

Aula 00 - Prof. Stefan Fantini

*BACEN (Técnico - Todas as
Especialidades) Gestão Pública*

Autor:

**Equipe Direito Administrativo,
Herbert Almeida, Stefan Fantini**

18 de Janeiro de 2026

Índice

1) Apresentação do Curso	3
2) Conceitos Gerais e Introdutórios - CESPE/CEBRASPE	8
3) Questões Conceitos Gerais e Introdutórios - CEBRASPE	47



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.

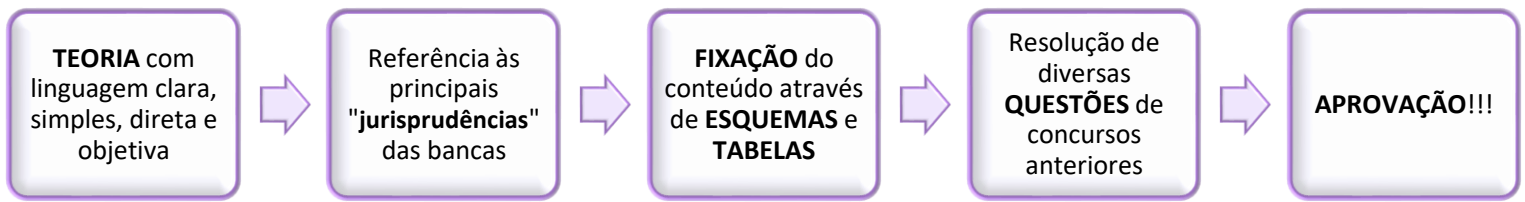
Durante as aulas, tentarei ser o mais **objetivo** possível, através de uma linguagem simples e clara, focando naqueles assuntos que **realmente importam** e que costumam ser objeto de questões de prova, para que você possa aproveitar da melhor maneira suas tão preciosas horas de estudo.

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. 😊



Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-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	9
2.3 - Níveis Organizacionais	10
3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional)	16
4 - Papéis do Administrador (10 papéis de Henry Mintzberg).....	28
5 - Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz)	33
Resumo Estratégico	38



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 Administração*, 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 estabelecidos⁵.

-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 desempenho⁷.

-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 membros⁹.

-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. Gilbert 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, quality, 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.





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 científicas); 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.





(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 organogramas¹². 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.

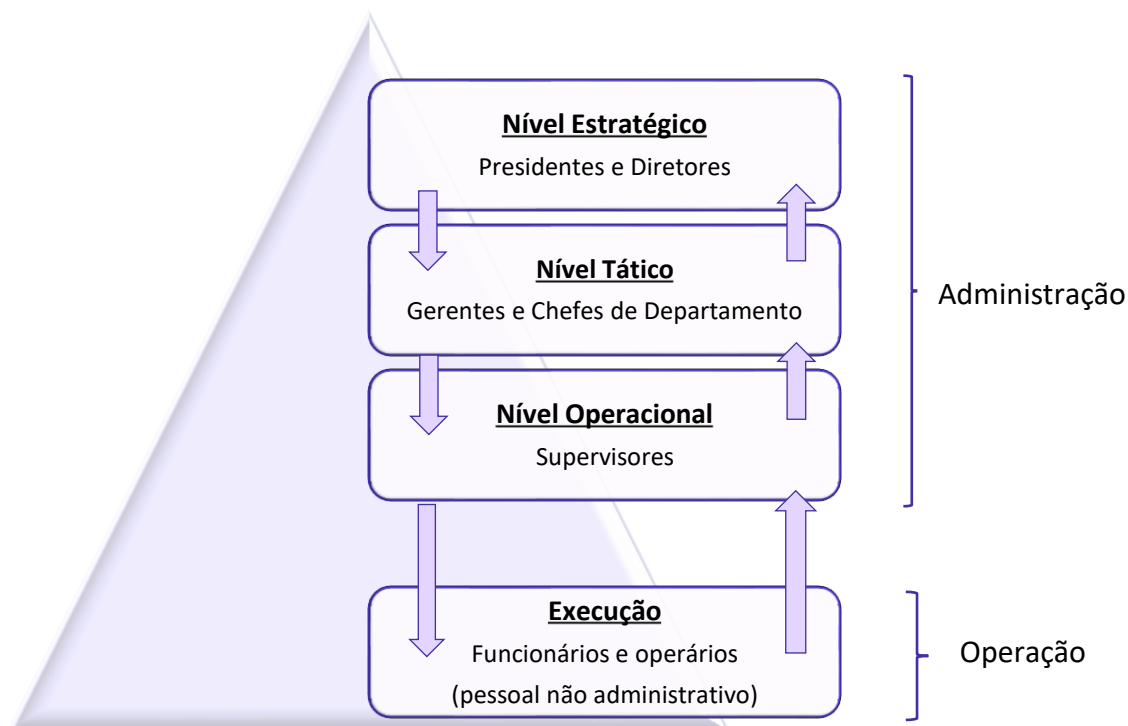
O nível estratégico está em contato direto e tem uma maior interação com o **ambiente externo**.

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



(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 tratam 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 curto prazo e no desempenho das tarefas.

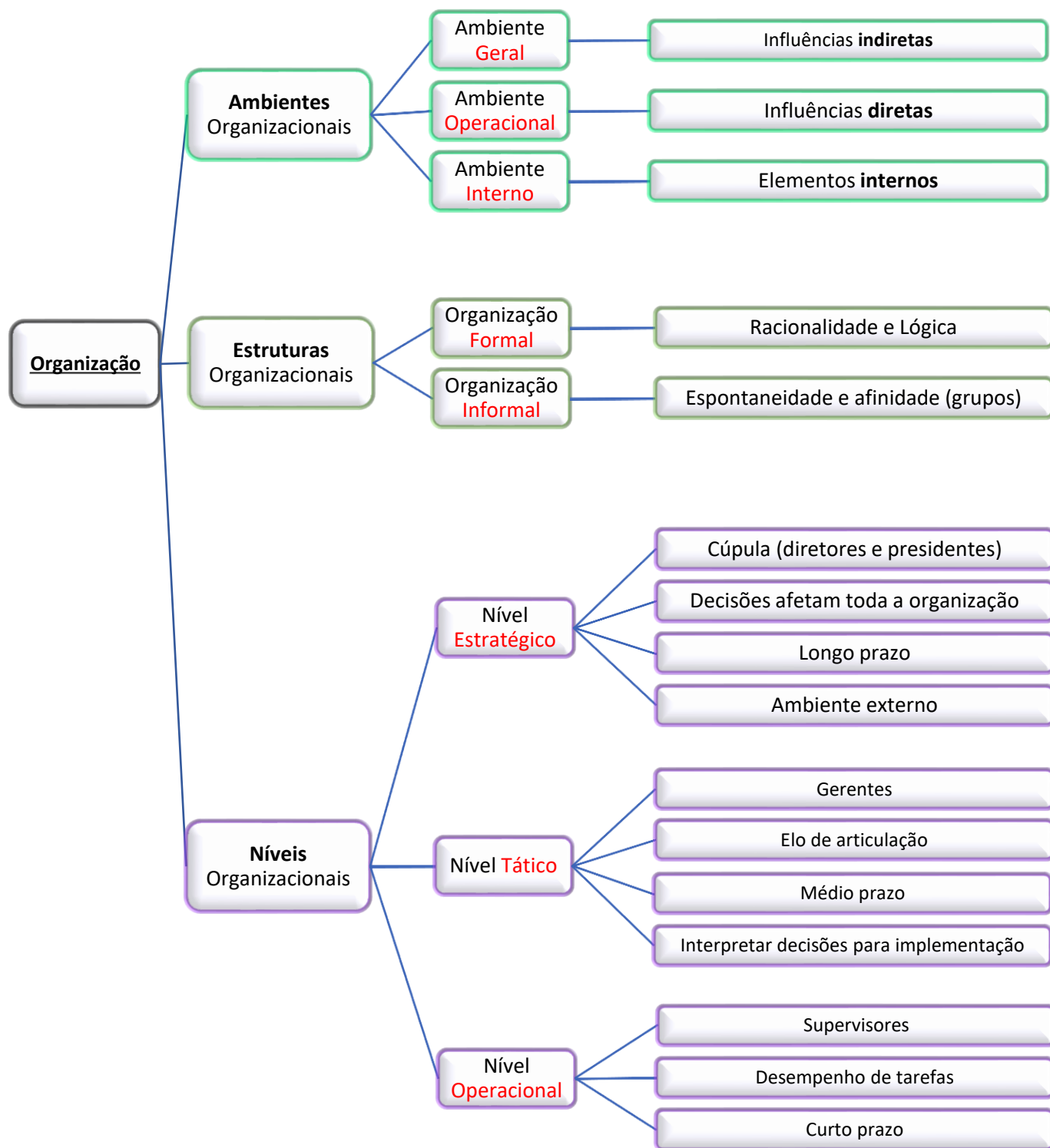
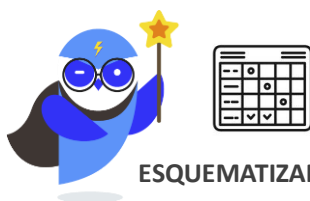
(2) Estágio de gerência média – **Nível Tático:** O nível tático é o nível “intermediário”, o nível gerencial. É o “elo de ligação” entre o nível estratégico e o nível operacional. É onde estão os gerentes.

(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.

Portanto, a ordem correta é 3;2;1.

O gabarito é a letra A.



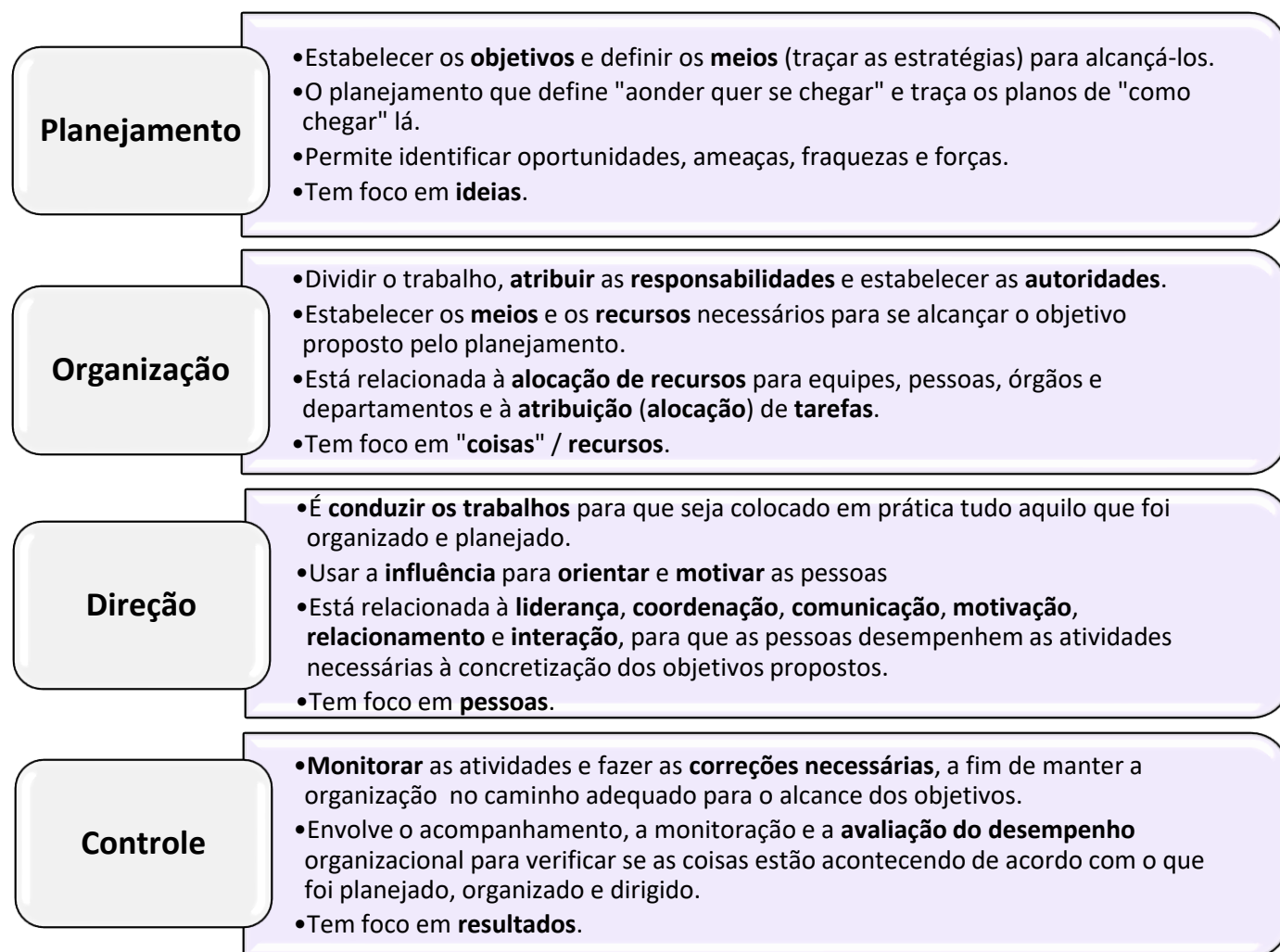


3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional)

Segundo Chiavenato¹³, 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”).



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).

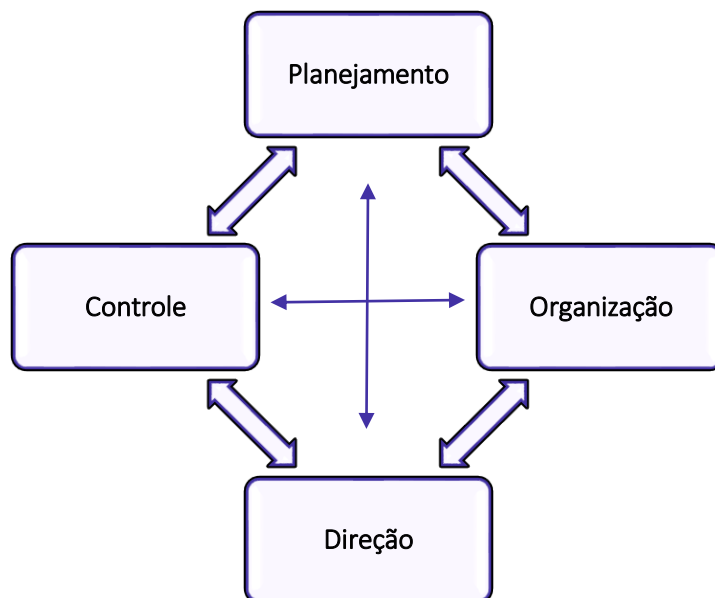
Por fim, não basta que você tenha dois empregos e ganhe bastante dinheiro, você deve **controlar** os seus gastos (evitar gastar dinheiro com bobagens), **monitorar** e **avaliar o seu desempenho** profissional (para não ser demitido), além de monitorar os valores das passagens e do hotel (para verificar 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 Chiavenato¹⁴, 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. Vejamos¹⁵:

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)





(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 alcançá-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.



Vejamos, agora, algumas questões do CESPE relativas às funções organização e direção:

(CESPE – CADE – Agente Administrativo - 2014)

No que se refere ao processo organizacional.

A distribuição de tarefas e de recursos entre os membros da organização compete à **direção**.

Comentários:

Questão correta.



“Mas, Stefan! A distribuição de tarefas e recursos entre os membros não estaria relacionada à função organização?”

Sim, está! Veja, inclusive, essa questão da FGV:

(FGV CORRETA) Em relação à função administrativa **organização**, é correto afirmar que faz a **distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização**

Veja, que a assertiva é praticamente idêntica à questão anterior que vimos do CESPE. Contudo, aqui, a FGV diz que a função administrativa **Organização** é responsável pela distribuição das tarefas e dos recursos **entre os membros** da empresa.

E é por isso que essa questão causa bastante polêmica!

Alguns tentam explicar que a palavra “direção” está se referindo aos “diretores” (alta cúpula da organização).

Contudo, eu não concordo com essa “explicação”. Isso, pois, o enunciado da questão é bastante claro: “No que se refere ao **processo organizacional**”. Portanto, está tratando das funções administrativas.

“Então, qual seria a explicação para essa questão, Stefan?”

No meu ponto de vista, o **CESPE/CEBRASPE** tem um entendimento “específico” de que a distribuição de tarefas e de recursos entre os membros da organização compete à função **direção**.

Veja que a assertiva está se referindo à distribuição de tarefas e recursos entre os **membros** (as **pessoas**) da organização. Perceba que é algo “pessoal” (diretamente relacionado às pessoas da empresa). Portanto, imagino que o CESBRASPE entende que, nesse caso, trata-se de uma tarefa relacionada à função Direção.

O fato é que não temos outras questões do CEBRASPE nesse sentido. Portanto, não há como assegurar esse posicionamento da banca. Então, o ideal é que você fique ligado ao responder questões desse tipo.

Vejamos, a seguir, mais algumas questões que, talvez, corroborem esse entendimento da banca.

Gabarito: correta.

(CESPE – TJ-ES – Analista Judiciário - 2011)

O processo de **organização** pressupõe a maneira como as tarefas são divididas e os recursos são distribuídos.

Comentários:



Questão correta. Veja que, agora, o enunciado está se referindo à “*maneira como as tarefas e os recursos são divididos*”. Desta vez, a assertiva foi mais “**genérica**”, ou seja, foi mais “**impessoal**”, não se referindo diretamente às pessoas e aos membros da empresa. Sendo assim, a questão associou essas tarefas à função organização.

Gabarito: correta.

Cabe trazer mais uma questão do CESPE nesse sentido:

(CESPE – STM – Analista Judiciário - Área Administrativa - 2018)

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

Comentários:

De fato, conforme vimos, o CESPE já entendeu que a designação dos recursos diretamente aos **indivíduos**, é tarefa da função direção.

Contudo, as tarefas relacionadas à **alocação de recursos** em **estruturas organizacionais** competem à função **organização**.

Gabarito: errada.

O ideal é que você fique ligado nesses tipos de questões do **CEBRASPE**!

Vamos seguir em frente...

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 Mintzberg¹⁶ (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:

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.



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 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.

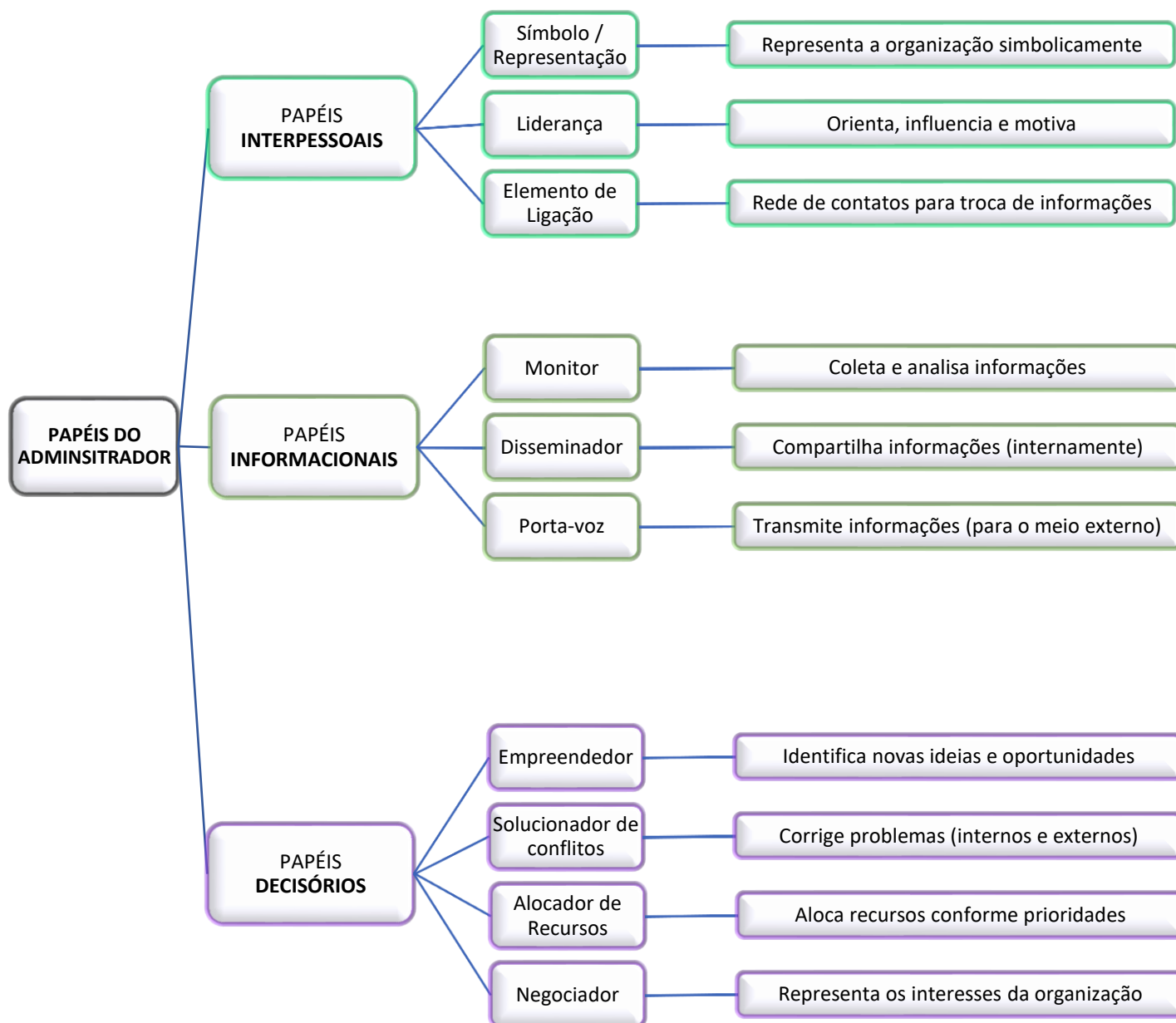
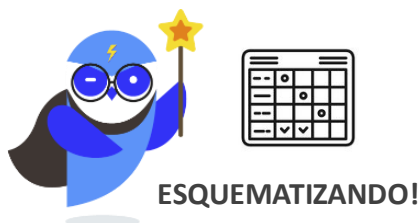
Empreendedor: O administrador identifica novas ideias e oportunidades para a melhoria da organização. Ele inicia e planeja a maior parte das mudanças controladas em sua organização. Muitas vezes, é nesse papel que o administrador “assume riscos”.

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.).





(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 Robert 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.

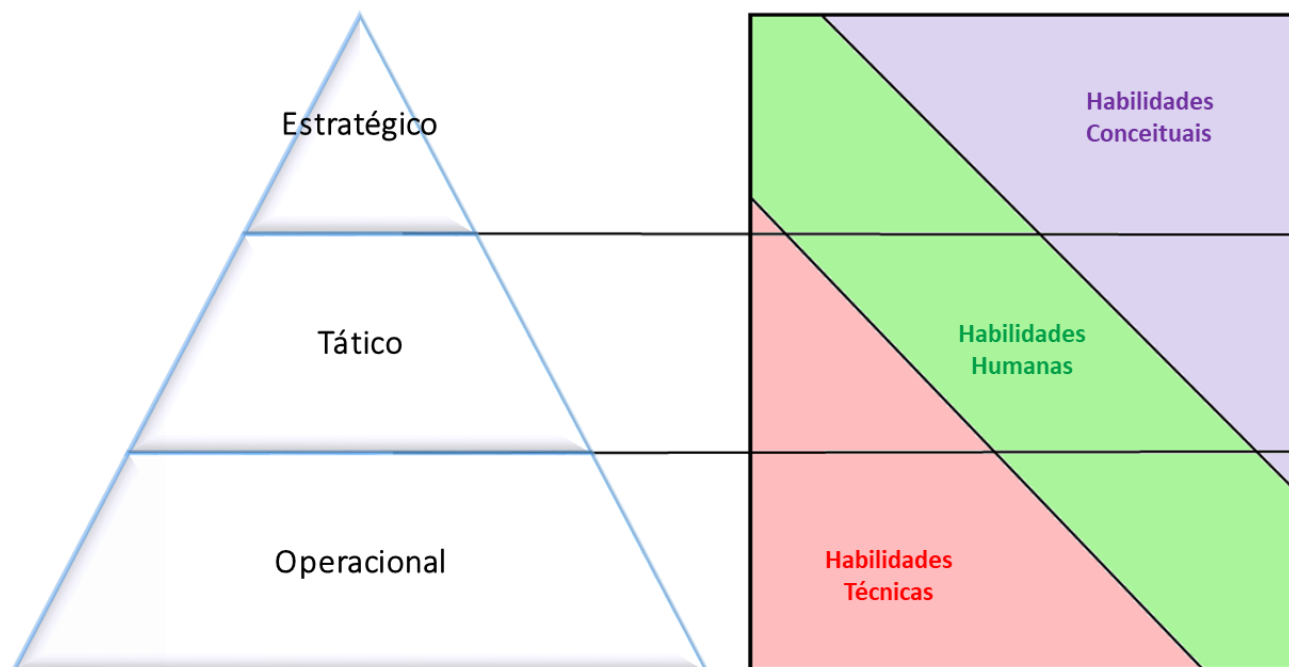
Nível tático = utiliza 50% de habilidades humanas, 25% de habilidades conceituais e 25% de habilidades técnicas.

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

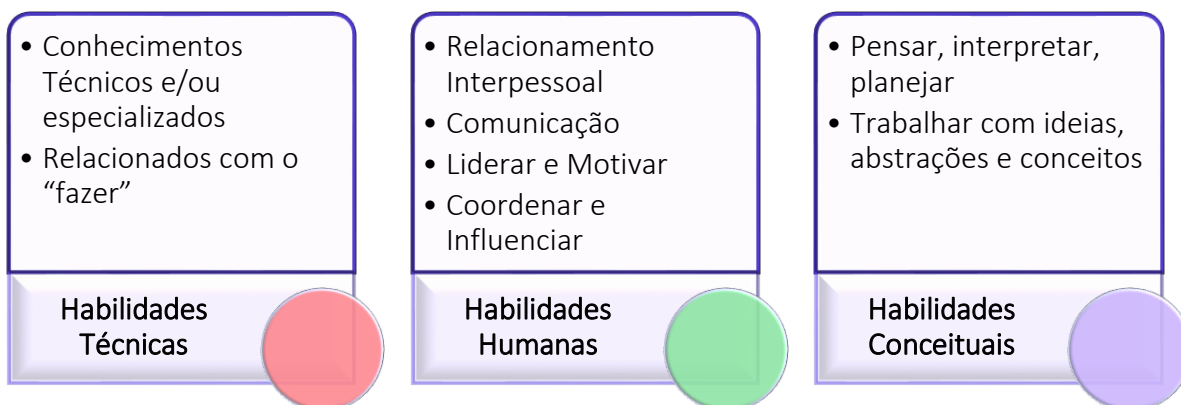
Assim, você pode perceber que as habilidades técnicas são muito utilizadas no nível operacional, e pouquíssimo utilizadas no nível estratégico. Por sua vez, as habilidades humanas são mais utilizadas no nível tático, mas também são muito importantes nos outros níveis. Por fim, as habilidades conceituais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





Chiavenato (2011) adaptado



(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.

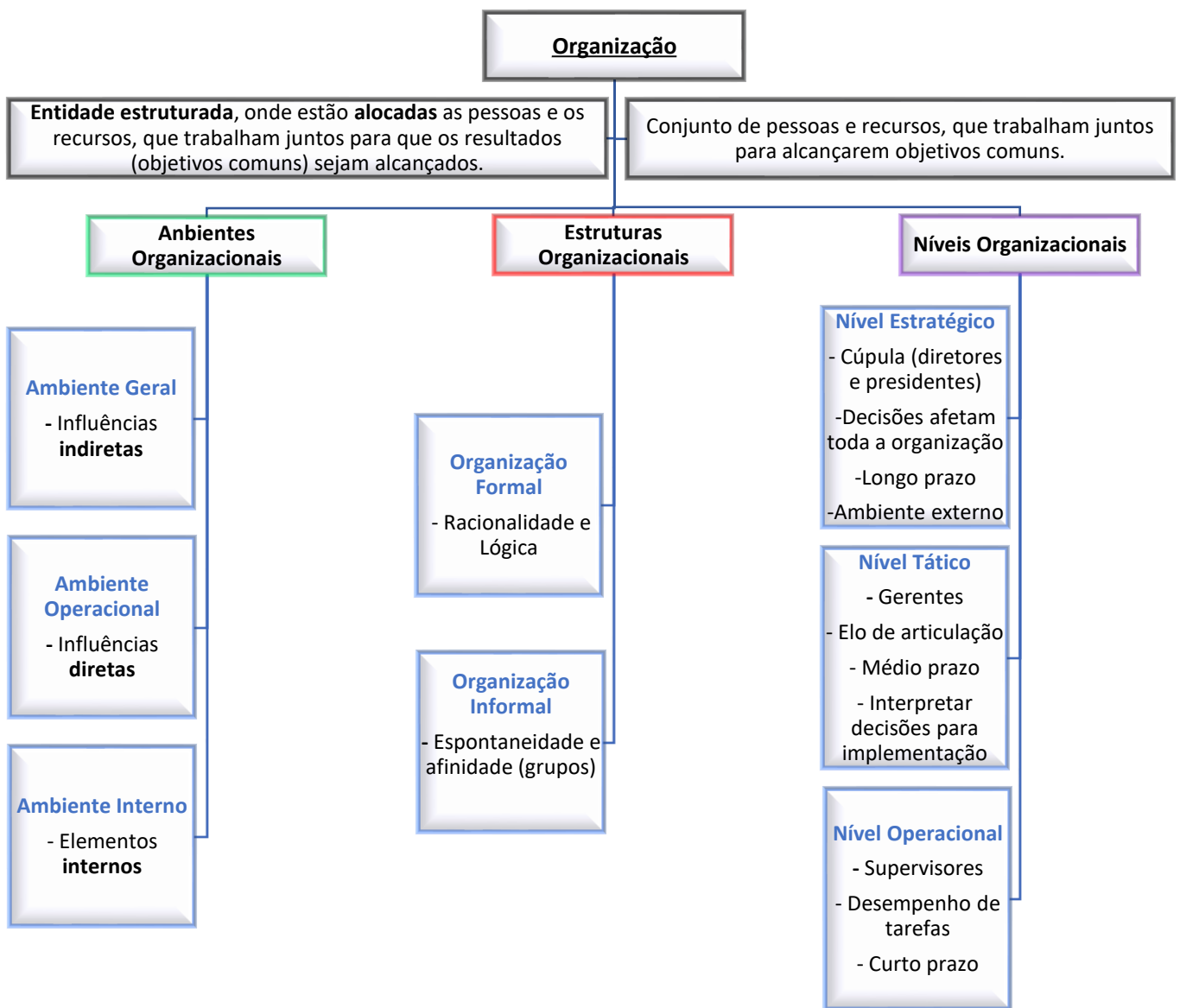


RESUMO ESTRATÉGICO

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).

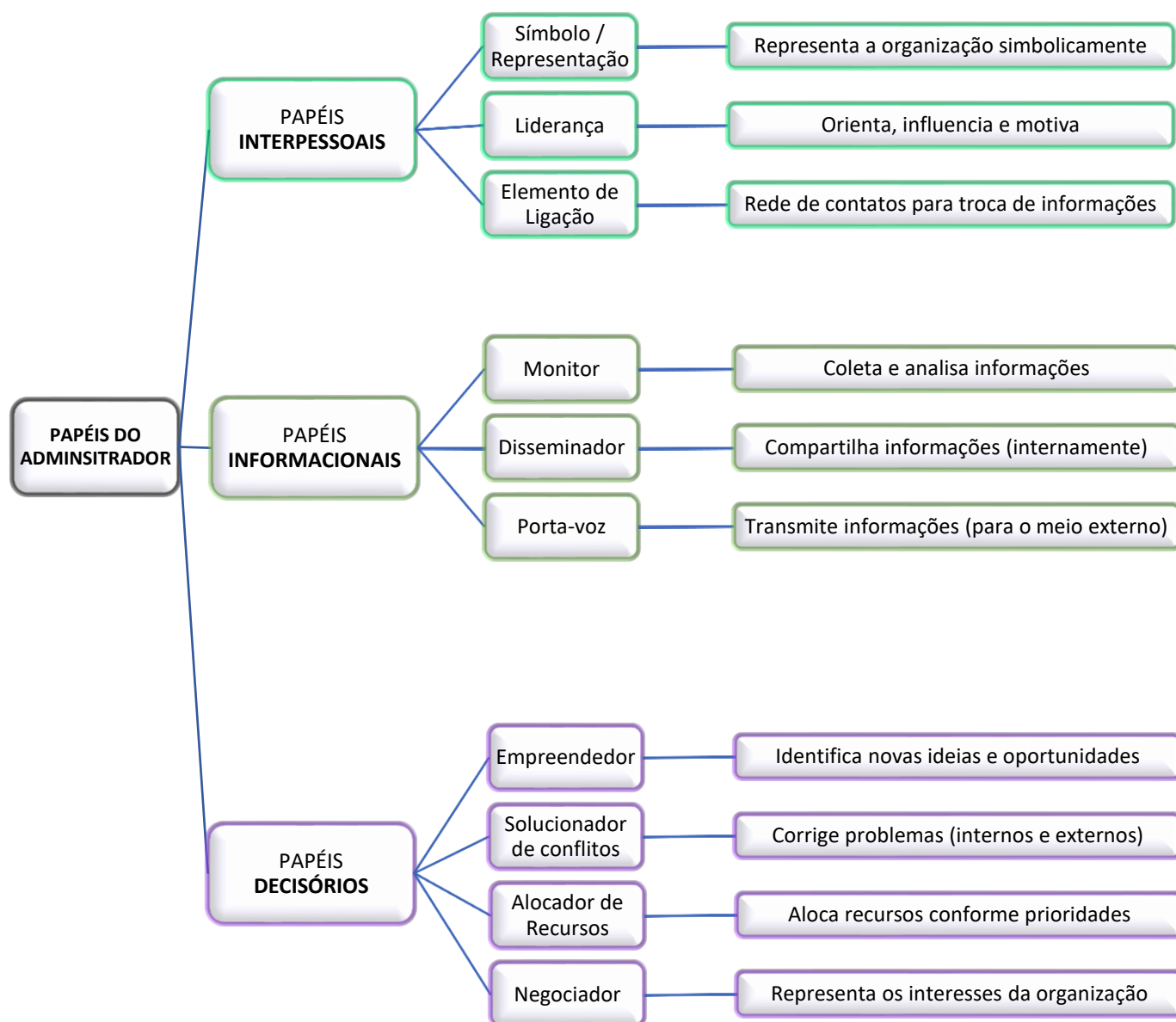
Organização



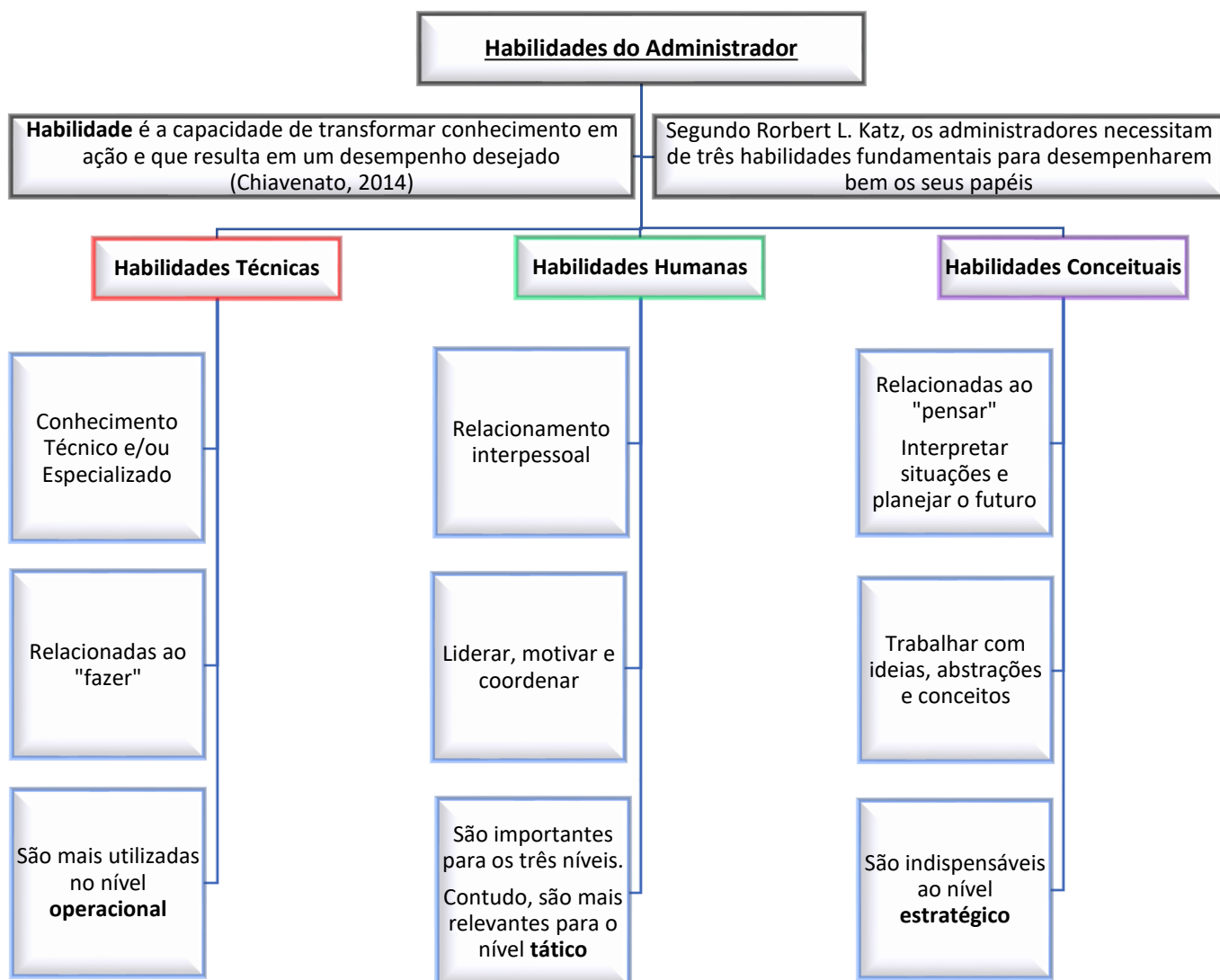
Processo Organizacional (Processo Administrativo)



Papéis do Administrador (Henry Mintzberg)



Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz)





QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CEBRASPE – InoversaSul - Analista Administrativo (Comunicação) – 2025)

Organização é a função da administração que diz respeito ao diagnóstico e à análise de situações atuais para o estabelecimento de resultados.

Comentários:

Nada disso. É a função **planejamento** que está relacionada à identificação da situação para estabelecimento de resultados/objetivos.

Gabarito: errada.

2. (CEBRASPE – TRF - 6ª REGIÃO - Técnico Judiciário – Área: Administrativa – Sem Especialidade – 2025)

A função administrativa denominada organização abarca a definição dos objetivos estratégicos organizacionais, bem como dos meios para alcançá-los.

Comentários:

Nada disso. É a função **planejamento** que está relacionada a estabelecer os objetivos e definir os meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

Gabarito: errada.

3. (CEBRASPE – ANM - Analista Administrativo - Especialidade: Administrativo – 2025)

As funções da administração de planejar, organizar, liderar e controlar representam quatro conjuntos muito específicos de atividades, por isso devem ser consideradas de forma isolada para que não se prejudiquem mutuamente.

Comentários:



Nada disso! Chiavenato explica que 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. ¹

Gabarito: errada.

4. (CEBRASPE – InoversaSul - Analista Administrativo de Projetos – 2025)

Direção é a função da administração relativa à supervisão e orientação de recursos alocados na organização, visando atingir os resultados planejados.

Comentários:

Isso mesmo. A função direção consiste em **conduzir** os trabalhos para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado. Está relacionada a utilizar 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.

Gabarito: correta.

5. (CEBRASPE – ANM - Analista Administrativo - Especialidade: Direito – 2025)

A função da administração denominada direção tem o papel de arrumar e distribuir, de forma eficaz, o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da organização, com a finalidade de assegurar o alcance dos objetivos propostos.

Comentários:

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

Gabarito: errada.

6. (CEBRASPE – ICMBIO - Analista Administrativo – 2025)

No processo administrativo, a definição dos objetivos da organização cabe à função administrativa denominada direção.

Comentários:

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 356



Nada disso. É a função **planejamento** que envolve estabelecer os objetivos e definir os meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

Gabarito: errada.

7. (CEBRASPE – CAESB-DF - Analista de Suporte ao Negócio – Administrador – 2025)

A função administrativa por meio da qual as atividades a serem realizadas são desenhadas e os resultados a serem obtidos são fixados é denominada de

- a) organização
- b) planejamento
- c) direção
- d) controle
- e) avaliação

Comentários:

É a função **planejamento** que envolve estabelecer os objetivos (resultados) e definir os meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

O gabarito é a letra B.

8. (CEBRASPE – TJ-PA - Analista Judiciário - Especialidade: Administração – 2025)

A direção é a função administrativa que se concentra no futuro, definindo previamente os objetivos que devem ser alcançados e o modo como tais objetivos podem ser alcançados.

Comentários:

É a função **planejamento** que envolve estabelecer os objetivos e definir os meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

Gabarito: errada.

9. (CEBRASPE – CAPES – Analista em Ciência e Tecnologia – 2024)

Organização é a função de administração que se define pela avaliação e mensuração dos resultados de uma entidade com base em padrões preestabelecidos.

Comentários:



Nada disso! É a função **controle** que está relacionada à avaliação e à mensuração dos resultados.

A função organização está relacionada à divisão do trabalho, alocação de recursos e atribuição de tarefas.

Gabarito: errada.

10. (CEBRASPE – CAPES – Analista em Ciência e Tecnologia – Especialidade: Contabilidade – 2024)

A função controle mede, regula ou corrige o desempenho da organização e dos recursos utilizados para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Comentários:

De fato, a função controle está relacionada a **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.

Gabarito: correta.

11. (CEBRASPE – CNPQ – Administração de Recursos Logísticos – 2024)

A função direção é uma etapa anterior à de planejamento e à de organização, e compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar e alcançar objetivos.

Comentários:

Nada disso!

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

A função direção é responsável por conduzir os trabalhos para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado (portanto, a função direção não é “etapa anterior” ao planejamento e à organização).

Além disso, a função direção está relacionada à liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

Gabarito: errada.



12. (CEBRASPE – TJ-CE - Técnico Judiciário - Área: Técnico-Administrativa – 2023)

Os principais níveis de planejamento da administração são o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional.

A partir dessa informação, assinale a opção que apresenta particularidade(s) do nível tático.

- a) analisa a organização como um todo
- b) promove inquietação com as atividades
- c) tem foco no curto prazo e no aumento da produtividade
- d) tem foco em longo prazo e em objetivos globais
- e) tem foco nos departamentos e no médio prazo

Comentários:

Letra A: errada. É o **nível estratégico** que considera a organização como um todo.

Letra B: errada. É o **nível operacional** que tem foco no desempenho das tarefas e atividades.

Letra C: errada. É o **nível operacional** que tem foco no curto prazo.

Letra D: errada. É o **nível estratégico** que tem foco em longo prazo e em objetivos globais.

Letra E: correta. De fato, o nível tático tem foco nos departamentos e no médio prazo.

O gabarito é a letra E.

13. (CEBRASPE – SEFIN de Fortaleza - CE - Analista Fazendário Municipal - Área: Administração – 2023)

Com relação às funções administrativas, julgue o item seguinte.

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

Comentários:

Nada disso!

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



Gabarito: errada.

14. (CEBRASPE – SEFIN de Fortaleza - CE - Analista Fazendário Municipal - Área: Administração – 2023)

Com relação às funções administrativas, julgue o item seguinte.

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

Comentários:

Nada disso!

A função **direção** está relacionada à liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos

A assertiva trouxe conceito relacionado à função **controle**.

Gabarito: errada.

15. (CEBRASPE – SEFIN de Fortaleza - CE - Analista Fazendário Municipal - Área: Administração – 2023)

Com relação às funções administrativas, julgue o item seguinte.

Na função administrativa de organização, estruturam-se os recursos disponíveis para que possa ser executado tudo aquilo que foi programado.

Comentários:

Isso mesmo.

De fato, a função organização está relacionada à divisão do trabalho, alocação de **recursos** e atribuição de tarefas.

Gabarito: correta.

16. (CEBRASPE – TJ-CE - Técnico Judiciário - Área: Técnico-Administrativa – 2023)

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

a) direção.



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

Comentários:

Cabe à função **controle** 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.

17. (CEBRASPE – TRT - 8ª Região (PA e AP) - Técnico Judiciário - Área Administrativa – 2022)

Atualização de registros e processamento de benefícios são exemplos de atividades de gestão de pessoas executadas no nível

- a) ambiental.
- b) tático.
- c) administrativo.
- d) estratégico.
- e) operacional.

Comentários:

A assertiva trouxe exemplos de atividades realizadas no **nível operacional**.

O nível operacional é o nível administrativo mais baixo, e o foco é no curto prazo, no desempenho das tarefas.

O gabarito é a letra E.

18. (CEBRASPE – SEE-PE - Analista em Gestão Educacional – Geral – 2022)

Julgue o item seguinte, a respeito das funções da administração e de sua evolução.

O processo de planejamento organizacional compreende o estabelecimento de metas bem como a maneira de alcançá-las, englobando um processo participativo com o maior número possível de colaboradores que possam contribuir em sua elaboração e implantação.



Comentários:

Isso mesmo! A função planejamento está relacionada ao estabelecimento dos objetivos (e metas) e definição dos meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

Gabarito: correta.

19. (CEBRASPE – TCE-SC - Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração – 2022)

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

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

Comentários:

De fato, a função direção está relacionada à **liderança**, coordenação, comunicação, **motivação**, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

Gabarito: correta.

20. (CEBRASPE – APEX Brasil - Perfil 4: Processos de Gestão Corporativa – 2022)

As funções envolvidas na definição de objetivos e metas bem como as envolvidas no monitoramento de atividades correspondem, respectivamente, a

- a) direção e planejamento.
- b) estratégia e direção.
- c) planejamento e controle.
- d) estratégia

Comentários:

A função **planejamento** está relacionada ao estabelecimento dos **objetivos** (e **metas**) e definição dos meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

A função **controle**, por sua vez, está relacionada as tarefas de **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.

21. (CEBRASPE – APEX Brasil - Perfil 4: Processos de Gestão Corporativa – 2022)

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

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

Comentários:

É a função **direção** que 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 D.

22. (CEBRASPE – PC-RO - Escrivão de Polícia – 2022)

Faz parte do processo administrativo a função de planejamento, que prevê o(a)

- a) definição de objetivos organizacionais.
- b) definição dos padrões de desempenho individual.
- c) atribuição de responsabilidades.
- d) estabelecimento de ações corretivas.
- e) preenchimento de cargos.

Comentários:

A função planejamento está relacionada ao **estabelecimento dos objetivos** e definição dos meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

O gabarito é a letra A.

23. (CEBRASPE – PC-RO - Escrivão de Polícia – 2022)



As funções administrativas que atuam sobre ideias e pessoas são, respectivamente,

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

Comentários:

A função **planejamento** tem foco em **ideias**.

A função organização tem foco em “coisas” / recursos.

A função **direção** tem foco em **pessoas**.

A função controle tem foco em resultados.

O gabarito é a letra C.

▪
24. (CEBRASPE – L-CE - Analista Legislativo - Administração – 2021)

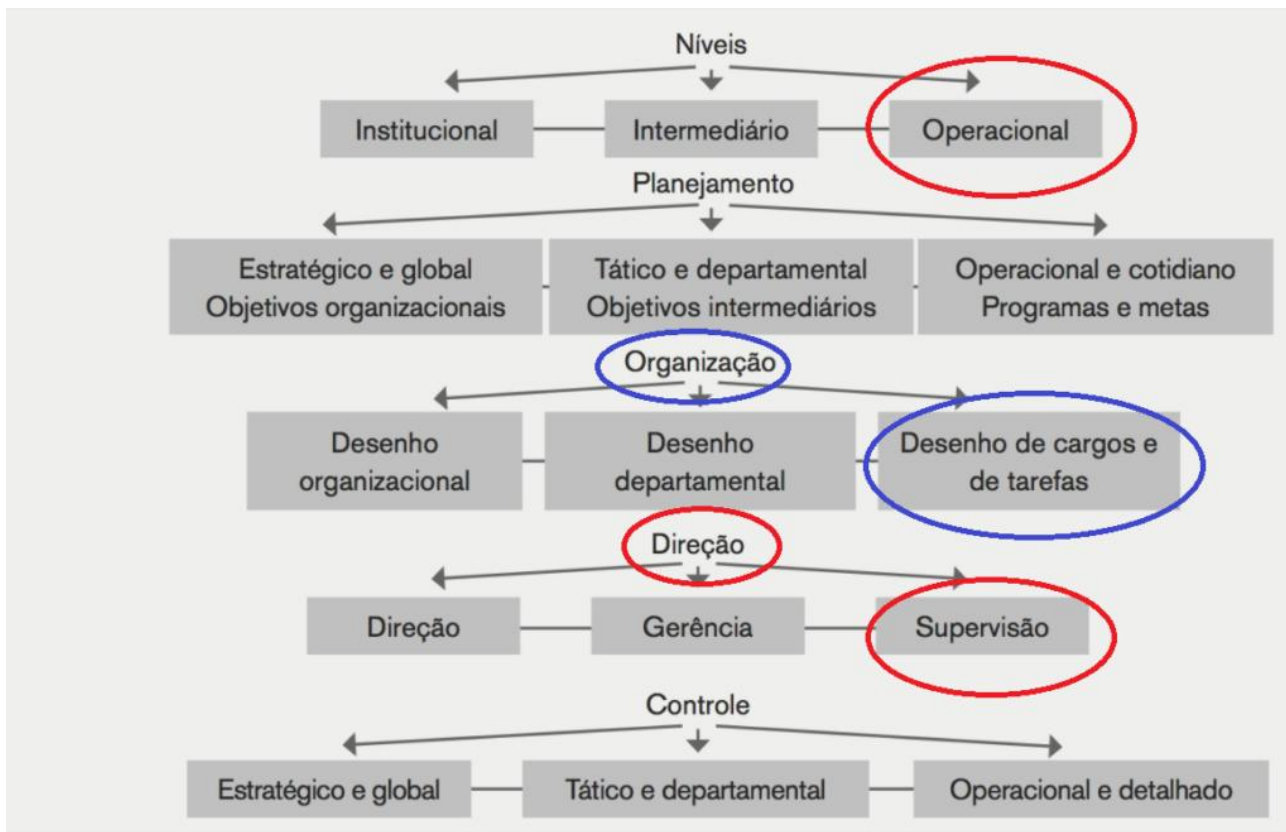
No nível operacional, a função administrativa de organização se manifesta por meio da promoção de

- a) desenho departamental.
- b) desenho organizacional.
- c) planejamento estratégico.
- d) modelagem de trabalho.
- e) planejamento de cargos e salários.

Comentários:

Vejamos, a partir de um esquema extraído da obra de Chiavenato, as atividades decorrentes das relações entre os **níveis organizacionais** e as **funções administrativas**:





510

Figura 20.54. O processo administrativo nos três níveis organizacionais.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas, volume II. 7ª Edição. Barueri - SP: Manole, 2014. p. 510

Vejamos:

Letra A: errada. De fato, trata-se de atividade da função organização. Contudo, relacionada ao **nível tático (intermediário)**.

Letra B: errada. De fato, trata-se de atividade da função organização. Contudo, relacionada ao **nível estratégico (institucional)**.

Letra C: errada. Trata-se de atividade relacionada à função **planejamento**.

Letra D: correta. Isso mesmo. A modelagem do trabalho (desenho de cargos e tarefas) é atividade da função organização relacionada ao nível operacional.

Letra E: errada. Trata-se de atividade relacionada à função **planejamento**.

O gabarito é a letra D.

25. (CEBRASPE – AL-CE - Analista Legislativo - Administração – 2021)



Arranjar o trabalho a ser desenvolvido para o alcance dos objetivos organizacionais é tarefa típica da função da administração denominada de

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

Comentários:

É a função organização que está relacionada à divisão do **trabalho**, alocação de recursos e atribuição de tarefas.

O gabarito é a letra A.

26. (CEBRASPE – COREN-SE - Técnico Administrativo – 2021)

Os procedimentos administrativos executados por um gestor se referem à manifestação de ações que compõem o chamado processo administrativo. Nesse contexto, o procedimento administrativo de

- a) preencher um cargo vago na organização é uma manifestação da função de organização.
- b) adotar ações corretivas para o desempenho da organização é uma manifestação da função de direção.
- c) definir critérios de desempenho para as pessoas da organização é uma manifestação da função de planejamento.
- d) promover a motivação das pessoas é uma manifestação da função de direção.

Comentários:

Letra A: errada. A função organização está relacionada à divisão do trabalho, alocação de recursos e atribuição de tarefas.

Letra B: errada. A função direção é responsável por conduzir os trabalhos para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado. Está relacionada à liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.



Letra C: errada. A função planejamento está relacionada ao estabelecimento dos objetivos e definição dos meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

Letra D: correta. De fato, a função direção está relacionada à utilização da 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 D.

27. (CEBRASPE – SEFAZ-CE – Auditor - 2021)

No processo administrativo, a tarefa de motivar colaboradores se insere no escopo da função de organização.

Comentários:

A tarefa de motivar colaboradores se insere no escopo da função de **direção**. A função direção está relacionada à liderança, coordenação, comunicação, **motivação**, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos

Gabarito: errada.

28. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

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

- a) recursos e ideias.
- b) pessoas e recursos.
- c) resultados e pessoas.
- d) recursos e resultados.
- e) pessoas e ideias.

Comentários:

A função **planejamento** tem foco em **ideias**. Trata-se da função relacionada ao estabelecimento dos objetivos e definição dos meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

A função **organização**, por sua vez, possui foco nos **recursos**. Trata-se da função relacionada ao estabelecimento dos recursos necessários para se alcançar o objetivo proposto pelo planejamento.



A função **direção**, ao seu turno, tem foco nas **pessoas**. Trata-se da função relacionada à utilização da 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.

A função **controle**, por fim, está relacionada aos **resultados**. A função controle está relacionada as tarefas de 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 A.

29. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

Definir os objetivos organizacionais é tarefa típica da seguinte função administrativa

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

Comentários:

É a função **planejamento** que está relacionada ao **estabelecimento dos objetivos** e definição dos meios (traçar as estratégias) para alcançá-los.

O gabarito é a letra D.

30. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

Fazem parte dos níveis operacional e de execução em uma fábrica, respectivamente,

- a) presidente e diretor.
- b) diretor e operário.
- c) gerente e presidente.
- d) operário e diretor.
- e) supervisor e operário.



Comentários:

Vejamos:



Fonte: Chiavenato (2014) adaptado.

Portanto, o gabarito é a letra E (Supervisor no nível operacional e Operário no nível de execução).

O gabarito é a letra E.

31. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

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

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

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 C.

32. (CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

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

Comentários:

A função **planejamento** tem foco em **ideias**. Trata-se da função relacionada ao estabelecimento dos **objetivos** e definição dos **meios** (traçar as **estratégias**) para alcançá-los.

É a função **controle** que atua sobre os **resultados**. A função controle está relacionada as tarefas de monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Gabarito: errada.

33. (CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

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

Comentários:

A assertiva elencou atividades relacionadas à função **organização**.

OBS: Vale ressaltar que, conforme vimos durante a aula, pode ser que o CEBRASPE entenda que o “**arranjo de pessoas**” está relacionada à função **direção**. Fique ligado!

Gabarito: errada.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CEBRASPE – InoversaSul - Analista Administrativo (Comunicação) – 2025)

Organização é a função da administração que diz respeito ao diagnóstico e à análise de situações atuais para o estabelecimento de resultados.

2. (CEBRASPE – TRF - 6ª REGIÃO - Técnico Judiciário – Área: Administrativa – Sem Especialidade – 2025)

A função administrativa denominada organização abarca a definição dos objetivos estratégicos organizacionais, bem como dos meios para alcançá-los.

3. (CEBRASPE – ANM - Analista Administrativo - Especialidade: Administrativo – 2025)

As funções da administração de planejar, organizar, liderar e controlar representam quatro conjuntos muito específicos de atividades, por isso devem ser consideradas de forma isolada para que não se prejudiquem mutuamente.

4. (CEBRASPE – InoversaSul - Analista Administrativo de Projetos – 2025)

Direção é a função da administração relativa à supervisão e orientação de recursos alocados na organização, visando atingir os resultados planejados.

5. (CEBRASPE – ANM - Analista Administrativo - Especialidade: Direito – 2025)

A função da administração denominada direção tem o papel de arrumar e distribuir, de forma eficaz, o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da organização, com a finalidade de assegurar o alcance dos objetivos propostos.

6. (CEBRASPE – ICMBIO - Analista Administrativo – 2025)

No processo administrativo, a definição dos objetivos da organização cabe à função administrativa denominada direção.

7. (CEBRASPE – CAESB-DF - Analista de Suporte ao Negócio – Administrador – 2025)



A função administrativa por meio da qual as atividades a serem realizadas são desenhadas e os resultados a serem obtidos são fixados é denominada de

- a) organização
- b) planejamento
- c) direção
- d) controle
- e) avaliação

8. (CEBRASPE – TJ-PA - Analista Judiciário - Especialidade: Administração – 2025)

A direção é a função administrativa que se concentra no futuro, definindo previamente os objetivos que devem ser alcançados e o modo como tais objetivos podem ser alcançados.

9. (CEBRASPE – CAPES – Analista em Ciência e Tecnologia – 2024)

Organização é a função de administração que se define pela avaliação e mensuração dos resultados de uma entidade com base em padrões preestabelecidos.

10. (CEBRASPE – CAPES – Analista em Ciência e Tecnologia – Especialidade: Contabilidade – 2024)

A função controle mede, regula ou corrige o desempenho da organização e dos recursos utilizados para o atingimento dos objetivos organizacionais.

11. (CEBRASPE – CNPQ – Administração de Recursos Logísticos – 2024)

A função direção é uma etapa anterior à de planejamento e à de organização, e compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar e alcançar objetivos.

12. (CEBRASPE – TJ-CE - Técnico Judiciário - Área: Técnico-Administrativa – 2023)

Os principais níveis de planejamento da administração são o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional.

A partir dessa informação, assinale a opção que apresenta particularidade(s) do nível tático.

- a) analisa a organização como um todo
- b) promove inquietação com as atividades



- c) tem foco no curto prazo e no aumento da produtividade
- d) tem foco em longo prazo e em objetivos globais
- e) tem foco nos departamentos e no médio prazo

13. (CEBRASPE – SEFIN de Fortaleza - CE - Analista Fazendário Municipal - Área: Administração – 2023)

Com relação às funções administrativas, julgue o item seguinte.

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

14. (CEBRASPE – SEFIN de Fortaleza - CE - Analista Fazendário Municipal - Área: Administração – 2023)

Com relação às funções administrativas, julgue o item seguinte.

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

15. (CEBRASPE – SEFIN de Fortaleza - CE - Analista Fazendário Municipal - Área: Administração – 2023)

Com relação às funções administrativas, julgue o item seguinte.

Na função administrativa de organização, estruturam-se os recursos disponíveis para que possa ser executado tudo aquilo que foi programado.

16. (CEBRASPE – TJ-CE - Técnico Judiciário - Área: Técnico-Administrativa – 2023)

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

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

17. (CEBRASPE – TRT - 8ª Região (PA e AP) - Técnico Judiciário - Área Administrativa – 2022)



Atualização de registros e processamento de benefícios são exemplos de atividades de gestão de pessoas executadas no nível

- a) ambiental.
- b) tático.
- c) administrativo.
- d) estratégico.
- e) operacional.

18. (CEBRASPE – SEE-PE - Analista em Gestão Educacional – Geral – 2022)

Julgue o item seguinte, a respeito das funções da administração e de sua evolução.

O processo de planejamento organizacional compreende o estabelecimento de metas bem como a maneira de alcançá-las, englobando um processo participativo com o maior número possível de colaboradores que possam contribuir em sua elaboração e implantação.

19. (CEBRASPE – TCE-SC - Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração – 2022)

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

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

20. (CEBRASPE – APEX Brasil - Perfil 4: Processos de Gestão Corporativa – 2022)

As funções envolvidas na definição de objetivos e metas bem como as envolvidas no monitoramento de atividades correspondem, respectivamente, a

- a) direção e planejamento.
- b) estratégia e direção.
- c) planejamento e controle.
- d) estratégia

21. (CEBRASPE – APEX Brasil - Perfil 4: Processos de Gestão Corporativa – 2022)



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

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

22. (CEBRASPE – PC-RO - Escrivão de Polícia – 2022)

Faz parte do processo administrativo a função de planejamento, que prevê o(a)

- a) definição de objetivos organizacionais.
- b) definição dos padrões de desempenho individual.
- c) atribuição de responsabilidades.
- d) estabelecimento de ações corretivas.
- e) preenchimento de cargos.

23. (CEBRASPE – PC-RO - Escrivão de Polícia – 2022)

As funções administrativas que atuam sobre ideias e pessoas são, respectivamente,

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

24. (CEBRASPE – L-CE - Analista Legislativo - Administração – 2021)

No nível operacional, a função administrativa de organização se manifesta por meio da promoção de

- a) desenho departamental.



- b) desenho organizacional.
- c) planejamento estratégico.
- d) modelagem de trabalho.
- e) planejamento de cargos e salários.

25. (CEBRASPE – AL-CE - Analista Legislativo - Administração – 2021)

Arranjar o trabalho a ser desenvolvido para o alcance dos objetivos organizacionais é tarefa típica da função da administração denominada de

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

26. (CEBRASPE – COREN-SE - Técnico Administrativo – 2021)

Os procedimentos administrativos executados por um gestor se referem à manifestação de ações que compõem o chamado processo administrativo. Nesse contexto, o procedimento administrativo de

- a) preencher um cargo vago na organização é uma manifestação da função de organização.
- b) adotar ações corretivas para o desempenho da organização é uma manifestação da função de direção.
- c) definir critérios de desempenho para as pessoas da organização é uma manifestação da função de planejamento.
- d) promover a motivação das pessoas é uma manifestação da função de direção.

27. (CEBRASPE – SEFAZ-CE – Auditor - 2021)

No processo administrativo, a tarefa de motivar colaboradores se insere no escopo da função de organização.

28. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)



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

- a) recursos e ideias.
- b) pessoas e recursos.
- c) resultados e pessoas.
- d) recursos e resultados.
- e) pessoas e ideias.

29. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

Definir os objetivos organizacionais é tarefa típica da seguinte função administrativa

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

30. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

Fazem parte dos níveis operacional e de execução em uma fábrica, respectivamente,

- a) presidente e diretor.
- b) diretor e operário.
- c) gerente e presidente.
- d) operário e diretor.
- e) supervisor e operário.

31. (CEBRASPE – IBGE – Supervisor de Coleta e Qualidade - 2021)

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

- a) governança.



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

32. (CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

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

33. (CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

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





GABARITO

GABARITO

- | | | | | | |
|-----|---------|-----|---------|-----|---------|
| 1. | ERRADA | 12. | Letra E | 23. | Letra C |
| 2. | ERRADA | 13. | ERRADA | 24. | Letra D |
| 3. | ERRADA | 14. | ERRADA | 25. | Letra A |
| 4. | CORRETA | 15. | CORRETA | 26. | Letra D |
| 5. | ERRADA | 16. | Letra C | 27. | ERRADA |
| 6. | ERRADA1 | 17. | Letra E | 28. | Letra A |
| 7. | Letra B | 18. | CORRETA | 29. | Letra D |
| 8. | ERRADA | 19. | CORRETA | 30. | Letra E |
| 9. | ERRADA | 20. | Letra C | 31. | Letra C |
| 10. | CORRETA | 21. | Letra D | 32. | ERRADA |
| 11. | ERRADA | 22. | Letra A | 33. | ERRADA |



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.