Aula 00 - Prof. Stéfan Fantini

DataPrev (Perfil 11: Administração e Governança) Fundamentos de Estratégia e Planejamento + Gestão de Pessoas + Governança - 2026 (Pós-Edital)

Autor:
Antonio Daud, Stefan Fantini

09 de Julho de 2026

Índice

1) Apresentação do Curso 3

2) Conceitos Gerais e Introdutórios 8

3) Questões Conceitos Gerais e Introdutórios - FGV 49

APRESENTAÇÃO DO CURSO

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

É com enorme alegria e satisfação que damos início ao nosso curso.

Ao longo da aula, utilizaremos questões de diversas bancas, com o intuito de contextualizarmos e sedimentarmos o conhecimento dos conteúdos estudados em cada capítulo. Ao final da aula, trarei uma bateria de questões comentadas, para que você possa colocar em prática tudo que iremos estudar. ☺

Bom, antes de começarmos, peço licença para me apresentar.



Meu nome é **Stefan Fantini** (esse cara aí da foto), sou servidor do **Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP)** e professor de **Administração Geral, Administração Pública e Gestão de Pessoas do Estratégia Concursos**. No Tribunal de Contas, exerço minhas atribuições junto ao gabinete de Conselheiro, assessorando um dos sete Conselheiros na elaboração de pareceres.

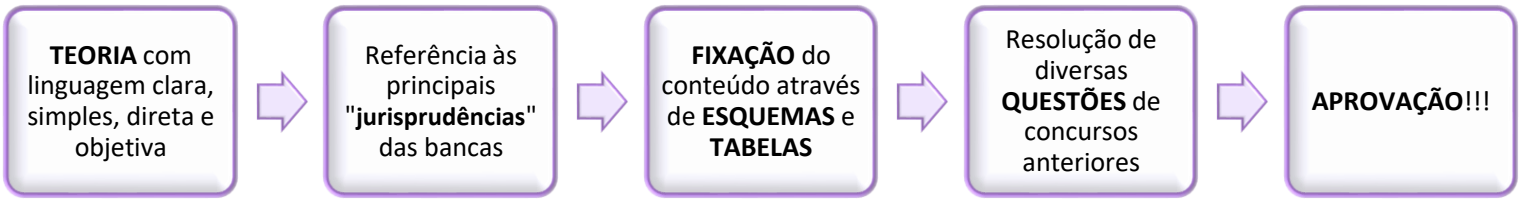
Sou graduado em **Direito**, **Administração**, **Ciências Contábeis** e **Biomedicina** e pós-graduado em **Direito**, **Políticas Públicas** e **Controle Externo**. Desde que fui nomeado no TCESP, após um concorridíssimo concurso, no qual 72.786 candidatos disputavam apenas 106 vagas, comecei a trabalhar com elaboração de conteúdo para concursos públicos. Além disso, como vocês podem perceber, continuo estudando e me aprimorando para poder oferecer, sempre, o melhor conteúdo aos meus alunos.

Durante as aulas, tentarei ser o mais **objetivo** possível, através de uma linguagem simples e clara, focando naqueles assuntos que **realmente importam** e que costumam ser objeto de questões de prova, para que você possa aproveitar da melhor maneira suas tão preciosas horas de estudo.

Você também perceberá que, durante as aulas, eu utilizo muitos “esquemas” e “tabelas”, pois os considero importantes ferramentas de aprendizado.

Ao final de cada aula, teremos um **RESUMO ESTRATÉGICO**, que poderá auxiliá-lo em suas revisões.

Portanto, nossa metodologia será a seguinte:



Esse curso está sendo elaborado para ser a sua **única fonte de estudos**. Portanto, você **não precisa** comprar qualquer bibliografia complementar. Afinal, somos uma dupla!

"Como assim, Stefan?"

> - Eu (Stefan) fico com a responsabilidade de analisar minuciosamente as bancas organizadoras e os seus "padrões". Depois, fico com o trabalho de "destrinchar" as centenas de bibliografias, para extrair delas o que realmente importa para o seu concurso, e repassar de forma estratégica, direcionada, sintetizada e esquematizada para você!
>
> - Você, meu amigo, fica com o importante trabalho de ler e absorver o conteúdo que cuidadosamente (e carinhosamente) estou elaborando para você.

Combinado? ☺

Tenho certeza de que, juntos, **conseguiremos alcançar os seus objetivos**. Podem contar comigo! ☺

Formas de Contato e Acesso a Dicas e Conteúdos Gratuitos

1 – Instagram - @prof.stefan.fantini

Aproveito para convidá-lo a seguir o meu ***Instagram***, por meio do qual eu disponibilizo muitas **dicas** e **conteúdos gratuitos**:

Instagram

@prof.stefan.fantini

https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini

2 – Canal no YouTube - Stefan Fantini

O meu **canal no YouTube** é um importante e poderoso canal de disponibilização de conteúdos gratuitos. Tem bastante conteúdo bacana por lá, e estou preparando muitas outras novidades imperdíveis para você! Tenho certeza de que irá te auxiliar bastante em sua preparação!

Dê uma conferida e, se gostar, se inscreva! Será muito bom tê-lo por lá também. ☺

YouTube

Stefan Fantini

https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xIyYBcMG-PNNrQ

3 – Canal no Telegram - *t.me/admconcursos*

Gostaria de convidá-lo, especialmente, a fazer do meu canal no **TELEGRAM**.

O **TELEGRAM** é um aplicativo no estilo do "whatsapp". Contudo, o Telegram possui **diversas vantagens** em relação ao "whatsapp". Dentre essas vantagens eu destaco duas:

1) No **TELEGRAM** o conteúdo fica sempre salvo no canal, independente do momento que você ingressar no grupo. Ou seja, você conseguirá ter acesso a todos conteúdos que eu disponibilizar no grupo.

2) Somente eu (moderador do canal), posso mandar mensagens no grupo. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de "bom dia", "boa tarde" e "boa noite". Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos.

Criei os canais no **TELEGRAM** com o objetivo principal de poder **estreitar a comunicação** com você.

No **TELEGRAM** eu disponibilizo muitas **dicas** e **conteúdos gratuitos**, por meio de arquivos em **texto**, em **áudio** e em **vídeo**! Tenho certeza de que será uma ótima maneira de **ficarmos mais próximos** e **aprimorarmos ainda mais os seus estudos**!

O **link de acesso** ao meu canal do **TELEGRAM** é esse:

t.me/admconcursos

Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺

4 – Fórum de Dúvidas



Estaremos à disposição no **fórum de dúvidas** para sanar qualquer eventual dúvida que possa surgir. Portanto, fique à vontade para tirar suas dúvidas. Estaremos sempre atentos para respondê-las o mais rápido possível.

Feitas essas considerações iniciais, já podemos partir para a nossa aula! Todos preparados?

Então vamos em frente!

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Sumário

Conceitos Fundamentais e Introdutórios 4

1 - O que é Administração? 4

2 - O que é Organização? 8

2.1 - Ambientes Organizacionais 9

2.2 - Estruturas Organizacionais 10

2.3 - Níveis Organizacionais 11

3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional) 17

4 - Papéis do Administrador (10 papéis de Henry Mintzberg) 28

5 - Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz) 34

Resumo Estratégico 40

CONCEITOS FUNDAMENTAIS E INTRODUTÓRIOS

Nesta aula, veremos diversos conceitos introdutórios que servirão de base para todo o nosso curso.

1 - O que é Administração?

Nada mais natural do que começarmos nosso curso entendendo o que é **administração**.

Administrar, meu amigo, é algo muito natural. Todos nós somos administradores. Imagino que no seu dia-a-dia você deva ter de administrar seu tempo (separar horas de estudo, de trabalho, de sono...), seu dinheiro (separar dinheiro para pagar contas, comprar comida, comprar roupas...), e, até mesmo, algumas pessoas tem de administrar outras pessoas (quem tem filho pequeno precisa administrar a hora da criança comer, fazer o dever de casa, tomar banho...).

Pois é, em algum momento, todos nós somos administradores.

Vamos trazer, agora, nosso foco para o ambiente organizacional. Nesse momento, gostaria de lhe apresentar o conceito de administração na visão de dois importantes doutrinadores brasileiros.

Para Chiavenato, administração significa **subordinação** e **serviço**, ou seja, "aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro".[1]

Segundo ele, a "administração constitui a maneira pela qual se utilizam os diversos **recursos organizacionais** – humanos, materiais, financeiros, de informação e de tecnologia – para alcançar **objetivos** e atingir elevado desempenho por intermédio das competências disponíveis".[2]

Administrar, para Chiavenato, "não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto. O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer. A administração faz as coisas acontecerem por meio das pessoas para conduzir as organizações ao sucesso".[3]

Maximiano, por sua vez, explica que administração é "um processo **dinâmico** de tomar decisões sobre a **utilização de recursos**, para possibilitar a **realização de objetivos**".[4]

---

[1] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, p. 13.
[2] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 4.
[3] Id., 2014, p. 4.
[4] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Introdução à Adminstração***, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011, p. 12



LEITURA OBRIGATÓRIA!

Chiavenato reúne uma série de conceitos de administração, na visão de diversos renomados autores. Vejamos:

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros organizacionais e de **utilizar todos os seus recursos disponíveis** para **alcançar objetivos** organizacionais estabelecidos[5].

-Administração é o processo de **alcançar objetivos** pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros **recursos organizacionais**[6].

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o **uso de recursos** para **alcançar objetivos** de desempenho[7].

-Administração é o **alcance de objetivos** organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos **recursos organizacionais**[8].

-Administração é o ato de **trabalhar com e por intermédio de outras pessoas** para **realizar os objetivos** da organização, bem como de seus membros[9].

-Administração envolve atividades compreendidas por **uma ou mais pessoas** no sentido de coordenar as atividades das outras **para perseguir fins** que **não podem ser alcançados por uma só**[10].

[5] James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel A. Gil- bert Jr. Management. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995, p. 7-9 ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.
[6] Samuel C.Certo. Modern management: diversity, quali- ty, ethics, and the global environment. Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 6. ***apud*** Id., 2014, p. 29.
[7] John R. Schermerhorn, Jr. Management. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 5. ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.
[8] Richard L. Daft. Management. Fort Worth, The Dryden, 1993, p. G6. ***apud*** Id., 2014, p. 29.
[9] Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov. Administração. São Paulo, Saraiva, 2003, p. 2. ***apud*** Id., 2014, p. 29.
[10] James L. Donnelly, John M. Gibson, James H. Ivancevich. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo, Atlas, 1986. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

RESUMINDO

Você **não precisa** decorar todos esses conceitos. Só quero que você perceba que todos eles convergem para um mesmo sentido, qual seja:

Administração é a **utilização de todos os recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma **planejada, organizada, dirigida e controlada,** para o alcance **dos objetivos da organização**, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

Para finalizamos, também gostaria de trazer a visão de administração para Henry Mintzberg, outro autor que é bastante consagrado pelas bancas organizadoras.

Para ele, administração pode ser vista dentro de um triângulo no qual a **arte**, a **habilidade prática** e a **utilização da ciência** se encontram. A **arte** traz as **ideias e a integração** (o administrador deve interpretar cada situação, de forma criativa e inovadora); a **habilidade prática** faz as **conexões**, alicerçadas em experiências tangíveis (é a aplicação prática das teorias cientificas); e a **ciência** utiliza a **análise sistemática do conhecimento** para criar a ordem (a administração repousa em fundamentos científicos; analisa-se metódica e sistematicamente os fatos e evidências; são definidas as relações de "causa e efeito").[11]



[11] MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014, p. 23.

HORA DE PRATICAR!

(FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2022)

Ao ser convidado para assumir a administração de uma empresa, Júlio decide estudar mais a respeito do tema para não decepcionar na nova incumbência. Durante seus estudos, ele se depara com a definição de alguns termos, dentre eles, o de "administração", que pode ser corretamente conceituado como:

a) Um processo de alcançar objetivos pelo trabalho e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais.

b) Uma aptidão de trabalhar de forma leniente e satisfazer suas necessidades fisiológicas.

c) Uma aversão ao relacionamento interpessoal, em detrimento da riqueza da sociedade.

d) Um projeto de concretizar um sonho em função da sorte.

e) Um experimento social que premia os participantes mais honestos.

Comentários:

Administração é a utilização de todos os **recursos organizacionais** (**pessoas**, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma planejada, organizada, dirigida e controlada, para o **alcance dos objetivos** da organização, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

O gabarito é a letra A.

(CONED – Sesc-PA – 2016)

É correto afirmar que Administração é o(a)

a) processo de alcançar objetivos de natureza estritamente pessoal utilizando os recursos disponibilizados pela organização.

b) conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização, independentemente dos objetivos a alcançar.

c) ato de trabalhar com as pessoas, de modo a satisfazer-lhes as necessidades em detrimento dos objetivos organizacionais.

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

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

Comentários:

Letra A: errada. A Administração busca alcançar objetivos de natureza **organizacional** (objetivos da organização).

Letra B: errada. A assertiva começou bem ao dizer que a Administração é um "conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização". Contudo, no final a assertiva peca ao dizer "independentemente dos objetivos a alcançar". Conforme estudamos, a administração busca alcançar os **objetivos organizacionais estabelecidos.**

Letra C: errada. Pelo contrário! O foco são os **objetivos organizacionais**.

Letra D: errada. O que se busca é atingir os **objetivos da organização, atingir resultados comuns** (e não "*tomar como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores*").

Letra E: correta. É isso mesmo. A assertiva trouxe um conceito muito similar ao que vimos agora há pouco, de Richard L. Daft (1993): "*Administração é o alcance de objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos recursos organizacionais*."

O gabarito é a Letra E.

2 - O que é Organização?

Organização é uma **entidade estruturada**, onde estão **alocadas** as pessoas e os recursos, que trabalham juntos para que os resultados (objetivos comuns) sejam alcançados.

Perceba que há uma forte ligação entre os conceitos de administração e organização. Nada mais natural, tendo em vista que o papel do administrador é, de fato, cuidar da organização (ou de parte dela).

Então, de um lado temos a **administração**, cujo papel é **orientar e conduzir** pessoas e recursos, para que objetivos sejam alcançados (a administração conduz a organização).

De outro lado, temos a **organização**, que é o **local** onde essas pessoas e recursos encontram-se **alocados** para o desempenho das funções precípuas da administração.



No âmbito da administração, a palavra "**organização**" é vista, principalmente, sob 02 ângulos diferentes (em outras palavras, possui **02 significados diferentes**):

1- Organização, enquanto **Entidade Estruturada**: Conjunto de pessoas e recursos, que trabalham juntos para alcançarem objetivos comuns (o que acabamos de estudar).

2- Organização, enquanto **Função Administrativa**: É uma das funções administrativas que integram o processo organizacional (processo administrativo). Falaremos dela mais à frente.

É importante que você conheça, também, um terceiro significado da palavra organização:

3- Organização, no sentido de **Ordem**: Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Trata-se da ordem material e humana. Por exemplo: você arruma seu guarda-roupas para deixá-lo em ordem, isto é, para que ele fique organizado.

2.1 - Ambientes Organizacionais

Os ambientes organizacionais podem ser classificados em 3 tipos:

Ambiente Geral: É o "macro ambiente". É composto por participantes que não sofrem interferência da organização, mas que influenciam a organização de **maneira indireta**. Exemplos: economia, política, tecnologia e demografia.

Ambiente Operacional: Também chamado de ambiente competitivo, setorial, ou imediato, é formado por componentes que influenciam a organização de **maneira direta**. São os participantes que estão mais "próximos" da organização. Exemplos: clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras.

Ambiente Interno: É composto pelos **elementos internos** da organização. Exemplos: funcionários, administradores, equipamentos, estrutura física e cultura organizacional.

2.2 - Estruturas Organizacionais

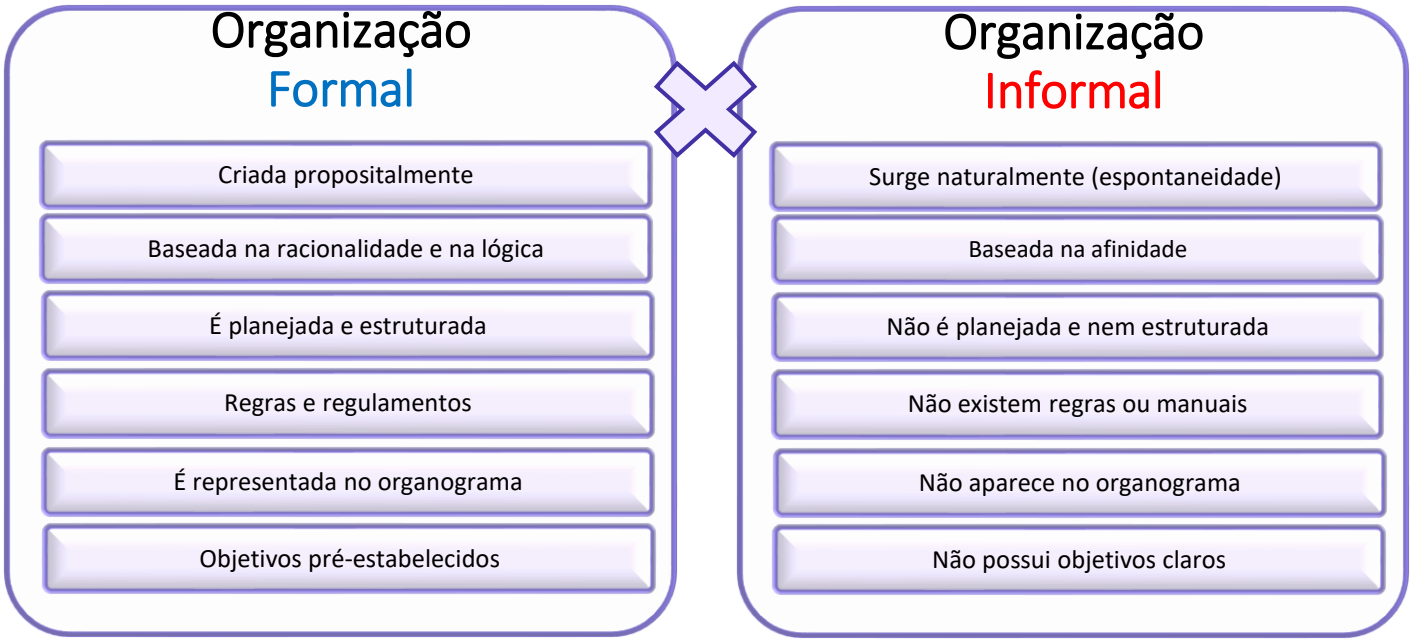
Organização Formal: É aquela pautada pela **racionalidade** e pela **lógica**. É o conjunto de normas que orientam o andamento dos processos organizacionais. A estrutura da organização e as funções são definidas em regulamentos e organogramas[12]. Os relacionamentos no ambiente de trabalho se darão baseados na missão, visão e valores da organização.

A organização formal é **criada propositalmente** para que a organização alcance seus objetivos.

Organização Informal: É aquela baseada na **espontaneidade**. Está associada a questões de ordem social e pessoal que os colaboradores da empresa compartilham dentro do ambiente organizacional. É formada por relações pessoais e pela **afinidade** entre os membros de uma organização. São aquelas "panelinhas" (ou grupos de amizade) que se formam dentro da empresa e não aparecem no organograma. Muitas vezes, pautam-se pelo *status*. São os próprios membros que definem quais comportamentos são positivos para o grupo (não existem regras ou manuais). Por exemplo: aquele grupo de colegas de trabalho que sempre estão juntos (no almoço, na festa da empresa, etc.).

A organização informal **surge naturalmente** e não possui objetivos claros.

Pode-se dizer que esse tipo organização **transcende** a organização formal. Em outras palavras, isso significa que a organização informal não está sujeita aos horários de trabalho, ao local físico do trabalho, às regras, e aos demais aspectos da organização formal.



[12] Organograma é um gráfico que representa a estrutura hierárquica de uma organização.

2.3 - Níveis Organizacionais

As organizações podem ser divididas em três níveis: **nível estratégico** (ou institucional), **nível tático** (intermediário, ou gerencial) e **nível operacional**.

Nível estratégico: É o nível mais elevado da hierarquia. É onde encontram-se os Diretores, os Presidentes, os CEO´s e outros **gestores de cúpula** da organização. Nesse nível, são discutidos temas que **afetam a organização como um todo**. São discutidos os objetivos gerais da organização. As decisões tomadas no nível estratégico norteiam o rumo da organização e estão relacionadas ao **longo prazo**.

Nesse nível, são discutidos temas como: clima e cultura organizacional; estratégias da organização; mudança ambiental e comportamental do meio externo (clientes, concorrentes), entre outros.

O nível estratégico está em contato direto e tem uma maior interação com o **ambiente externo**.

Nível tático: É o nível "intermediário", ou nível gerencial. É o "elo de articulação" entre o nível estratégico e o nível operacional. No nível tático estão os **gerentes** e **chefes de departamento**. A função dos administradores deste nível é de interpretar as decisões tomadas no nível estratégico, e buscar meios para que estas decisões sejam implementadas pelo nível operacional. O foco se dá em **unidades específicas** da organização.

Esse nível se preocupa, normalmente, com o **médio prazo**.

Nível operacional: É o nível administrativo mais baixo. É onde estão os **supervisores.** O foco é no **curto prazo**, no **desempenho das tarefas**. Os administradores desse nível devem se preocupar em colocar em prática o que foi estabelecido pelo nível tático. Para tanto, devem guiar e administrar seus subordinados (os funcionários e operários "chão de fábrica") para que executem as atividades e desempenhem suas funções de maneira eficiente.



Fonte: Chiavenato (2014) Adaptado

HORA DE PRATICAR!

(FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2022)

Uma das maneiras de dividir uma organização é por meio das classificações quanto aos níveis hierárquicos, de forma que os colaboradores mais importantes e capacitados, e que acumulam mais responsabilidades, fiquem nos níveis mais altos, enquanto o restante dos funcionários em níveis inferiores.

Assinale a alternativa que apresenta o nível considerado mais alto de uma organização.

a) Operacional.

b) Estratégico.

c) Chão de fábrica.

d) De rotina.

e) Baixo escalão.

Comentários:

O nível **estratégico** é o nível mais elevado.

O gabarito é a letra B.

(FUNECE – UECE – 2017)

No que diz respeito ao conceito de Administração, é correto afirmar que

a) é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações, e oferecer os melhores resultados.

b) é o processo de controlar o uso dos recursos e competências organizacionais, visando alcançar objetivos aleatórios à organização.

c) é a melhor maneira de alcançar os resultados em uma organização, independente da geração de valor ou riqueza.

d) é um processo linear, repetitivo e causal de decisões e ações que geram resultados.

Comentários:

Letra A: correta. É isso mesmo. Administração é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar os objetivos e resultados pretendidos.

Letra B: errada. Os objetivos organizacionais são **definidos** (não se trata de objetivos "aleatórios").

Letra C: errada. Busca-se sim a **geração de valor ou riqueza para organização**.

Letra D: errada. Como estudaremos mais à frente, trata-se de um processo **cíclico** (e não linear).

O gabarito é a letra A.

(CESPE – DPU – Agente Administrativo - 2016)

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

Comentários:

No organograma está presente apenas a estrutura organizacional **formal**. A estrutura organizacional informal (ou seja, aqueles "grupos" que se formam dentro da organização) não aparece no organograma.

Gabarito: errada.

(CESPE – HEMOBRÁS – Administrador)

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

Comentários:

Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente **geral**. O ambiente competitivo (setorial ou operacional) é formado por componentes que influenciam a organização de maneira direta, como clientes e fornecedores, por exemplo.

Gabarito: errada.

(REIS & REIS – Prefeitura de Santana do Jacaré - MG – Agente Administrativo - 2015)

Complete a lacuna corretamente:

_____ que considera a interação entre as informações externas e internas da empresa; e analisa: os fatores e subfatores externos, como a concorrência; a missão e os objetivos estratégicos e políticos da empresa.

a) Nível Tático;

b) Nível Operacional;

c) Nível Estratégico;

d) Nível Ambiental.

Comentários:

Veja as informações que a questão nos traz: "interação com o meio externo", "análise de fatores externos (como concorrência)", "missão e objetivos estratégicos". Trata-se de ações relacionadas ao **nível estratégico**.

O gabarito é a letra C.

(IBFC – MGS – Administração - 2015)

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna a seguir. A Administração conta com três níveis. O _____ é o que consolida a interação entre os aspectos internos ou controláveis e os aspectos externos ou não controláveis das organizações.

a) Nível Tático.

b) Nível Estratégico.

c) Nível Operacional.

d) Nível Administrativo.

Comentários:

Quando falamos em interação entre os meios **interno e externo**, estamos diante do **nível estratégico**.

O gabarito é a letra B.

(UPENET – SEC-PE – Assistente Administrativo - 2013)

Existem três níveis organizacionais em uma empresa. Em relação ao conceito dos níveis, numere a 2ª coluna de acordo com a 1ª:

Coluna 1

1. Nível Estratégico

2. Nível Tático

3. Nível Operacional

Coluna 2

( ) Estágio de supervisão

( ) Estágio de gerência média

( ) Cúpula administrativa

Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA.

a) 3;2;1.

b) 1;2;3.

c) 3;1;2.

d) 2;3;1.

e) 1;3;2.

Comentários:

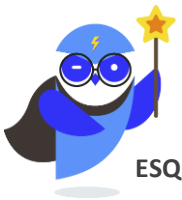
(3) Estágio de supervisão – **Nível Operacional:** No nível operacional é onde estão os supervisores. O foco é no curso prazo e no desempenho das tarefas.

(2) Estágio de gerência média – **Nível Tático:** O nível tático é o nível "intermediário", o nível gerencial. É o "elo de ligação" entre o nível estratégico e o nível operacional. É onde estão os gerentes.

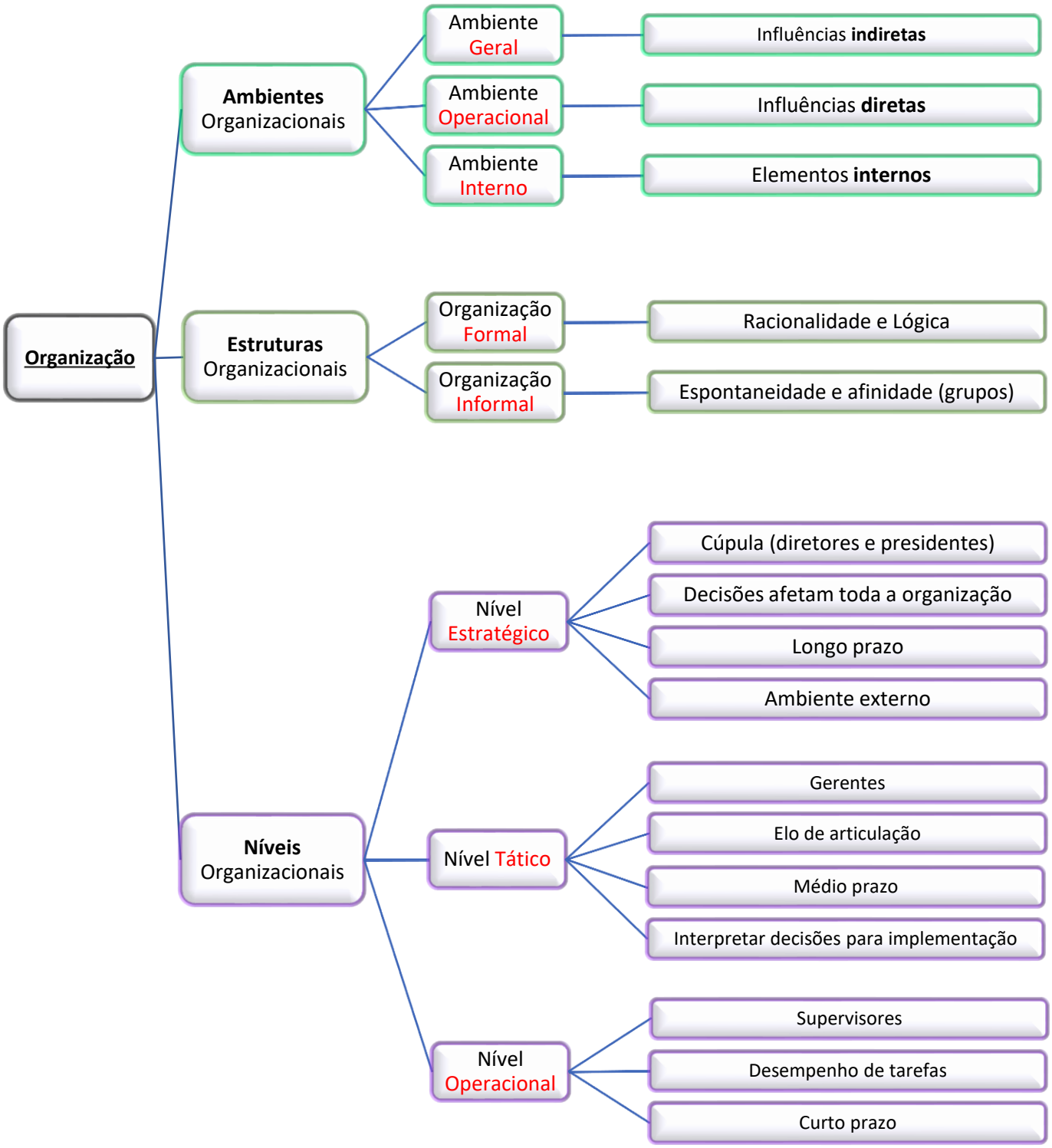
(1) Cúpula administrativa – **Nível Estratégico:** No nível estratégico é onde estão os gestores de cúpula (diretores, presidentes, CEO´s). É o nível mais elevado da hierarquia.

Portando, a ordem correta é 3;2;1.

O gabarito é a letra A.



ESQUEMATIZANDO!



3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional)

Segundo Chiavenato[13], a tarefa básica da administração é "interpretar os objetivos globais propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional global por meio de **planejamento**, **organização**, **direção** e **controle** de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz."

A administração utiliza-se de um **processo** (de um método) para atingir seus objetivos. Esse processo é composto de algumas "etapas", as quais chamamos de **funções administrativas**. As funções administrativas, quando consideradas conjuntamente, formam o processo administrativo.

De acordo com Chiavenato, o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas**: Planejamento, Organização, Direção e Controle (mnemônico: **PODC** – "pódicê").

Planejamento	• Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (traçar as estratégias) para alcançá-los. • O planejamento que define "aonder quer se chegar" e traça os planos de "como chegar" lá. • Permite identificar oportunidades, ameaças, fraquezas e forças. • Tem foco em **ideias**.
Organização	• Dividir o trabalho, **atribuir** as **responsabilidades** e estabelecer as **autoridades**. • Estabelecer os **meios** e os **recursos** necessários para se alcançar o objetivo proposto pelo planejamento. • Está relacionada à **alocação de recursos** para equipes, pessoas, órgãos e departamentos e à **atribuição** (**alocação**) de **tarefas**. • Tem foco em "**coisas**" / **recursos**.
Direção	• É **conduzir os trabalhos** para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado. • Usar a **influência** para **orientar** e **motivar** as pessoas • Está relacionada à **liderança**, **coordenação**, **comunicação**, **motivação**, **relacionamento** e **interação**, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos. • Tem foco em **pessoas**.
Controle	• **Monitorar** as atividades e fazer as **correções necessárias**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos. • Envolve o acompanhamento, a monitoração e a **avaliação do desempenho** organizacional para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido. • Tem foco em **resultados**.

[13] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, pp. 13-18.



Por exemplo:

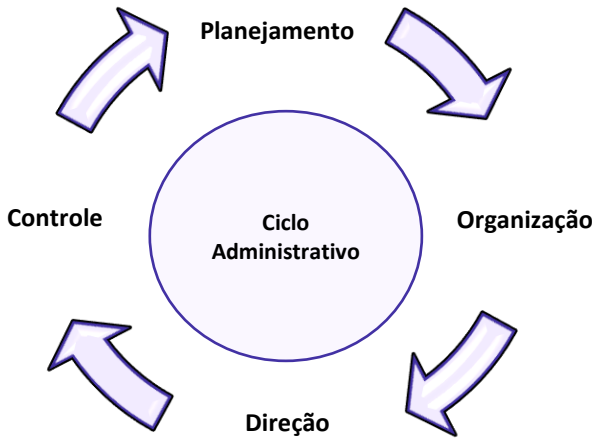
Você decidiu que quer viajar para a Disney e, para isso, precisará trabalhar em dois empregos. Portanto, este é o seu **planejamento**: viajar para Disney (você **definiu o objetivo**) e trabalhar em dois empregos (**definiu os meios** necessários para atingir o objetivo).

Então, você começa a procurar passagens aéreas, buscar o valor dos hotéis e dos parques, bem como organiza quantos dias vai ficar em cada lugar. Descobre que serão necessários 3 mil reais para passagens aéreas, 4 mil reais para parques, 6 mil reais para hotel e 2 mil reais para alimentação. Além disso, você estabelece que, para juntar dinheiro, das 7:00 as 13:00 trabalhará na padaria, e das 14:00 as 20:00 trabalhará na lanchonete. Você está **organizando** de que forma realizará seu objetivo de ir a Disney, ou seja, está **estabelecendo os recursos necessários** (quanto dinheiro irá precisar), está **estabelecendo os meios** (trabalhar na padaria e na lanchonete) e, por fim, está **alocando os recursos disponíveis** (nesse caso, seu "recurso disponível" é o seu "tempo disponível para trabalhar", ou seja, seu recurso é a sua "mão de obra", portanto, você está alocando seu tempo em cada um dos empregos que você irá exercer).

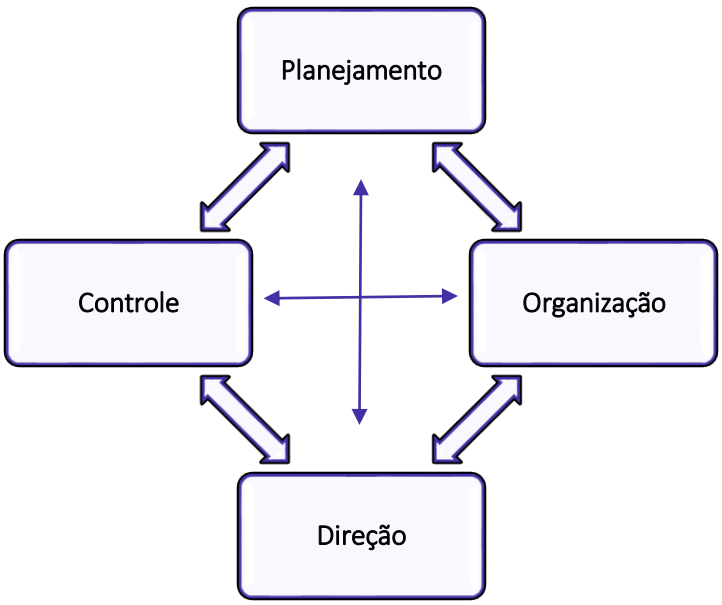
Ora, ter dois empregos não é nada fácil. Porém, você quer muito ir à Disney, está **motivado** e emprega todos os seus esforços para **colocar em prática** tudo que você planejou e organizou. Podemos dizer que essa é a etapa da **direção**, a qual está intimamente ligada à motivação e à condução dos trabalhos (você está colocando em prática o que planejou e organizou, ou seja, está trabalhando nos dois empregos, e também está **orientado** e motivado para exercer suas atividades, no intuito de poder concretizar seu objetivo de ir à Disney).

Por fim, não basta que você tenha dois empregos e ganhe bastante dinheiro, você deve **controlar** os seus gastos (evitar gastar dinheiro com bobagens), **monitorar** e **avaliar o seu desempenho** profissional (para não ser demitido), além de monitorar os valores das passagens e do hotel (para verificar se eles não estão subindo e saindo do seu orçamento). Ou seja, você acompanha se tudo está acontecendo conforme você planejou, organizou e dirigiu, para que, ao final, o seu objetivo de ir à Disney seja realizado. Esta é a função de **controle**.

Essas funções atuam de forma cíclica. Ou seja, as funções administrativas formam um **ciclo administrativo**.



Conforme vimos, cada uma dessas funções possui suas especificidades. Contudo, para Chiavenato[14], o processo administrativo é mais do que uma sequência cíclica, pois as funções estão relacionadas entre si. Portanto, pode-se dizer que o processo administrativo é **cíclico**, **interativo** e **dinâmico** ou seja, **não é estático**.



[14] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 356

É necessário que cada etapa seja cumprida de forma satisfatória, para que os resultados sejam alcançados. Pense comigo, não iria adiantar se você planejasse (função de planejamento) sua viagem para Disney, mas não tivesse motivação (função de direção) para trabalhar em dois empregos. Ou então, não adiantaria você trabalhar motivado em dois empregos (função de direção), e não controlar (função de controle) se os gastos e os valores da viagem estão se mantendo conforme o planejado, organizado e dirigido.

Estudaremos com maiores detalhes, nas próximas aulas do nosso curso, aspectos relacionados a essas funções administrativas. ☺



É importante que você saiba que, dependendo do autor, o processo administrativo é visto de uma forma um pouquinho diferente. Vejamos[15]:

Fayol	Urwik	Koontz e O´Donnell	Wadia	Newman	Dale
Prever	Investigar Prever Planejar	Planejar	Planejar	Planejar	Planejar
Organizar	**Organizar**	**Organizar**	**Organizar**	**Organizar**	**Organizar**
Comandar Coordenar	Coordenar Comandar	Designar o Pessoal Dirigir	Motivar Inovar	Liderar	Dirigir
Controlar	**Controlar**	**Controlar**	**Controlar**	**Controlar**	**Controlar**

Minha sugestão é que você memorize as funções administrativas (**POC³** – "póqui3") na visão de **Fayol** (pois foi ele o precursor em conceber a administração enquanto processo administrativo) e também decore as funções administrativas (**PODC** – "pódicê") na visão do **teórico neoclássico Dale** (pois, atualmente, é a visão mais aceita de processo administrativo, e é a base de nosso estudo). Além disso, essas duas são as classificações mais cobradas em provas.

[15] (Chiavenato, 2014)

HORA DE PRATICAR!

(FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2022)

O presidente executivo, também conhecido pela sigla CEO, é o cargo mais importante de uma empresa, sendo considerado o topo da hierarquia da estrutura organizacional. Ele é responsável, principalmente, por tomar decisões sobre os rumos da empresa, determinando os objetivos e os meios de alcançá-los.

Com base no enunciado apresentado, assinale a alternativa que representa a função administrativa que pode ser considerada como associada a essa destacada responsabilidade do presidente executivo.

a) Planejamento.

b) Jurisdição.

c) Prospecção.

d) Comando.

e) Correção.

Comentários:

Trata-se de atividades relacionadas à função planejamento. É a função planejamento que **estabelece os objetivos** e **definir os meios** (traçar as **estratégias**) para alcançá-los.

O gabarito é a letra A.

(CESPE – STF – Analista Judiciário – Área Administrativa)

As funções administrativas, quando consideradas um todo integrado, formam o processo administrativo. O planejamento, a primeira dessas funções, define os objetivos e os planos para alcançá-los. Os orçamentos são os planos relacionados com os recursos financeiros a serem obtidos e utilizados.

Comentários:

Assertiva perfeita. É uma ótima questão para sedimentarmos o entendimento. Conforme vimos, o planejamento é a primeira função administrativa, e é responsável por definir os objetivos e traçar os planos para alcançá-los.

Gabarito: correta.

(Aeronáutica – EEAR – Administração – 2017 - ADAPTADA)

Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da Administração que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada. Dentro da linha proposta por Fayol, os autores neoclássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria eclética e utilitarista. Por essa razão, a Teoria Neoclássica é também denominada escola do processo administrativo. De acordo com o processo administrativo, segundo autores clássicos e neoclássicos, correlacione as colunas e assinale com a sequência correta.

1 - Dale

2 - Newman

3 - Urwick

( ) Planejamento, Organização, Direção e Controle.

( ) Planejamento, Organização, Liderança e Controle.

( ) Investigação, Previsão, Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle.

a) 2 - 3 - 1

b) 3 - 2 - 1

c) 1 - 2 - 3

d) 3 - 1 - 2

Comentários:

Vejamos:

Fayol	**Urwik**	Koontz e O´Donnell	Wadia	**Newman**	**Dale**
Prever	**Investigar** **Prever** **Planejar**	Planejar	Planejar	**Planejar**	**Planejar**
Organizar	**Organizar**	Organizar	Organizar	**Organizar**	**Organizar**
Comandar Coordenar	**Coordenar** **Comandar**	Designar o Pessoal Dirigir	Motivar Inovar	**Liderar**	**Dirigir**
Controlar	**Controlar**	Controlar	Controlar	**Controlar**	**Controlar**

Portanto, a assertiva correta é a letra C.

Gabarito: Letra C.

(IF-RS – IF-RS – Administração – 2018)

As funções administrativas propostas por Fayol envolvem os elementos da administração, isto é, as funções do administrador, a saber:

a) Investigar, Prever, Planejar, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar.

b) Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar.

c) Planejar, Fazer, Controlar e Agir.

d) Planejar, Preparar, Controlar e Executar.

e) Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Comentários:

De acordo com Fayol as funções administrativas são: **Prever**, **Organizar**, **Comandar**, **Coordenar** e **Controlar**.

O gabarito é a letra E.

(FCC – SABESP – Técnico em Gestão - 2016)

As atividades desempenhadas por um gestor configuram-se pelo ato de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar – PODC, de **Fayol**. A interação dessas funções denomina-se Processo

a) Administrativo.

b) de Decisão.

c) Autocrático.

d) Participativo.

e) de Conflito.

Comentários:

Pois é, meu amigo. Perceba que o enunciado da questão atribuiu à Fayol as funções administrativas de Dale (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

Isso acontece, pois, Fayol foi o precursor em conceber a administração enquanto processo administrativo. Nesse sentido, todas as "visões" sobre processo administrativo dos demais autores **"decorreram" da ideia inicial de Fayol**.

Mesmo assim, isso não impedia que o aluno marcasse a resposta correta.

O **processo administrativo** é composto pelas seguintes funções administrativas: Planejamento, Organização, Direção e Controle. (PODC)

O gabarito é a letra A.

(IBFC – DOCAS-PB – Administrador - 2015)

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna. Baseada nos estudos de _____a Administração é o processo de_____ , _____ , _____ e _____ o uso de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações.

a) Fayol, pesquisar, orçar, direcionar e cortar.

b) Taylor, pesquisar, orçar, demonstrar e controlar.

c) Fayol, planejar, organizar, dirigir e controlar

d) Ford, planejar, organizar, disciplinar e cortar.

Comentários:

Mais uma vez, a questão "atribuiu" à Fayol as funções propostas por Dale (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

Atualmente, a visão mais aceita é que a Administração é o processo de **planejar**, **organizar**, **dirigir** e **controlar**. De fato, essa visão (de Dale) é **baseada nos estudos de Fayol** (ou seja, decorreu dos estudos de Fayol).

Portanto, fique atento com esse tipo de questão!

O gabarito é a letra C.

(FCC – MPE-SE – Analista do Ministério Público)

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) comando.

b) planejamento.

c) controle.

d) organização.

e) coordenação.

Comentários:

A função administrativa que se relaciona à **definição dos objetivos** organizacionais e dos **meios** (caminhos) para alcançá-los é o **planejamento**.

O gabarito é a letra B.

(IF-PA – IF-PA – 2019)

De acordo com a abordagem neoclássica da administração, a gestão de um processo administrativo percorre, naturalmente, as quatro funções básicas do administrador, universalmente aceitas - planejamento, organização, direção e controle. Associe cada uma dessas funções às definições apresentadas a seguir e indique a sequência que completa CORRETAMENTE as frases abaixo.

_____ é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados;

_____ é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados;

_____ é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar;

_____ é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado.

a) Planejamento, Organização, Direção, Controle.

b) Controle, Direção, Organização, Planejamento.

c) Planejamento, Controle, Direção, Organização.

d) Direção, Controle, Planejamento, Organização.

e) Organização, Controle, Direção, Planejamento.

Comentários:

Mais uma excelente questão para sedimentarmos o conhecimento. Vamos às assertivas.

***1 - "Direção** é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados"*

Veja as palavras-chave: "**orientar"**, "**indicar** o comportamento"**.** É a direção que **conduz os trabalhos** no sentido de alcançar os objetivos propostos.

***2 - "Controle** é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados"*

A função controle é responsável por monitorar as atividades, a fim de manter a organização no caminho adequado para assegurar o alcance dos objetivos.

***3 - "Planejamento** é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar"*

Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (o que se deve fazer) para alcançá-los, está relacionado à função de planejamento.

***4 - "Organização** é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado"*

A função organização relaciona-se à **divisão do trabalho**, atribuição de responsabilidades e atividades. É ela que agrupa as atividades e **estabelece os meios e recursos necessários** para se alcançar os objetivos. Relaciona-se, também, à **alocação dos recursos**.

O gabarito é a letra D.



(FGV – SEPOG-RO – Técnico em Políticas Públicas - 2017)

O planejamento, a organização, a direção e o controle são funções básicas do administrador e constituem o chamado processo administrativo.

Com relação às descrições das funções administrativas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Planejamento: formula os objetivos e os meios para alcançá-los.

( ) Organização: desenha o trabalho, aloca os recursos e coordena as atividades.

( ) Direção: designa pessoas, dirige seus esforços, as motiva e lidera.

( ) Controle: monitora as atividades e corrige os desafios.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V - V - V - V.

b) V - F - V - V.

c) F - V - F - V.

d) V - V - F - F.

e) V - V - F - V.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. A tarefa principal da função **planejamento** é estabelecer os objetivos e definir os meios para alcança-los.

A **segunda assertiva** está correta. Imagino que você deva estar se perguntando: *"**coordenação** não estaria ligada à função Direção?"*

Sim, também está. Mas, na função **Direção**, o que se coordena são **pessoas**. Aqui, a assertiva diz "coordenação de **atividades**". Ou seja, é algo mais ligado à "distribuição de trabalho" e "atribuição de tarefas", o que, como sabemos, são tarefas da função Organização. Fique atento!

A **terceira assertiva** está correta. Outra polêmica! Você poderia pensar que "designar pessoas" estaria relacionado à função **Organização**. Mais uma vez, preste bem atenção no que a assertiva nos diz: "designa **pessoas**". A atividade de "coordenar pessoas" (tarefa da função Direção), inclui a ação de **designá-las** para certas atividades. Portanto, "designar pessoas" é atividade da função Direção.

Quando falamos na função **Organização**, estamos diante de algo mais "abstrato", fala-se em "designação de **atividades**", "tarefas" e "trabalhos". E não especificamente da designação de **pessoas**.

Sim, o examinador foi bastante maldoso nesta questão. Esta questão causou (e ainda causa) bastante polemica entre os concurseiros.

A **quarta assertiva** está correta. É isso mesmo. Trata-se de tarefas da função controle.

Portanto, todas as assertivas estão corretas.

O gabarito é a letra A.

4 - Papéis do Administrador (10 papéis de Henry Mintzberg)

Pois bem, a partir de agora veremos quais são os papéis dos administradores na organização.

Henry Mintzberg[16] (já falamos dele nessa aula) identificou 10 papéis específicos do administrador (papéis gerenciais), e os dividiu em três categorias: papéis **interpessoais**, papéis **informacionais** e papéis **decisórios**.

Papéis interpessoais: são aqueles que se relacionam às **relações pessoais** do administrador com seus subordinados, chefes e clientes. Estes papéis demonstram como o administrador interage com as outras pessoas e como influencia seus subordinados. Dividem-se em:

> **Símbolo** / **Representação**: O administrador é a "cara" da organização a que pertence. É ele quem representa a organização. Por exemplo: é o administrador que assina algum importante documento ou participa de eventos e cerimônias.
>
> **Liderança**: É o administrador que tem o importante papel de orientar, influenciar e motivar as pessoas. É ele quem direciona os subordinados à correta realização das atividades para concretização dos objetivos organizacionais.
>
> **Elemento de Ligação**: Ele é o "contato" da organização. O administrador desenvolve uma rede de contatos e de relações, tanto dentro da organização (com subordinados e chefes) como fora dela (com clientes e fornecedores). Isso permite que ele promova a "troca" de informações com o meio externo.

Papéis informacionais: Dizem respeito à coleta, ao processamento, à disseminação e à produção de informações. Esses papéis demonstram como o administrador processa e "troca" as informações.

> **Monitor**: O administrador é o coletor da informação. Ele coleta e analisa informações relacionadas à organização e ao ambiente que a organização está inserida. Ele faz isso através de sua rede de contatos (aquela mesma rede que ele construiu como "elemento de ligação"), ou através da leitura de jornais, notícias, entre outros.
>
> **Disseminador**: O administrador é o responsável pela disseminação da informação no âmbito interno da organização. O administrador compartilha as informações com seus subordinados (por exemplo, fazendo com que as decisões tomadas pela cúpula - no nível estratégico -, cheguem até o nível operacional e aos funcionários executores).
>
> **Porta-voz**: É o administrador que repassa, para o meio externo, informações relativas à organização. Por exemplo, é o administrador que transmite a informação em uma coletiva

[16] MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014, pp 53-57.

de imprensa, em uma entrevista em um programa de televisão, ou até mesmo em uma reunião com acionistas da organização.

Papéis decisórios: É a forma como os administradores utilizam as informações que possuem em suas decisões. Se relacionam àquelas situações em que o administrador tem de fazer uma escolha.

Empreendedor: O administrador identifica novas ideias e oportunidades para a melhoria da organização. Ele inicia e planeja a maior parte das mudanças controladas em sua organização. Muitas vezes, é nesse papel que o administrador "assume riscos".

Solucionador de conflitos: O nome já diz tudo. O administrador é o responsável por solucionar os conflitos internos (por exemplo: um conflito entre funcionários; ou uma máquina que parou de funcionar durante a produção) e também os conflitos externos (por exemplo: a empresa colocou no mercado um produto defeituoso). Ou seja, o administrador deve buscar a correção dos problemas e conflitos que ameacem o bom andamento da organização.

Alocador de Recursos: Ele é o responsável por administrar os recursos (equipamentos, pessoal, dinheiro, etc.) disponíveis. É o administrador quem aloca os recursos nos setores da organização, de acordo com as prioridades e com os objetivos organizacionais.

Negociador: É o administrador que representa os interesses da organização durante as negociações (com sindicatos, com clientes, com outras empresas, etc.).



ESQUEMATIZANDO!

- **PAPÉIS DO ADMINSITRADOR**
  - PAPÉIS **INTERPESSOAIS**
    - Símbolo / Representação → Representa a organização simbolicamente
    - Liderança → Orienta, influencia e motiva
    - Elemento de Ligação → Rede de contatos para troca de informações
  - PAPÉIS **INFORMACIONAIS**
    - Monitor → Coleta e analisa informações
    - Disseminador → Compartilha informações (internamente)
    - Porta-voz → Transmite informações (para o meio externo)
  - PAPÉIS **DECISÓRIOS**
    - Empreendedor → Identifica novas ideias e oportunidades
    - Solucionador de conflitos → Corrige problemas (internos e externos)
    - Alocador de Recursos → Aloca recursos conforme prioridades
    - Negociador → Representa os interesses da organização

HORA DE PRATICAR!

(FGV – TJ-TO - Técnico Judiciário - Apoio Judiciário e Administrativo – 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:

Vejamos as atribuições do cargo elencadas pelo enunciado da questão:

"*programar e realizar o orçamento relativo ao trabalho da equipe de subordinados*". Trata-se de um papel decisório de **alocador de recursos**. Enquanto alocador de recursos o Administração é o responsável por **administrar os recursos** (equipamentos, pessoal, dinheiro, etc.) disponíveis. É o administrador quem aloca os recursos nos setores da organização, de acordo com as prioridades e com os objetivos organizacionais.

"coletar e analisar informações sobre a organização e o ambiente externo". Trata-se de um papel informacional de **monitor**. Enquanto monitor o administrador é o coletor da informação. Ele **coleta** e **analisa informações** relacionadas à **organização** e ao **ambiente que a organização está inserida** (ambiente externo).

"representar a organização junto ao sindicato". Trata-se de um papel decisório de **negociador**. Enquanto negociador o administrador **representa os interesses da organização durante as negociações** (com **sindicatos**, com clientes, com outras empresas, etc.).

Portanto, o gabarito é a letra C.

O gabarito é a letra C.

(AOCP – SUSIPE-PA – Assistente Administrativo - 2017)

Mintzberg argumenta que os administradores possuem autoridade formal sobre seus subordinados que lhes confere status, o qual lhes permite desenvolver relações interpessoais que fornecem informações para suas decisões. Relacione a qual categoria pertencem os papéis e assinale a alternativa com a sequência correta.

CATEGORIAS

1. Interpessoal.

2.Informacional.

3. Decisorial.

PAPÉIS

( ) Disseminador.

( ) Líder.

( ) Elemento de ligação.

( ) Monitor.

( ) Empreendedor.

( ) Administrador de recursos.

a) 1 – 2 – 2 – 1 – 3 – 3.

b) 1 – 3 – 3 – 1 – 2 – 2.

c) 3 – 1 – 3 – 2 – 1 – 2.

d) 2 – 3 – 1 – 3 – 2 – 1.

e) 2 – 1 – 1 – 2 – 3 – 3.

Comentários:

(2) Disseminador = **Papel Informacional**.

(1) Líder = **Papel Interpessoal**.

(1) Elemento de ligação = **Papel Interpessoal**.

(2) Monitor = **Papel Informacional**.

(3) Empreendedor = **Papel Decisório**.

(3) Administrador de recursos = **Papel Decisório**.

O gabarito é a letra E.

(UFG – UEAP – Assistente Administrativo - 2014)

Segundo Mintzberg, o administrador deve desempenhar papéis que são padrões de comportamentos esperados. Entre eles, está o papel interpessoal, que envolve

a) símbolos, liderança e elementos de ligação.

b) soluções de conflitos, negociações e empreendedorismo.

c) monitoramento, disseminação e ser porta-voz.

d) partilha de informações, ações corretivas e participação em eventos.

Letra A: correta. De fato, o papel interpessoal divide-se em: símbolo (representação), liderança e elemento de ligação.

Letra B: errada. Trata-se de papéis pertencentes à categoria dos **papéis decisórios**.

Letra C: errada. Esses papéis fazem parte dos **papéis informacionais**.

Letra D: errada. Partilha de informações é **papel informacional** (Disseminador). Ações corretivas é **papel decisório** (Solucionador de conflitos). E, por fim, participação em eventos é **papel interpessoal** (símbolo / representação).

O gabarito é a letra A.

---

5 - Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz)

Beleza! Já entendemos quais são os papéis do administrador. Agora, estudaremos quais são as habilidades necessárias para que o administrador exerça seus papéis.

Ora, de nada adianta o administrador ter todos esses papéis, e não ter as habilidades necessárias para desempenhá-los de forma satisfatória. Para Chiavenato, "**habilidade** é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado".[17]

Segundo Rorbert L. Katz, os administradores necessitam de três habilidades fundamentais para desempenharem bem os seus papéis: habilidades **técnicas**, habilidades **humanas** e habilidades **conceituais**.

Habilidades técnicas: Como o próprio nome já diz, são aquelas habilidades relacionadas à utilização de algum **conhecimento técnico e/ou especializado** para a execução do trabalho. Estão diretamente relacionadas com o "fazer". Por exemplo, quando um contador elabora um balanço patrimonial (ele está utilizando uma capacidade técnica), ou quando um engenheiro manipula um equipamento específico. Essas habilidades podem ser aprendidas, através de cursos e treinamentos.

São habilidades mais utilizadas no **nível operacional** (supervisores) e na execução das tarefas (funcionários e operários). Por exemplo, o contador deve saber elaborar um balanço patrimonial.

Habilidades humanas: Relacionam-se às habilidades de **relacionamento interpessoal** do administrador. Referem-se às habilidades de **comunicação** e de **relacionamento** com as outras pessoas. Essas habilidades estão relacionadas com a capacidade do administrador de **liderar**, **motivar**, **coordenar** e **influenciar** grupos ou pessoas.

Por se tratarem de habilidades importantes a um bom desempenho da liderança, são necessárias aos três níveis organizacionais (**estratégico**, **tático** e **operacional**). Contudo, em especial, vale destacar que são habilidades **fundamentais ao nível tático**, onde encontram-se os gerentes, que atuam como o "elo de ligação" entre o nível estratégico e o nível operacional. Para tanto, os gerentes precisam motivar os subordinados, liderando-os e gerenciando-os com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos pela organização.

Habilidades conceituais: Essas habilidades envolvem uma visão sistêmica da organização (visualizar a organização como um todo). É necessário que o administrador tenha facilidade em trabalhar com **ideias**, **abstrações** e "**conceitos**". Estão diretamente relacionadas com o **pensar**. São capacidades mais "sofisticadas", envolvem o diagnóstico de situações e a capacidade de **interpretar situações**, **identificar oportunidades** e **planejar o futuro** da organização.

Portanto, são habilidades indispensáveis ao nível **estratégico** da organização.

---

[17] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.



Todos os níveis (estratégico, tático e operacional) utilizam todas as habilidades (técnicas, humanas e conceituais).

O que ocorre, é que dependendo do nível organizacional é utilizada **predominantemente** uma das habilidades. Ou seja, cada nível organizacional utiliza com predominância uma das habilidades.

Irei dar um exemplo com números, apenas para **ILUSTRAR** (repito, vou utilizar os números apenas para **ilustrar**, esses números não tem qualquer fundamento). O objetivo desse exemplo é que você consiga "visualizar" e entender melhor esse conceito.

Por exemplo:

Nível estratégico = utiliza 60% de habilidades conceituais, 35% de habilidades humanas e 5% de habilidades técnicas.

Nível tático = utiliza 50% de habilidades humanas, 25% de habilidades conceituais e 25% de habilidades técnicas.

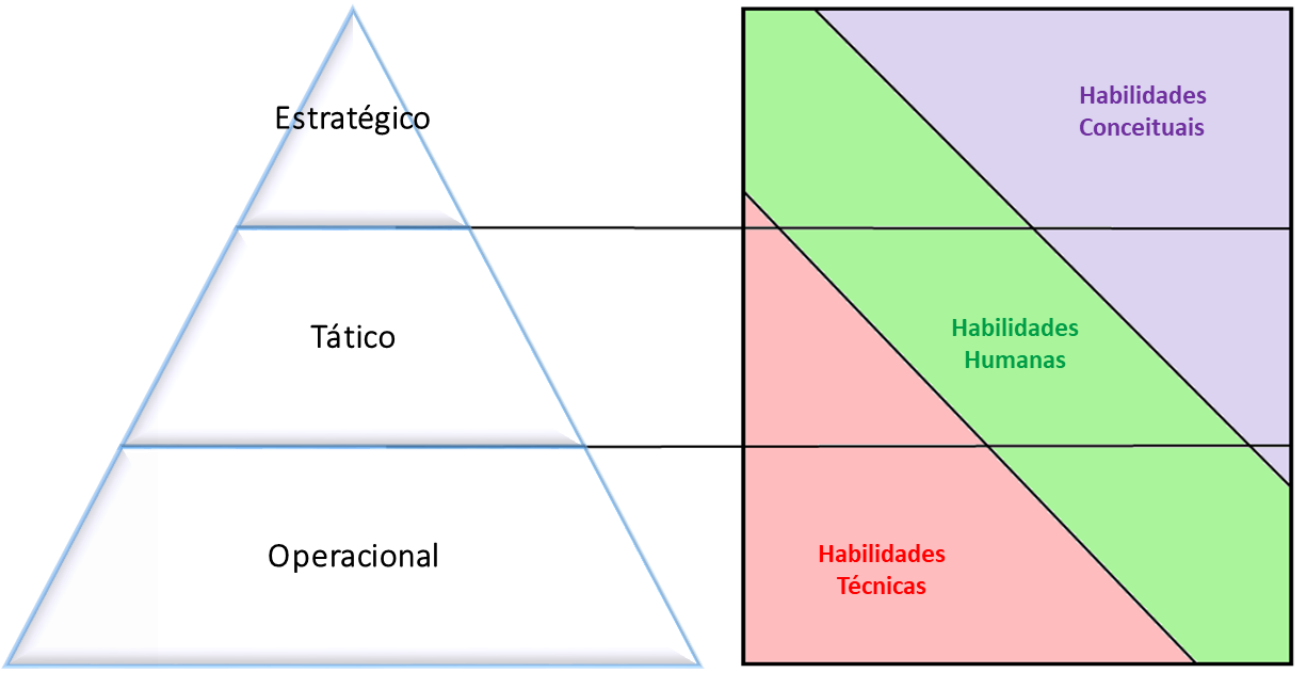
Nível operacional = utiliza 60% de habilidades técnicas, 35% de habilidades humanas e 5% de habilidades conceituais.

Assim, você pode perceber que as habilidades técnicas são muito utilizadas no nível operacional, e pouquíssimo utilizadas no nível estratégico. Por sua vez, as habilidades humanas são mais utilizadas no nível tático, mas também são muito importantes nos outros níveis. Por fim, as habilidades conceituais são muito utilizadas no nível estratégico e pouquíssimo utilizadas no nível operacional.

Com esse exemplo, também conseguimos perceber que o nível tático é aquele em que as habilidades estão distribuídas de uma forma mais "homogênea". Isso se deve ao fato de este ser o nível intermediário, o "elo de articulação" entre os outros 02 níveis (estratégico e operacional). Podemos dizer que o administrador, nesse nível, "tem que saber um pouquinho de tudo".



ESQUEMATIZANDO!



Chiavenato (2011) adaptado

Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas	Habilidades Conceituais
• Conhecimentos Técnicos e/ou especializados • Relacionados com o "fazer"	• Relacionamento Interpessoal • Comunicação • Liderar e Motivar • Coordenar e Influenciar	• Pensar, interpretar, planejar • Trabalhar com ideias, abstrações e conceitos

HORA DE PRATICAR!

(FGV – PC-AM – Investigador - 2022)

Determinadas atividades profissionais requerem habilidade e competências gerenciais distintas. Em algumas situações, o profissional deve usar sua capacidade de pensamento abstrato, que se manifesta por meio da intuição, imaginação e criatividade, para análise e tomada de decisão.

Nesse caso, o profissional deve lançar mão de habilidades

a) técnicas.

b) negociadas.

c) interpessoais.

d) formais.

e) conceituais.

Comentários:

Vejamos as palavras-chave que o enunciado nos destaca: "capacidade de **pensamento abstrato**", "**intuição**, **imaginação** e **criatividade**".

Trata-se, portanto, de **habilidades conceituais.** Nas habilidades conceituais é necessário que o administrador tenha facilidade em trabalhar com ideias, **abstrações** ("**pensamento abstrato**") e "conceitos". Estão diretamente relacionadas com o **pensar ("imaginação", "criatividade")**.

O gabarito é a letra E.

(FGV – MPE-BA – Assistente Técnico Administrativo - 2017)

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

Assim, é correto afirmar que:

a) no nível tático, as habilidades humanas são cruciais para o bom desempenho do administrador;

b) o nível estratégico requer maior emprego das habilidades técnicas que o nível tático;

c) no nível operacional, as habilidades conceituais são preponderantes para o bom desempenho do administrador;

d) as habilidades técnicas são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático;

e) o nível operacional requer maior emprego das habilidades humanas que o nível tático.

Comentários:

Letra A: correta. Perfeito! É o nível onde estão os gerentes. Nesse nível, as habilidades humanas são fundamentais.

Letra B: errada. É exatamente o contrário! O nível **tático** (e principalmente o nível operacional) requer maior emprego das habilidades técnicas que o nível **estratégico**.

Letra C: errada. No nível operacional, as habilidades **técnicas** são preponderantes para o bom desempenho do administrador. Já as habilidades conceituais são indispensáveis para o bom desempenho do administrador do nível **estratégico.**

Letra D: errada. As habilidades técnicas **não** são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático. Pelo contrário, elas são preponderantemente essenciais aos administradores do nível **operacional.**

Letra E: errada. É exatamente o contrário! O nível **tático** requer maior emprego das habilidades humanas que o nível **operacional**.

O gabarito é a letra A.

(COMPERVE – UF-RN – Assistente em Administração - 2018)

Em qualquer organização, o administrador desempenha papéis que requerem habilidades técnicas, humanas e conceituais que variam em função da posição do gestor na hierarquia da instituição. Nesse sentido, o gestor de nível tático utiliza

a) bom volume de habilidades técnicas e humanas e pouca habilidade conceitual.

b) maior volume de habilidades conceituais e humanas e pouca habilidade técnica.

c) bom volume de habilidades humanas, técnicas e conceituais.

d) pouco volume de habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Comentários:

Conforme vimos, no nível tático as habilidades estão distribuídas de forma mais "homogênea". O administrador, nesse nível, tem que saber "um pouquinho de tudo". Isso pois, o nível tático é "elo de articulação" entre o nível estratégico e o nível operacional. Portanto, requer que o administrador possua um bom volume de habilidades humanas, técnicas e conceituais.

O gabarito é a letra C.

(FGV – IBGE – Agente - 2017)

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

Assim, no nível tático, são mais relevantes as habilidades:

a) conceituais;

b) humanas;

c) técnicas;

d) decisórias;

e) de planejamento.

Comentários:

Se você acertou a questão anterior e também acertou essa questão, você pegou o jeito da coisa! ☺

O nível tático requer um bom volume de todas habilidades (é mais "homogêneo"). Contudo, nesse nível são mais relevantes as **habilidades humanas**. É onde estão os gerentes, que precisam liderar, motivar e influenciar as outras pessoas, no sentido de que as decisões tomadas no nível estratégico sejam implementadas.

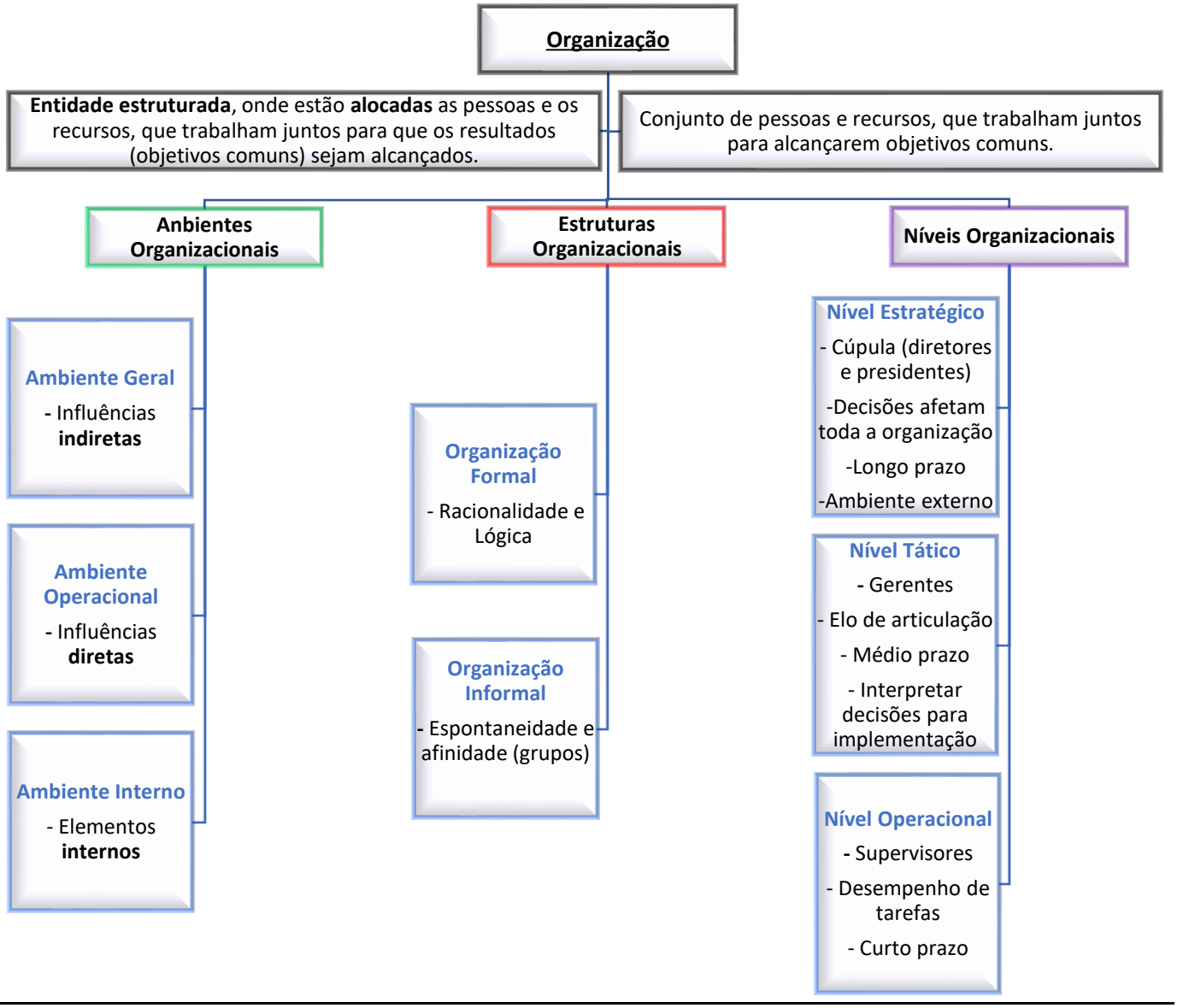
O gabarito é a letra B.

RESUMO ESTRATÉGICO

Administração

Administração é a **utilização de todos os recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma **planejada, organizada, dirigida e controlada,** para o **alcance dos objetivos da organização**, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

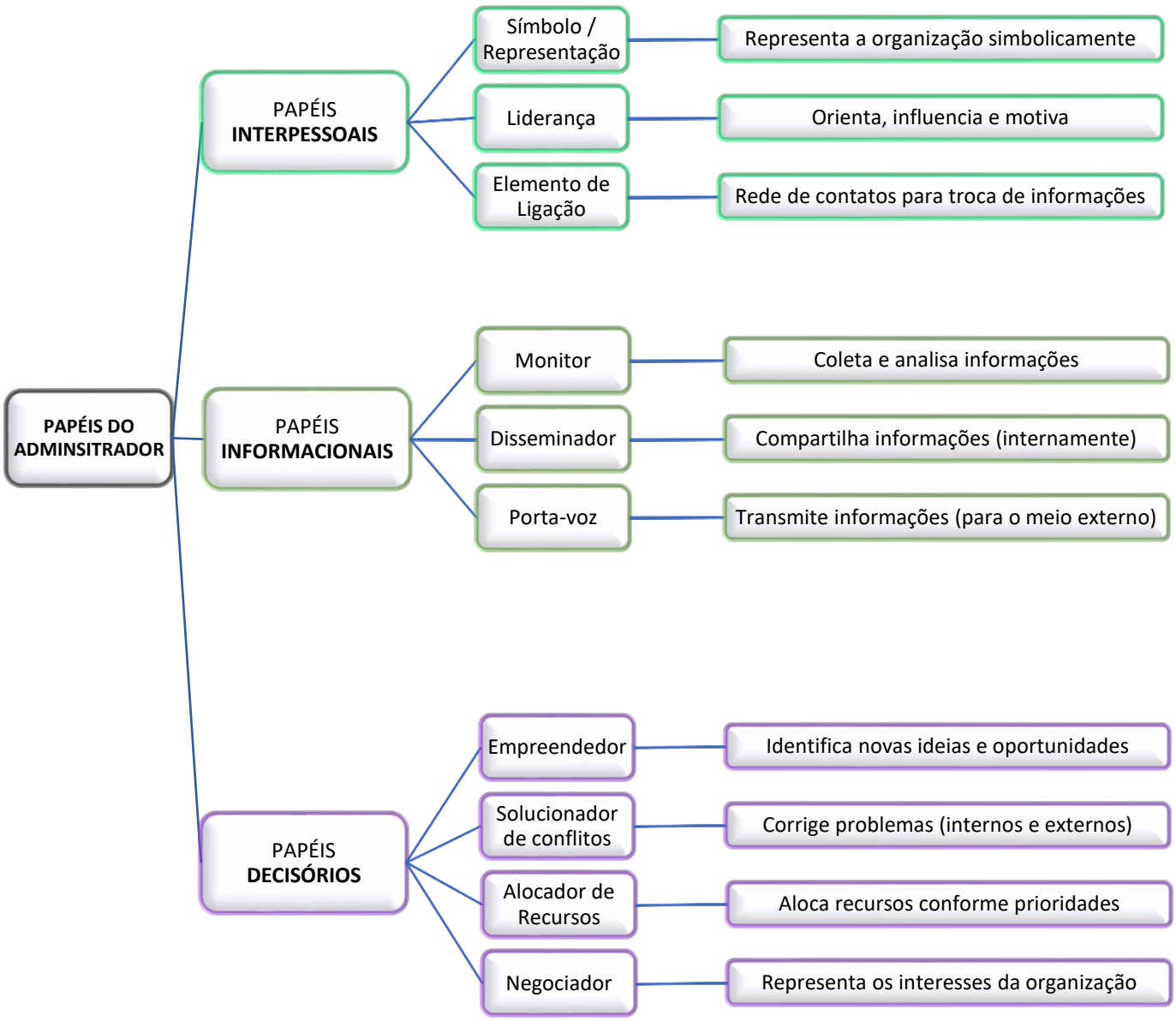
Organização



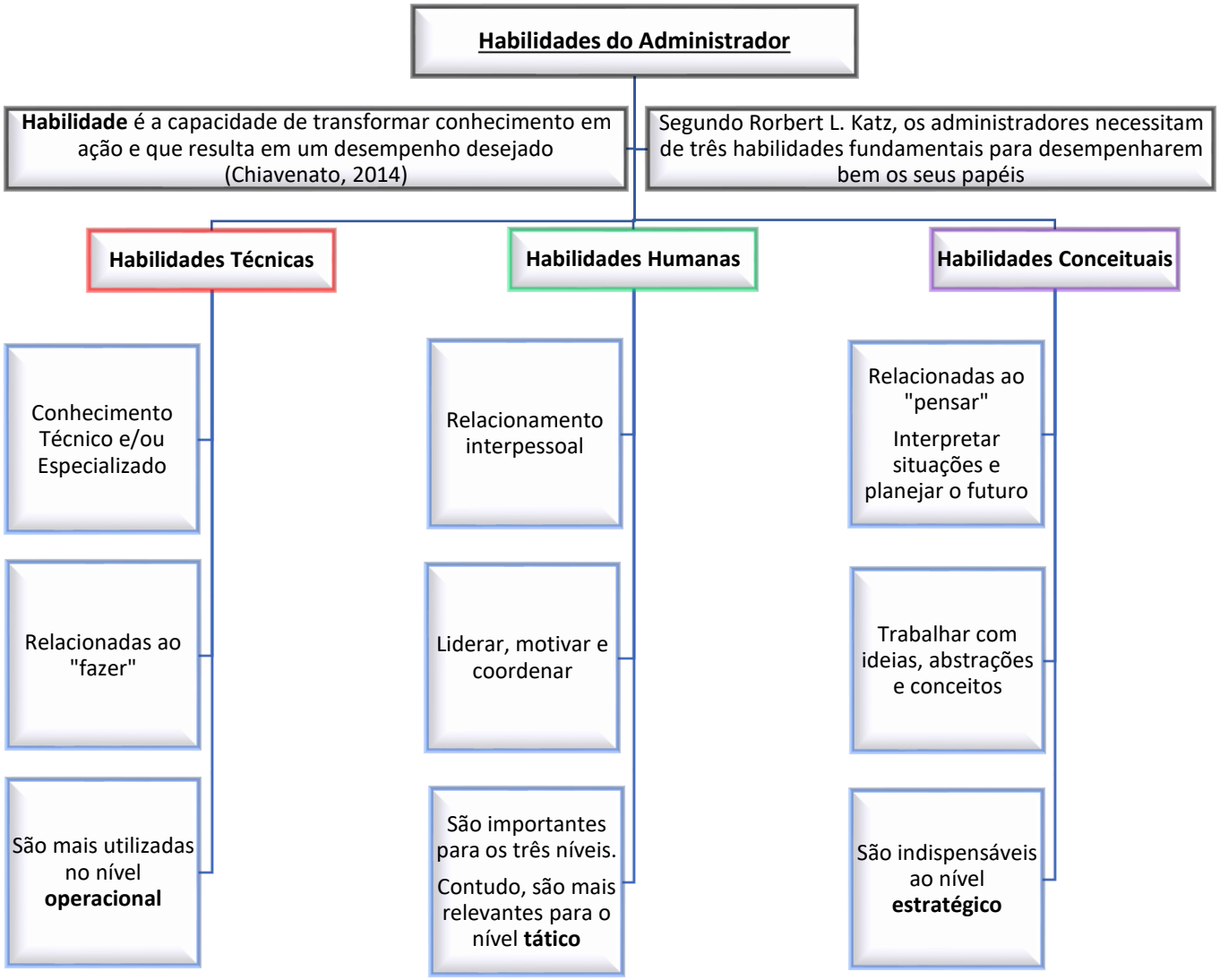
Processo Organizacional (Processo Administrativo)



Papéis do Administrador (Henry Mintzberg)



Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz)





QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (FGV – AMAZUL - Analista de Administração – 2026)

O processo administrativo é constituído pela sequência de ordens das funções administrativas para que a organização alcance os objetivos desejados.

A organização é uma dessas funções que tem como componente básico

a) fazer o planejamento e alocar os recursos necessários.

b) designar responsabilidades para cumprimento de tarefas.

c) definir os objetivos bem como os meios de alcança-los.

d) monitorar as atividades e posteriormente suas correções.

e) motivar as pessoas por intermédio de influências.

Comentários:

Letra A: errada. Nada disso! De fato, alocação de recursos é tarefa relacionada à função organização. Entretanto, o "planejamento" é tarefa relacionada à **função planejamento**. É a função planejamento que estabelece os objetivos e define os meios (traça as estratégias) para alcançá-los.

Letra B: correta. Isso mesmo. A atribuir as responsabilidades e estabelecer as autoridades são tarefas relacionada à função organização.

Letra C: errada. É a **função planejamento** que estabelece os objetivos e define os meios (traça as estratégias) para alcançá-los.

Letra D: errada. É a **função controle** que é responsável por monitorar as atividades e fazer as correções necessárias.

Letra E: errada. É a **função direção** que é responsável por usar a influência para orientar e motivar as pessoas.

O gabarito é a letra B.

---

2. (FGV – AMAZUL - Assistente Administrativo – 2026)

No processo administrativo, a formulação de organizar ações para que os objetivos da organização sejam alcançados de maneira adequada, utilizando as formas mais apropriadas denomina-se

a) conformidade

b) planejamento

c) desempenho

d) resultado

e) recurso

Comentários:

Trata-se de atividade relacionada à **função planejamento**. É a função planejamento que estabelece os objetivos e define os meios (traça as estratégias / organiza as ações) para alcançá-los.

O gabarito é a letra B.

---

3. (FGV – AMAZUL - Técnico de Secretariado – 2026)

A administração está presente em diferentes situações do cotidiano, como na organização de tarefas, na definição de prioridades e na busca por soluções para problemas comuns. Esses elementos ajudam pessoas, grupos e organizações a alcançarem seus objetivos.

Diante dessa perspectiva, administração pode ser entendida como

a) um procedimento voltado principalmente à manutenção de rotinas operacionais.

b) um conjunto de ações focado no cumprimento de normas previamente estabelecidas.

c) um processo contínuo de decisões e uso de recursos para atingir resultados desejados.

d) uma atividade caracterizada pela aplicação de técnicas padronizadas.

e) um mecanismo baseado na supervisão direta das atividades de um grupo.

Comentários:

Maximiano explica que administração é "um processo dinâmico de **tomar decisões** sobre a **utilização de recursos**, para possibilitar a **realização de objetivos**".[1]

Em outras palavras, Administração é a utilização de todos os **recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma planejada, organizada, dirigida e controlada, para o **alcance dos objetivos** da organização, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

Portanto, o gabarito é a letra C.

O gabarito é a letra C.

---

4. (FGV – AMAZUL - Técnico de Secretariado – 2026)

Embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-lo é seu impacto sobre o desempenho das organizações.

Considerando essa concepção, é correto afirmar que uma organização

a) funciona essencialmente como um conjunto de tarefas especializadas, independentemente dos objetivos que busca atingir.

b) constitui um sistema de recursos orientado por objetivos, cujo funcionamento depende de processos coordenados pela administração.

c) baseia sua estrutura na execução espontânea das atividades, reduzindo a necessidade de coordenação formal.

d) depende prioritariamente da existência de recompensas individuais para manter sua operação.

e) opera majoritariamente conforme rotinas fixas, que determinam seus resultados independentemente das decisões gerenciais.

Comentários:

Organização é uma entidade estruturada, onde estão **alocadas as pessoas e os recursos**, que trabalham juntos para que os resultados (**objetivos comuns**) **sejam alcançados**.

Então, de um lado temos a **administração**, cujo papel é **orientar e conduzir** pessoas e recursos, para que objetivos sejam alcançados (a administração conduz a organização).

---

[1] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Introdução à Adminstração***, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011, p. 12

De outro lado, temos a organização, que é o local onde essas pessoas e recursos encontram-se alocados para o desempenho das funções precípuas da administração.

Portanto, a única alternativa que trouxe corretamente um conceito de organização foi a letra B.

O gabarito é a letra B.

---

5. (FGV – MPU – Técnico – Polícia Institucional – 2025)

Certa organização iniciou um processo seletivo para um cargo na área de recursos humanos. As atribuições do cargo são: definição da estrutura de cargos e salários; estabelecimento de metas e objetivos aos colaboradores; avaliação do desempenho.

As atribuições do cargo estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções da administração:

a) planejamento; planejamento; controle;

b) planejamento; direção; controle;

c) planejamento; direção; direção;

d) organização; planejamento; direção;

e) organização; planejamento; controle.

Comentários:

Vejamos:

Definição da estrutura de cargos e salários = É a função **organização** que está relacionada a dividir o trabalho, atribuir as responsabilidades e estabelecer as autoridades. A função organização está relacionada à alocação de recursos para equipes, pessoas, órgãos e departamentos e à atribuição (alocação) de tarefas.

Estabelecimento de metas e objetivos aos colaboradores = É a função **planejamento** que é responsável por estabelecer os objetivos e definir os meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

Avaliação do desempenho = É a função **controle** que envolve o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho.

O gabarito é a letra E.

---

6. (FGV – DPE-RO - Técnico Administrativo - Classe A – 2025)

Entre as funções básicas do processo administrativo, consideradas essenciais para a atuação do administrador, aquela responsável pela definição da estrutura organizacional, é denominada

a) previsão.

b) direção.

c) organização.

d) controle.

e) revisão.

Comentários:

É a função **organização** que está relacionada a dividir o trabalho, atribuir as responsabilidades e estabelecer as autoridades. A função organização está relacionada à alocação de recursos para equipes, pessoas, órgãos e departamentos e à atribuição (alocação) de tarefas.

Portanto, é a função organização que é responsável pela definição da estrutura organizacional.

O gabarito é a letra C.

---

7. (FGV – TRF1 – Técnico Judiciário - Área Administrativa - 2024)

Maria é uma administradora que está se candidatando a um cargo na área comercial de certa organização. As atribuições do cargo são: estabelecer metas de vendas aos funcionários da equipe; distribuir a força de vendas por área atendida pela empresa; atribuir prêmios aos melhores vendedores.

As atribuições do cargo estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções da administração:

a) direção; organização; direção;

b) direção; planejamento; organização;

c) planejamento; organização; organização;

d) planejamento; planejamento; direção;

e) planejamento; organização; direção.

Comentários:

Vejamos cada uma das atribuições destacadas pelo enunciado:

-estabelecer metas de vendas aos funcionários da equipe = A função **planejamento** é responsável por estabelecer os objetivos (metas) e traçar as estratégias para alcança-los.

-distribuir a força de vendas por área atendida pela empresa = A função **organização** é responsável pela atribuição de responsabilidades, pela alocação (distribuição) de recursos, atribuição de tarefas.

-atribuir prêmios aos melhores vendedores = A função **direção** está relacionada à influência para orientar e motivar as pessoas. Está relacionada à liderança, comunicação, motivação, relacionamento e interação. Portanto, a atribuição de prêmios (influência para motivar as pessoas) está relacionada à função direção.

O gabarito é a letra E.

---

8. (FGV – TJMS – Analista Judiciário – Área Meio – 2024)

Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas, que correspondem às etapas do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Considere as seguintes afirmativas sobre algumas atividades gerenciais e as funções administrativas:

I. o estabelecimento de metas a funcionários está relacionado à função organização;

II.a elaboração de orçamentos está relacionada à função organização;

III.a atribuição de bônus por produtividade está relacionada à função direção;

IV. o desenho de cargos está relacionado à função planejamento.

Está correto o que se afirma em:

a)III, apenas;

b)IV, apenas;

c)II, IV, apenas;

d)II, III e IV, apenas;

e)I, II, III e IV.

Comentários:

A primeira assertiva está errada. Nada disso. Estabelecimento de metas está relacionado à função **planejamento**.

A segunda assertiva está errada. Nada disso. Elaboração de orçamentos está relacionado à função **planejamento**. O orçamento é um instrumento de planejamento que engloba receitas e despesas.

A terceira assertiva está correta. Isso mesmo. A função direção está relacionada à influência para orientar e motivar as pessoas. Portanto, a atribuição de bônus (influência para motivar as pessoas) está relacionada à função direção.

A quarta assertiva está errada. Nada disso. É a função **organização** que está relacionada a dividir o trabalho, atribuir as responsabilidades e estabelecer as autoridades. Portanto, desenho de cargos está relacionado à função organização.

O gabarito é a letra A.

---

9. (FGV – TJ-AP – Analista Judiciário – Área Apoio Especializado – Especialidade Administração - 2024)

João é líder de uma equipe de dez funcionários na organização em que trabalha. Ele acaba de ser informado dos resultados de sua avaliação anual de desempenho, tendo recebido notas altas nos quesitos: capacidade de compartilhar informação relevante com os subordinados; capacidade de organizar o trabalho dos funcionários em função das metas da equipe; capacidade de identificar oportunidades e novos projetos relevantes.

João foi bem avaliado no desempenho dos seguintes papéis organizacionais, respectivamente:

a) porta-voz; empreendedor; líder;

b) disseminador; administrador de recursos; empreendedor;

c) porta-voz; elemento de ligação; empreendedor;

d) disseminador; administrador de recursos; líder;

e) elemento de ligação; monitor; empreendedor.

Comentários:

Vejamos cada um dos papéis avaliados:

- capacidade de **compartilhar informação** relevante com os **subordinados** = **Disseminador**: O administrador é o responsável pela **disseminação da informação no âmbito interno** da organização. O administrador compartilha as informações com seus subordinados (por exemplo, fazendo com que as decisões tomadas pela cúpula - no nível estratégico -, cheguem até o nível operacional e aos funcionários executores).

- capacidade de **organizar o trabalho** dos funcionários em função das metas da equipe = **Alocador de Recursos** (**Administrador de Recursos**): Ele é o responsável por **administrar os recursos** (equipamentos, **pessoal**, dinheiro, etc.) disponíveis. É o administrador quem **aloca os recursos** nos setores da organização, de acordo com as prioridades e com os objetivos organizacionais.

- capacidade de **identificar oportunidades** e novos projetos relevantes = **Empreendedor**: O administrador **identifica novas ideias e oportunidades** para a melhoria da organização. Ele inicia e planeja a maior parte das mudanças controladas em sua organização. Muitas vezes, é nesse papel que o administrador "assume riscos".

O gabarito é a letra B.

---

10. (FGV – TJ-AP – Analista Judiciário – Área Apoio Especializado – Especialidade Administração - 2024)

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 organização, respectivamente:

a) definição da estratégia comercial; elaboração de orçamentos;

b) implementação de políticas de gestão participativa; aplicação de recursos financeiros;

c) estabelecimento de objetivos e metas; definição da estrutura de cargos e salários;

c) definição da estratégia de negócio; implantação de políticas de qualidade de vida;

e) alocação de funcionários por setores da organização; avaliação de desempenho.

Comentários:

Letra A: errada. Definição de estratégias e elaboração de orçamentos estão relacionadas à função **planejamento**.

Letra B: correta. De fato, implementação de políticas de gestão participativa (condução dos trabalhos) está relacionada à função direção e aplicação (alocação) de recursos financeiros está relacionada à função organização.

Letra C: errada. Estabelecimento de objetivos e metas está relacionado à função **planejamento**. Definição da estrutura de cargos e salários está relacionada à função **organização**.

Letra D: errada. Definição da estratégia está relacionada à função **planejamento**. Implantação de políticas de qualidade de vida está relacionada à função **direção**.

Letra E: errada. Alocação de funcionários (recursos) está relacionada à função **organização**. Avaliação de desempenho está relacionada à função **controle**.

O gabarito é a letra B.

---

11. (FGV – EPE – Gestão Corporativa - Infraestrutura e Segurança – 2024)

Processo administrativo é o conjunto de funções desempenhadas pelos administradores em diferentes níveis e áreas da organização, com o objetivo de alcançar metas pré-definidas.

Colocar em marcha aquilo que foi planejado e organizado é atribuição da função

a) planejamento.

b) organização.

c) direção.

d) controle.

e) avaliação.

Comentários:

É a função **direção** que é responsável por conduzir os trabalhos para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado.

O gabarito é a letra C.

---

12. (FGV – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – Analista Administrativo – Administração - 2024)

Acerca das funções administrativas, a organização em relação ao nível intermediário de sua atuação está relacionada à

a) estrutura dos órgãos e equipes.

b) liderança e motivação.

c) alocação de recursos.

d) gerência e recursos.

e) política de pessoal.

Comentários:

Questão bastante específica, baseada em uma tabela de uma obra de Chiavenato, de 1994[2]:

Nível de Atuação	Planejamento	Organização	Direção	Controle
Institucional	Planejamento estratégico. Determinação dos objetivos organizacionais	Desenho da estrutura organizacional	Direção geral. Políticas e diretrizes de pessoal	Controles globais e avaliação do desempenho organizacional
Intermediário	Planejamento e alocação de recursos	Desenho departamental. Estrutura dos órgãos e equipes. Regras	Gerência e recursos. Liderança e motivação	Controles táticos e avaliação do desempenho departamental.
Operacional	Planos operacionais de ação cotidiana	Desenho de cargos e tarefas. Métodos e processos de operação	Supervisão de primeira linha	Controles operacionais e avaliação do desempenho individual

Com base na tabela acima, vejamos cada uma das alternativas:

Letra A: correta. Isso mesmo. De acordo com a tabela, estrutura dos órgãos e equipes corresponde à função organização no nível intermediário.

Letra B: errada. De acordo com a tabela, liderança e motivação corresponde à função **direção** no nível intermediário.

Letra C: errada. De acordo com a tabela, alocação de recursos corresponde à função **planejamento** no nível intermediário.

Letra D: errada. De acordo com a tabela, gerência e recursos corresponde à função **direção** no nível intermediário.

Letra E: errada. De acordo com a tabela, políticas de pessoa corresponde à função **direção** no nível institucional.

“Stefan, não concordo com algumas coisas dessa tabela.”

[2] Extraído de CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. São Paulo, Makron Books, 1994, p.168.

Eu sei, meu amigo! Essa tabela tem alguns termos que podem causar uma certa confusão. Um exemplo é o "gerência e **recursos**". Esse termo "recursos" está muito vago, o que poderia nos levar a pensar na função organização, que é a função que tem foco em "coisas"/recursos.

Inclusive, em versões mais recentes dessa obra (2022), Chiavenato atualizou essa tabela, para constar da seguinte forma[3]:

Níveis de atuação	Planejamento	Organização	Direção	Controle
Institucional	Determinação de objetivos e planejamento estratégico	Desenho da estrutura organizacional	Políticas e diretrizes de direção e condução do pessoal	Controles globais e avaliação do desempenho empresarial
Intermediário	Planejamento tático e colocação de recursos	Estrutura dos órgãos e de cargos, rotinas e procedimentos	Gerência e aplicação de recursos visando à ação empresarial e liderança	Controles departamentais e avaliação do desempenho departamental
Operacional	Planos operacionais	Métodos e processos de trabalho e de operação	Chefia, supervisão e motivação do pessoal	Controles individuais e avaliação do desempenho individual

Perceba que, dentre as diversas mudanças, o autor trocou "gerência e recursos" por "gerência e **aplicação** de recursos visando à ação empresarial", agora sim direcionando à função direção, e evitando dúvidas e ambiguidades.

O ideal é que você conheça essas duas tabelas, para estar 100% preparado caso apareça uma questão na sua prova baseada em alguma dessas tabelas, OK?

O gabarito é a letra A.

---

13. (FGV – Controladoria Geral do Município de Belo Horizonte - Auditor de Controle Interno – Administração - 2024)

O processo administrativo é a engrenagem essencial que orienta as organizações, abrangendo o planejamento, a organização, a direção e o controle para alcançar eficácia e eficiência em seus objetivos.

Assinale a opção que apresenta a base de atuação da função de organização.

a) Ideias.

---

[3] Extraído de CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

b) Pessoas.

c) Coisas.

d) Resultados.

Comentários:

A função planejamento tem foco em ideias, a função **organização** tem foco em "**coisas**"/recursos, a função direção tem foco em pessoas e a função controle tem foco em resultados.

O gabarito é a letra C.

---

14. (FGV – Controladoria Geral do Estado da Paraíba - Auditor de Contas Públicas – Auditoria Governamental - 2024)

É muito comum nas organizações que o exercício das funções de direção dependa de habilidades e da capacidade de desempenhar determinados papéis. Em diversos momentos, o gestor principal deve ser capaz de atuar como representação simbólica e referência que provê direção aos subordinados e constrói uma rede de relações.

O gestor em questão é demandado a desempenhar um papel do tipo:

a) monitor;

b) decisório;

c) negociador;

d) interpessoal;

e) informacional.

Comentários:

O enunciado destaca que o gestor principal deve ser capaz de atuar como representação simbólica (papel de **símbolo** / **representação**) e referência que provê direção aos subordinados (papel de **liderança**) e constrói uma rede de relações (papel de **elemento de ligação**). Todos são papéis **interpessoais**. Os papéis interpessoais são aqueles que se relacionam às relações pessoais do administrador com seus subordinados, chefes e clientes. Estes papéis demonstram como o administrador interage com as outras pessoas e como influencia seus subordinados.

O gabarito é a letra D.

---

15. (FGV – Câmara Municipal de São Paulo - Consultor Técnico Legislativo - Administração – 2024)

As funções administrativas são universais e representam os pilares fundamentais da gestão organizacional.

Assinale a opção que apresenta as funções administrativas.

a) Planejamento, direção, controle e ação.

b) Iniciação, execução, monitoramento e encerramento.

c) Planejamento, execução, avaliação e direção.

d) Conceituação, desenvolvimento, implementação e avaliação.

e) Planejamento, organização, direção e controle.

Comentários:

O processo administrativo é composto pelas seguintes funções administrativas: **Planejamento**, **Organização**, **Direção** e **Controle**.

O gabarito é a letra E.

---

16. (FGV – ALE-TO – Técnico Legislativo - Assistência Administrativa – 2024)

O processo administrativo é a abordagem sistemática para gerenciar organizações e atingir objetivos específicos, abrangendo quatro etapas principais: planejamento, organização, influência (ou direção) e controle.

Assinale a opção que indica, corretamente, a base de atuação da função de influência.

a) Ideias.

b) Objetivos.

c) Pessoas.

d) Coisas.

e) Resultados.

Comentários:

A função planejamento tem foco em ideias, a função organização tem foco em "coisas"/recursos, a função **direção** (**influência**) tem foco em **pessoas** e a função controle tem foco em resultados.

O gabarito é a letra C.

---

17. (FGV – ALESC – Analista Legislativo III – Administrador - 2024)

A direção é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação e pelo apoio às pessoas, por meio de adequada comunicação, liderança e motivação, características essas que um administrador deve possuir para conseguir dirigir pessoas com eficiência. Enquanto as outras funções administrativas – planejamento, organização e controle – são impessoais, a direção constitui um processo interpessoal que define as relações entre indivíduos. A direção está relacionada diretamente com a atuação sobre as pessoas da organização.

Assinale a opção que indica a função de direção no nível operacional.

a) Gerente.

b) Coach.

c) Líder.

d) Diretor.

e) Supervisor de primeira linha.

Comentários:

Diretor está relacionado à função direção no nível **estratégico**, **gerente** está relacionado à função direção no nível **tático** e **supervisor** de primeira linha está relacionado à função direção no nível **operacional**.

O gabarito é a letra E.

---

18. (FGV – Câmara Municipal de Fortaleza – Analista de Gestão de Pessoas – 2024)

Com relação aos principais papéis exercidos pelos administradores nas organizações, assinale a afirmação correta.

a) A atuação na construção de alianças e redes de contatos em diferentes âmbitos representa o papel de alocador de recursos.

b) A atuação como representante da organização nas atividades de natureza cerimonial e sociais se refere ao papel do monitor.

c) A atuação no planejamento de mudanças organizacionais, assumindo riscos na promoção de novas ideias representa o papel de empreendedor.

d) A atuação na coleta de informações relevantes que podem impactar os objetivos da organização se enquadra no papel de porta-voz.

e) A atuação na administração de crises inesperadas e disputas internas tem relação com o papel de símbolo.

Comentários:

Letra A: errada. É no papel de **Elemento de Ligação** que o administrador desenvolve uma rede de contatos e de relações, tanto dentro da organização (com subordinados e chefes) como fora dela (com clientes e fornecedores).

Letra B: errada. É no papel de **Símbolo** / **Representação** que o administrador é a "cara" da organização a que pertence. É ele quem representa a organização. Por exemplo: é o administrador que assina algum importante documento ou participa de eventos e cerimônias.

Letra C: correta. De fato, no papel de Empreendedor o administrador identifica novas ideias e oportunidades para a melhoria da organização. Ele inicia e planeja a maior parte das mudanças controladas em sua organização. Muitas vezes, é nesse papel que o administrador "assume riscos".

Letra D: errada. É no papel de **Monitor** que o administrador é o coletor da informação. Ele coleta e analisa informações relacionadas à organização e ao ambiente que a organização está inserida.

Letra E: errada. É no papel de **Solucionador de conflitos** que o administrador é o responsável por solucionar os conflitos internos (por exemplo: um conflito entre funcionários; ou uma máquina que parou de funcionar durante a produção) e também os conflitos externos (por exemplo: a empresa colocou no mercado um produto defeituoso). Ou seja, o administrador deve buscar a correção dos problemas e conflitos que ameacem o bom andamento da organização.

O gabarito é a letra C.

---

19. (FGV – Câmara dos Deputados - Técnica legislativa – 2023)

O Processo Administrativo é conhecido como o conjunto de funções desempenhadas pelos administradores em diferentes níveis e em várias áreas da organização, e tem como objetivo alcançar metas pré-definidas. Nesse sentido, as quatro principais funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle.

Entre os processos listados a seguir, assinale aquele que está associado com a função administrativa da organização.

a) Definição dos objetivos a atingir.

b) Preenchimento dos cargos.

c) Alocação dos recursos em órgãos e pessoas.

d) Comunicação, liderança e motivação de pessoas.

e) Ação Corretiva.

Comentários:

Letra A: errada. Definição de objetivos está relacionado à função **planejamento**.

Letra B: errada. Preenchimento dos cargos está relacionado à função **direção**.

Letra C: correta. De fato, alocação dos recursos está relacionada à função organização.

Letra D: errada. Comunicação, liderança e motivação de pessoas estão relacionas à função **direção**.

Letra E: errada. Ação corretiva está relacionada à função **controle**.

O gabarito é a letra C.

---

20. (FGV – DPE-RS - Analista - Área Administrativa – Administração – 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:

Vejamos cada um dos papéis avaliados:

- capacidade de **partilhar informações** com os **subordinados** = **Disseminador**: O administrador é o responsável pela **disseminação da informação no âmbito interno** da organização. O administrador compartilha as informações com seus subordinados (por exemplo, fazendo com que as decisões tomadas pela cúpula - no nível estratégico -, cheguem até o nível operacional e aos funcionários executores).

- capacidade de desenvolver uma **rede** externa de **contatos** relevantes = **Elemento de Ligação**: O administrador é o "contato" da organização. O administrador desenvolve uma **rede de contatos** e de relações, tanto dentro da organização (com subordinados e chefes) como fora dela (com clientes e fornecedores). Isso permite que ele promova a "troca" de informações com o meio externo.

- capacidade de **coletar** e **analisar informações** estratégicas sobre a organização e o ambiente externo = **Monitor**: O administrador é o coletor da informação. Ele **coleta** e **analisa informações** relacionadas à organização e ao ambiente que a organização está inserida. Ele faz isso através de sua rede de contatos (aquela mesma rede que ele construiu como "elemento de ligação"), ou através da leitura de jornais, notícias, entre outros.

O gabarito é a letra D.

---

21. (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:

Letra A: errada. Nada disso. Os papéis decisórios estão relacionados à forma como os administradores utilizam as informações que possuem em suas decisões. Se relacionam àquelas situações em que o administrador tem de fazer uma escolha. Podem ser de empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos e negociador.

São os papéis **interpessoais** que representam a forma como o administrador interage, podendo ser de representação, liderança ou ligação.

Letra B: errada. Nada disso! O papel de empreendedor faz parte do grupo de papéis **decisórios**.

Letra C: errada. Nada disso! A atividade de representação da organização em eventos é uma das tarefas daquele que exerce o papel de **Símbolo** / **Representação**.

Letra D: errada. Nada disso! Ao exercer o papel ligação (elemento de ligação), o Administradir é o "contato" da organização. O administrador desenvolve uma rede de contatos e de relações, tanto dentro da organização (com subordinados e chefes) como fora dela (com clientes e fornecedores). Isso permite que ele promova a "troca" de informações com o meio externo.

É no papel de **Solucionador de conflitos** que o administrador busca lidar com crises e mediar conflitos internos.

Letra E: correta. Isso mesmo! No papel de disseminador o administrador é o responsável pela disseminação da informação no âmbito interno da organização.

O gabarito é a letra E.

---

22. (FGV – PGM - Niterói - Técnico de Procuradoria – 2023)

Em certa organização, um gerente recebeu os resultados de sua avaliação de desempenho. Ele recebeu pontuação máxima no que se refere a "comunicar ao mercado os resultados, políticas e iniciativas organizacionais" e a "desenvolver uma rede de relações externas que favoreça o intercâmbio de informações". Os resultados da avaliação mostram que o gerente recebeu pontuação máxima no desempenho dos seguintes papéis do administrador, respectivamente:

a) disseminador; monitor;

b) ligação; disseminador;

c) porta-voz; monitor;

d) disseminador; porta-voz;

e) porta-voz; ligação.

Comentários:

Vejamos cada um dos papéis avaliados:

- comunicar ao mercado os resultados, políticas e iniciativas organizacionais = **Porta-voz**: O administrador que **repassa**, para o **meio externo**, informações relativas à organização. Por exemplo, é o administrador que transmite a informação em uma coletiva de imprensa, em uma entrevista em um programa de televisão, ou até mesmo em uma reunião com acionistas da organização.

- desenvolver uma **rede de relações** externas que favoreça o intercâmbio de informações = **Elemento de Ligação**: O administrador é o "contato" da organização. O administrador desenvolve uma **rede de contatos** e de relações, tanto dentro da organização (com subordinados e chefes) como fora dela (com clientes e fornecedores). Isso permite que ele promova a "troca" de informações com o meio externo.

O gabarito é a letra E.

---

23. (FGV – AL-MA - Técnico de Gestão Administrativa – Administrador – 2023)

Em organizações públicas e privadas, uma das atividades desenvolvidas relacionadas às finanças refere-se à elaboração de orçamentos e definição de projetos de investimentos. O desempenho dessas atividades fica a cargo de profissionais que lidam com habilidades conceituais, competências e papéis de tomada de decisão, de compreensão dos ambientes internos e externos, bem como atuam como representantes simbólicos máximos da organização.

Ao observar a demanda de competências e papéis a serem assumidos por este profissional, entende-se que sua atuação está relacionada ao nível hierárquico

a) empreendedor.

b) estratégico.

c) funcional.

d) operacional.

e) tático.

Comentários:

Vejamos as palavras-chave que o enunciado nos destaca:

Em organizações públicas e privadas, uma das atividades desenvolvidas relacionadas às finanças refere-se à elaboração de orçamentos e definição de projetos de investimentos. O desempenho dessas atividades fica a cargo de profissionais que lidam com **habilidades conceituais**,

competências e papéis de tomada de decisão, de compreensão dos **ambientes internos e externos**, bem como atuam como **representantes simbólicos máximos** da organização.

Portanto, é o **nível estratégico** que utiliza mais habilidades conceituais, leva em consideração o ambiente interno e externo da organização e onde estão os gestores de cúpula da organização (representantes simbólicos máximos).

O gabarito é a letra B.

---

24. (FGV – AGENERSA - RJ - Assistente Técnico de Regulação – 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:

É a função **planejamento** que é responsável por estabelecer os objetivos a serem alcançados e definir os meios para efetivá-los.

O gabarito é a letra E.

---

25. (FGV – Receita Federal - Auditor-Fiscal (manhã) – 2023)

O processo administrativo é dinâmico e sua complexidade decorre da realidade organizacional e da exigência de inter-relações entre as principais funções administrativas.

Tendo esta perspectiva, relacione as funções administrativas que formam o processo administrativo às atividades descritas.

1. Planejamento

2. Organização

3. Direção

4. Controle

( ) Estabelecer a divisão do trabalho, alocar recursos, definir responsabilidades.

( ) Motivar, liderar, comunicar e coordenar esforços.

( ) Definir padrões, monitorar e avaliar desempenho.

( ) Definir missão, objetivos e programar atividades.

Assinale a opção que apresenta a relação correta, na ordem apresentada.

a) 2 – 3 – 4 – 1.

b) 3 – 4 – 2 – 1.

c) 2 – 1 – 3 – 4.

d) 4 – 3 – 1 – 2.

e) 1 – 2 – 4 – 3.

Comentários:

Vejamos:

(**2**) Estabelecer a divisão do trabalho, alocar recursos, definir responsabilidades. = **Organização**

(**3**) Motivar, liderar, comunicar e coordenar esforços. = **Direção**

(**4**) Definir padrões, monitorar e avaliar desempenho. = **Controle**

(**1**) Definir missão, objetivos e programar atividades. = **Planejamento**

O gabarito é a letra A.

---

26. (FGV – CGE-SC - Auditor do Estado Administração - Tarde (Conhecimentos Específicos) – 2023)

Fayol define o ato de administrar como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Esses são os elementos da Administração que constituem o chamado processo administrativo: são localizáveis no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da organização.

Relacione os elementos do processo administrativo com suas respectivas definições.

1. Prever 2. Comandar 3. Controlar 4. Coordenar

( ) Ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços das pessoas.

( ) Certificar-se de que tudo ocorra conforme as regras e as ordens estabelecidas.

( ) Dirigir e orientar as pessoas.

( ) Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.

Assinale a opção que indica a relação correta na ordem apresentada.

a) 1, 3, 2 e 4.

b) 1, 4, 2 e 3.

c) 4, 2, 3 e 1.

d) 2, 4, 3 e 1.

e) 4, 3, 2 e 1.

Comentários:

Vejamos:

(**4**) Ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços das pessoas. = **Coordenar**

(**3**) Certificar-se de que tudo ocorra conforme as regras e as ordens estabelecidas. = **Controlar**

(**2**) Dirigir e orientar as pessoas. = **Comandar**

(**1**) Visualizar o futuro e traçar o programa de ação. = **Prever**

O gabarito é a letra E.

---

27. (FGV – TCE-TO - Auditor de Controle Externo - Administração – 2022)

Certa organização publicou em seu site uma vaga para o cargo de gerente na área de recursos humanos. Entre as atribuições do cargo, estão: "alocação dos especialistas de RH entre as diversas unidades da organização; realização de avaliação de desempenho dos subordinados; definição da estrutura de cargos e salários". Essas atribuições estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções da administração:

a) organização; controle; organização;

b) direção; controle; organização;

c) planejamento; direção; planejamento;

d) organização; controle; planejamento;

e) direção; direção; organização.

Comentários:

Vejamos cada uma das atribuições:

- alocação dos especialistas de RH entre as diversas unidades da organização = alocação de recursos é tarefa relacionada à função **organização**.

- realização de avaliação de desempenho dos subordinados = avaliação de desempenho é tarefa relacionada à função **controle**.

- definição da estrutura de cargos e salários = alocação de recursos e atribuição de tarefas estão relacionadas à função **organização**.

O gabarito é a letra A.

---

28. (FGV – SEFAZ-AM – Assistente - 2022)

Considere que Aline, servidora da Secretaria de Fazenda do Amazonas (SEFAZ-AM) e ocupante de cargo comissionado de chefia, é a responsável pelas principais ideias de melhoria dos processos do órgão, recebendo, por isso, grande reconhecimento por parte de seus colegas de trabalho.

Analisando a questão à luz dos papéis exercidos pela administradora, Aline assume um papel de

a) negociadora, do tipo símbolo.

b) monitora, do tipo informacional.

c) elemento de ligação, do tipo interpessoal.

d) porta-voz, do tipo disseminador.

e) empreendedora, do tipo decisório.

Comentários:

O enunciado nos destaca que Aline é responsável pelas principais **ideias** de melhoria dos processos do órgão. Trata-se, portanto, de um papel de **Empreendedor** (papel **decisório**).

É no papel de Empreendedor que o administrador **identifica novas ideias** e oportunidades para a melhoria da organização. Ele inicia e planeja a maior parte das mudanças controladas em sua organização.

O gabarito é a letra E.

---

29. (FGV – CGU – Técnico - 2022)

Frederico é coordenador de Tecnologia da Informação (TIC) em um importante órgão da Administração Pública Federal. Recentemente, ele participou de uma das mais importantes conferências sobre inovações tecnológicas voltadas para o setor público. Sua participação tinha como objetivo buscar informações sobre novas tecnologias e analisar iniciativas de TIC de outros órgãos a fim de comparar com as práticas internas do órgão em que trabalha. Ao participar da referida conferência, Frederico desempenhou o seguinte papel do administrador:

a) monitor;

b) elemento de ligação;

c) porta-voz;

d) empreendedor;

e) símbolo.

Comentários:

Perceba que Frederico participou da conferência com o objetivo de **buscar (coletar) informações** sobre novas tecnologias e **analisar** iniciativas de TIC de outros órgãos.

Portanto, no caso narrado, Frederico desempenhou o papel de monitor. Enquanto monitor o administrador é o **coletor** da informação. Ele coleta e **analisa** informações relacionadas à organização e ao ambiente que a organização está inserida.

O gabarito é a letra A.

---

30. (FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2022)

Ao ser convidado para assumir a administração de uma empresa, Júlio decide estudar mais a respeito do tema para não decepcionar na nova incumbência. Durante seus estudos, ele se depara com a definição de alguns termos, dentre eles, o de "administração", que pode ser corretamente conceituado como:

a) Um processo de alcançar objetivos pelo trabalho e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais.

b) Uma aptidão de trabalhar de forma leniente e satisfazer suas necessidades fisiológicas.

c) Uma aversão ao relacionamento interpessoal, em detrimento da riqueza da sociedade.

d) Um projeto de concretizar um sonho em função da sorte.

e) Um experimento social que premia os participantes mais honestos.

Comentários:

Administração é a utilização de todos os **recursos organizacionais** (**pessoas**, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma planejada, organizada, dirigida e controlada, para o **alcance dos objetivos** da organização, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

O gabarito é a letra A.

---

31. (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:

Ao homenagear os servidores que se destacam, o gerente está desempenhando uma atividade relacionada à função direção. É a função direção que está relacionada à utilização de **influência** para orientar e **motivar** as pessoas. A Função direção tem foco em **pessoas**.

O gabarito é a letra B.

---

32. (FGV – PC-AM – Investigador - 2022)

Determinadas atividades profissionais requerem habilidade e competências gerenciais distintas. Em algumas situações, o profissional deve usar sua capacidade de pensamento abstrato, que se manifesta por meio da intuição, imaginação e criatividade, para análise e tomada de decisão.

Nesse caso, o profissional deve lançar mão de habilidades

a) técnicas.

b) negociadas.

c) interpessoais.

d) formais.

e) conceituais.

Comentários:

Vejamos as palavras-chave que o enunciado nos destaca: "capacidade de **pensamento abstrato**", "**intuição**, **imaginação** e **criatividade**".

Trata-se, portanto, de **habilidades conceituais.** Nas habilidades conceituais é necessário que o administrador tenha facilidade em trabalhar com ideias, **abstrações** ("**pensamento abstrato**") e "conceitos". Estão diretamente relacionadas com o **pensar ("imaginação", "criatividade")**.

O gabarito é a letra E.

---

33. (FGV – PC-AM – Escrivão - 2022)

Um analista foi promovido a supervisor há 6 meses. Desde então, ele percebeu que suas principais ações envolvem apartar disputas, aplicar sanções e resolver crises. Entende-se, assim, que seu principal papel é o de

a) disseminador.

b) empreendedor.

c) porta-voz.

d) símbolo.

e) solucionador de conflitos.

Comentários:

O enunciado destaca que as principais ações do supervisor são: **apartar disputas**, aplicar sanções e **resolver crises**.

Trata-se, portanto, do papel decisório, **solucionador de conflitos**. Enquanto solucionador de conflitos o administrador é o responsável por solucionar os conflitos internos (por exemplo: **apartar disputas** entre dois funcionários) e também os conflitos externos (por exemplo: **resolver uma crise** que está envolvendo o nome da organização). Ou seja, o administrador deve buscar a correção dos problemas e conflitos que ameacem o bom andamento da organização.

O gabarito é a letra E.

---

34. (FGV – PC-AM – Escrivão - 2022)

Um médico assumiu recentemente um cargo elevado de gerência em um hospital público. Ele tem tido dificuldade em compreender quais seriam suas funções. Ao realizar o convite para o cargo, o Secretário de Saúde disse a ele que contava com sua atuação na definição de objetivos e estratégias de ação para o hospital.

Nesse caso, o Secretário espera que o médico desenvolva a função administrativa de

a) controle.

b) direção.

c) monitoramento.

d) organização.

e) planejamento.

Comentários:

Vejamos as palavras-chave que o enunciado nos destaca: "**definição de objetivos e estratégias** de ação".

Trata-se de atividades relacionadas à função planejamento. É a função planejamento que **estabelece os objetivos** e definir os meios (traçar as **estratégias**) para alcançá-los.

O gabarito é a letra E.

---

35. (FGV – TCE-TO - Auditor de Controle Externo – Administração – 2022)

Em sua atuação nas diversas organizações, os administradores desempenham uma variedade de papéis que podem ser agrupados em três categorias, como proposto por Mintzberg: interpessoais, informacionais e decisórios. Essas três categorias abarcam, no total, dez papéis diversos.

O papel do líder é:

a) interpessoal; refere-se à representação simbólica da equipe, atuando como referência dela;

b) decisório; refere-se à alocação de recursos em função dos objetivos organizacionais;

c) decisório; corresponde à função administrativa de direção;

d) interpessoal; refere-se ao direcionamento das atividades dos subordinados, com vistas ao atingimento dos objetivos;

e) interpessoal; refere-se à identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.

Comentários:

O papel de líder (liderança) é um papel **interpessoal**. Enquanto líder o administrador tem o importante papel de orientar, influenciar e motivar as pessoas. É ele quem **direciona** os **subordinados** à correta **realização das atividades** para **concretização dos objetivos organizacionais**.

O gabarito é a letra D.

---

36. (FGV – TJ-TO - Técnico Judiciário - Apoio Judiciário e Administrativo – 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:

Vejamos as atribuições do cargo elencadas pelo enunciado da questão:

"*programar e realizar o orçamento relativo ao trabalho da equipe de subordinados*". Trata-se de um papel decisório de **alocador de recursos**. Enquanto alocador de recursos o Administração é o responsável por **administrar os recursos** (equipamentos, pessoal, dinheiro, etc.) disponíveis. É o administrador quem aloca os recursos nos setores da organização, de acordo com as prioridades e com os objetivos organizacionais.

"coletar e analisar informações sobre a organização e o ambiente externo". Trata-se de um papel informacional de **monitor**. Enquanto monitor o administrador é o coletor da informação. Ele **coleta** e **analisa informações** relacionadas à **organização** e ao **ambiente que a organização está inserida** (ambiente externo).

"representar a organização junto ao sindicato". Trata-se de um papel decisório de **negociador**. Enquanto negociador o administrador **representa os interesses da organização durante as negociações** (com **sindicatos**, com clientes, com outras empresas, etc.).

Portanto, o gabarito é a letra C.

O gabarito é a letra C.

---

37. (FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2022)

Uma das maneiras de dividir uma organização é por meio das classificações quanto aos níveis hierárquicos, de forma que os colaboradores mais importantes e capacitados, e que acumulam mais responsabilidades, fiquem nos níveis mais altos, enquanto o restante dos funcionários em níveis inferiores.

Assinale a alternativa que apresenta o nível considerado mais alto de uma organização.

a) Operacional.

b) Estratégico.

c) Chão de fábrica.

d) De rotina.

e) Baixo escalão.

Comentários:

O nível **estratégico** é o nível mais elevado.

O gabarito é a letra B.

---

38. (FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2022)

O presidente executivo, também conhecido pela sigla CEO, é o cargo mais importante de uma empresa, sendo considerado o topo da hierarquia da estrutura organizacional. Ele é responsável, principalmente, por tomar decisões sobre os rumos da empresa, determinando os objetivos e os meios de alcançá-los.

Com base no enunciado apresentado, assinale a alternativa que representa a função administrativa que pode ser considerada como associada a essa destacada responsabilidade do presidente executivo.

a) Planejamento.

b) Jurisdição.

c) Prospecção.

d) Comando.

e) Correção.

Comentários:

Trata-se de atividades relacionadas à função planejamento. É a função planejamento que **estabelece os objetivos** e **definir os meios** (traçar as **estratégias**) para alcançá-los.

O gabarito é a letra A.

---

39. (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:

Vejamos as atividades que foram incumbidas ao gerente da área de TI:

-definir os objetivos e as metas dos funcionários da área.

Trata-se de atividade relacionada à **função planejamento**. É a função planejamento que estabelece os objetivos e define os meios (traça as estratégias) para alcançá-los.

-avaliar o desempenho dos membros de sua equipe.

É a **função controle** que está relacionada à avaliação do desempenho.

O gabarito é a letra C.

---

40. (FGV – Câmara de Aracaju-SE – Assistente Administrativo - 2021)

Dentre as diferentes funções do processo administrativo, existe aquela conhecida como direção, que está relacionada com:

a) a construção de cenários prospectivos vinculados ao alinhamento da organização;

b) a capacidade de liderar e motivar os funcionários adequadamente;

c) o acompanhamento dos procedimentos com o intuito de verificar a performance;

d) a realização das correções necessárias para o funcionamento das atividades;

e) o estabelecimento de objetivos e dos meios para alcançá-los.

Comentários:

A função direção está relacionada à utilização de influência para orientar e **motivar** as pessoas. Está relacionada à **liderança**, coordenação, comunicação, **motivação**, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

O gabarito é a letra B.

---

41. (FGV – Prefeitura de Paulínia-SP – Agente de Apoio Operacional - 2021)

Um administrador é contratado para uma vaga em que será responsável por monitorar as atividades dos operários de uma fábrica, fazendo as correções necessárias durante o processo para ajustar os procedimentos dos operários às melhores práticas de gestão e aos termos do planejamento.

O trabalho do administrador está relacionado à função de

a) coordenação.

b) previsão.

c) controle.

d) execução.

e) poder.

Comentários:

O enunciado destaca que o administrador "será responsável por **monitorar** as atividades dos operários de uma fábrica, fazendo as **correções necessárias** para ajustar os procedimentos".

Trata-se, portanto, de atividades relacionadas à função controle. A função controle está relacionada à **monitorar** as atividades e **fazer as correções** necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

O gabarito é a letra C.

---

42. (FGV – TJ-RO – Analista Judiciário - 2021)

Uma organização está selecionando candidatos para um cargo de diretor. Entre as atribuições do cargo, estão: "comunicar ao mercado sobre os resultados, políticas e iniciativas organizacionais; identificar oportunidades para desenvolvimento de novos projetos; orientar e motivar a equipe".

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

a) porta-voz; empreendedor; líder;

b) porta-voz; monitor; símbolo;

c) disseminador; empreendedor; líder;

d) disseminador; administrador de recursos; solucionador de conflitos;

e) elemento de ligação; monitor; símbolo.

Comentários:

Vejamos cada uma das atribuições do cargo:

"**Comunicar ao mercado** sobre os resultados, políticas e iniciativas organizacionais" = Trata-se de um papel informacional, de **porta-voz**. Enquanto porta-voz, o administrador que repassa, para o meio **externo** (para o "mercado", no caso da questão), informações relativas à organização.

"**Identificar oportunidades** para desenvolvimento de novos projetos" = Trata-se de um papel decisório, de **empreendedor**. Enquanto empreendedor, o administrador **identifica** novas ideias e **oportunidades** para a melhoria da organização. Ele inicia e planeja a maior parte das mudanças controladas em sua organização.

"**Orientar** e **motivar** a equipe". Trata-se de um papel interpessoal, de **liderança**. No papel de liderança o administrador tem o importante papel de **orientar**, influenciar e **motivar** as pessoas. É ele quem direciona os subordinados à correta realização das atividades para concretização dos objetivos organizacionais.

O gabarito é a letra A.

---

43. (FGV – Câmara de Aracaju-SE – Analista Administrativo - 2021)

Xavier, renomado produtor de eventos, é contratado para realizar uma festa durante o carnaval de Aracaju, tendo como foco a promoção das tradições da cidade. Em determinado momento do projeto, ele agrupa e estrutura os recursos necessários (material, pessoas, dinheiro) para que o evento possa ser um sucesso.

Em relação a essa ação de Xavier, e considerando os conceitos de funções do processo administrativo, é correto afirmar que ele está executando a função de:

a) direção;

b) controle;

c) organização;

d) planejamento;

e) monitoramento.

Comentários:

A questão destaca que Xavier "**agrupa** e **estrutura** os **recursos** necessários". Trata-se de atividade relacionada à função organização. A função organização está relacionada à **alocação de recursos** para equipes, pessoas, órgãos e departamentos e à **atribuição** (**alocação**) de **tarefas**. Tem foco em "coisas" / recursos.

O gabarito é a letra C.

---

44. (FGV – Câmara de Aracaju-SE – Assistente Administrativo - 2021)

As atividades de uma organização estão associadas a diferentes âmbitos de complexidade, sendo as do nível operacional focadas em:

a) tarefas, atividades e ações específicas;

b) alcance global da organização e definições genéricas;

c) relacionamentos de longo prazo com fornecedores e clientes;

d) sistemas abertos com interação entre ambiente externo e interno;

e) unidades funcionais relacionadas às áreas de finanças, recursos humanos, produção e marketing.

Comentários:

Letra A: correta. De fato, o nível operacional no **desempenho das tarefas**.

Letra B: errada. Trata-se de atividades relacionadas ao **nível estratégico**.

Letra C: errada. Trata-se de atividades relacionadas ao **nível estratégico**.

Letra D: errada. Trata-se de atividades relacionadas ao **nível estratégico**.

Letra E: errada. Trata-se de atividades relacionadas ao **nível tático**.

O gabarito é a letra A.

---

45. (FGV – IMBEL - Supervisor - Administrador – Reaplicação – 2021)

O conhecimento e a correta utilização, na prática, das funções administrativas e seus instrumentos no ambiente empresarial podem ser considerados alguns dos principais meios para garantir a estabilidade e a longevidade de uma organização.

Tendo isso em consideração, assinale a opção que apresenta uma definição adequada para a função administrativa "organização".

a) Dividir o trabalho e atribuir responsabilidades para sua realização.

b) Estabelecer objetivos e definir meios para alcançá-los.

c) Monitorar e corrigir atividades operacionais.

d) Orientar e motivar os colaboradores.

e) Liderar e coordenar os processos de um grupo.

Comentários:

Letra A: correta. De fato, dividir o trabalho e atribuir responsabilidades para sua realização são tarefas relacionadas à função organização.

Letra B: errada. Trata-se de atividades relacionadas à função **planejamento**.

Letra C: errada. A alternativa trouxe tarefa relacionada à função **controle**.

Letra D: errada. Orientar e motivar os colaboradores são tarefas relacionadas à função **direção**.

Letra E: errada. Trata-se de atividades relacionadas à função **direção**.

O gabarito é a letra A.

---

46. (FGV – Câmara de Aracaju - SE - Assistente Administrativo – 2021)

Josefina lidera uma equipe de vinte profissionais em uma firma do setor de serviços. Ao voltar de seu período de férias, após uma semana em um resort em Aracaju, se depara com um grave conflito entre dois de seus funcionários, grave a ponto de um deles pedir demissão.

Com sua longa experiência em administração, Josefina logo convoca seus funcionários para uma reunião e em poucas horas soluciona completamente o conflito entre eles, trazendo novamente um clima pacífico para a firma.

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

a) técnica;

b) conceitual;

c) humana;

d) elementar;

e) cooperativa.

Comentários:

O enunciado destaca que Josefina solucionou o conflito existente entre seus funcionários. Trata-se, portanto, de uma **habilidade humana**. As habilidades humanas estão relacionadas às habilidades de **relacionamento interpessoal** do administrador. Referem-se às habilidades de **comunicação** e de **relacionamento com as outras pessoas**. Essas habilidades estão relacionadas com a capacidade do administrador de liderar, motivar, coordenar e influenciar grupos ou pessoas.

O gabarito é a letra C.

---

47. (FGV – PC-RN - Agente e Escrivão – 2021)

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

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

a) decisório, de administrador de recursos; decisório, de empreendedor; interpessoal, de líder;

b) decisório, de líder; decisório, de administrador de recursos; interpessoal, de solucionador de conflitos;

c) interpessoal, de líder; informacional, de monitor; interpessoal, de negociador;

d) informacional, de monitor; decisório, de líder; interpessoal, de elemento de ligação;

e) informacional, de administrador de recursos; informacional, de empreendedor; interpessoal, de monitor.

Comentários:

Vejamos as atribuições do cargo elencadas pelo enunciado:

"distribuir as atividades e os recursos necessários a sua realização pela equipe de trabalho". Trata-se de um papel **decisório** de **alocador de recursos (administrador de recursos)**. Enquanto alocador de recursos o Administração é o responsável por **administrar os recursos** (equipamentos, pessoal, dinheiro, etc.) disponíveis. É o administrador quem aloca os recursos nos setores da organização, de acordo com as prioridades e com os objetivos organizacionais.

"*identificação de projetos que representem oportunidades de desenvolvimento de negócios*". Trata-se de um papel **decisório** de **empreendedor**. Enquanto empreendedor o administrador **identifica**

novas ideias e oportunidades para a melhoria da organização. Ele inicia e planeja a maior parte das mudanças controladas em sua organização. Muitas vezes, é nesse papel que o administrador "assume riscos".

"orientar e motivar a equipe para o atingimento dos objetivos organizacionais". Trata-se de um papel **interpessoal** de **liderança**. Enquanto líder, o administrador tem o importante papel de **orientar**, influenciar e **motivar** as pessoas. É ele quem direciona os subordinados à correta realização das atividades para **concretização dos objetivos organizacionais**.

O gabarito é a letra A.



LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (FGV – AMAZUL - Analista de Administração – 2026)

O processo administrativo é constituído pela sequência de ordens das funções administrativas para que a organização alcance os objetivos desejados.

A organização é uma dessas funções que tem como componente básico

a) fazer o planejamento e alocar os recursos necessários.

b) designar responsabilidades para cumprimento de tarefas.

c) definir os objetivos bem como os meios de alcança-los.

d) monitorar as atividades e posteriormente suas correções.

e) motivar as pessoas por intermédio de influências.

2. (FGV – AMAZUL - Assistente Administrativo – 2026)

No processo administrativo, a formulação de organizar ações para que os objetivos da organização sejam alcançados de maneira adequada, utilizando as formas mais apropriadas denomina-se

a) conformidade

b) planejamento

c) desempenho

d) resultado

e) recurso

3. (FGV – AMAZUL - Técnico de Secretariado – 2026)

A administração está presente em diferentes situações do cotidiano, como na organização de tarefas, na definição de prioridades e na busca por soluções para problemas comuns. Esses elementos ajudam pessoas, grupos e organizações a alcançarem seus objetivos.

Diante dessa perspectiva, administração pode ser entendida como

a) um procedimento voltado principalmente à manutenção de rotinas operacionais.

b) um conjunto de ações focado no cumprimento de normas previamente estabelecidas.

c) um processo contínuo de decisões e uso de recursos para atingir resultados desejados.

d) uma atividade caracterizada pela aplicação de técnicas padronizadas.

e) um mecanismo baseado na supervisão direta das atividades de um grupo.

4. (FGV – AMAZUL - Técnico de Secretariado – 2026)

Embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-lo é seu impacto sobre o desempenho das organizações.

Considerando essa concepção, é correto afirmar que uma organização

a) funciona essencialmente como um conjunto de tarefas especializadas, independentemente dos objetivos que busca atingir.

b) constitui um sistema de recursos orientado por objetivos, cujo funcionamento depende de processos coordenados pela administração.

c) baseia sua estrutura na execução espontânea das atividades, reduzindo a necessidade de coordenação formal.

d) depende prioritariamente da existência de recompensas individuais para manter sua operação.

e) opera majoritariamente conforme rotinas fixas, que determinam seus resultados independentemente das decisões gerenciais.

5. (FGV – MPU – Técnico – Polícia Institucional – 2025)

Certa organização iniciou um processo seletivo para um cargo na área de recursos humanos. As atribuições do cargo são: definição da estrutura de cargos e salários; estabelecimento de metas e objetivos aos colaboradores; avaliação do desempenho.

As atribuições do cargo estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções da administração:

a) planejamento; planejamento; controle;

b) planejamento; direção; controle;

c) planejamento; direção; direção;

d) organização; planejamento; direção;

e) organização; planejamento; controle.

6. (FGV – DPE-RO - Técnico Administrativo - Classe A – 2025)

Entre as funções básicas do processo administrativo, consideradas essenciais para a atuação do administrador, aquela responsável pela definição da estrutura organizacional, é denominada

a) previsão.

b) direção.

c) organização.

d) controle.

e) revisão.

7. (FGV – TRF1 – Técnico Judiciário - Área Administrativa - 2024)

Maria é uma administradora que está se candidatando a um cargo na área comercial de certa organização. As atribuições do cargo são: estabelecer metas de vendas aos funcionários da equipe; distribuir a força de vendas por área atendida pela empresa; atribuir prêmios aos melhores vendedores.

As atribuições do cargo estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções da administração:

a) direção; organização; direção;

b) direção; planejamento; organização;

c) planejamento; organização; organização;

d) planejamento; planejamento; direção;

e) planejamento; organização; direção.

8. (FGV – TJMS – Analista Judiciário – Área Meio – 2024)

Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas, que correspondem às etapas do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Considere as seguintes afirmativas sobre algumas atividades gerenciais e as funções administrativas:

I. o estabelecimento de metas a funcionários está relacionado à função organização;

II.a elaboração de orçamentos está relacionada à função organização;

III.a atribuição de bônus por produtividade está relacionada à função direção;

IV. o desenho de cargos está relacionado à função planejamento.

Está correto o que se afirma em:

a)III, apenas;

b)IV, apenas;

c)II, IV, apenas;

d)II, III e IV, apenas;

e)I, II, III e IV.

9. (FGV – TJ-AP – Analista Judiciário – Área Apoio Especializado – Especialidade Administração - 2024)

João é líder de uma equipe de dez funcionários na organização em que trabalha. Ele acaba de ser informado dos resultados de sua avaliação anual de desempenho, tendo recebido notas altas nos quesitos: capacidade de compartilhar informação relevante com os subordinados; capacidade de organizar o trabalho dos funcionários em função das metas da equipe; capacidade de identificar oportunidades e novos projetos relevantes.

João foi bem avaliado no desempenho dos seguintes papéis organizacionais, respectivamente:

a) porta-voz; empreendedor; líder;

b) disseminador; administrador de recursos; empreendedor;

c) porta-voz; elemento de ligação; empreendedor;

d) disseminador; administrador de recursos; líder;

e) elemento de ligação; monitor; empreendedor.

10. (FGV – TJ-AP – Analista Judiciário – Área Apoio Especializado – Especialidade Administração - 2024)

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 organização, respectivamente:

a) definição da estratégia comercial; elaboração de orçamentos;

b) implementação de políticas de gestão participativa; aplicação de recursos financeiros;

c) estabelecimento de objetivos e metas; definição da estrutura de cargos e salários;

c) definição da estratégia de negócio; implantação de políticas de qualidade de vida;

e) alocação de funcionários por setores da organização; avaliação de desempenho.

11. (FGV – EPE – Gestão Corporativa - Infraestrutura e Segurança – 2024)

Processo administrativo é o conjunto de funções desempenhadas pelos administradores em diferentes níveis e áreas da organização, com o objetivo de alcançar metas pré-definidas.

Colocar em marcha aquilo que foi planejado e organizado é atribuição da função

a) planejamento.

b) organização.

c) direção.

d) controle.

e) avaliação.

12. (FGV – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – Analista Administrativo – Administração - 2024)

Acerca das funções administrativas, a organização em relação ao nível intermediário de sua atuação está relacionada à

a) estrutura dos órgãos e equipes.

b) liderança e motivação.

c) alocação de recursos.

d) gerência e recursos.

e) política de pessoal.

13. (FGV – Controladoria Geral do Município de Belo Horizonte - Auditor de Controle Interno – Administração - 2024)

O processo administrativo é a engrenagem essencial que orienta as organizações, abrangendo o planejamento, a organização, a direção e o controle para alcançar eficácia e eficiência em seus objetivos.

Assinale a opção que apresenta a base de atuação da função de organização.

a) Ideias.

b) Pessoas.

c) Coisas.

d) Resultados.

14. (FGV – Controladoria Geral do Estado da Paraíba - Auditor de Contas Públicas – Auditoria Governamental - 2024)

É muito comum nas organizações que o exercício das funções de direção dependa de habilidades e da capacidade de desempenhar determinados papéis. Em diversos momentos, o gestor principal deve ser capaz de atuar como representação simbólica e referência que provê direção aos subordinados e constrói uma rede de relações.

O gestor em questão é demandado a desempenhar um papel do tipo:

a) monitor;

b) decisório;

c) negociador;

d) interpessoal;

e) informacional.

15. (FGV – Câmara Municipal de São Paulo - Consultor Técnico Legislativo - Administração – 2024)

As funções administrativas são universais e representam os pilares fundamentais da gestão organizacional.

Assinale a opção que apresenta as funções administrativas.

a) Planejamento, direção, controle e ação.

b) Iniciação, execução, monitoramento e encerramento.

c) Planejamento, execução, avaliação e direção.

d) Conceituação, desenvolvimento, implementação e avaliação.

e) Planejamento, organização, direção e controle.

16. (FGV – ALE-TO – Técnico Legislativo - Assistência Administrativa – 2024)

O processo administrativo é a abordagem sistemática para gerenciar organizações e atingir objetivos específicos, abrangendo quatro etapas principais: planejamento, organização, influência (ou direção) e controle.

Assinale a opção que indica, corretamente, a base de atuação da função de influência.

a) Ideias.

b) Objetivos.

c) Pessoas.

d) Coisas.

e) Resultados.

17. (FGV – ALESC – Analista Legislativo III – Administrador - 2024)

A direção é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação e pelo apoio às pessoas, por meio

de adequada comunicação, liderança e motivação, características essas que um administrador deve possuir para conseguir dirigir pessoas com eficiência. Enquanto as outras funções administrativas – planejamento, organização e controle – são impessoais, a direção constitui um processo interpessoal que define as relações entre indivíduos. A direção está relacionada diretamente com a atuação sobre as pessoas da organização.

Assinale a opção que indica a função de direção no nível operacional.

a) Gerente.

b) Coach.

c) Líder.

d) Diretor.

e) Supervisor de primeira linha.

18. (FGV – Câmara Municipal de Fortaleza – Analista de Gestão de Pessoas – 2024)

Com relação aos principais papéis exercidos pelos administradores nas organizações, assinale a afirmação correta.

a) A atuação na construção de alianças e redes de contatos em diferentes âmbitos representa o papel de alocador de recursos.

b) A atuação como representante da organização nas atividades de natureza cerimonial e sociais se refere ao papel do monitor.

c) A atuação no planejamento de mudanças organizacionais, assumindo riscos na promoção de novas ideias representa o papel de empreendedor.

d) A atuação na coleta de informações relevantes que podem impactar os objetivos da organização se enquadra no papel de porta-voz.

e) A atuação na administração de crises inesperadas e disputas internas tem relação com o papel de símbolo.

19. (FGV – Câmara dos Deputados - Técnica legislativa – 2023)

O Processo Administrativo é conhecido como o conjunto de funções desempenhadas pelos administradores em diferentes níveis e em várias áreas da organização, e tem como objetivo alcançar metas pré-definidas. Nesse sentido, as quatro principais funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle.

Entre os processos listados a seguir, assinale aquele que está associado com a função administrativa da organização.

a) Definição dos objetivos a atingir.

b) Preenchimento dos cargos.

c) Alocação dos recursos em órgãos e pessoas.

d) Comunicação, liderança e motivação de pessoas.

e) Ação Corretiva.

20. (FGV – DPE-RS - Analista - Área Administrativa – Administração – 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.

21. (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.

22. (FGV – PGM - Niterói - Técnico de Procuradoria – 2023)

Em certa organização, um gerente recebeu os resultados de sua avaliação de desempenho. Ele recebeu pontuação máxima no que se refere a "comunicar ao mercado os resultados, políticas e iniciativas organizacionais" e a "desenvolver uma rede de relações externas que favoreça o intercâmbio de informações". Os resultados da avaliação mostram que o gerente recebeu pontuação máxima no desempenho dos seguintes papéis do administrador, respectivamente:

a) disseminador; monitor;

b) ligação; disseminador;

c) porta-voz; monitor;

d) disseminador; porta-voz;

e) porta-voz; ligação.

23. (FGV – AL-MA - Técnico de Gestão Administrativa – Administrador – 2023)

Em organizações públicas e privadas, uma das atividades desenvolvidas relacionadas às finanças refere-se à elaboração de orçamentos e definição de projetos de investimentos. O desempenho dessas atividades fica a cargo de profissionais que lidam com habilidades conceituais, competências e papéis de tomada de decisão, de compreensão dos ambientes internos e externos, bem como atuam como representantes simbólicos máximos da organização.

Ao observar a demanda de competências e papéis a serem assumidos por este profissional, entende-se que sua atuação está relacionada ao nível hierárquico

a) empreendedor.

b) estratégico.

c) funcional.

d) operacional.

e) tático.

24. (FGV – AGENERSA - RJ - Assistente Técnico de Regulação – 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.

25. (FGV – Receita Federal - Auditor-Fiscal (manhã) – 2023)

O processo administrativo é dinâmico e sua complexidade decorre da realidade organizacional e da exigência de inter-relações entre as principais funções administrativas.

Tendo esta perspectiva, relacione as funções administrativas que formam o processo administrativo às atividades descritas.

1. Planejamento

2. Organização

3. Direção

4. Controle

( ) Estabelecer a divisão do trabalho, alocar recursos, definir responsabilidades.

( ) Motivar, liderar, comunicar e coordenar esforços.

( ) Definir padrões, monitorar e avaliar desempenho.

( ) Definir missão, objetivos e programar atividades.

Assinale a opção que apresenta a relação correta, na ordem apresentada.

a) 2 – 3 – 4 – 1.

b) 3 – 4 – 2 – 1.

c) 2 – 1 – 3 – 4.

d) 4 – 3 – 1 – 2.

e) 1 – 2 – 4 – 3.

26. (FGV – CGE-SC - Auditor do Estado Administração - Tarde (Conhecimentos Específicos) – 2023)

Fayol define o ato de administrar como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Esses são os elementos da Administração que constituem o chamado processo administrativo: são localizáveis no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da organização.

Relacione os elementos do processo administrativo com suas respectivas definições.

1. Prever 2. Comandar 3. Controlar 4. Coordenar

( ) Ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços das pessoas.

( ) Certificar-se de que tudo ocorra conforme as regras e as ordens estabelecidas.

( ) Dirigir e orientar as pessoas.

( ) Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.

Assinale a opção que indica a relação correta na ordem apresentada.

a) 1, 3, 2 e 4.

b) 1, 4, 2 e 3.

c) 4, 2, 3 e 1.

d) 2, 4, 3 e 1.

e) 4, 3, 2 e 1.

27. (FGV – TCE-TO - Auditor de Controle Externo - Administração – 2022)

Certa organização publicou em seu site uma vaga para o cargo de gerente na área de recursos humanos. Entre as atribuições do cargo, estão: "alocação dos especialistas de RH entre as diversas unidades da organização; realização de avaliação de desempenho dos subordinados; definição da estrutura de cargos e salários". Essas atribuições estão relacionadas, respectivamente, às seguintes funções da administração:

a) organização; controle; organização;

b) direção; controle; organização;

c) planejamento; direção; planejamento;

d) organização; controle; planejamento;

e) direção; direção; organização.

28. (FGV – SEFAZ-AM – Assistente - 2022)

Considere que Aline, servidora da Secretaria de Fazenda do Amazonas (SEFAZ-AM) e ocupante de cargo comissionado de chefia, é a responsável pelas principais ideias de melhoria dos processos do órgão, recebendo, por isso, grande reconhecimento por parte de seus colegas de trabalho.

Analisando a questão à luz dos papéis exercidos pela administradora, Aline assume um papel de

a) negociadora, do tipo símbolo.

b) monitora, do tipo informacional.

c) elemento de ligação, do tipo interpessoal.

d) porta-voz, do tipo disseminador.

e) empreendedora, do tipo decisório.

29. (FGV – CGU – Técnico - 2022)

Frederico é coordenador de Tecnologia da Informação (TIC) em um importante órgão da Administração Pública Federal. Recentemente, ele participou de uma das mais importantes conferências sobre inovações tecnológicas voltadas para o setor público. Sua participação tinha como objetivo buscar informações sobre novas tecnologias e analisar iniciativas de TIC de outros órgãos a fim de comparar com as práticas internas do órgão em que trabalha. Ao participar da referida conferência, Frederico desempenhou o seguinte papel do administrador:

a) monitor;

b) elemento de ligação;

c) porta-voz;

d) empreendedor;

e) símbolo.

30. (FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2022)

Ao ser convidado para assumir a administração de uma empresa, Júlio decide estudar mais a respeito do tema para não decepcionar na nova incumbência. Durante seus estudos, ele se depara com a definição de alguns termos, dentre eles, o de "administração", que pode ser corretamente conceituado como:

a) Um processo de alcançar objetivos pelo trabalho e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais.

b) Uma aptidão de trabalhar de forma leniente e satisfazer suas necessidades fisiológicas.

c) Uma aversão ao relacionamento interpessoal, em detrimento da riqueza da sociedade.

d) Um projeto de concretizar um sonho em função da sorte.

e) Um experimento social que premia os participantes mais honestos.

31. (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.

32. (FGV – PC-AM – Investigador - 2022)

Determinadas atividades profissionais requerem habilidade e competências gerenciais distintas. Em algumas situações, o profissional deve usar sua capacidade de pensamento abstrato, que se manifesta por meio da intuição, imaginação e criatividade, para análise e tomada de decisão.

Nesse caso, o profissional deve lançar mão de habilidades

a) técnicas.

b) negociadas.

c) interpessoais.

d) formais.

e) conceituais.

33. (FGV – PC-AM – Escrivão - 2022)

Um analista foi promovido a supervisor há 6 meses. Desde então, ele percebeu que suas principais ações envolvem apartar disputas, aplicar sanções e resolver crises. Entende-se, assim, que seu principal papel é o de

a) disseminador.

b) empreendedor.

c) porta-voz.

d) símbolo.

e) solucionador de conflitos.

34. (FGV – PC-AM – Escrivão - 2022)

Um médico assumiu recentemente um cargo elevado de gerência em um hospital público. Ele tem tido dificuldade em compreender quais seriam suas funções. Ao realizar o convite para o cargo, o Secretário de Saúde disse a ele que contava com sua atuação na definição de objetivos e estratégias de ação para o hospital.

Nesse caso, o Secretário espera que o médico desenvolva a função administrativa de

a) controle.

b) direção.

c) monitoramento.

d) organização.

e) planejamento.

35. (FGV – TCE-TO - Auditor de Controle Externo – Administração – 2022)

Em sua atuação nas diversas organizações, os administradores desempenham uma variedade de papéis que podem ser agrupados em três categorias, como proposto por Mintzberg: interpessoais, informacionais e decisórios. Essas três categorias abarcam, no total, dez papéis diversos.

O papel do líder é:

a) interpessoal; refere-se à representação simbólica da equipe, atuando como referência dela;

b) decisório; refere-se à alocação de recursos em função dos objetivos organizacionais;

c) decisório; corresponde à função administrativa de direção;

d) interpessoal; refere-se ao direcionamento das atividades dos subordinados, com vistas ao atingimento dos objetivos;

e) interpessoal; refere-se à identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.

36. (FGV – TJ-TO - Técnico Judiciário - Apoio Judiciário e Administrativo – 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.

37. (FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2022)

Uma das maneiras de dividir uma organização é por meio das classificações quanto aos níveis hierárquicos, de forma que os colaboradores mais importantes e capacitados, e que acumulam mais responsabilidades, fiquem nos níveis mais altos, enquanto o restante dos funcionários em níveis inferiores.

Assinale a alternativa que apresenta o nível considerado mais alto de uma organização.

a) Operacional.

b) Estratégico.

c) Chão de fábrica.

d) De rotina.

e) Baixo escalão.

38. (FGV – IBGE – Agente Censitário Municipal - 2022)

O presidente executivo, também conhecido pela sigla CEO, é o cargo mais importante de uma empresa, sendo considerado o topo da hierarquia da estrutura organizacional. Ele é responsável, principalmente, por tomar decisões sobre os rumos da empresa, determinando os objetivos e os meios de alcançá-los.

Com base no enunciado apresentado, assinale a alternativa que representa a função administrativa que pode ser considerada como associada a essa destacada responsabilidade do presidente executivo.

a) Planejamento.

b) Jurisdição.

c) Prospecção.

d) Comando.

e) Correção.

39. (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.

40. (FGV – Câmara de Aracaju-SE – Assistente Administrativo - 2021)

Dentre as diferentes funções do processo administrativo, existe aquela conhecida como direção, que está relacionada com:

a) a construção de cenários prospectivos vinculados ao alinhamento da organização;

b) a capacidade de liderar e motivar os funcionários adequadamente;

c) o acompanhamento dos procedimentos com o intuito de verificar a performance;

d) a realização das correções necessárias para o funcionamento das atividades;

e) o estabelecimento de objetivos e dos meios para alcançá-los.

41. (FGV – Prefeitura de Paulínia-SP – Agente de Apoio Operacional - 2021)

Um administrador é contratado para uma vaga em que será responsável por monitorar as atividades dos operários de uma fábrica, fazendo as correções necessárias durante o processo para ajustar os procedimentos dos operários às melhores práticas de gestão e aos termos do planejamento.

O trabalho do administrador está relacionado à função de

a) coordenação.

b) previsão.

c) controle.

d) execução.

e) poder.

42. (FGV – TJ-RO – Analista Judiciário - 2021)

Uma organização está selecionando candidatos para um cargo de diretor. Entre as atribuições do cargo, estão: "comunicar ao mercado sobre os resultados, políticas e iniciativas organizacionais; identificar oportunidades para desenvolvimento de novos projetos; orientar e motivar a equipe".

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

a) porta-voz; empreendedor; líder;

b) porta-voz; monitor; símbolo;

c) disseminador; empreendedor; líder;

d) disseminador; administrador de recursos; solucionador de conflitos;

e) elemento de ligação; monitor; símbolo.

43. (FGV – Câmara de Aracaju-SE – Analista Administrativo - 2021)

Xavier, renomado produtor de eventos, é contratado para realizar uma festa durante o carnaval de Aracaju, tendo como foco a promoção das tradições da cidade. Em determinado momento do projeto, ele agrupa e estrutura os recursos necessários (material, pessoas, dinheiro) para que o evento possa ser um sucesso.

Em relação a essa ação de Xavier, e considerando os conceitos de funções do processo administrativo, é correto afirmar que ele está executando a função de:

a) direção;

b) controle;

c) organização;

d) planejamento;

e) monitoramento.

44. (FGV – Câmara de Aracaju-SE – Assistente Administrativo - 2021)

As atividades de uma organização estão associadas a diferentes âmbitos de complexidade, sendo as do nível operacional focadas em:

a) tarefas, atividades e ações específicas;

b) alcance global da organização e definições genéricas;

c) relacionamentos de longo prazo com fornecedores e clientes;

d) sistemas abertos com interação entre ambiente externo e interno;

e) unidades funcionais relacionadas às áreas de finanças, recursos humanos, produção e marketing.

45. (FGV – IMBEL - Supervisor - Administrador – Reaplicação – 2021)

O conhecimento e a correta utilização, na prática, das funções administrativas e seus instrumentos no ambiente empresarial podem ser considerados alguns dos principais meios para garantir a estabilidade e a longevidade de uma organização.

Tendo isso em consideração, assinale a opção que apresenta uma definição adequada para a função administrativa "organização”.

a) Dividir o trabalho e atribuir responsabilidades para sua realização.

b) Estabelecer objetivos e definir meios para alcançá-los.

c) Monitorar e corrigir atividades operacionais.

d) Orientar e motivar os colaboradores.

e) Liderar e coordenar os processos de um grupo.

46. (FGV – Câmara de Aracaju - SE - Assistente Administrativo – 2021)

Josefina lidera uma equipe de vinte profissionais em uma firma do setor de serviços. Ao voltar de seu período de férias, após uma semana em um resort em Aracaju, se depara com um grave conflito entre dois de seus funcionários, grave a ponto de um deles pedir demissão.

Com sua longa experiência em administração, Josefina logo convoca seus funcionários para uma reunião e em poucas horas soluciona completamente o conflito entre eles, trazendo novamente um clima pacífico para a firma.

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

a) técnica;

b) conceitual;

c) humana;

d) elementar;

e) cooperativa.

47. (FGV – PC-RN - Agente e Escrivão – 2021)

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

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

a) decisório, de administrador de recursos; decisório, de empreendedor; interpessoal, de líder;

b) decisório, de líder; decisório, de administrador de recursos; interpessoal, de solucionador de conflitos;

c) interpessoal, de líder; informacional, de monitor; interpessoal, de negociador;

d) informacional, de monitor; decisório, de líder; interpessoal, de elemento de ligação;

e) informacional, de administrador de recursos; informacional, de empreendedor; interpessoal, de monitor.



GABARITO

GABARITO

1.	Letra B	**17.**	Letra E	**33.**	Letra E
2.	Letra B	**18.**	Letra C	**34.**	Letra E
3.	Letra C	**19.**	Letra C	**35.**	Letra D
4.	Letra B	**20.**	Letra D	**36.**	Letra C
5.	Letra E	**21.**	Letra E	**37.**	Letra B
6.	Letra C	**22.**	Letra E	**38.**	Letra A
7.	Letra E	**23.**	Letra B	**39.**	Letra C
8.	Letra A	**24.**	Letra E	**40.**	Letra B
9.	Letra B	**25.**	Letra A	**41.**	Letra C
10.	Letra B	**26.**	Letra E	**42.**	Letra A
11.	Letra C	**27.**	Letra A	**43.**	Letra C
12.	Letra A	**28.**	Letra E	**44.**	Letra A
13.	Letra C	**29.**	Letra A	**45.**	Letra A
14.	Letra D	**30.**	Letra A	**46.**	Letra C
15.	Letra E	**31.**	Letra B	**47.**	Letra A
16.	Letra C	**32.**	Letra E		



Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Introdução à Administração***, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011.

MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. ***Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.*** / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

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.