

## **Aula 00**

*TSE - Concurso Unificado (Técnico  
Judiciário - Área Administrativa) Passo  
Estratégico de Administração Pública -  
2024 (Pós-Edital)*

Autor:  
**Vinicius Rodrigues de Oliveira**

05 de Junho de 2024

# PROCESSO ORGANIZACIONAL

## Sumário

Apresentação.....	1
O que é o Passo Estratégico? .....	2
Análise Estatística.....	3
O que é mais cobrado dentro do assunto? .....	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	5
Aposta estratégica .....	9
Questões estratégicas.....	11
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	20
Perguntas .....	20
Perguntas com respostas .....	21
Conclusão.....	25
Lista de Questões Estratégicas.....	26
Gabarito.....	29

## APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.



## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

### Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau e incidência em concursos similares
Planejamento Estratégico	11,0%
Gestão de Projetos	10,7%
Qualidade e Excelência	7,9%
Gestão de Processos	5,5%
Processo Organizacional	5,1%
Estrutura Organizacional	5,1%
Convergências e Divergências entre a Gestão Pública e a Privada	1,7%
Gestão por Resultados	0,8%
Empreendedorismo Governamental	0,8%



## O que é mais cobrado dentro do assunto?

O assunto **Processo Organizacional** possui um grau de incidência de **5,1%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da nossa matéria, conforme o esquema de classificação que adotaremos:

% de Cobrança	Importância
Até 1,5%	Baixa
De 1,6% a 2%	Média
De 2,1% a 5%	Alta
5,1% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Processo Organizacional**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Planejamento	42%
Controle	18%
Comunicação	18%
Processo Organizacional e Funções Administrativas	11%
Organização	8%
Direção	3%



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Saiba diferenciar as 4 **funções administrativas**:
  - **Planejamento**: é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e pensados os meios para alcançá-los.
  - **Organização**: é a função que estrutura e distribui os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.
  - **Direção**: é a função relativa à condução da execução do que foi planejado, de forma a garantir que a ocorra conforme planejado.
  - **Controle**: é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos. Sua finalidade é comparar as medições com o que foi previamente planejado e, assim, poder realizar possíveis adequações aos objetivos definidos no planejamento.
  
- Lembre-se que todas as funções administrativas ocorrem em todos os níveis organizacionais: **estratégico, tático e operacional**.
  
- Fique atento às palavras-chave relacionadas a cada um dos 3 níveis do **planejamento**:
  - **Planejamento Estratégico**: é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.
  - **Planejamento Tático**: é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.
  - **Planejamento Operacional**: é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.
  
- Saiba que a função **organização** se relaciona:
  - em nível **estratégico**, ao desenho da estrutura organizacional;



- em nível **tático**, ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento;
  - em nível **operacional**, à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.
- Associe a **direção** (ou **coordenação**) à **liderança**, que por sua vez depende de uma boa **comunicação** para que seja estimulada a **motivação** dos integrantes da organização.
- Lembre-se que o **controle** está intimamente ligado ao **planejamento**, a fim de garantir que os objetivos sejam atingidos. Envolve também a **avaliação**, a fim de realizar modificações/correções em qualquer momento do processo.
- As palavras-chave relacionadas ao **controle** são:
- **Objetivos**
  - **Medição**
  - **Comparação**
  - **Correção**
- A **comunicação**, assim como as demais funções administrativas, ocorre em todos os níveis organizacionais e serve, dentre outros, para controle, motivação, expressão emocional e informação.
- Estude a função **comunicação** tendo em mente que há divergências entre os autores sobre a quantidade e conceituação de cada elemento do processo. Aqui vamos relembrar alguns conceitos:
- **Emissor ou fonte**: é aquele que transmite a mensagem para a outra parte. Significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema.
  - **Canal ou transmissor**: é o espaço intermediário situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constituem dois pontos distantes.
  - **Codificação**: é o processo de transformar o pensamento em forma simbólica.
  - **Mensagem**: é o conjunto de símbolos que o emissor transmite.
  - **Meio**: são os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do transmissor para o receptor.
  - **Decodificação**: processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transferidos pelo emissor. É a percepção e a interpretação, por parte do receptor, do significado da mensagem recebida.
  - **Receptor**: é aquele que recebe a mensagem transferida pelo emissor.
  - **Resposta**: conjunto de reações do receptor após a mensagem.
  - **Feedback**: é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor. É a reação do receptor ao ato de comunicação, permitindo que o emissor saiba se sua mensagem foi ou não compreendida pelo receptor.



- **Ruído:** distorção não planejada durante o processo de comunicação. Pode ser um emissor ou receptor fora de sintonia, falta de empatia ou habilidade para colocar-se no lugar de terceiros, falta de atenção do receptor etc.
- Lembre-se que não há uma lista exaustiva das diversas barreiras associadas ao processo de comunicação. Algumas, no entanto, merecem destaca:
- Filtragem (no emissor)
  - Percepção Seletiva (no destinatário)
  - Sobrecarga de informações
  - Aspectos emocionais (fonte e destinatário)
  - Idioma/semântica/má codificação e decodificação
  - Silêncio (que também pode ser uma comunicação)
  - Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)
- Saiba conceituar e exemplificar as origens do **ruído** no processo de comunicação, caracterizado pela alteração indesejada na mensagem originalmente transmitida e que pode ter origem, por exemplo:
- Na **interpretação** pessoal do destino (nem sempre se entende o que se objetiva transmitir). Diferenças culturais contribuem para esse tipo de ruído;
  - No **canal** escolhido, que irá ter perdas à medida que a mensagem é transmitida; ter outras mensagens sendo transmitidas e se misturando à original etc.
  - Na **objetividade da fonte**, uma vez que o destino não entende qual é o principal objetivo do que está sendo transmitido, podendo inclusive diminuir sua atenção no processo de recepção da mensagem, o que aumentaria ainda mais o ruído;
  - Até mesmo no **conhecimento inadequado do idioma** utilizado no processo de comunicação entre fonte e destino.
- Saiba identificar situações em que a **comunicação** flui no **sentido**:
- **horizontal (lateral)**, que se dá entre membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, de gestores do mesmo nível ou qualquer pessoa que esteja no mesmo nível dentro da organização
  - **vertical**, que se dá entre pessoas de diferentes níveis da organização, podendo ser ainda ascendente ou descendente.
    - comunicação vertical **descendente** (top-down): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais elevados para os mais baixos. Dos gestores para seus subordinados.
    - comunicação vertical **ascendente** (bottom-up): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais baixos para os mais elevados. Comunicação que parte dos funcionários de níveis mais inferiores e é direcionada aos seus gestores.





- Saiba diferenciar os **canais de comunicação** de acordo com a capacidade de transmitir mais detalhes, ou não, da mensagem proposta:
  - **Canais ricos** tendem a transmitir a mensagem de forma mais completa, sendo mais eficazes para mensagens mais complexas, delicadas. Esse tipo de canal costuma ser de uso mais demorado e mais custoso. Nesses tipos de canais há uma mão dupla de comunicação muito mais rápida, sendo assim, o feedback é instantâneo.
  - **Canais pobres** são mais simples, apresentam dificuldades em transmitir mensagens mais complexas, pois não são capazes de captar e transmitir todas as suas nuances. Por outro lado, são canais mais adequados para mensagens simples e que precisam atingir um número maior de destinos. Eles são mais rápidos e de custo menor quando comparamos com os canais ricos.
  
- Lembre-se que a **comunicação formal** observa os modelos e canais determinados pela organização, enquanto a **comunicação informal** utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que surgem de modo espontâneo, decorrentes da interação entre as pessoas.
  
- As **redes de comunicação** podem ser **formais** ou **informais**, sendo importante conhecer suas características:
  - **Rede tipo Cadeia:** nesse tipo de rede, cada superior realiza a comunicação formalmente com seus subordinados. A precisão da comunicação é elevada, já sua velocidade é moderada, uma vez que a comunicação precisa “caminhar” por toda a sequência formal até alcançar todos.
  - **Rede tipo Círculo:** rede de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação se distribua na forma de círculo pela organização. Elas são mais rápidas, mas tendem a perder qualidade ao serem retransmitidas.
  - **Rede tipo Roda:** é a rede que se organiza em torno de uma pessoa, o centro da rede. Todas as outras pessoas da rede se situam ao seu redor. Neste caso, a comunicação é precisa e flui rapidamente. No entanto, seus membros possuem baixa satisfação.
  - **Rede tipo todos os Canais:** trata-se de uma rede em que as pessoas possuem liberdade para contribuir no processo e não há a figura de um líder em torno de quem as informações são centralizadas. A satisfação dos membros é alta, mas a velocidade da comunicação nem tanto, além de possuir baixa precisão.

Como exemplo de redes **informais** de comunicação, temos a rede de rumores.



## APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais<sup>1</sup>.

Dentro do assunto **Processo Organizacional**, o tópico **Planejamento** é o que tem mais chances de ser cobrado em prova.

Algumas questões podem trazer frases longas e prolixas, que podem dispersar a atenção do candidato. Para enfrentar essa situação, foque nos seguintes pontos:



O **planejamento** define os objetivos da organização e pensa os meios para alcançá-los.



A função que estrutura e distribui os recursos para que os objetivos sejam alcançados é a **organização**.

A função relativa à execução do que foi planejado é a **direção**.



---

<sup>1</sup> Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



É muito comum as questões relacionarem o **planejamento** ao **controle**, o que está correto, pois são funções intimamente ligadas.



### OS 3 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

- **Planejamento Estratégico**
  - nível organizacional/institucional
  - elaborado pela cúpula da organização (presidência e diretorias)
  - engloba os ambientes interno e externo
  - objetivos de longo prazo
  - voltado à eficácia e à efetividade
- **Planejamento Tático**
  - nível departamental
  - realizado pelas gerências intermediárias
  - objetivos de médio prazo
- **Planejamento Operacional**
  - nível mais elementar dos três níveis de planejamento
  - formalização das metodologias, procedimentos e tarefas do dia-a-dia
  - objetivos de curto prazo
  - voltado à eficiência



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



### Processo Organizacional e Funções Administrativas

#### 1. (CEBRASPE-CESPE / EBSEH – Analista Administrativo - 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

As 4 funções que compõem o processo administrativo são:

- **Planejamento:** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e desenhadas as atividades para que os objetivos sejam alcançados.

- **Organização:** é a função que organiza e estrutura os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.

- **Direção:** é a função relativa à condução da execução do que foi planejado, de forma a garantir que a ocorra conforme planejado.

- **Controle:** é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos. Sua finalidade é comparar as medições com o que foi previamente planejado e, assim, poder realizar possíveis adequações aos objetivos definidos no planejamento.

**ATENÇÃO!** Todas as funções administrativas ocorrem em todos os níveis organizacionais: **estratégico, tático e operacional.**

**Gabarito: certa.**



Planejamento

2. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

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

Comentários

O **planejamento**, seja no setor público, seja no privado, é a função administrativa que determina os objetivos a serem atingidos e o que se deve fazer para alcançá-los. Define-se onde se pretende chegar, e, para tanto, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Gabarito: certa.

---

3. (CEBRASPE-CESPE / FUNPESP-JUD – Cargo 8 – 2016)

Projetar o desempenho organizacional desejado e estabelecer metas para alcançá-lo é uma tarefa da função de organização.

Comentários

**Atenção:** é comum a banca tentar confundir as funções de **planejamento** e **organização**. É o **planejamento** que estabelece o futuro desejado e escolhe o caminho para chegar lá. Metas e objetivos devem sempre remeter a planejamento.

Gabarito: errada.

---

4. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)

A tradução e a interpretação das estratégias de um órgão público realizadas em âmbito departamental caracterizam procedimentos de planejamento tático.

Comentários

A assertiva acerta ao situar o **planejamento tático** no âmbito departamental e ao subordiná-lo ao planejamento estratégico.

Vamos relembrar as características dos três níveis de planejamentos:

O **planejamento estratégico** projeta o longo prazo, o que significa ações e efeitos pelos anos à frente. É amplo, envolvendo toda a empresa, e realizado no nível institucional, sendo de atribuição da cúpula da organização, subordinando os demais planos da organização.

O **planejamento tático** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo.



O **planejamento operacional** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do planejamento tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência.

**Gabarito: certa.**

---

Organização

**5. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)**

**Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.**

**Comentários**

Como entidade, “organização” é o conjunto de pessoas reunidas em prol de interesses em comum, como, por exemplo, uma empresa.

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

**Gabarito: certa.**

---

**6. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)**

**Designar tarefas e agrupá-las em departamentos da estrutura organizacional são ações pertinentes à função de planejamento.**

**Comentários**

Distribuir tarefas ou atividades e recursos, observando uma lógica estrutural (departamentalização), são ações pertinentes à função de **organização**.

**Gabarito: errada.**

---

**7. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)**

**Um tribunal de contas que se encontre em processo de planejamento deverá elaborar um diagnóstico das suas condições de trabalho e das perspectivas de mudanças na sociedade, determinar os objetivos a serem alcançados e as ações a serem adotadas para alcançá-los, além de definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações.**

**Comentários**



De fato, o diagnóstico, os objetivos e as respectivas ações para alcançá-los são características do processo de **planejamento**. No entanto, definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações são competências da função **organização**.

**Gabarito: errada.**

---

**8. (CEBRASPE-CESPE / MPU – Técnico Administrativo – 2013)**

O controle consiste em ferramenta administrativa para a reunião e a coordenação dos recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atendimento dos objetivos organizacionais estabelecidos.

**Comentários**

O **controle** é a função administrativa pela qual os resultados obtidos pela organização/direção são medidos/analísados e comparados com o que havia sido planejado, para que possam ser realizadas as correções e que os objetivos organizacionais definidos no planejamento sejam devidamente alcançados.

A afirmativa acima se refere à **organização**, na qual os recursos humanos, financeiros, físicos e de informação são coordenados e efetivamente distribuídos.

**Gabarito: errada.**

---

Direção

**9. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)**

Um dos objetivos da função administrativa de direção é promover o envolvimento das equipes e estimular a motivação das pessoas para o alcance de resultados satisfatórios.

**Comentários**

Na função administrativa de **direção**, as três principais atividades desempenhadas pelo administrador são a comunicação, a motivação e a liderança.

A assertiva falou em motivação das pessoas, o que está correto. E falou também em envolvimento de equipes, o que remete a relações interpessoais, que também é outro foco da direção.

**Gabarito: certa.**

---

**10. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)**

Direção é a função administrativa responsável por promover treinamentos para os funcionários, motivando-os a realizar as tarefas que lhes foram designadas.

**Comentários**



**Direção** é a função relacionada à condução do dia-a-dia para que os trabalhos sejam executados. Para tanto, é preciso estimular a motivação por diversos meios, dentre os quais se encontra o treinamento.

**Gabarito: certa.**

---

Controle

**11. (CEBRASPE-CESPE / TRF1 – AJAA – 2017)**

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

**Comentários**

De acordo com a definição, o **controle** é a função administrativa pela qual os resultados obtidos pela organização/direção são medidos/analísados e comparados com o que havia sido planejado, para que possam ser realizadas as correções e que os objetivos organizacionais definidos no planejamento sejam devidamente alcançados.

**Planejamento** e **controle** são duas funções do processo administrativo intimamente ligadas e interdependentes, de modo que ambas se fazem presentes nos níveis estratégico, tático e operacional da organização.

**Gabarito: certa.**

---

**12. (CEBRASPE/ TJCE - Técnico Judiciário – Área Administrativa – 2023)**

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

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

**Comentários**

O **controle** tem como objetivo monitorar e acompanhar os trabalhos para que eles possam ser realizados com sucesso. Inclui ainda a tomada de ações corretivas.

**Gabarito: letra E**

---

**13. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)**

Inventário mensal do volume de materiais ou de produtos em estoque é característico de controle do tipo operacional.





## Comentários

Por se tratar de um **controle** voltado a procedimentos e tarefas do dia-a-dia da organização, vinculado a objetivos de curto prazo e à eficiência, o inventário de estoque enquadra-se no nível operacional do controle.

**Gabarito: certa.**

---

### 14. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

A rigidez é um aspecto que deve ser observado em um sistema eficaz de controle para se evitar um julgamento individual que promova modificações quanto ao que está definido.

## Comentários

Pelo contrário, o **controle** deve observar a flexibilidade, pois o julgamento individual é desejável, a fim de que o controle possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.

**Gabarito: errada.**

---

### 15. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

Controles orçamentários realizados nos níveis intermediários da organização para monitorar e controlar as despesas de várias unidades no decorrer de um exercício anual são considerados controles táticos.

## Comentários

Mais uma questão sobre os **níveis de controle**, também sem muita dificuldade, desde que estejam bem sedimentados os conceitos sobre os níveis estratégico, tático e operacional.

Falar em nível intermediário é o mesmo que falar em nível tático, ainda que os critérios “várias unidades” e “exercício anual” tentassem levantar alguma dúvida no candidato.

**Gabarito: certa.**

---

### 16. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

O controle do tipo *feedback* baseia-se nas seguintes quatro etapas: estabelecimento de padrões de desempenho; mensuração do desempenho; comparação do desempenho com os padrões estabelecidos; e elaboração da informação acerca dos desvios ou da distância entre o desempenho medido e os padrões estabelecidos.

## Comentários

O **controle**, como função administrativa, deve observar os aspectos objetivos (padrão, meta etc), medição, comparação e correção.



No entanto, quanto ao tipo ou método, o **controle** pode ser **preliminar, simultâneo ou posterior** (ou, como dito na questão, de **feedback**), o qual enfoca o uso da informação sobre os resultados, no intuito de corrigir desvios em relação aos parâmetros aceitáveis.

A questão, portanto, trouxe etapas da função **controle**, e não especificamente do método de controle do tipo *feedback*.

**Gabarito: errada.**

---

### 17. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

**Situação hipotética:** Após o planejamento, determinada organização elaborou e divulgou políticas e normas de funcionamento das ações organizacionais como forma de balizar a atuação de seus funcionários.

**Assertiva:** Nessa situação, a organização implantou o controle do tipo preliminar.

#### Comentários

Agora sim a banca trouxe as características que remetem a um tipo específico de controle, o preliminar, que busca identificar problemas antes de eles efetivamente ocorrerem e orientar as ações a fim de evitá-los. O controle preliminar é, assim, preventivo e proativo.

**Gabarito: certa.**

---

### 18. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

**Orientação estratégica para resultados, flexibilidade, clareza e objetividade são características do controle organizacional.**

#### Comentários

Segundo Chiavenato, um sistema eficaz de controle precisa reunir os seguintes aspectos:

1. Orientação estratégica para resultados: o controle deve apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização.
2. Compreensão: o controle deve apoiar o processo de tomada de decisões apresentando dados em termos compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.
3. Orientação rápida para as exceções: o controle deve indicar os desvios rapidamente, por meio de uma visão panorâmica sobre onde as variações estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente.
4. Flexibilidade: o controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.
5. Autocontrole: o controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.



6. Natureza positiva: o controle deve enfatizar o desenvolvimento, a mudança e a melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.

7. Clareza e objetividade: o controle deve ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado como um propósito fundamental a melhoria do desempenho.

**Gabarito: certa.**

---

Comunicação

**19. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)**

**Nos ambientes organizacionais, a comunicação é realizada de maneira padronizada e, por isso, a abordagem para alcançar determinado objetivo será sempre uniforme.**

**Comentários**

Primeiramente, nem sempre a **comunicação** é realizada de maneira padronizada. Isso, quando ocorre, se dá pela via da **comunicação formal**, que observa os modelos e canais determinados pela organização. No entanto, há também a **comunicação informal**, utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que não foram determinados pela organização.

Além disso, em ambos os casos, não há como se obter a uniformidade que propõe a assertiva, pois seja formal ou informal, a comunicação está sujeita ao elemento humano e sua variabilidade em cada interação.

**Gabarito: errada.**

---

**20. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)**

**Excesso de mensagens, linguagem inadequada utilizada pelo emissor, desatenção e falta de preparo do receptor são exemplos de ruídos e interferências na comunicação, que podem comprometer a interpretação adequada de uma mensagem pelo seu receptor.**

**Comentários**

Não há uma lista taxativa de ruídos que podem comprometer a comunicação. Portanto, esse tipo de questão é interpretativa. Excesso de mensagens, linguagem inadequada utilizada pelo emissor, desatenção e falta de preparo do receptor são inequivocamente algumas das interferências que podem influenciar o processo de comunicação.

**Gabarito: certa.**

---

**21. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)**

**O processo de comunicação do administrador permeia as etapas de planejamento, organização, direção e controle do processo administrativo.**



## Comentários

Apesar de a comunicação, em se tratando de processo administrativo, estar geralmente associada à direção, ela não é exclusiva desta função. Está correto afirmar que a comunicação permeia todas as etapas do processo administrativo.

**Gabarito: certa.**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

*A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.*

*São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.*

*O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)*

*Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.*

*Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.*

*É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?*

*Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!*

*Vamos ao nosso questionário:*

### Perguntas

- 1. Quais são as principais características das 4 funções do processo administrativo?**
- 2. Quais são os 3 níveis de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?**
- 3. A atividade organização ocorre em quais níveis institucionais?**
- 4. Por meio de qual função administrativa é definida a estrutura organizacional?**
- 5. Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?**
- 6. Por meio de qual função administrativa é promovida a indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais de uma organização é realizada?**
- 7. No âmbito da atividade de controle e avaliação, quando as correções dos processos devem ser realizadas?**
- 8. Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?**



9. Quais são as funções da comunicação?

10. Quais são os componentes essenciais da comunicação humana?

11. Cite algumas barreiras associadas ao processo de comunicação.

12. O ruído pode ter origem em quais dos elementos que compõem a comunicação?

13. O que diferencia a comunicação formal da informal?

14. Em reuniões nas quais os empregados são encorajados a relatar aos gestores os eventuais problemas do cargo, bem como as necessidades e práticas da administração, que tipo de comunicação é estabelecida?

15. Como se caracterizam as denominadas redes organizacionais no que concerne ao modelo de gestão e à hierarquia? Cite alguns exemplos de redes de comunicação.

## Perguntas com respostas

1. Quais são as principais características das 4 funções do processo administrativo?

As 4 funções administrativas podem ser assim definidas:

- **Planejamento:** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e pensados os meios para alcançá-los.
- **Organização:** é a função que estrutura e distribui os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.
- **Direção:** é a função relativa à condução da execução do que foi planejado, de forma a garantir que a ocorra conforme planejado.
- **Controle:** é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos. Sua finalidade é comparar as medições com o que foi previamente planejado e, assim, poder realizar possíveis adequações aos objetivos definidos no planejamento.

2. Quais são os 3 níveis de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?

O planejamento se desdobra em 3 níveis:

- **Planejamento Estratégico:** é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.
- **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.
- **Planejamento Operacional:** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos



objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

### 3. A atividade organização ocorre em quais níveis institucionais?

A **organização**, assim como todas as funções administrativas, também se desdobra em 3 níveis:

- Em nível **estratégico**, é relacionada ao desenho da estrutura organizacional;
- Em nível **tático**, é relacionada ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento;
- Em nível **operacional**, é relacionada à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

### 4. Por meio de qual função administrativa é definida a estrutura organizacional?

A função **organização**, em nível estratégico, é responsável pelo desenho da estrutura organizacional, por meio da qual se define o trabalho que as pessoas devem realizar. A **organização** envolve a disposição dos recursos (físicos, financeiros e humanos) em departamentos e funções. Além disso, define as linhas formais de autoridade e os mecanismos para coordenar as tarefas organizacionais.

No nível **tático**, a atividade **organização** relaciona-se ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento.

Em nível **operacional**, relaciona-se à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

### 5. Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?

A **direção** (ou coordenação) se divide em 3 frentes:

- Comunicação
- Motivação
- Liderança

### 6. Por meio de qual função administrativa é promovida a indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais de uma organização é realizada?

A indução do ajuste espontâneo ocorre por meio da **direção**, que é a função que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejada. A direção designa o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados, liderando-os e comunicando-se com eles.

### 7. No âmbito da atividade de controle e avaliação, quando as correções dos processos devem ser realizadas?

O **controle** visa garantir que os objetivos definidos no planejamento sejam atingidos. Envolve também a **avaliação**, a fim de realizar modificações/correções.

Quanto ao momento, o **controle** pode ser **preliminar, simultâneo ou posterior**. Da mesma forma, as correções podem ser feitas em qualquer momento, sem precisar esperar a finalização do processo.

### 8. Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?



No estabelecimento de um novo **controle**, devem ser definidos os seguintes aspectos:

- **Objetivo:** a definição do controle deve estar associada à definição de um objetivo, meta, um plano etc.
- **Medição:** a execução desse controle dependerá de um meio de medição para que ela ocorra.
- **Comparação:** uma vez realizada a medição, é necessário que haja um procedimento definido para realizar a comparação com o padrão definido.
- **Correção:** uma vez realizada a comparação, as medidas corretivas são o mecanismo que permitirá alcançar o resultado desejado.

### 9. Quais são as funções da comunicação?

A **comunicação** ocorre em todos os níveis organizacionais e serve para controle, motivação, expressão emocional e informação.

### 10. Quais são os componentes essenciais da comunicação humana?

Apesar das divergências entre os autores sobre a quantidade e conceituação de cada elemento do processo de **comunicação**, os componentes essenciais da comunicação humana mais comumente relacionados são emissor, receptor, mensagem, código e feedback.

### 11. Cite algumas barreiras associadas ao processo de comunicação.

O processo de comunicação humana está sujeito à existência de barreiras — obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Não há uma lista taxativa de barreiras associadas ao processo de comunicação, mas é correto considerar dentre elas:

- Filtragem (no emissor)
- Percepção Seletiva (no destinatário)
- Sobrecarga de informações
- Aspectos emocionais (fonte e destinatário)
- Idioma/semântica/má codificação e decodificação
- Silêncio (que também pode ser uma comunicação)
- Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)

### 12. O ruído pode ter origem em quais dos elementos que compõem a comunicação?

O **ruído** no processo de comunicação pode ter origem em qualquer elemento que compõe a comunicação, tal qual o canal escolhido, que pode ser inadequado para o tipo de mensagem transmitida, e a fonte que, por falta de clareza, pode fazer com que o destino não entenda qual é o principal objetivo do que está sendo transmitido.

### 13. O que diferencia a comunicação formal da informal?

A comunicação **formal** é aquela organizada e documentada pela própria organização. A comunicação **informal** é aquela que surge dos próprios colaboradores.





**14. Em reuniões nas quais os empregados são encorajados a relatar aos gestores os eventuais problemas do cargo, bem como as necessidades e práticas da administração, que tipo de comunicação é estabelecida?**

No que concerne ao sentido em que flui a comunicação, ela pode ser **horizontal** (pessoas do mesmo nível da organização) ou **vertical** (pessoas dos **diferentes níveis** da organização).

No caso em questão, trata-se de uma **comunicação vertical ascendente** (*bottom-up*), porque flui dos níveis organizacionais mais baixos (funcionários) para os mais elevados (gestores). A **comunicação vertical descendente** (*top-down*) segue justamente o sentido oposto.

**15. Como se caracterizam as denominadas redes organizacionais no que concerne ao modelo de gestão e à hierarquia? Cite alguns exemplos de redes de comunicação.**

As **redes organizacionais** são sistemas capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Caracterizam-se pela flexibilidade, horizontalidade, atuações colaborativas e afinidade de seus integrantes.

A **comunicação** transforma-se em variável chave na gestão de redes organizacionais, pois a organização em rede demanda ênfase no processo comunicacional, por meio do qual seus membros compartilham um conjunto de valores, conhecimentos e percepções dos problemas.

As redes **formais** de comunicação podem ser:

- **Rede tipo Cadeia**
- **Rede tipo Círculo**
- **Rede tipo Roda**
- **Rede tipo todos os Canais**

Como exemplo de redes **informais** de comunicação, temos a rede de rumores.



## CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui o nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

Instagram: *@profgustavogarcia*

Para acessar meus artigos, clique *aqui*.

**Vinicius de Oliveira**



## Lista de Questões Estratégicas

**1. (CEBRASPE-CESPE / EBSEH – Analista Administrativo - 2018)**

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

**2. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)**

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

**3. (CEBRASPE-CESPE / FUNPESP-JUD – Cargo 8 – 2016)**

Projetar o desempenho organizacional desejado e estabelecer metas para alcançá-lo é uma tarefa da função de organização.

**4. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)**

A tradução e a interpretação das estratégias de um órgão público realizadas em âmbito departamental caracterizam procedimentos de planejamento tático.

**5. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)**

Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

**6. (CEBRASPE-CESPE / FUNPESP-JUD – Cargo 8 – 2016)**

Designar tarefas e agrupá-las em departamentos da estrutura organizacional são ações pertinentes à função de planejamento.

**7. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)**

Um tribunal de contas que se encontre em processo de planejamento deverá elaborar um diagnóstico das suas condições de trabalho e das perspectivas de mudanças na sociedade, determinar os objetivos a serem alcançados e as ações a serem adotadas para alcançá-los, além de definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações.

**8. (CEBRASPE-CESPE / MPU – Técnico Administrativo – 2013)**

O controle consiste em ferramenta administrativa para a reunião e a coordenação dos recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atendimento dos objetivos organizacionais estabelecidos.



**9. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)**

Um dos objetivos da função administrativa de direção é promover o envolvimento das equipes e estimular a motivação das pessoas para o alcance de resultados satisfatórios.

**10. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Cargo 8 – 2016)**

Direção é a função administrativa responsável por promover treinamentos para os funcionários, motivando-os a realizar as tarefas que lhes foram designadas.

**11. (CEBRASPE-CESPE / TRF1 – AJAA – 2017)**

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

**12. (CEBRASPE/ TJCE - Técnico Judiciário – Área Administrativa – 2023)**

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

- f) planejamento.
- g) organização.
- h) direção.
- i) processos.
- j) controle.

**13. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)**

Inventário mensal do volume de materiais ou de produtos em estoque é característico de controle do tipo operacional.

**14. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)**

A rigidez é um aspecto que deve ser observado em um sistema eficaz de controle para se evitar um julgamento individual que promova modificações quanto ao que está definido.

**15. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)**

Controles orçamentários realizados nos níveis intermediários da organização para monitorar e controlar as despesas de várias unidades no decorrer de um exercício anual são considerados controles táticos.

**16. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)**

O controle do tipo *feedback* baseia-se nas seguintes quatro etapas: estabelecimento de padrões de desempenho; mensuração do desempenho; comparação do desempenho com os padrões estabelecidos; e elaboração da informação acerca dos desvios ou da distância entre o desempenho medido e os padrões estabelecidos.



**17. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)**

Situação hipotética: Após o planejamento, determinada organização elaborou e divulgou políticas e normas de funcionamento das ações organizacionais como forma de balizar a atuação de seus funcionários.

Assertiva: Nessa situação, a organização implantou o controle do tipo preliminar.

**18. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)**

Orientação estratégica para resultados, flexibilidade, clareza e objetividade são características do controle organizacional.

**19. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)**

Nos ambientes organizacionais, a comunicação é realizada de maneira padronizada e, por isso, a abordagem para alcançar determinado objetivo será sempre uniforme.

**20. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)**

Excesso de mensagens, linguagem inadequada utilizada pelo emissor, desatenção e falta de preparo do receptor são exemplos de ruídos e interferências na comunicação, que podem comprometer a interpretação adequada de uma mensagem pelo seu receptor.

**21. (CEBRASPE-CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)**

O processo de comunicação do administrador permeia as etapas de planejamento, organização, direção e controle do processo administrativo.



## Gabarito

GABARITO



1. CERTA
2. CERTA
3. ERRADA
4. CERTA
5. CERTA
6. ERRADA
7. ERRADA
8. ERRADA
9. CERTA
10. CERTA
11. CERTA
12. Letra E
13. CERTA
14. ERRADA
15. CERTA
16. ERRADA
17. CERTA
18. CERTA
19. ERRADA
20. CERTA
21. CERTA



# 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.