decisórios.

Abaixo, temos cada um desses papeis em mais detalhes, com suas atividades principais[5]:

Papel		Descrição	Exemplo de Atividades
Interpessoais	Símbolo	Representação simbólica do grupo ou da organização, atuando como uma referência.	Representação da organização em cerimônias e solenidades; assinatura de documentos legais; acompanhamento de visitantes.
	Líder	Direção das atividades dos subordinados, levando-os à realização dos objetivos.	Realização de todas as atividades que envolvam as relações com os subordinados (persuasão, motivação, orientação, etc.)
	Elemento de ligação	Desenvolvimento de uma teia de relações que	Manutenção de redes de contatos com o exterior;

[4] (Sobral & Peci, 2008)

[5] (Mintzberg, 1990) apud (Sobral & Peci, 2008)

		permita o intercâmbio de informações.	acompanhamento da correspondência; construção de coalizões e alianças.

Gabarito: letra A

11. (CESGRANRIO – IBGE – ADMINISTRAÇÃO – 2014)

Uma empresa do setor alimentício tem tido alguns problemas no fluxo produtivo, e isso tem ocasionado falta de seus produtos acabados. Para solucionar o problema, o gerente da unidade estabeleceu um sistema para acompanhar o fluxo de produção, que possibilita detectar desvios e proporcionar ações corretivas para que o fluxo volte à normalidade.

A solução encontrada pelo gerente refere-se a que função da administração?

a) planejamento

b) coordenação

c) organização

d) controle

e) direção

Comentários

O sistema criado pelo gerente faz um monitoramento do fluxo de produção. Só pode ser parte do sistema de controle da organização.

Gabarito: letra D

12. (CESGRANRIO – CEFET-RJ – ASSISTENTE– 2014)

Os trabalhos desenvolvidos em uma organização apresentam natureza diferente, de acordo com o nível hierárquico no qual ele é executado, embora todas as atividades contribuam igualmente para o sucesso da empresa.

Em cada nível hierárquico, na execução das atividades a ele pertinentes, há uma habilidade que é predominante.

A correlação correta, que representa a habilidade que predomina no respectivo nível hierárquico da organização é:

a) Nível Operacional – Habilidade Interpessoal

b) Nível Técnico – Habilidade Política

c) Nível Institucional – Habilidade Conceitual

d) Nível Intermediário – Habilidade Técnica

e) Nível Estratégico – Habilidade Humana

Comentários

De acordo com Katz, os administradores do nível operacional utilizariam mais as habilidades técnicas, pois estão trabalhando em atividades e processos específicos (Um analista financeiro deve saber montar uma planilha e operar uma calculadora financeira, por exemplo).

Já os administradores no nível tático (ou gerencial) necessitariam ter as habilidades humanas muito bem desenvolvidas, pois devem motivar e liderar seus subordinados em busca dos objetivos organizacionais.

Finalmente, os administradores do nível estratégico (ou institucional) necessitariam ter mais desenvolvidas as habilidades conceituais, pois estão normalmente envolvidos com problemas mais complexos e que dependem de diversas variáveis em seu trabalho.

Gabarito: letra C

13. (CESGRANRIO – BR DISTRIBUIDORA – TÉCNICO – 2013)

Em um processo de administração, a primeira fase foi de definição de objetivos estratégicos e metas para o próximo triênio. Em uma segunda fase, coube a cada gerente de terminal de cargas atribuir responsabilidades para o cumprimento de cada tarefa e alocar recursos.

A qual função da administração clássica a segunda fase faz referência?

a) planejamento

b) organização

c) direção

d) controle

e) avaliação

Comentários

De acordo com Chiavenato[6], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a

[6] (Chiavenato, 2010)

	organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

A banca está citando o processo de organização.

Gabarito: letra B

14. (CESGRANRIO – IBGE – ANALISTA – 2013)

A eficácia do processo de administrar pode ser considerada uma questão de organização do raciocínio com o objetivo de se tomarem decisões.

As decisões que buscam, de alguma maneira, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são as de

a) controle

b) execução

c) liderança

d) organização

e) planejamento

Comentários

De acordo com Chiavenato[7], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É

[7] (Chiavenato, 2010)

	relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

As decisões que buscam influenciar o futuro estão associadas como o processo de planejamento.

Gabarito: letra E

15. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2012)

O planejamento estratégico é uma ferramenta da gestão organizacional que deve ser elaborado com base no ambiente externo à organização – macroambiente – e no ambiente interno – microambiente. Cada um destes ambientes apresenta variáveis que dão subsídios aos gestores no processo de estruturação do planejamento estratégico.

Sendo assim, sabe-se que, no processo de planejamento estratégico, o

a) processo é utilizado para controlar as variáveis controláveis e as não controláveis.

b) macroambiente fornece as variáveis não controláveis.

c) macroambiente fornece as variáveis controláveis.

d) microambiente fornece as variáveis não controláveis.

e) micro e o macroambientes fornecem as variáveis controláveis.

Comentários

Um conceito importante para entendermos o funcionamento das organizações é o de ambiente organizacional. A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização

(imediato, setorial ou de tarefa)	Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Entender como funcionam os ambientes é fundamental para entender todas as forças que influenciam o funcionamento de uma organização. De certa forma, os ambientes estão conectados uns aos outros e se influenciam diretamente e de forma bilateral.

Naturalmente, seria o macro ambiente o que envolve as variáveis não controláveis.

Gabarito: letra B

16. (CESGRANRIO – IBGE – AGENTE – 2010)

A Administração é um ramo das Ciências Humanas que estuda os empreendimentos desenvolvidos pelas pessoas, com o objetivo de

(A) favorecer os relacionamentos interpessoais e gerar maior bem-estar emocional aos indivíduos.

(B) alcançar resultado eficaz e retorno financeiro de forma sustentável e com responsabilidade social.

(C) utilizar recursos tecnológicos para favorecer os fluxos de comunicação entre indivíduos e instituições.

(D) controlar os meios de produção através de sistemas de monitoramento aplicados aos colaboradores.

(E) disciplinar os trabalhadores para que o tecido hierárquico e social seja preservado.

Comentários

De acordo com Sobral e Alketa[8], podemos definir Administração como:

> *"Um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente. "*

Portanto, estamos falando de um ramo das ciências voltado para o alcance de resultados para as organizações através de pessoas. A alternativa que mais se aproxima disse seria mesmo a letra B.

Gabarito: letra B

17. (CESGRANRIO – IBGE – AGENTE – 2010)

[8] (Sobral & Peci, 2008)

Paulo perguntou a Carlos se este sabia o que era ser administrador. Este respondeu que sim, que administração "é um processo dinâmico e social". As características em negrito, respectivamente, compreendem

(A) foco na estabilidade e gestão de pessoas.

(B) uso de tecnologia e gestão de tarefas.

(C) novos trabalhos e uso de novas técnicas.

(D) novos mercados e supervisão direta.

(E) novos conhecimentos e trabalho com pessoas.

Comentários

A questão está certa, pois a Administração é dinâmica (sempre estão surgindo novos conhecimentos e mudanças) e social (depende de pessoas).

De acordo com Oliveira, a Administração teria as seguintes características[9]:

- ✔ A administração é um **processo dinâmico** porque sempre surgem novos conhecimentos administrativos que devem ser entendidos e incorporados pelas organizações.
- ✔ A administração também é um **processo social** porque depende, se sustenta, trabalha e se desenvolve via pessoas.
- ✔ A Administração é **ativa, criativa, complexa, coordenada, abrangente e interativa.**
- ✔ A Administração é uma atividade **inexata, intangível**, mas perfeitamente **avaliável**.

Gabarito: letra E

18. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2010)

O ambiente de uma organização que atua na indústria petrolífera é dado por todas as condições e influências externas que afetam seu desenvolvimento, sendo relevantes à tomada de decisão, por exemplo, a construção de uma nova refinaria.

Muitas podem ser as influências externas, EXCETO a

a) competência, porque a experiência de refinar e distribuir um produto pode servir como base para explorar uma descoberta e conviver com seu sucesso.

b) tecnologia, porque os avanços tecnológicos trazem mudanças aos processos produtivos, à concepção de novos produtos e ao nível de automação.

c) ecologia, porque a escolha da localização deve considerar a disponibilidade e o acesso a recursos, assim como impactos em água, ar, trânsito e qualidade de vida.

d) economia, porque o monitoramento de tendências econômicas evita que a empresa seja pega de surpresa para que seus investimentos alcancem o retorno esperado.

[9] (Oliveira, 2012)

e) sociedade, porque os desenvolvimentos sociais são importantes devido a mudanças nos padrões de trabalho, na noção de diversidade e igualdade de grupos minoritários e de mulheres.

Comentários

A "Competência" é o único fator que não é externo à organização. Como a banca pede a exceção dos itens externos, o gabarito só pode ser a letra A.

Gabarito: letra A

QUESTÕES COMENTADAS

1. (FCC – TRT-18 – TÉCNICO - 2023)

O mecanismo denominado ajuste espontâneo, existente no âmbito interno das organizações diz respeito

a) à avaliação ou inspeção, exercida em face dos bens ou serviços produzidos para adequá-los aos padrões estabelecidos previamente.
b) à coordenação, envolvendo comunicação entre os responsáveis pelas atividades, sem demandar relação de subordinação.
c) ao controle, exercido sobre variáveis relevantes como absenteísmo e outros fatores ligados à baixa produtividade.
d) à direção, com ações corretivas aplicadas pelos gestores aos processos de trabalho que discrepem dos parâmetros de qualidade fixados.
e) ao planejamento, com o ajuste progressivo das metas individuais aos objetivos estratégicos estabelecidos para a organização.

Comentários

O termo "ajuste espontâneo" refere-se ao mecanismo de coordenação que ocorre de maneira informal e fluida entre membros da organização. Esse ajuste é facilitado pela comunicação e colaboração contínua entre os membros da equipe ou diferentes departamentos.

Geralmente, isso ocorre em ambientes onde os trabalhadores são bem-informados e têm um entendimento claro dos objetivos e procedimentos organizacionais. Mas atenção: não exige uma relação hierárquica ou de subordinação para que aconteça, ou seja, não é imposto de cima para baixo, mas surge como resultado de uma boa comunicação e entendimento mútuo dentro da equipe ou organização.

Sobre as demais alternativas, temos o seguinte:

ü Avaliação ou inspeção (a): Isso se relaciona mais com o controle de qualidade e padrões.

ü Controle de variáveis como absenteísmo (c): Isso é um aspecto do controle gerencial.

ü Direção com ações corretivas (d): Isso está relacionado à gestão de pessoas e controle.

ü Planejamento e ajuste de metas (e): Isso se relaciona com o planejamento estratégico.

Portanto, a letra B é a que mais adequadamente descreve o conceito de "ajuste espontâneo".

Gabarito: Letra B

2. (FCC – PREF. RECIFE – AGENTE - 2022)

As habilidades técnicas, humanas e conceituais são importantes para que o administrador seja bem-sucedido. As habilidades humanas envolvem:

a) a capacidade de comunicar e motivar pessoas e grupos.
b) os processos materiais ou objetos físicos e concretos.
c) a facilidade em trabalhar com teorias e abstrações.
d) a facilidade na execução de técnicas relacionadas ao trabalho.
e) a visão da organização, o diagnóstico das situações e a formulação de alternativas.

Comentários

As habilidades humanas, técnicas e conceituais são os três tipos principais de habilidades que um administrador deve ter para ser bem-sucedido, de acordo com o modelo de habilidades de gestão de Robert Katz.

A letra A está certa. As habilidades humanas envolvem a capacidade de trabalhar efetivamente com outras pessoas, tanto individualmente quanto em grupo, e de se comunicar de forma clara e motivadora. Isso inclui a capacidade de liderança e a capacidade de resolver conflitos.

Já a letra B trata das habilidades técnicas, que envolvem o conhecimento e a proficiência em atividades que envolvem métodos, processos e procedimentos.

A letra C aborda as habilidades conceituais, que são a capacidade de compreender ideias e conceitos complexos, visualizar a organização como um todo, compreender as relações entre as partes e antecipar como as mudanças afetarão a organização.

A letra D também trata das habilidades técnicas. Finalmente, a letra E descreve as habilidades conceituais, que se referem à capacidade de entender a organização como um todo, incluindo suas partes interrelacionadas, e de reconhecer como a empresa se encaixa em seu ambiente externo maior.

Gabarito: A

3. (FCC – AL-AP – ASSISTENTE LEGISLATIVO - 2020) Para atender funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, o administrador desempenha alguns papéis categorizados em interpessoais, informacionais e decisórios.

Refere-se a uma atividade do papel decisório:

a) Tomar ação corretiva em disputas ou crises, resolvendo conflitos entre subordinados.

b) Assumir deveres cerimoniais e simbólicos, representando a organização.

c) Transmitir informações para pessoas fora, através de conversas, relatórios e memorandos.

d) Dirigir e motivar pessoas.

e) Manter redes de comunicação dentro e fora da organização.

Comentários

A letra A está tratando de um papel de Solucionador de conflitos e é o gabarito. Já a letra B está relacionada ao papel de símbolo (interpessoal). A letra C trata do papel de porta voz (informacional) e a letra D trata do papel de líder (interpessoal). Finalmente, a letra E trata do papel de elemento de ligação (interpessoal).

Gabarito: A

4. (FCC – AL-AP – ASSISTENTE LEGISLATIVO - 2020) Dos "10 papéis administrativos" desempenhados pelos gestores, "organizar estratégias e rever as sessões para desenvolver novos programas" refere-se às atividades identificáveis da função de

a) Alocador de recursos.

b) Negociador.

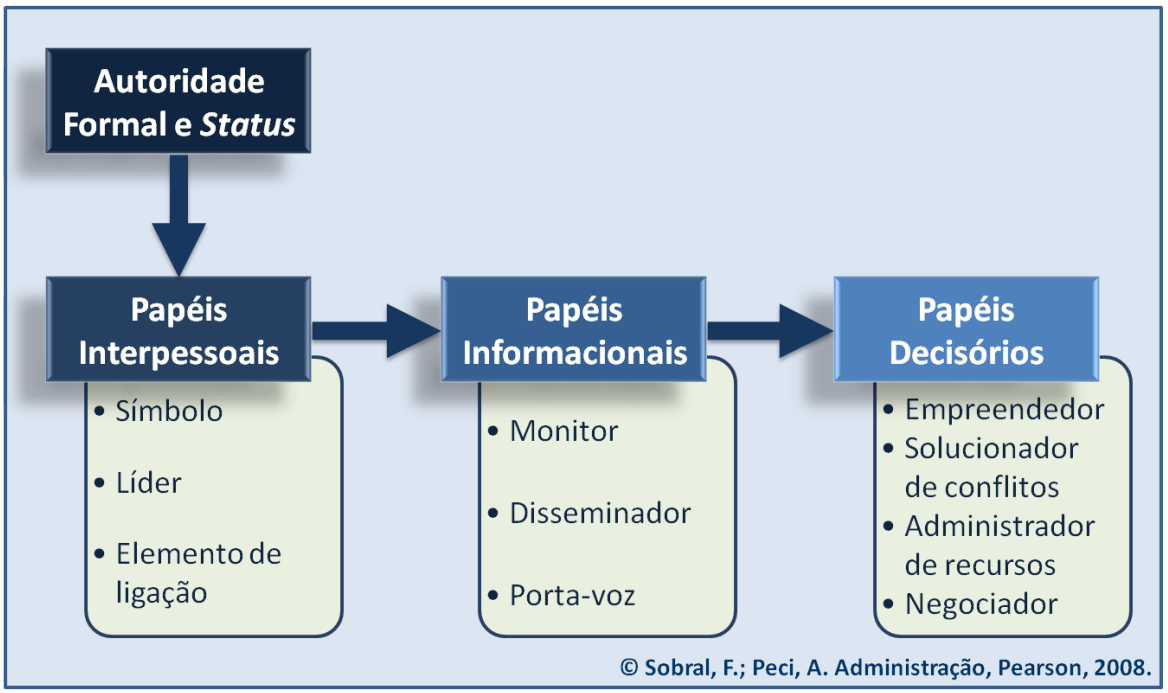
c) Disseminador.

d) Empreendedor.

e) Monitor.

Comentários

Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[1]:



[1] (Sobral & Peci, 2008)

Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: interpessoais, informacionais e decisórios.

Quando falamos da Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização, estamos falando de um papel de empreendedor.

Gabarito: D

5. (FCC – SANASA – ASSISTENTE - 2019) As organizações são sistemas abertos que operam em constante interação com o ambiente externo, este que pode ser operacionalizado em dois estratos: o ambiente geral e o ambiente de tarefa. Fazem parte do ambiente de tarefa

a) as Entidades reguladoras e os clientes.

b) as Variáveis demográficas e tecnológicas.

c) as Variáveis sociais e culturais.

d) as Entidades políticas e legais.

e) o Macroambiente e o microambiente.

Comentários

A principal classificação divide o ambiente assim:

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Vejam que a classificação utilizada engloba o ambiente de tarefa e o ambiente geral como "ambiente externo". A letra A é logo o nosso gabarito. Já as letras B, C e D estão ligadas ao ambiente geral.

Finalmente, a letra E menciona o macroambiente, que faz parte do ambiente geral.

Gabarito: A

6. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 2018) João é um ótimo profissional. Ele está na empresa há 12 anos, nunca falta, tem conhecimentos especializados aprofundados sobre o tema e a área que trabalha. João ajuda os colegas quando solicitado, porém, é bastante reservado e prefere trabalhar sozinho. A habilidade predominante em João é a

(A) conceitual, pois entende o papel de sua organização no ambiente externo.

(B) conceitual, pois possui visão sistêmica da organização.

(C) técnica, por conta de seu conhecimento especializado.

(D) humana, pois encoraja a comunicação com membros do seu grupo.

(E) técnica, por conta de suas características de liderança.

Comentários

Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: habilidades técnicas, humanas e conceituais[2].

As habilidades técnicas são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Já as habilidades humanas são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Finalmente, as habilidades conceituais são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas. No caso citado pela banca, a habilidade de João é a técnica, pois ele domina os conhecimentos especializados.

Gabarito: letra C

7. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018) Quando o administrador atua corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas estabelecidas, está desempenhando uma das funções próprias de administrar, correspondente

a) ao controle.

b) à indução.

[2] (Daft 2005)

c) ao planejamento.

d) à coordenação.

e) ao ajuste espontâneo.

Comentários

A questão trata do processo administrativo. De acordo com Chiavenato[3], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionada com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Como a banca menciona que o administrador estará atuando "corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas", está mesmo tratando do controle.

Gabarito: letra A

8. (FCC - ARTESP - AGENTE – 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.

[3] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

Essas funções estão relacionadas com a categoria de funções:

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

Comentários

Na questão a banca tratou dos papéis como se fossem funções gerenciais. Abaixo, podemos ver o relacionamento entre os principais papéis dos administradores[1]:

Portanto, cada administrador desempenharia diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: interpessoais, informacionais e decisórios.

Os papeis descritos em I, II e III estão relacionados à categoria dos papeis decisórios, pois envolvem a tomada de decisões, o planejamento e a implementação de mudanças na organização.

Gabarito: letra E

9. (FCC - METRÔ-SP - ADMINISTRAÇÃO – 2014)

Considere que a organização é de natureza sistêmica e as características ambientais funcionam como variáveis independentes. No contexto de Ambiente Geral, encontram-se as variáveis

a) Política, clientela, fornecedores, concorrência e grupos reguladores.
b) Tecnológica, política, legal, econômica, social, demográfica e ecológica.
c) Demográfica, técnica, sociológica, concorrência e ambiental.
d) Sustentabilidade, clientela, política, social e consumidores.
e) Ecológica, política, tecnológica e clientela.

Comentários

No contexto do Ambiente Geral, as variáveis são fatores externos que afetam a organização como um todo e incluem aspectos tecnológicos, políticos, legais, econômicos, sociais, demográficos e ecológicos. Essas variáveis não estão sob o controle direto da organização, mas podem influenciar suas operações e estratégias. O gabarito é a letra B.

As demais incluem elementos do ambiente específico ou setorial (clientela, fornecedores, concorrência e grupos reguladores).

Gabarito: letra B

[1] (Sobral & Peci, 2008)

10. (FCC – SERGIPEGAS – ASSIST. ADM. – 2010) As etapas básicas do gerenciamento são:

(A) organização, atendimento, cobrança e controle.

(B) qualidade, satisfação, conformidade e padrão.

(C) atendimento, liderança, resultados e eficácia.

(D) estratégia, tática, avaliação e reformulação.

(E) planejamento, organização, direção e controle.

Comentários

Vejam como a FCC cobrou este tema de modo bem fácil! O processo administrativo (que a banca chamou na questão de "etapas") é composto do planejamento, da organização, da direção e do controle, como visto acima. Questão bem tranquila, não é mesmo?

Gabarito: letra E

11. (FCC – DNOCS – ADMINISTRADOR – 2010)

Robert L. Katz define que, à medida que se sobe na hierarquia organizacional, torna-se mais necessária a habilidade conceitual.

A respeito de habilidade conceitual, é correto afirmar que

(A) se relaciona com conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas.
(B) envolve a capacidade de compreender e lidar com estratégias, raciocínio abstrato, entendimento do contexto e criatividade.
(C) abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes.
(D) envolve a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos e de ser tolerante a tensões.
(E) implica desenvolvimento de habilidades de comunicações e construção de redes informais.

Comentários

A letra A descreve a habilidade técnica, que é necessária principalmente para profissionais que atuam em níveis hierárquicos mais baixos. Já a letra B está perfeita.

A habilidade conceitual, conforme definido por Robert L. Katz, refere-se à capacidade de pensar estrategicamente, compreender o contexto organizacional e lidar com raciocínio abstrato e criatividade. Essa habilidade se torna mais importante à medida que um indivíduo sobe na hierarquia organizacional, pois é fundamental para tomar decisões e criar estratégias eficazes.

A letra C descreve a habilidade humana ou interpessoal, que é necessária para lidar com pessoas e trabalhar em equipe.

A letra D também descreve a habilidade humana, com foco em arbitrar conflitos e lidar com tensões. Finalmente, a letra E descreve aspectos da habilidade humana relacionados à comunicação e ao estabelecimento de redes informais.

Gabarito: letra E

12. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009) Segundo Fayol, a definição dos objetivos organizacionais e dos caminhos a serem percorridos para que sejam alcançados relacionam-se com a seguinte função administrativa:

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

Comentários

Henry Fayol foi o autor que primeiro sintetizou o processo administrativo (em sua obra do começo do século XX). Mas, atualmente, consideramos a coordenação e o comando como parte do processo de direção.

Nesta questão, temos de saber qual processo se relaciona com a definição dos objetivos organizacionais e a escolha dos caminhos a serem percorridos para que estes objetivos sejam alcançados. O processo que define os objetivos da empresa é o planejamento, não é mesmo?

Gabarito: letra A

QUESTÕES COMENTADAS

1. (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.

Comentários

A questão aborda duas funções administrativas específicas: a função de direção e a função de planejamento, dentro do contexto da área de marketing de uma organização.

Na letra A, a "atribuição de prêmios aos melhores vendedores" está relacionada com a motivação da equipe, que é uma parte da função de direção. Já o "estabelecimento de metas aos vendedores" está relacionado ao planejamento, definindo o que a organização espera alcançar. Esse é o nosso gabarito.

Já a letra B está errada. A "supervisão da força de vendas" está ligada à direção, onde se busca assegurar que os funcionários estão realizando suas tarefas da melhor forma possível, mas a "Alocação dos vendedores por área de atendimento" pode ser mais relacionada com a organização do que com o planejamento.

A letra C está também errada, pois a "Prospecção de novos clientes" é uma atividade operacional, mais ligada ao objetivo de vendas do que à função de direção propriamente dita. Já a "Elaboração do orçamento da área de marketing" está relacionada ao planejamento, pois define como os recursos serão alocados.

Na letra D, o "Enriquecimento dos cargos dos vendedores" pode ser visto como uma atividade de motivação e, portanto, parte da função de direção. A "Estruturação do departamento de marketing" é mais uma atividade de organização do que de planejamento.

Finalmente, a "Avaliação da satisfação dos clientes" é mais uma atividade de controle, que verifica o desempenho em relação aos padrões estabelecidos. Já a "Elaboração do orçamento da área de marketing" está relacionada ao planejamento, pois define como os recursos serão alocados.

Gabarito: letra A

2. (FGV – AGENERSA-RJ – ANALISTA TÉCNICO - 2023)

Segundo as teorias que estudam as atividades a serem exercidas pelos administradores nas organizações, uma das principais é aquela que define e explica os tipos de papéis que eles devem desempenhar.

Com relação aos papéis dos administradores, assinale a afirmativa correta.

a) Os papéis decisórios representam a forma como o administrador interage, podendo ser de representação, liderança ou ligação;
b) O administrador que se identifica como empreendedor se vincula com o grupo de papéis interpessoais;
c) A atividade de representação da organização em eventos é uma das tarefas daquele que exerce o papel de líder;
d) Ao exercer o papel ligação, o administrador busca lidar com crises e mediar conflitos internos;
e) O administrador, no papel de disseminador, é encarregado de distribuir as informações dentro da organização.

Comentários

A letra A está incorreta. Os papéis decisórios estão mais relacionados com a tomada de decisões e incluem funções como empreendedor, solucionador de problemas, alocador de recursos e negociador. Não se referem a representação, liderança ou ligação, que são categorias de papéis interpessoais.

A letra B também está equivocada, pois o papel de "empreendedor" é um papel decisório, não interpessoal. Ele está mais relacionado com a inovação e com a implementação de mudanças estratégicas na organização.

A letra C está errada, pois a atividade de representação da organização em eventos é mais apropriada ao papel de símbolo, que é um papel interpessoal. O papel de líder está mais relacionado com a motivação e direção dos membros da equipe.

A letra D está equivocada. O papel de ligação é também um papel interpessoal e está mais relacionado com a formação de alianças e redes de contato externas à organização. Lidar com crises e mediar conflitos internos está mais relacionado com papéis gerenciais e decisórios.

Finalmente, a letra E está certa. O papel de disseminador é um papel informacional, que envolve a distribuição de informações importantes para os membros da organização. Esse papel é crucial para manter todos informados e alinhados com os objetivos organizacionais.

Gabarito: letra E

3. (FGV – DPE-RS – ANALISTA - 2023)

Em certa organização, os quesitos de avaliação de desempenho das lideranças são: capacidade de partilhar informações com os subordinados; capacidade de desenvolver uma rede externa de contatos relevantes; capacidade de coletar e analisar informações estratégicas sobre a organização e o ambiente externo. Os quesitos de avaliação na organização referem-se, respectivamente, aos seguintes papéis do administrador:

a) porta-voz; elemento de ligação; líder;
b) disseminador; porta-voz; empreendedor;
c) porta-voz; disseminador; monitor;
d) disseminador; elemento de ligação; monitor;
e) líder; porta-voz; empreendedor.

Comentários

O primeiro exemplo menciona um "Disseminador", já que é responsável por partilhar informações com os subordinados.

O segundo caso seria o do "Elemento de ligação", que envolve desenvolver uma rede externa de contatos. Finalmente, "Monitor" se alinha ao terceiro quesito, pois envolve coletar e analisar informações estratégicas.

Na letra A, o "porta-voz" geralmente transmite informações para fora da organização, então não se alinha com o primeiro quesito. Portanto, a Letra D é o nosso gabarito.

Gabarito: letra D

4. (FGV – AGENERSA-RJ – ANALISTA TÉCNICO - 2023)

Amarildo, recém-formado em administração de empresas, depara-se, em um site de vagas de empregos, com uma oportunidade de trabalho em uma multinacional. Ao analisar as atribuições do cargo, ele fica sabendo que o futuro ocupante deverá estabelecer os objetivos a serem alcançados e definir os meios para efetivá-los.

Sobre as atribuições do cargo encontrado por Amarildo, assinale a opção que indica a qual função do processo administrativa elas estariam relacionadas.

a) Direção;
b) Controle;
c) Comando;
d) Organização;
e) Planejamento.

Comentários

As atribuições do cargo encontrado por Amarildo estão relacionadas a "estabelecer os objetivos a serem alcançados e definir os meios para efetivá-los". Isso está diretamente ligado à função do processo administrativo conhecida como "Planejamento".

No planejamento, o administrador define os objetivos e metas a serem alcançados e elabora estratégias e planos de ação para alcançá-los. É também nesta fase que são identificados os recursos necessários e os meios para obter esses recursos.

Gabarito: letra E

5. (FGV – CGU – TÉCNICO - 2022)

O gerente do setor de ouvidoria de um órgão público criou o programa "Excelência no Atendimento", cujo objetivo é reconhecer a excelência e a qualidade do trabalho dos seus funcionários. Os servidores que se destacam no atendimento aos cidadãos que procuram a Ouvidoria do órgão são homenageados pelo gerente em cerimônia pública, e recebem dele uma placa e uma medalha de condecoração.

Na situação acima, o gerente exerce a função administrativa de:

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

Comentários

Repare que o gerente está homenageando os funcionários, buscando reconhecer sua excelência. A ideia é motivá-los. Deste modo, a função seria a de direção, que engloba também a liderança e a comunicação.

Gabarito: letra B

6. (FGV – TJ-TO – TÉCNICO - 2022)

Uma organização está selecionando candidatos para um cargo de gerente na área de recursos humanos. Entre as atribuições do cargo, estão "programar e realizar o orçamento relativo ao trabalho da equipe de subordinados; coletar e analisar informações sobre a organização e o ambiente externo; representar a organização junto ao sindicato".

Essas atribuições estão relacionadas, respectivamente, aos seguintes papéis do administrador:

a) monitor; elemento de ligação; solucionador de conflitos;
b) líder; elemento de ligação; porta-voz;

c) alocador de recursos; monitor; negociador;
d) líder; monitor; solucionador de conflitos;
e) alocador de recursos; disseminador; negociador.

Comentários

Questão sobre os papéis dos administradores. Cada administrador desempenha diversos papéis na organização, que podem ser classificados ou agrupados em três categorias: interpessoais (símbolo, líder e elemento de ligação), informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e decisórios (empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador).

Ora, programar o orçamento tem relação com o papel de alocador de recursos. Coletar informações com o papel de monitor e representar a organização junto ao sindicato está alinhado com o papel de negociador.

Gabarito: letra C

7. (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.

Comentários

De acordo com Chiavenato[1], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a

[1] (Chiavenato, 2010)

	organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Vejam que gerente precisa estabelecer metas e objetivos. Isto seria uma atividade típica do planejamento. Além disso, depois terá de avaliar o desempenho, uma função de controle.

Gabarito: letra C

8. (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.

Comentários

No momento em que ele terá que avaliar a satisfação dos clientes, irá desempenhar uma função de controle. Quando for definir a estratégia, uma função de planejamento.

Gabarito: letra A

9. (FGV – IBGE – AGENTE – 2020)

Um papel "é um conjunto de expectativas de comportamento de um gerente" (Daft, 2010, p. 21). No desempenho de suas funções, os administradores exercem papéis diversos, agrupados em três categorias, segundo a tipologia proposta por Mintzberg. Uma categoria de papéis refere-se às atividades relativas à manutenção e desenvolvimento de uma rede de informações.
São papéis dessa categoria:

a) líder; ligação;

b) negociador; líder;

c) disseminador; empreendedor;

d) monitor; disseminador;

e) empreendedor; ligação.

Comentários

A questão trata dos papéis dos administradores. Cada administrador desempenha diversos papéis na organização, que podem ser classificados ou agrupados em três categorias: interpessoais (símbolo, líder e elemento de ligação), informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e decisórios (empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador).

Como o enunciado fala, trata-se de um papel informacional (desenvolvimento de rede de informações). A única alternativa que só menciona papéis informacionais é a letra D, com disseminador e monitor.

Gabarito: letra D

10. (FGV – IBGE – COORDENADOR – 2019)

Uma empresa do ramo de higiene pessoal está modificando todas as suas embalagens, com vistas a reduzir à metade a quantidade de plástico utilizado em seus produtos, com investimentos significativos e meta para conclusão do projeto em 2022. Segundo a diretora de relações com o mercado, "embora a lei não exija que mudemos as embalagens, estamos respondendo a uma tendência atual e futura, que é a preocupação com a sustentabilidade ambiental". A iniciativa revela que a empresa está sendo influenciada, em suas estratégias, por um fator do ambiente:

a) estrutural.

b) contextual.

c) de tarefa.

d) operacional.

e) sustentável.

Comentários

No enunciado, a banca diz que a empresa irá reduzir o plástico na embalagem. Ela está sendo influenciada por uma preocupação com a sustentabilidade, com sua imagem exterior.

A principal classificação divide o ambiente assim: ambiente geral (contextual ou macro), ambiente operacional e ambiente interno.

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.

Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Como podemos ver, essa preocupação da empresa vem de um ambiente geral, contextual ou macro.

Gabarito: letra B

11. (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.

Comentários

A questão trata do processo de organização. Ele visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos, bem como o desenho da sua estrutura.

Gabarito: letra C

12. (FGV – IBGE – COORDENADOR – 2019)

Um funcionário está se candidatando, em uma seleção interna da organização em que trabalha, a uma vaga de coordenador na área de recursos humanos cujas atribuições estão descritas como "desenho de programas de treinamento; definição das tarefas dos subordinados; avaliação do desempenho dos subordinados". Essas atribuições estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções administrativas:

a) planejamento; direção; direção;

b) organização; organização; controle;

c) organização; direção; controle;

d) planejamento; organização; controle;

e) direção; planejamento; direção.

Comentários

Essa questão foi polêmica. O desenho de programas de treinamento envolve a distribuição de tarefas e de recursos. Assim, faz parte do processo de organização. Muitos candidatos reclamaram dessa definição, mas está mesmo correta.

A definição das tarefas faz parte do processo de organização também. Finalmente, a avaliação dos subordinados é parte da função de controle.

Gabarito: letra B

13. (FGV – IBGE – COORDENADOR – 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.

Comentários

Cada administrador desempenha diversos papéis na organização, que podem ser classificados ou agrupados em três categorias: interpessoais (símbolo, líder e elemento de ligação), informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e decisórios (empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador).

No primeiro momento, o funcionário era um líder, influenciava o trabalho dos colegas. Após isso, passou a administrador de recursos.

Gabarito: letra B

14. (FGV – MPE-AL – ANALISTA EM GESTÃO PÚBLICA – 2018)

Em relação às funções da Administração e as respectivas abrangências, está correto afirmar que:

a) variam de acordo com o nível hierárquico do administrador.

b) variam de acordo com o tipo de organização.

c) variam de acordo com as recompensas.

d) variam de acordo com o ambiente de trabalho.

e) são as mesmas, independentemente do contexto.

Comentários

A questão trata das funções da Administração, também conhecidas como o processo administrativo, o famoso PODC (planejamento, organização, direção e controle).

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

Elas são sempre as mesmas, independentemente do tamanho da organização, ou do setor em que atua.

Gabarito: letra E

15. (FGV – MPE-AL – TÉCNICO MINISTERIAL – 2018)

Demócrito, administrador de uma grande rede de restaurantes, decide ampliar suas operações no Brasil, abrindo filiais em numerosos estados do país, estabelecendo a meta de ser a maior empresa no ramo, em até 5 anos.

- Concernente às funções básicas da administração, Demócrito está exercendo a função de

a) planejamento.

b) coordenação.

c) liderança.

d) direção.

e) organização.

Comentários

De acordo com Chiavenato[2], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É

[2] (Chiavenato, 2010)

	relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Vejam que Demócrito estabeleceu uma meta e um objetivo. Isto seria uma atividade típica do planejamento.

Gabarito: letra A

16. (FGV – CM-SALVADOR – ASSISTENTE – 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.

Comentários

A questão trata das habilidades administrativas de Katz. Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: habilidades técnicas, humanas e conceituais[3].

As habilidades técnicas são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo. São estas as habilidades que a banca menciona.

Já as habilidades humanas são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

[3] (Daft, 2005)

Finalmente, as habilidades conceituais são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Gabarito: letra D

17. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 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.

Comentários

Cada administrador desempenha diversos papéis na organização, que poderiam ser classificados ou agrupados em três categorias: interpessoais, informacionais e decisórios.

Como o vereador busca informar a população, podemos logo classificar seu papel como informacional ou de informação. Seria mesmo o caso de um porta-voz, que faz a transmissão para o exterior das estratégias, políticas, atividades e resultados da organização.

Gabarito: letra B

18. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017)

Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.

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

(A) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;

(B) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;

(C) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;

(D) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;

(E) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

Comentários

Questão que trata das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle). Como a banca pede a função organização, temos de marcar a alternativa que índica a distribuição de tarefas, de autoridade e dos recursos dentro da organização.

Gabarito: letra A

19. (FGV – TRT-SC – 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.

Comentários

A questão trata dos papéis do Mintzberg. De acordo com ele os papeis decisórios seriam os seguintes[4]:

Papel		Descrição	Exemplo de Atividades
Decisórios	Empreendedor	Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.	Reuniões de brainstorming com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados

[4] (Mintzberg, 1990) apud (Sobral & Peci, 2008)

			durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.
	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.

Como podemos ver acima, o caso acima seria o de um papel decisório/empreendedor.

Gabarito: letra A

20. (FGV – CODEBA – ANALISTA PORTUÁRIO – 2016)

A teoria neoclássica aceita o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador. Essas quatro funções básicas – planejar, organizar, dirigir e controlar – constituem o chamado processo administrativo, que vai além do ciclo administrativo, pois é dinâmico e interativo, além de cíclico.

Correlacione as funções administrativas às suas características.

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

( ) Monitorar as atividades e corrigir os desafios.

( ) Desenhar o trabalho, alocar recursos e coordenar atividades.

( ) Formular objetivos e os meios para alcançá-los.

( ) Designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, liderá-las e comunicá-las.

Assinale a opção que apresenta a relação correta, de cima para baixo.

a) 1 – 2 – 3 – 4

b) 2 – 3 – 4 – 1

c) 3 – 4 – 1 – 2

d) 4 – 1 – 2 – 3

e) 4 – 2 – 1 – 3.

Comentários

De acordo com Chiavenato[5], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

Não adianta planejar bem se não conseguirmos organizar os recursos para executar nosso trabalho. Tampouco conseguimos um bom resultado se não estivermos motivados e focados em nossos objetivos. E sem controle, não temos ideia se estamos ou não atingindo nossos resultados, não é verdade?

Gabarito: letra E

[5] (Chiavenato, 2010)

QUESTÕES COMENTADAS

1. (VUNESP – PREF. PINDAMONHANGUABA – AUDITOR – 2023)

A função da administração que estabelece os objetivos da empresa e por quais caminhos se chegará até eles é:

(A) o planejamento.
(B) a organização.
(C) a direção.
(D) o controle.
(E) a delegação.

Comentários

A letra A menciona o planejamento: Esta é a função da administração que se concentra em estabelecer objetivos e definir como alcançá-los. O planejamento é essencial para fornecer direção e propósito e é a etapa inicial que orienta todas as demais funções administrativas. Esse é logo o nosso gabarito.

Já a letra B fala da organização: Esta função está mais relacionada à estruturação da empresa e à alocação de recursos para executar o plano. Embora seja importante, ela não é a que estabelece os objetivos da empresa ou os caminhos para alcançá-los.

Na letra C, temos a direção. A direção envolve liderança, motivação e comunicação eficaz com a equipe para garantir que as atividades estejam alinhadas com os objetivos. Mas ela não estabelece os objetivos em si.

Na letra D, temos o controle. Esta função está relacionada ao monitoramento do progresso em relação aos objetivos e à tomada de medidas corretivas, conforme necessário. Ela não estabelece os objetivos, mas ajuda a garantir que eles sejam alcançados.

Finalmente, a banca fala na letra E da delegação. Delegação não é normalmente considerada uma das funções primárias do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle). Delegar é um ato de distribuir tarefas e responsabilidades, mas não de estabelecer objetivos ou definir como alcançá-los.

Gabarito: letra A

2. (VUNESP – FITO – ANALISTA – 2020)

As rotinas administrativas são formadas por vários processos que acontecem de forma sistemática e que requerem conhecimento técnico, científico e domínio de tecnologias. O estabelecimento de padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a instituição espera refere-se a uma das funções administrativas conhecida por

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) análise.

(D) organização.

(E) direção.

Comentários

De acordo com Chiavenato[1], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

[1] (Chiavenato, 2010)

O estabelecimento de padrões e medidas de desempenho, como citado pela banca, faz parte da função controle. O processo de controle envolve o estabelecimento de padrões, a avaliação do desempenho, a comparação do resultado real com o planejado e as ações corretivas.

Gabarito: letra B

3. (VUNESP – CÂMARA BRANGAÇA PAULISTA – ASSISTENTE - 2020)

Em uma estrutura formal representada por uma pirâmide que indica a cadeia de níveis hierárquicos sobrepostos, o nível institucional/alta administração é formado por

(A) artífices.

(B) operários.

(C) supervisores.

(D) diretores.

(E) chefes.

Comentários

Os administradores são classificados em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional[2].

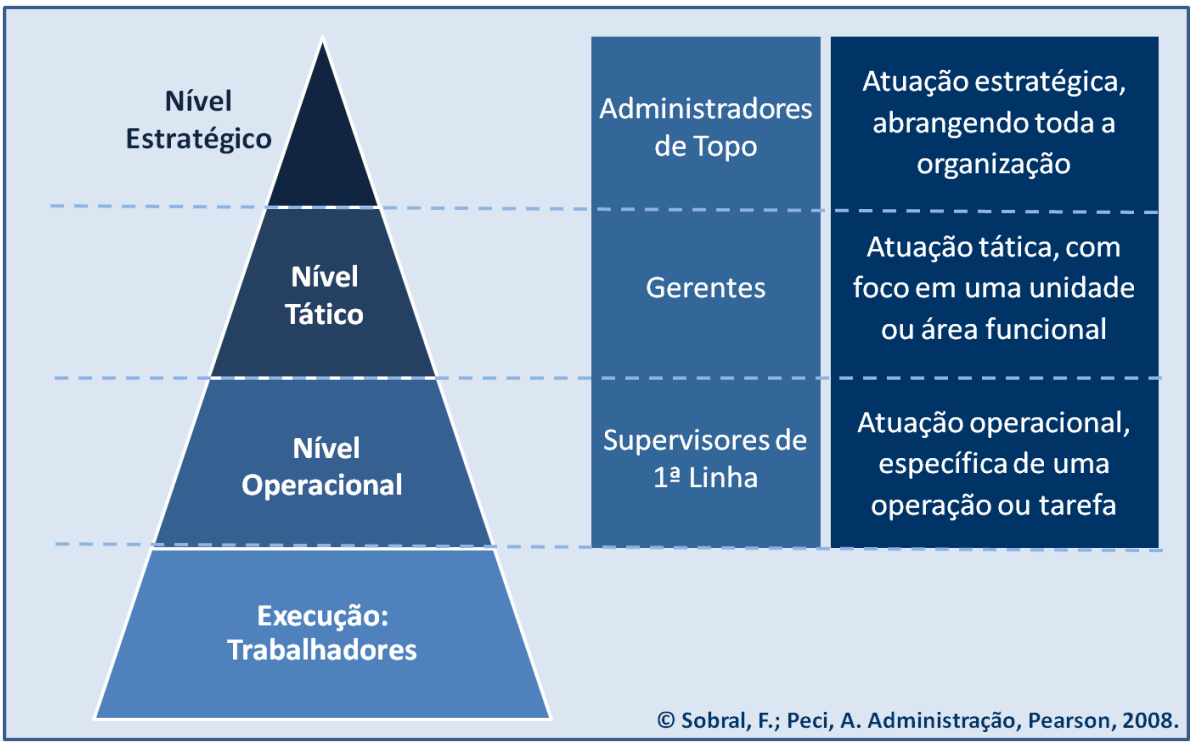


Figure 1 - Níveis Organizacionais. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Como a questão pede os ocupantes do nível institucional (estratégico), a única alternativa possível é a letra D, que aponta os diretores.

[2] (Daft, 2005)

Gabarito: letra D

4. (VUNESP – FITO – ANALISTA – 2020)

A função Administrativa que possibilita a definição prévia dos planos-fins e dos planos-meio é

(A) o controle.

(B) a direção.

(C) a organização.

(D) o planejamento.

(E) o bottom-line.

Comentários

O processo administrativo envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle. A "definição prévia dos planos-fins e dos planos-meio" só pode estar associada ao planejamento.

Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos.

Gabarito: letra D

5. (VUNESP – UFABC – ADMINISTRADOR – 2019)

Numa avaliação de perfil profissional dos gestores públicos recém-contratados de um município, percebeu-se que mais da metade deles possuia deficiência numa das funções administrativas conhecida como "direção".

Assinale a alternativa que descreve corretamente esse tipo de deficiência.

(A) Dificuldades em visão estratégica e operacional, ou seja, de pensar em colocar em práticas as ideias e os projetos.

(B) Dificuldades em administrar as pessoas em busca dos objetivos, ou seja, com problemas em comunicar, incentivar, motivar e liderar pessoas.

(C) Problemas para estabelecer as prioridades de trabalho, assim como a divisão de tarefas e, finalmente, o controle dos processos e resultados.

(D) Deficiências de relacionamento interpessoal, indecisão e falta de liderança para indicar os rumos e os indicadores de controle das atividades.

(E) Debilidade para lidar com problemas, tomada de decisão e reordenamento de pessoal, pois não têm habilidade em lidar com números e resultados.

Comentários

A questão trata do processo administrativo. Temos de escolher a alternativa que trata dos problemas do gestor com o processo de direção (motivação, liderança e comunicação).

A letra A está associada ao planejamento. Já a letra B está perfeita e é o nosso gabarito.

A letra C está relacionada com os processos de organização e de controle. Ao alocarmos recursos e tarefas, estamos organizando. Já no controle de processos e resultados, estamos controlando.

A letra D engloba os processos de direção e do controle. Como no final a alternativa menciona o controle, não pode ser nosso gabarito.

Finalmente, a letra E engloba os processos de organização e de controle.

Gabarito: letra B

6. (VUNESP – PAULIPREV – AGENTE – 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.

Comentários

O processo de organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos.

É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos.

O agrupamento das atividades é feito através da departamentalização.

Gabarito: letra C

7. (VUNESP – ARSESP – ANALISTA – 2018)

O ciclo administrativo é constituído pelo desempenho das funções administrativas, entre elas, a organização, sendo aquela responsável pelo ato de organizar, estruturar e integrar os recursos. Assinale a alternativa que apresenta uma atividade da função administrativa da organização.

(A) Definir os planos para alcançá-los.

(B) Monitorar o desempenho.

(C) Programar as atividades.

(D) Dividir o trabalho.

(E) Formular objetivos.

Comentários

A questão trata do processo administrativo e temos de apontar a alternativa associada ao processo de organização. A letra A está relacionada com o planejamento (definir os planos).

A letra B tem relação com o controle. Já a letra C está relacionada com o planejamento também. A letra D, enfim, tem relação com o processo de organização, com a divisão do trabalho.

Finalmente, a letra E menciona um aspecto do planejamento.

Gabarito: letra D

8. (VUNESP – PREF. OLÍMPIA – AGENTE – 2018)

O estabelecimento dos resultados futuros que são pretendidos atingir por uma dada organização é o ponto de partida da função administrativa denominada

(A) Organização.

(B) Direção.

(C) Planejamento.

(D) Controle.

(E) Desempenho.

Comentários

O estabelecimento de resultados futuros que são pretendidos pela organização é um aspecto do planejamento, que é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos.

Gabarito: letra C

9. (VUNESP – UFABC – ASSISTENTE – 2016)

Certa atividade é considerada por muitos autores como o primeiro passo do processo de administrar e determina os objetivos que devem ser atingidos e os melhores meios para alcançá-los. Trata-se

(A) do controle.

(B) da mensuração.

(C) da direção.

(D) do planejamento.

(E) do gerenciamento.

Comentários

A maioria doa autores considera que a primeira função da administração seria o planejamento. De acordo com Chiavenato[3], o processo administrativo compreende quatro funções específicas:

Processo	Descrição
Planejamento	Planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. Portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos;
Organização	Visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos;
Direção	Envolve o uso da influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Ela envolve: influenciação, comunicação, orientação, motivação e liderança;
Controle	Representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

O processo administrativo é dinâmico, cíclico e interativo, pois todas as funções estão entrelaçadas e para conseguir atingir nossos resultados desejados precisamos desempenhá-las bem.

[3] (Chiavenato, 2010)

Gabarito: letra D

10. (VUNESP – UFABC – ASSISTENTE – 2016)

Maria Goretti foi contratada pela Fios & Fios para estruturar os processos da empresa, reunindo pessoas, materiais e equipamentos, no sentido de colocar em prática as ações previstas no planejamento. Essa função de Maria é chamada de

(A) ativação.

(B) organização.

(C) controle.

(D) avaliação.

(E) monitoramento.

Comentários

O processo administrativo que busca organizar (alocar) os recursos da empresa para cumprir o que foi planejado, é o processo de organização.

O processo de organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É relacionado com a atribuição de tarefas e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos.

Gabarito: letra B

11. (VUNESP – PREF. SÃO JOSÉ RIO PRETO – AGENTE – 2015)

Na concepção do conceito básico da administração moderna, para administrar nos mais variados níveis da organização, é necessário ter no perfil três importantes habilidades:

(A) pessoal, individual e conceitual.

(B) técnica, especifica e pessoal.

(C) humana, individual e específica.

(D) comportamental, profissional e pessoal.

(E) técnica, humana e conceitual.

Comentários

Durante a década de 70 o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: habilidades técnicas, humanas e conceituais[4].

As habilidades técnicas são aquelas necessárias para executar uma tarefa. São relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

[4] (Daft, 2005)

Já as habilidades humanas são aquelas relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e cooperar com outras pessoas. Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas esta habilidade é fundamental!

Finalmente, as habilidades conceituais são aquelas relacionadas com a capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas.

Gabarito: letra E

12. (VUNESP – SP-URBANISMO – ASSISTENTE – 2014)

O ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas, definidas recebe o nome de

(A) Gerenciamento.

(B) Administração.

(C) Negociação.

(D) Tratativa.

(E) Empreendedorismo.

Comentários

A ciência da Administração envolve o estudo de como podemos fazer para que as instituições possam atingir seus objetivos. De acordo com Sobral e Alketa[5], podemos definir Administração como:

> *"Um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente."*

Gabarito: letra B

13. (VUNESP – MPE-ES– AGENTE – 2013)

O ambiente genérico e comum a todas as organizações, na teoria contingencial, é denominado ambiente

(A) geral.

(B) homogêneo.

(C) estável.

(D) instável.

(E) complexo.

Comentários

Um conceito importante para entendermos o funcionamento das organizações é o de ambiente organizacional. A principal classificação divide o ambiente assim:

[5] (Sobral & Peci, 2008)

Ambiente	Descrição
Ambiente Geral (contextual ou macro ambiente)	Envolve condições e fatores externos que influenciam de maneira difusa (indireta) as estratégias e consequências das ações governamentais. Exemplo: Tecnologia, política, economia, variáveis sociais, demográficas e ecológicas.
Ambiente Operacional (imediato, setorial ou de tarefa)	Abrange o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Influenciam diretamente na organização Exemplo: Consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e parceiros estratégicos.
Ambiente Interno	Envolvem os fatores que estão dentro da organização. Exemplo: trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas.

Entender como funcionam os ambientes é fundamental para entender todas as forças que influenciam o funcionamento de uma organização.

O ambiente que é comum a todas as organizações é o geral. Todos os demais serão diferentes de acordo com a empresa ou o setor de atuação.

Gabarito: Letra A

14. (VUNESP – DCTA– ANALISTA – 2013)

O conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, possa ser concebido como tendo alguma influência direta ou indireta sobre a operação de um determinado sistema em consideração é denominado:

(A) partes interagentes

(B) partes interdependentes.

(C) todo unitário informal

(D) ambiente.

(E) entropia.

Comentários

Esse conjunto de fatores que pode ter alguma influência direta ou indireta na organização é o ambiente. O ambiente pode ser interno ou externo e quanto mais "próximo" da organização, sua influência é maior e mais direta.

Gabarito: Letra D

Lista de Questões

1. (CEBRASPE – TJ-CE – TÉCNICO – 2023)

A função administrativa que monitora, compara, estabelece padrões e faz medidas corretivas chama-se.

(A) direção.

(B) planejamento.

(C) controle.

(D) organização.

(E) processos.

2. (CEBRASPE – AGER-MT – ANALISTA – 2023)

Cabe ao gestor público que desenvolve, em suas atividades diárias, a função de organização

(A) definir as metas organizacionais e planejar a sua realização.

(B) estabelecer a hierarquia e a divisão de tarefas entre membros da equipe.

(C) monitorar o desempenho de funcionários e identificar oportunidades de melhoria.

(D) motivar funcionários e orientar sobre possíveis erros.

(E) assegurar que a equipe realize suas atividades de forma eficiente.

3. (CEBRASPE – TCE-SC – AUDITOR – 2022)

Em relação a assuntos inerentes ao processo administrativo, julgue o item a seguir.

Incluem-se entre as atribuições inerentes à direção, no que se refere às funções do ciclo do processo administrativo, a de exercer a liderança sobre os subordinados e a de motivá-los para o alcance dos objetivos organizacionais.

4. (CEBRASPE – DP-DF - ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2022)

No que concerne a gestão organizacional, julgue o item seguinte.

Na gestão de organizações, a programação de quem deve executar determinadas tarefas dentro de determinado prazo é atividade típica da função de organização.

5. (CEBRASPE – CODEVASF - ANALISTA – 2021)

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

6. (CEBRASPE – CODEVASF - ANALISTA – 2021)

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

7. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

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

(A) distribuição dos processos de trabalho em departamentos.

(B) definição da visão de futuro da instituição e dos valores a serem cumpridos pelos empregados.

(C) criação de sistemas de monitoramento dos prazos e da qualidade dos serviços prestados.

(D) realização de reuniões para orientação sobre a execução de atividades na busca de engajamento e alcance de resultados.

(E) avaliação das metas alcançadas em cada departamento da organização.

8. (CESPE – SLU-DF – ANALISTA – 2019)

No processo administrativo, cabe à função de controle a comparação entre desempenho efetivo e metas preestabelecidas.

9. (CESPE – SLU-DF – ANALISTA – 2019)

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

10. (CESPE – EMAP – ASSISTENTE – 2018)

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

11. (CESPE – IPHAN – ANALISTA – 2018)

Decisões operacionais dão o suporte necessário às decisões estratégicas, provendo a ligação necessária entre o estratégico e o tático.

12. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

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

13. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

14. (CESPE – EBSERH – ANALISTA – 2018)

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

15. (CESPE – SEDF – PROFESSOR – 2017)

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

16. (CESPE – TRF 1ª REGIÃO – ANALISTA – 2017)

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

17. (CESPE – TCU – TÉCNICO – 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.

18. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

Enquanto as atividades de planejamento e organização lidam com os aspectos mais concretos do processo administrativo, a atividade de direção é mais abstrata, pois consiste em lidar

diretamente com as pessoas, influenciando-as e motivando-as constantemente para o trabalho.

19. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

Controlar implica reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros e de informação para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos.

20. (CESPE – PRF – TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR – 2012)

Quanto maior o nível hierárquico ocupado pelo gerente nas organizações, maior deve ser a sua habilidade técnica para lidar com os problemas do dia a dia e para o processo de tomada de decisões.

21. (CESPE – EBC – TÉCNICO – 2011)

O processo administrativo, que consiste em planejamento, organização, direção e controle, está em constante evolução, é contínuo, e não tem começo e fim definidos.

22. (CESPE – AGU - ANALISTA – 2010)

As habilidades e competências administrativas definem os cargos de acordo com o conhecimento necessário à execução das atividades de cada nível gerencial; sendo assim, pode-se relacionar o nível de gerência operacional a uma grande concentração de habilidades conceituais.

23. (CESPE – FINEP - ADM. DE MATERIAIS – 2009)

Mais conhecimentos técnicos são demandados do administrador, à medida que ele sobe na hierarquia da organização.

24. (CESPE – HEMOBRÁS - ANALISTA – 2009)

Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente competitivo ou setorial que promovem impactos positivos ou negativos nas organizações.

25. (CESPE – ANCINE – ANALISTA – 2006)

A organização deve ser estruturada em função das pessoas ou grupos que a integram e não em função de seus objetivos.

GABARITO

1. C
2. B
3. C
4. C
5. E
6. E
7. A
8. C
9. E
10. C
11. E
12. E
13. E
14. C
15. E
16. C
17. E
18. E
19. E
20. E
21. C
22. E
23. E
24. E
25. E

Lista de Questões

1. (CESGRANRIO – AGERIO – ANALISTA - 2023)

Em alguns casos, fatores ambientais externos podem ter influência na estrutura organizacional de algumas empresas. A queda da renda dos consumidores foi levada em conta por diretores de uma empresa do setor de varejo, que discutiam a melhor maneira de criarem um serviço de crédito ao consumidor dentro do departamento financeiro.

Nesse caso, os diretores estão levando em consideração fatores

a) legais

b) naturais

c) políticos

d) econômicos

e) tecnológicos

2. (CESGRANRIO – ELETROBRÁS – ADMINISTRADOR - 2022)

Num cenário global em rápida alteração, um gestor buscou monitorar o macroambiente político-legal de sua organização. Para tanto ele deve identificar que

a) o maior crescimento populacional de camadas da população rural de menor renda no Brasil leva a maiores despesas com o custeio de serviços públicos geridos pelo Estado.

b) o aumento da população carente no campo aumenta os fluxos migratórios para as cidades grandes, ou eleva a ocupação desordenada de áreas florestais ou de preservação.

c) o aumento da taxa de crescimento da população eleva a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os seus níveis de instrução e os seus arranjos familiares.

d) o aumento de negócios realizados no ciberespaço demanda uma regulamentação mais rigorosa e exige que os profissionais conheçam as principais leis que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade.

e) as novas soluções tecnológicas na área de saúde e os novos métodos de planejamento familiar auxiliam na redução do número de filhos por mulher nesses grupos.

3. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2019)

As habilidades que envolvem a visão da organização como um todo e são mais importantes para administradores que ocupam a alta direção da empresa são denominadas habilidades

a) técnicas.

b) periciais.

c) humanas.

d) conceituais.

e) disciplinares.

4. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Um administrador estava avaliando, em relação à eficiência, o setor no qual trabalhava. Primeiramente enumerou as atividades que eram ali realizadas e, em seguida, identificou a interação dessas atividades, verificando se os objetivos estavam sendo atingidos. Com base nessa análise, o administrador decidiu fazer uma reestruturação do setor para que todos os objetivos traçados fossem alcançados. A reestruturação do setor realizada pelo administrador faz parte da função da Administração denominada

a) coordenação

b) decisão

c) organização

d) padronização

e) planejamento

5. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Uma empresa do setor automobilístico tem apresentado algumas falhas recorrentes em sua área de produção. Foi identificado que uma das peças produzidas não estava de acordo com o padrão estabelecido. Essa falha ocorria em 10% das peças produzidas, de acordo com os dados que eram coletados na Folha de Verificação, instrumento utilizado para coleta e análise dos dados desse processo. Diante do exposto, verifica-se que a coleta de dados sobre o desempenho do processo e a identificação das falhas fazem parte da seguinte função da Administração:

a) controle

b) coordenação

c) direção

d) organização

e) planejamento

6. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR – 2016)

A maioria dos gestores precisa de habilidades técnicas, interpessoais, conceituais e de diagnóstico no seu trabalho, porém a importância dessas habilidades varia de acordo com o nível que o gestor ocupa na organização.
Assim sendo, com relação às habilidades relevantes para cada tipo de gestor, tem-se que

(A) as habilidades conceituais e de diagnóstico são geralmente mais importantes para os gestores operacionais ou da linha de frente, que devem buscar compreender e comunicar-se com os indivíduos.

(B) os gestores da linha de frente precisam confiar mais em suas habilidades técnicas e interpessoais e menos em suas habilidades conceituais e de diagnóstico.

(C) os gestores de nível médio tendem a apresentar uma ênfase nas habilidades conceituais e técnicas e menor dependência de habilidades de diagnóstico e interpessoais.

(D) habilidades técnicas são mais relevantes para os gestores do topo que precisam realizar tarefas específicas, como operações empregadas pela organização em seus processos de produção.

(E) habilidades interpessoais são mais importantes que as habilidades conceituais e de diagnóstico para os gestores do topo que devem compreender os relacionamentos e promover a motivação.

7. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2015)
O ambiente organizacional constitui-se de vários elementos em função das relações estabelecidas pela empresa com o ambiente em que atua. Dessa forma, pode-se subdividir esse ambiente, sob uma perspectiva mais geral, em três partes distintas, quais sejam:

a) a estrutura organizacional, que representa os níveis hierárquicos existentes na organização; os recursos humanos, que se constituem na força de trabalho que executa as atividades operacionais; e a tecnologia que a empresa utiliza nos seus processos produtivos e em seus sistemas gerenciais.

b) os níveis hierárquicos, que definem o poder decisório e o grau de autonomia dos empregados; o corpo gerencial, que é quem executa o plano estratégico da empresa, atuando como elemento motivador da força de trabalho; e a tecnologia, que representa o maquinário e equipamentos utilizados pela empresa em seus processos produtivos.

c) o ambiente interno, que inclui os fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização; o ambiente das tarefas, que se constitui nos fatores que interagem diretamente com a organização; e o ambiente externo, que inclui os fatores que podem influenciar as decisões estratégicas da organização.

d) os fornecedores, que representam os insumos do processo produtivo da organização; os clientes que adquirem as saídas do processamento realizado, estabelecendo a relação da empresa com o mercado; e os concorrentes que representam o ambiente macro-econômico no qual a empresa atua.

e) a dimensão social, que representa o mercado no qual a empresa opera; a dimensão tecnológica, que abrange os métodos de trabalho e maquinário e equipamentos utilizados

pela empresa em seus processos produtivos; e a dimensão legal, que é o fator de restrição para a operação da empresa.

8. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2015)
Os gerentes podem desempenhar diferentes papéis nas organizações. Dentre esses papéis, destaca-se aquele no qual o gerente inicia projetos de melhoria, identifica novas ideias e delega a responsabilidade pela ideia aos outros. A descrição indica que o gerente desempenha o papel de

a) Gestor de Distúrbios

b) Empreendedor.

c) Disseminador

d) Porta-voz

e) Monitor

9. (CESGRANRIO – CEFET-RJ – ADMINISTRADOR – 2014)
Segundo os princípios da administração estratégica, para executar uma análise do ambiente de forma eficiente e efetiva, o administrador deve entender bem a maneira como os ambientes organizacionais estão estruturados.

Os componentes externos à organização, que têm amplo escopo e sobre os quais a organização não tem nenhum controle, compõem o denominado nível de ambiente

a) geral

b) interno

c) operacional

d) institucional

e) organizacional

10. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2014)
Aos administradores são atribuídos diferentes papéis, quando se considera o desenvolvimento da Teoria Geral da Administração. Dentre esses papéis, há aquele no qual são atribuídos ao administrador o desenvolvimento e a manutenção de uma teia de relações e contatos com o exterior. Esse papel permite o intercâmbio de informações, o acompanhamento e a construção de coalizões e alianças.

Esse papel que foi descrito é definido como

(A) elemento de ligação.

(B) empreendedor.

(C) líder.

(D) símbolo.

(E) solucionador de conflitos.

11. (CESGRANRIO – IBGE – ADMINISTRAÇÃO – 2014)
Uma empresa do setor alimentício tem tido alguns problemas no fluxo produtivo, e isso tem ocasionado falta de seus produtos acabados. Para solucionar o problema, o gerente da unidade estabeleceu um sistema para acompanhar o fluxo de produção, que possibilita detectar desvios e proporcionar ações corretivas para que o fluxo volte à normalidade.
A solução encontrada pelo gerente refere-se a que função da administração?

a) planejamento

b) coordenação

c) organização

d) controle

e) direção

12. (CESGRANRIO – CEFET-RJ – ASSISTENTE– 2014)
Os trabalhos desenvolvidos em uma organização apresentam natureza diferente, de acordo com o nível hierárquico no qual ele é executado, embora todas as atividades contribuam igualmente para o sucesso da empresa.
Em cada nível hierárquico, na execução das atividades a ele pertinentes, há uma habilidade que é predominante.
A correlação correta, que representa a habilidade que predomina no respectivo nível hierárquico da organização é:

a) Nível Operacional – Habilidade Interpessoal

b) Nível Técnico – Habilidade Política

c) Nível Institucional – Habilidade Conceitual

d) Nível Intermediário – Habilidade Técnica

e) Nível Estratégico – Habilidade Humana

13. (CESGRANRIO – BR DISTRIBUIDORA – TÉCNICO – 2013)
Em um processo de administração, a primeira fase foi de definição de objetivos estratégicos e metas para o próximo triênio. Em uma segunda fase, coube a cada gerente de terminal de cargas atribuir responsabilidades para o cumprimento de cada tarefa e alocar recursos.
A qual função da administração clássica a segunda fase faz referência?

a) planejamento

b) organização

c) direção

d) controle

e) avaliação

14. (CESGRANRIO – IBGE – ANALISTA – 2013)
A eficácia do processo de administrar pode ser considerada uma questão de organização do raciocínio com o objetivo de se tomarem decisões.
As decisões que buscam, de alguma maneira, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são as de

a) controle

b) execução

c) liderança

d) organização

e) planejamento

15. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2012)
O planejamento estratégico é uma ferramenta da gestão organizacional que deve ser elaborado com base no ambiente externo à organização – macroambiente – e no ambiente interno – microambiente. Cada um destes ambientes apresenta variáveis que dão subsídios aos gestores no processo de estruturação do planejamento estratégico.
Sendo assim, sabe-se que, no processo de planejamento estratégico, o

a) processo é utilizado para controlar as variáveis controláveis e as não controláveis.

b) macroambiente fornece as variáveis não controláveis.

c) macroambiente fornece as variáveis controláveis.

d) microambiente fornece as variáveis não controláveis.

e) micro e o macroambientes fornecem as variáveis controláveis.

16. (CESGRANRIO – IBGE – AGENTE – 2010)
A Administração é um ramo das Ciências Humanas que estuda os empreendimentos desenvolvidos pelas pessoas, com o objetivo de

(A) favorecer os relacionamentos interpessoais e gerar maior bem-estar emocional aos indivíduos.

(B) alcançar resultado eficaz e retorno financeiro de forma sustentável e com responsabilidade social.

(C) utilizar recursos tecnológicos para favorecer os fluxos de comunicação entre indivíduos e instituições.

(D) controlar os meios de produção através de sistemas de monitoramento aplicados aos colaboradores.

(E) disciplinar os trabalhadores para que o tecido hierárquico e social seja preservado.

17. (CESGRANRIO – IBGE – AGENTE – 2010)
Paulo perguntou a Carlos se este sabia o que era ser administrador. Este respondeu que sim, que administração "é um processo dinâmico e social". As características em negrito, respectivamente, compreendem

(A) foco na estabilidade e gestão de pessoas.

(B) uso de tecnologia e gestão de tarefas.

(C) novos trabalhos e uso de novas técnicas.

(D) novos mercados e supervisão direta.

(E) novos conhecimentos e trabalho com pessoas.

18. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2010)
O ambiente de uma organização que atua na indústria petrolífera é dado por todas as condições e influências externas que afetam seu desenvolvimento, sendo relevantes à tomada de decisão, por exemplo, a construção de uma nova refinaria.
Muitas podem ser as influências externas, EXCETO a

a) competência, porque a experiência de refinar e distribuir um produto pode servir como base para explorar uma descoberta e conviver com seu sucesso.

b) tecnologia, porque os avanços tecnológicos trazem mudanças aos processos produtivos, à concepção de novos produtos e ao nível de automação.

c) ecologia, porque a escolha da localização deve considerar a disponibilidade e o acesso a recursos, assim como impactos em água, ar, trânsito e qualidade de vida.

d) economia, porque o monitoramento de tendências econômicas evita que a empresa seja pega de surpresa para que seus investimentos alcancem o retorno esperado.

e) sociedade, porque os desenvolvimentos sociais são importantes devido a mudanças nos padrões de trabalho, na noção de diversidade e igualdade de grupos minoritários e de mulheres.

GABARITO

1. D
2. D
3. D
4. C
5. A
6. B
7. C
8. B
9. A
10. A
11. D
12. C
13. B
14. E
15. B
16. B
17. E
18. A

Lista de Questões

1. (FCC – TRT-18 – TÉCNICO - 2023)

O mecanismo denominado ajuste espontâneo, existente no âmbito interno das organizações diz respeito

a) à avaliação ou inspeção, exercida em face dos bens ou serviços produzidos para adequá-los aos padrões estabelecidos previamente.
b) à coordenação, envolvendo comunicação entre os responsáveis pelas atividades, sem demandar relação de subordinação.
c) ao controle, exercido sobre variáveis relevantes como absenteísmo e outros fatores ligados à baixa produtividade.
d) à direção, com ações corretivas aplicadas pelos gestores aos processos de trabalho que discrepem dos parâmetros de qualidade fixados.
e) ao planejamento, com o ajuste progressivo das metas individuais aos objetivos estratégicos estabelecidos para a organização.

2. (FCC – PREF. RECIFE – AGENTE - 2022)

As habilidades técnicas, humanas e conceituais são importantes para que o administrador seja bem-sucedido. As habilidades humanas envolvem:

a) a capacidade de comunicar e motivar pessoas e grupos.
b) os processos materiais ou objetos físicos e concretos.
c) a facilidade em trabalhar com teorias e abstrações.
d) a facilidade na execução de técnicas relacionadas ao trabalho.
e) a visão da organização, o diagnóstico das situações e a formulação de alternativas.

3. (FCC – AL-AP – ASSISTENTE LEGISLATIVO - 2020) Para atender funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, o administrador desempenha alguns papéis categorizados em interpessoais, informacionais e decisórios.

Refere-se a uma atividade do papel decisório:

a) Tomar ação corretiva em disputas ou crises, resolvendo conflitos entre subordinados.

b) Assumir deveres cerimoniais e simbólicos, representando a organização.

c) Transmitir informações para pessoas fora, através de conversas, relatórios e memorandos.

d) Dirigir e motivar pessoas.

e) Manter redes de comunicação dentro e fora da organização.

4. (FCC – AL-AP – ASSISTENTE LEGISLATIVO - 2020) Dos "10 papéis administrativos" desempenhados pelos gestores, "organizar estratégias e rever as sessões para desenvolver novos programas" refere-se às atividades identificáveis da função de

a) Alocador de recursos.

b) Negociador.

c) Disseminador.

d) Empreendedor.

e) Monitor.

5. (FCC – SANASA – ASSISTENTE - 2019) As organizações são sistemas abertos que operam em constante interação com o ambiente externo, este que pode ser operacionalizado em dois estratos: o ambiente geral e o ambiente de tarefa. Fazem parte do ambiente de tarefa

a) as Entidades reguladoras e os clientes.

b) as Variáveis demográficas e tecnológicas.

c) as Variáveis sociais e culturais.

d) as Entidades políticas e legais.

e) o Macroambiente e o microambiente.

6. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 2018) João é um ótimo profissional. Ele está na empresa há 12 anos, nunca falta, tem conhecimentos especializados aprofundados sobre o tema e a área que trabalha. João ajuda os colegas quando solicitado, porém, é bastante reservado e prefere trabalhar sozinho. A habilidade predominante em João é a

(A) conceitual, pois entende o papel de sua organização no ambiente externo.

(B) conceitual, pois possui visão sistêmica da organização.

(C) técnica, por conta de seu conhecimento especializado.

(D) humana, pois encoraja a comunicação com membros do seu grupo.

(E) técnica, por conta de suas características de liderança.

7. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018) Quando o administrador atua corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas estabelecidas, está desempenhando uma das funções próprias de administrar, correspondente

a) ao controle.

b) à indução.

c) ao planejamento.

d) à coordenação.

e) ao ajuste espontâneo.

8. (FCC - ARTESP - AGENTE – 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.

9. (FCC - METRÔ-SP - ADMINISTRAÇÃO – 2014)

Considere que a organização é de natureza sistêmica e as características ambientais funcionam como variáveis independentes. No contexto de Ambiente Geral, encontram-se as variáveis

a) Política, clientela, fornecedores, concorrência e grupos reguladores.
b) Tecnológica, política, legal, econômica, social, demográfica e ecológica.
c) Demográfica, técnica, sociológica, concorrência e ambiental.
d) Sustentabilidade, clientela, política, social e consumidores.
e) Ecológica, política, tecnológica e clientela.

10. (FCC – SERGIPEGAS – ASSIST. ADM. – 2010) As etapas básicas do gerenciamento são:

(A) organização, atendimento, cobrança e controle.

(B) qualidade, satisfação, conformidade e padrão.

(C) atendimento, liderança, resultados e eficácia.

(D) estratégia, tática, avaliação e reformulação.

(E) planejamento, organização, direção e controle.

11. (FCC – DNOCS – ADMINISTRADOR – 2010)

Robert L. Katz define que, à medida que se sobe na hierarquia organizacional, torna-se mais necessária a habilidade conceitual.

A respeito de habilidade conceitual, é correto afirmar que

(A) se relaciona com conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas.
(B) envolve a capacidade de compreender e lidar com estratégias, raciocínio abstrato, entendimento do contexto e criatividade.
(C) abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes.
(D) envolve a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos e de ser tolerante a tensões.
(E) implica desenvolvimento de habilidades de comunicações e construção de redes informais.

Comentários

A letra A descreve a habilidade técnica, que é necessária principalmente para profissionais que atuam em níveis hierárquicos mais baixos. Já a letra B está perfeita.

A habilidade conceitual, conforme definido por Robert L. Katz, refere-se à capacidade de pensar estrategicamente, compreender o contexto organizacional e lidar com raciocínio abstrato e criatividade. Essa habilidade se torna mais importante à medida que um indivíduo sobe na hierarquia organizacional, pois é fundamental para tomar decisões e criar estratégias eficazes.

A letra C descreve a habilidade humana ou interpessoal, que é necessária para lidar com pessoas e trabalhar em equipe.

A letra D também descreve a habilidade humana, com foco em arbitrar conflitos e lidar com tensões. Finalmente, a letra E descreve aspectos da habilidade humana relacionados à comunicação e ao estabelecimento de redes informais.

Gabarito: letra E

12. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009) Segundo Fayol, a definição dos objetivos organizacionais e dos caminhos a serem percorridos para que sejam alcançados relacionam-se com a seguinte função administrativa:

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) organização.

(D) coordenação.

(E) comando.

GABARITO

1. B
2. A
3. A
4. D
5. A
6. C
7. A
8. E
9. B
10. E
11. E
12. A

Lista de Questões

1. (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.

2. (FGV – AGENERSA-RJ – ANALISTA TÉCNICO - 2023)

Segundo as teorias que estudam as atividades a serem exercidas pelos administradores nas organizações, uma das principais é aquela que define e explica os tipos de papéis que eles devem desempenhar.

Com relação aos papéis dos administradores, assinale a afirmativa correta.

a) Os papéis decisórios representam a forma como o administrador interage, podendo ser de representação, liderança ou ligação;
b) O administrador que se identifica como empreendedor se vincula com o grupo de papéis interpessoais;
c) A atividade de representação da organização em eventos é uma das tarefas daquele que exerce o papel de líder;
d) Ao exercer o papel ligação, o administrador busca lidar com crises e mediar conflitos internos;
e) O administrador, no papel de disseminador, é encarregado de distribuir as informações dentro da organização.

3. (FGV – DPE-RS – ANALISTA - 2023)

Em certa organização, os quesitos de avaliação de desempenho das lideranças são: capacidade de partilhar informações com os subordinados; capacidade de desenvolver uma rede externa de contatos relevantes; capacidade de coletar e analisar informações estratégicas sobre a organização e o ambiente externo. Os quesitos de avaliação na organização referem-se, respectivamente, aos seguintes papéis do administrador:

a) porta-voz; elemento de ligação; líder;

b) disseminador; porta-voz; empreendedor;
c) porta-voz; disseminador; monitor;
d) disseminador; elemento de ligação; monitor;
e) líder; porta-voz; empreendedor.

4. (FGV – AGENERSA-RJ – ANALISTA TÉCNICO - 2023)

Amarildo, recém-formado em administração de empresas, depara-se, em um site de vagas de empregos, com uma oportunidade de trabalho em uma multinacional. Ao analisar as atribuições do cargo, ele fica sabendo que o futuro ocupante deverá estabelecer os objetivos a serem alcançados e definir os meios para efetivá-los.

Sobre as atribuições do cargo encontrado por Amarildo, assinale a opção que indica a qual função do processo administrativa elas estariam relacionadas.

a) Direção;
b) Controle;
c) Comando;
d) Organização;
e) Planejamento.

5. (FGV – CGU – TÉCNICO - 2022)

O gerente do setor de ouvidoria de um órgão público criou o programa "Excelência no Atendimento", cujo objetivo é reconhecer a excelência e a qualidade do trabalho dos seus funcionários. Os servidores que se destacam no atendimento aos cidadãos que procuram a Ouvidoria do órgão são homenageados pelo gerente em cerimônia pública, e recebem dele uma placa e uma medalha de condecoração.

Na situação acima, o gerente exerce a função administrativa de:

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

6. (FGV – TJ-TO – TÉCNICO - 2022)

Uma organização está selecionando candidatos para um cargo de gerente na área de recursos humanos. Entre as atribuições do cargo, estão "programar e realizar o orçamento relativo ao trabalho da equipe de subordinados; coletar e analisar informações sobre a organização e o ambiente externo; representar a organização junto ao sindicato".

Essas atribuições estão relacionadas, respectivamente, aos seguintes papéis do administrador:

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

7. (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.

8. (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.

9. (FGV – IBGE – AGENTE – 2020)

Um papel "é um conjunto de expectativas de comportamento de um gerente" (Daft, 2010, p. 21). No desempenho de suas funções, os administradores exercem papéis diversos, agrupados em três categorias, segundo a tipologia proposta por Mintzberg. Uma categoria de papéis refere-se às atividades relativas à manutenção e desenvolvimento de uma rede de informações.
São papéis dessa categoria:
a) líder; ligação;
b) negociador; líder;
c) disseminador; empreendedor;
d) monitor; disseminador;

e) empreendedor; ligação.

10. (FGV – IBGE – COORDENADOR – 2019)

Uma empresa do ramo de higiene pessoal está modificando todas as suas embalagens, com vistas a reduzir à metade a quantidade de plástico utilizado em seus produtos, com investimentos significativos e meta para conclusão do projeto em 2022. Segundo a diretora de relações com o mercado, "embora a lei não exija que mudemos as embalagens, estamos respondendo a uma tendência atual e futura, que é a preocupação com a sustentabilidade ambiental". A iniciativa revela que a empresa está sendo influenciada, em suas estratégias, por um fator do ambiente:

a) estrutural.
b) contextual.
c) de tarefa.
d) operacional.
e) sustentável.

11. (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.

12. (FGV – IBGE – COORDENADOR – 2019)

Um funcionário está se candidatando, em uma seleção interna da organização em que trabalha, a uma vaga de coordenador na área de recursos humanos cujas atribuições estão descritas como "desenho de programas de treinamento; definição das tarefas dos subordinados; avaliação do desempenho dos subordinados". Essas atribuições estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções administrativas:

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

13. (FGV – IBGE – COORDENADOR – 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.

14. (FGV – MPE-AL – ANALISTA EM GESTÃO PÚBLICA – 2018)

Em relação às funções da Administração e as respectivas abrangências, está correto afirmar que:

a) variam de acordo com o nível hierárquico do administrador.
b) variam de acordo com o tipo de organização.
c) variam de acordo com as recompensas.
d) variam de acordo com o ambiente de trabalho.
e) são as mesmas, independentemente do contexto.

15. (FGV – MPE-AL – TÉCNICO MINISTERIAL – 2018)

Demócrito, administrador de uma grande rede de restaurantes, decide ampliar suas operações no Brasil, abrindo filiais em numerosos estados do país, estabelecendo a meta de ser a maior empresa no ramo, em até 5 anos.

Concernente às funções básicas da administração, Demócrito está exercendo a função de

a) planejamento.
b) coordenação.
c) liderança.
d) direção.
e) organização.

16. (FGV – CM-SALVADOR – ASSISTENTE – 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.

17. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 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.

18. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017)

Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.

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

(A) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;

(B) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;

(C) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;

(D) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;

(E) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

19. (FGV – TRT-SC – 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.

20. (FGV – CODEBA – ANALISTA PORTUÁRIO – 2016)

A teoria neoclássica aceita o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador. Essas quatro funções básicas – planejar, organizar, dirigir e controlar – constituem o chamado processo administrativo, que vai além do ciclo administrativo, pois é dinâmico e interativo, além de cíclico.

Correlacione as funções administrativas às suas características.

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

( ) Monitorar as atividades e corrigir os desafios.

( ) Desenhar o trabalho, alocar recursos e coordenar atividades.

( ) Formular objetivos e os meios para alcançá-los.

( ) Designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, liderá-las e comunicá-las.

Assinale a opção que apresenta a relação correta, de cima para baixo.

a) 1 – 2 – 3 – 4

b) 2 – 3 – 4 – 1

c) 3 – 4 – 1 – 2

d) 4 – 1 – 2 – 3

e) 4 – 2 – 1 – 3.

GABARITO

1. A
2. E
3. D
4. E
5. B
6. C
7. C
8. A
9. D
10. B
11. C
12. B
13. B
14. E
15. A
16. D
17. B
18. A
19. A
20. E

Lista de Questões

1. (VUNESP – PREF. PINDAMONHANGUABA – AUDITOR – 2023)

A função da administração que estabelece os objetivos da empresa e por quais caminhos se chegará até eles é:

(A) o planejamento.
(B) a organização.
(C) a direção.
(D) o controle.
(E) a delegação.

2. (VUNESP – FITO – ANALISTA – 2020)

As rotinas administrativas são formadas por vários processos que acontecem de forma sistemática e que requerem conhecimento técnico, científico e domínio de tecnologias. O estabelecimento de padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a instituição espera refere-se a uma das funções administrativas conhecida por

(A) planejamento.

(B) controle.

(C) análise.

(D) organização.

(E) direção.

3. (VUNESP – CÂMARA BRANGAÇA PAULISTA – ASSISTENTE - 2020)

Em uma estrutura formal representada por uma pirâmide que indica a cadeia de níveis hierárquicos sobrepostos, o nível institucional/alta administração é formado por

(A) artífices.

(B) operários.

(C) supervisores.

(D) diretores.

(E) chefes.

4. (VUNESP – FITO – ANALISTA – 2020)

A função Administrativa que possibilita a definição prévia dos planos-fins e dos planos-meio é

(A) o controle.

(B) a direção.

(C) a organização.

(D) o planejamento.

(E) o bottom-line.

5. (VUNESP – UFABC – ADMINISTRADOR – 2019)

Numa avaliação de perfil profissional dos gestores públicos recém-contratados de um município, percebeu-se que mais da metade deles possuia deficiência numa das funções administrativas conhecida como "direção".

Assinale a alternativa que descreve corretamente esse tipo de deficiência.

(A) Dificuldades em visão estratégica e operacional, ou seja, de pensar em colocar em práticas as ideias e os projetos.

(B) Dificuldades em administrar as pessoas em busca dos objetivos, ou seja, com problemas em comunicar, incentivar, motivar e liderar pessoas.

(C) Problemas para estabelecer as prioridades de trabalho, assim como a divisão de tarefas e, finalmente, o controle dos processos e resultados.

(D) Deficiências de relacionamento interpessoal, indecisão e falta de liderança para indicar os rumos e os indicadores de controle das atividades.

(E) Debilidade para lidar com problemas, tomada de decisão e reordenamento de pessoal, pois não têm habilidade em lidar com números e resultados.

6. (VUNESP – PAULIPREV – AGENTE – 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.

7. (VUNESP – ARSESP – ANALISTA – 2018)

O ciclo administrativo é constituído pelo desempenho das funções administrativas, entre elas, a organização, sendo aquela responsável pelo ato de organizar, estruturar e integrar os recursos. Assinale a alternativa que apresenta uma atividade da função administrativa da organização.

(A) Definir os planos para alcançá-los.

(B) Monitorar o desempenho.

(C) Programar as atividades.

(D) Dividir o trabalho.

(E) Formular objetivos.

8. (VUNESP – PREF. OLÍMPIA – AGENTE – 2018)

O estabelecimento dos resultados futuros que são pretendidos atingir por uma dada organização é o ponto de partida da função administrativa denominada

(A) Organização.

(B) Direção.

(C) Planejamento.

(D) Controle.

(E) Desempenho.

9. (VUNESP – UFABC – ASSISTENTE – 2016)

Certa atividade é considerada por muitos autores como o primeiro passo do processo de administrar e determina os objetivos que devem ser atingidos e os melhores meios para alcançá-los. Trata-se

(A) do controle.

(B) da mensuração.

(C) da direção.

(D) do planejamento.

(E) do gerenciamento.

10. (VUNESP – UFABC – ASSISTENTE – 2016)

Maria Goretti foi contratada pela Fios & Fios para estruturar os processos da empresa, reunindo pessoas, materiais e equipamentos, no sentido de colocar em prática as ações previstas no planejamento. Essa função de Maria é chamada de

(A) ativação.

(B) organização.

(C) controle.

(D) avaliação.

(E) monitoramento.

11. (VUNESP – PREF. SÃO JOSÉ RIO PRETO – AGENTE – 2015)

Na concepção do conceito básico da administração moderna, para administrar nos mais variados níveis da organização, é necessário ter no perfil três importantes habilidades:

(A) pessoal, individual e conceitual.

(B) técnica, especifica e pessoal.

(C) humana, individual e específica.

(D) comportamental, profissional e pessoal.

(E) técnica, humana e conceitual.

12. (VUNESP – SP-URBANISMO – ASSISTENTE – 2014)

O ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas, definidas recebe o nome de

(A) Gerenciamento.

(B) Administração.

(C) Negociação.

(D) Tratativa.

(E) Empreendedorismo.

13. (VUNESP – MPE-ES– AGENTE – 2013)

O ambiente genérico e comum a todas as organizações, na teoria contingencial, é denominado ambiente

(A) geral.

(B) homogêneo.

(C) estável.

(D) instável.

(E) complexo.

14. (VUNESP – DCTA– ANALISTA – 2013)

O conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, possa ser concebido como tendo alguma influência direta ou indireta sobre a operação de um determinado sistema em consideração é denominado:

(A) partes interagentes

(B) partes interdependentes.

(C) todo unitário informal

(D) ambiente.

(E) entropia.

GABARITO

1. A
2. B
3. D
4. D
5. B
6. C
7. D
8. C
9. D
10. B
11. E
12. B
13. A
14. D

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1.

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2.

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3.

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4.

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5.

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6.

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7.

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8.

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.

Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.