MENTORIA
CÓDIGO PALHARES

AULA 01 · ROTA PALHARES · TJDFT

TJDFT · Administração e Gestão Pública

Conceitos gerais de Administração

ORGANIZAÇÃO · NÍVEIS · PODC · MINTZBERG · KATZ

Preparação para o TJDFT – Técnico Judiciário
63 questões comentadas e 18 questões autorais

MENTORIA CÓDIGO PALHARES
Prof. Lucas Palhares
Quem tem método, chega.

SUMÁRIO

O que você vai encontrar

—	**Apresentação**	Raio-X · Lógica da aula
01	**O que é Administração**	Conceitos · eficiência e eficácia · Mintzberg
02	**Organização e ambientes organizacionais**	Sentidos da palavra · geral · operacional · interno
03	**Estruturas e níveis organizacionais**	Formal x informal · estratégico, tático, operacional
04	**Processo administrativo**	PODC · ciclo · Fayol e demais autores
05	**Os 10 papéis do administrador**	Mintzberg
06	**Habilidades do administrador**	Katz
07	**Aposta e Questionário Palhares**	Ponto mais provável · Perguntas e respostas
08	**Questões comentadas**	63 questões
09	**Treino Palhares**	18 questões autorais
10	**Revisão final**	Resumo de véspera e checklist

COMO LER ESTE MATERIAL

Legenda dos boxes. CÓDIGO PALHARES: orientação de método. NA LEI: dispositivo essencial. GUARDE ISSO / DECORE ASSIM / BIZU: memorização. ATENÇÃO / PEGADINHA / NÃO CAIA NESSA: ponto de erro. COMO A BANCA COBRA / RAIO-X: análise de cobrança. ATUALIZAÇÃO: mudança legislativa ou ponto a conferir. RESUMO PALHARES: síntese final.

APRESENTAÇÃO

Conceitos gerais e introdutórios de Administração

Toda a disciplina de Recursos Humanos e Gestão Pública se apoia em um vocabulário básico: o que é **administrar**, o que é uma **organização**, em que **ambiente** ela vive, como se divide em **níveis**, quais são as **funções** do administrador (o famoso PODC), que **papéis** ele desempenha no dia a dia (Mintzberg) e de que **habilidades** precisa (Katz). Parece teoria "de introdução", mas é exatamente daí que saem as questões mais rápidas — e mais traiçoeiras — da prova.

O Técnico Judiciário do TJDFT vai conviver com tudo isso na prática: trabalha em uma organização formal, com organograma, níveis hierárquicos bem definidos, metas fixadas pelo planejamento estratégico do tribunal e pelo CNJ, e chefias que planejam, organizam, dirigem e controlam. Sempre que possível, vou ligar o conceito à rotina de um tribunal, porque é assim que ele fica na memória.

RAIO-X DA BANCA

As 63 questões desta aula são majoritariamente da FGV (50), com uma questão de cada uma das seguintes bancas: Cespe, FCC, AOCP, CONED, FUNECE, REIS & REIS, UPENET, IF-RS, IF-PA, UFG e COMPERVE, além de duas do IBFC. O tema campeão é o processo administrativo (PODC), quase sempre cobrado em situações práticas em que você deve ligar uma atribuição de cargo à função correta. Em seguida vêm os papéis de Mintzberg — em especial a diferença entre disseminador, porta-voz, monitor e elemento de ligação — e as habilidades de Katz por nível hierárquico.

- **Mais cobrado**: funções administrativas (PODC x POC3 de Fayol), níveis organizacionais com seus horizontes de tempo e habilidades de Katz por nível.
- **Muito cobrado**: papéis de Mintzberg em questões de associação ("relacione a coluna 1 com a coluna 2").
- **Pegadinhas clássicas**: atribuir o PODC a Fayol, colocar fatores políticos e demográficos no ambiente operacional, dizer que a organização informal aparece no organograma.

A LÓGICA DESTA AULA

Primeiro você fixa **o que é administração** e **o que é organização** — os dois conceitos-mãe.

Depois aprende a **enxergar a organização por dentro e por fora**: ambientes (geral, operacional, interno), estruturas (formal e informal) e níveis (estratégico, tático, operacional).

Em seguida estuda **o que o administrador faz** (funções do processo administrativo), **como ele age** (os 10 papéis de Mintzberg) e **o que ele precisa saber** (habilidades de Katz).

Regra de ouro da aula: **toda questão traz uma palavra-chave** — "definir objetivos", "alocar recursos", "motivar", "monitorar", "visão sistêmica", "porta-voz". Ache a palavra e a resposta aparece.

MÓDULO 01

O que é Administração

Conceitos clássicos · síntese para a prova · Mintzberg: arte, ciência e prática

No cotidiano, todo mundo administra alguma coisa: o tempo entre trabalho e estudo, o salário do mês, a rotina da casa. Quando o assunto é a **organização**, porém, administrar ganha um sentido técnico: é conduzir **pessoas e recursos** de modo coordenado para alcançar **objetivos que ninguém atingiria sozinho**.

Como os autores definem administração

A banca gosta de apresentar definições de autores consagrados. Você não precisa decorar cada frase; precisa reconhecer os **elementos comuns** a todas elas.

Definições de administração que circulam nas provas

AUTOR	IDEIA CENTRAL DA DEFINIÇÃO
Chiavenato (origem da palavra)	Do latim *ad* (direção, tendência) + *minister* (subordinação, obediência): é quem **presta um serviço a outro**, quem exerce uma função sob o comando de alguém.
Chiavenato (conceito moderno)	Modo de **utilizar os recursos organizacionais** — humanos, materiais, financeiros, de informação e de tecnologia — para **alcançar objetivos** com elevado desempenho.
Chiavenato (o "fazer fazer")	Administrar **não é executar** as tarefas, e sim **fazer com que sejam executadas** por outras pessoas, em conjunto. O administrador é o que **faz fazer**.
Maximiano	Processo **dinâmico** de **tomar decisões** sobre o uso de recursos para possibilitar a realização de objetivos.
Stoner/Freeman, **Schermerhorn**	Processo de **planejar, organizar, liderar e controlar** o trabalho e o uso dos recursos para alcançar objetivos.
Daft	Alcance dos objetivos organizacionais de maneira **eficaz e eficiente**, por meio de planejamento, organização, liderança e controle.
Certo, **Montana e Charnov**	Alcançar objetivos **trabalhando com e por intermédio de pessoas** e de outros recursos.
Donnelly, Gibson e Ivancevich	Atividade de **coordenar o esforço de outras pessoas** para atingir fins que **uma pessoa sozinha não alcançaria**.

GUARDE A SÍNTESE

Junte as peças e você tem a definição que resolve quase toda questão conceitual:

Administração = uso planejado, organizado, dirigido e controlado de todos os recursos da organização (pessoas, dinheiro, materiais, informação, tecnologia) para alcançar objetivos organizacionais que não seriam atingidos por uma pessoa isolada.

- Os objetivos são **da organização** (não do gestor, nem dos donos).
- O caminho é **processual e cíclico** (PODC), não linear.
- A busca é por resultado com **eficiência e eficácia**.

PEGADINHA DE PROVA

Alternativas erradas costumam "torcer" um desses elementos: objetivos **estritamente pessoais**, objetivos **aleatórios**, resultado **independentemente dos objetivos**, gestão conforme **os gostos dos proprietários** ou processo **linear e repetitivo**. Qualquer uma dessas expressões derruba a assertiva.

Eficiência, eficácia e efetividade

A definição de Daft traz dois termos que aparecem em todas as aulas seguintes e que a CF consagrou para a Administração Pública (o princípio da **eficiência** entrou no art. 37, caput, pela **EC 19/1998**). Vale fixar a diferença desde já.

CONCEITO	FOCO	PERGUNTA QUE RESPONDE	EXEMPLO NO TRIBUNAL
Eficiência	Meios, processos, uso dos recursos	"Fizemos do jeito certo, sem desperdício?"	Cumprir os mandados de uma região com menos deslocamentos e menos custo.
Eficácia	Fins, alcance de metas e objetivos	"Atingimos o que foi planejado?"	A vara atingiu a meta de julgar mais processos do que os distribuídos no ano.
Efetividade	Impacto, transformação real	"Fez diferença para a sociedade?"	O jurisdicionado passou a ter seu conflito resolvido em tempo razoável.

BIZU

Eficiência = fazer **certo** as coisas (meio). **Eficácia** = fazer as coisas **certas** e chegar lá (fim). Dá para ser eficaz sem ser eficiente (bateu a meta, mas gastou demais) e eficiente sem ser eficaz (gastou pouco, mas não bateu a meta).

Administração para Mintzberg: o triângulo

Henry Mintzberg, autor que voltará nesta aula com os papéis gerenciais, enxerga a administração como o ponto de encontro de três vértices. Nenhum deles basta sozinho: o bom gestor combina os três.

Triângulo de Mintzberg

VÉRTICE	O QUE TRAZ	COMO SE MANIFESTA
Arte	Ideias, visão, integração	Leitura criativa e intuitiva de cada situação; inovação.
Habilidade prática (ofício)	Conexões baseadas na experiência	Aplicação concreta do que se aprendeu; "saber fazer" tangível.
Ciência	Ordem, análise sistemática	Estudo metódico de fatos e evidências; relações de causa e efeito.

NÃO CAIA

Mintzberg **não** diz que a administração é só ciência nem só arte. A banca pode afirmar que, para ele, “a administração é essencialmente uma ciência exata”: errado. É a **combinação** de arte, ciência e habilidade prática.

MÓDULO 02

Organização e ambientes organizacionais

Três sentidos da palavra · ambiente geral · operacional · interno

Se administração é **conduzir**, organização é **o que se conduz**: uma entidade estruturada que reúne pessoas e recursos trabalhando juntos para alcançar **objetivos comuns**. Os dois conceitos andam colados: a administração é a "cabeça" que orienta; a organização é o "corpo" onde as pessoas e os recursos estão alocados.

Os três sentidos da palavra "organização"

SENTIDO	SIGNIFICADO	EXEMPLO
Entidade social estruturada	Conjunto de pessoas e recursos que atuam juntos para objetivos comuns.	O TJDFT, uma empresa, uma associação.
Função administrativa	Uma das etapas do processo administrativo (o "O" do PODC): dividir o trabalho, alocar recursos, definir autoridade.	O diretor distribui os processos entre os servidores da secretaria.
Ordem	Cada coisa em seu lugar; arrumação material e humana.	Deixar o arquivo da vara organizado.

> **GUARDE ISSO**
>
> Na Administração, os dois sentidos **principais** são **entidade** e **função administrativa**. O terceiro (ordem) é o sentido comum, do dia a dia, e aparece como complemento.

Ambientes organizacionais

Nenhuma organização vive isolada. Ela recebe influências de fora e tem seus próprios elementos internos. A classificação mais cobrada divide o ambiente em três camadas, da mais distante para a mais próxima.

As três camadas do ambiente

AMBIENTE	OUTROS NOMES	COMO INFLUENCIA	EXEMPLOS
Geral	Macroambiente	**Indiretamente**; a organização praticamente não consegue interferir nele.	Economia, política, legislação, tecnologia, demografia, cultura da sociedade, ecologia.
Operacional	Competitivo, setorial, imediato, de tarefa	**Diretamente**; são os atores mais próximos, com quem a organização interage.	Clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras.
Interno	—	Elementos **de dentro** da organização.	Servidores, gestores, equipamentos, estrutura física, cultura organizacional.

PEGADINHA DE PROVA

Fatores **demográficos, políticos, legais, econômicos e tecnológicos** são do **ambiente geral**. Se a assertiva os colocar no ambiente competitivo, setorial ou operacional, está **errada**.

Já **clientes, fornecedores, concorrentes e reguladores** são do **ambiente operacional**.

NO TJDFT

Aplique a lente a um tribunal:

- **Ambiente geral**: a situação fiscal do país (que limita o orçamento), novas leis processuais, o crescimento populacional do DF, a transformação digital da sociedade.
- **Ambiente operacional**: jurisdicionados, advogados, Ministério Público, Defensoria Pública, empresas contratadas e o **CNJ**, que fixa metas e regulamenta a atuação dos tribunais.
- **Ambiente interno**: magistrados, servidores, sistemas como o PJe, prédios dos fóruns e a cultura organizacional do tribunal.

MÓDULO 03

Estruturas e níveis organizacionais

Organização formal x informal · nível estratégico, tático e operacional

Organização formal e organização informal

Dentro de qualquer organização convivem duas “estruturas”. A **formal** é a desenhada de propósito: cargos, funções, normas, regulamentos e organograma (o gráfico que mostra a hierarquia). A **informal** é a que nasce sozinha, das relações pessoais e das afinidades entre os membros — o grupo que almoça junto, a turma do café, as lideranças que ninguém nomeou mas todos respeitam.

Formal x informal em um quadro

ORGANIZAÇÃO FORMAL	ORGANIZAÇÃO INFORMAL
Criada **deliberadamente**	Surge **espontaneamente**
Baseada na **racionalidade e na lógica**	Baseada na **afinidade**, nas relações sociais e pessoais (muitas vezes no status)
Planejada e estruturada	Não planejada, não estruturada
Regida por **normas, regulamentos e manuais**	O próprio grupo define o que é comportamento aceitável; não há manual
Aparece no organograma	**Não aparece no organograma**
Objetivos **pré-estabelecidos**	Objetivos difusos, não declarados
Limitada ao horário, ao local e às regras de trabalho	**Transcende** a formal: não se prende a horário, local ou regras

NÃO CAIA

O organograma retrata **apenas a estrutura formal**. Afirmar que nele estão presentes as estruturas formal **e** informal é erro clássico de prova.

ATENÇÃO

A organização informal **não é necessariamente ruim**. Bem aproveitada, ela acelera a comunicação, fortalece a cooperação e ajuda a manter o clima de trabalho. O gestor não a elimina; procura conhecê-la e alinhá-la aos objetivos formais.

Níveis organizacionais

A divisão vertical clássica separa a organização em três níveis. Cada um tem gestores típicos, horizonte de tempo, abrangência das decisões e relação própria com o ambiente.

Os três níveis lado a lado

	ESTRATÉGICO (institucional)	TÁTICO (intermediário, gerencial)	OPERACIONAL
Quem está	Cúpula: presidentes, diretores, CEOs	Gerentes, chefes de departamento	Supervisores (que comandam os executores)
Prazo	**Longo**	**Médio**	**Curto**
Abrangência	A organização **como um todo**	Unidades, departamentos, áreas	Tarefas e operações específicas
Papel	Define objetivos gerais e rumos; cultura, estratégia, mudanças no ambiente	**Elo de articulação**: traduz as decisões da cúpula em planos para as unidades	Coloca em prática o que o tático detalhou; garante a execução eficiente
Ambiente	**Maior interação com o ambiente externo**; integra fatores internos (controláveis) e externos (não controláveis)	Interface entre os dois níveis	Voltado para dentro, para a execução

DECORE

- **Estratégico** → cúpula → longo prazo → organização inteira → ambiente externo.
- **Tático** → gerentes → médio prazo → departamentos → elo de articulação.
- **Operacional** → supervisores → curto prazo → tarefas → execução.

Abaixo do nível operacional estão os **executores** (o "chão de fábrica"): a camada de **execução**, sem função administrativa.

PEGADINHA DE PROVA

Expressões como "**cúpula administrativa**", "interação entre aspectos internos e externos", "missão", "análise da concorrência" → **estratégico**.

"**Gerência média**", "elo", "interpretar as decisões da cúpula" → **tático**.

"**Supervisão**", "desempenho de tarefas", "rotina" → **operacional**.

"Nível ambiental", "nível administrativo", "chão de fábrica" e "baixo escalão" **não** são nomes de níveis administrativos na classificação clássica.

NO TJDFT

Uma leitura simplificada da estrutura de um tribunal ajuda a visualizar:

- **Estratégico**: Presidência, órgãos de cúpula e a alta administração, que aprovam o plano estratégico do tribunal alinhado à Estratégia Nacional do Poder Judiciário.
- **Tático**: secretarias e subsecretarias, que transformam os objetivos em planos e projetos para suas áreas.
- **Operacional**: chefias de núcleos, seções e serviços, que organizam a rotina das equipes.
- **Execução**: servidores que cumprem as tarefas — autuar, expedir, atender o público, cumprir mandados.

ATUALIZAÇÃO

O plano estratégico dos tribunais segue a **Estratégia Nacional do Poder Judiciário**. O ciclo **2021-2026** foi instituído pela **Resolução CNJ nº 325/2020**. Em **julho de 2026** o CNJ editou a **Resolução CNJ nº 692/2026**, que institui a Estratégia Nacional para o ciclo **2027-2032**, com **vigência a partir de 1º/1/2027**, quando **revoga a Res. 325/2020**. Entre os 13 macrodesafios do novo ciclo está o **aperfeiçoamento da gestão de pessoas**.

Fonte: CNJ — https://www.cnj.jus.br/cnj-aprova-nova-estrategia-nacional-do-poder-judiciario-ciclo-2027-2032/ e notícia do TRF3 sobre a Res. 692/2026.

MÓDULO 04

Processo administrativo: as funções do administrador

PODC · ciclo administrativo · Fayol (POC3) e demais autores

A administração usa um **método** para alcançar objetivos. As etapas desse método são as **funções administrativas**; consideradas em conjunto e de forma integrada, elas formam o **processo administrativo** (ou processo organizacional). Na visão neoclássica, adotada por Chiavenato e majoritária hoje, são quatro: **Planejamento, Organização, Direção e Controle — PODC**.

PODC em um quadro

FUNÇÃO	O QUE FAZ	PALAVRAS-CHAVE	FOCO
Planejamento	Define **aonde se quer chegar** (objetivos) e **como chegar** (planos, meios, estratégias). Analisa oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. É a **primeira** função.	objetivos, metas, planos, orçamento, antecipar, prever	**Ideias**
Organização	**Divide o trabalho**, agrupa atividades, atribui responsabilidades e autoridade, **aloca recursos** a pessoas, equipes e unidades.	estrutura, divisão do trabalho, alocação, desenho de cargos, coordenar atividades	**Recursos / coisas**
Direção	Põe em prática o planejado e organizado, usando a **influência** para orientar e motivar pessoas.	liderança, motivação, comunicação, coordenar e designar pessoas	**Pessoas**
Controle	**Monitora** e **avalia** o desempenho, compara com o planejado e **corrige** desvios.	acompanhar, medir, avaliar, corrigir, indicadores	**Resultados**

Um exemplo do começo ao fim

Imagine que a chefe de um cartório judicial decide **zerar o acervo de processos parados há mais de 100 dias em seis meses**, priorizando réus presos e idosos. Isso é **planejamento**: objetivo e caminho. Ela então divide o acervo por tipo de ato, designa quem faz o quê e reserva computadores e horários: é a **organização**. No dia a dia, explica a importância da meta, acompanha as dúvidas da equipe e reconhece quem se destaca: é a **direção**. Toda semana, confere no painel de dados quantos processos saíram da lista e redistribui tarefas quando um setor atrasa: é o **controle** — que, por sua vez, alimenta um novo planejamento.

Um processo cíclico, interativo e dinâmico

As funções formam um **ciclo**: o controle realimenta o planejamento. Mais do que isso, elas **interagem** o tempo todo — enquanto se dirige uma equipe, já se controla e se replaneja. Por isso o processo administrativo é descrito como **cíclico, interativo e dinâmico** (nunca linear ou estático). E cada etapa precisa funcionar: um ótimo plano sem direção não sai do papel; uma equipe motivada sem controle pode correr na direção errada.

PEGADINHA DE PROVA

- **“Coordenar atividades”** e distribuir tarefas → **Organização**. **“Coordenar e designar pessoas”**, motivar, liderar → **Direção**. A FGV já cobrou essa distinção fina.

- **Orçamento** é um plano relativo a recursos financeiros → **Planejamento**.
- "Processo **linear**, repetitivo e causal" → **errado**: o processo é cíclico e dinâmico.

As funções segundo cada autor

Fayol foi o **pioneiro** em enxergar a administração como processo. Os autores seguintes partiram dele e adaptaram a lista. A tabela abaixo reúne as versões que aparecem em prova.

Processo administrativo por autor (Chiavenato, 2014, adaptado)

FAYOL	URWICK	KOONTZ E O'DONNELL	WADIA	NEWMAN	DALE
—	Investigar	—	—	—	—
Prever	Prever / Planejar	Planejar	Planejar	Planejar	Planejar
Organizar	Organizar	Organizar	Organizar	Organizar	Organizar
Comandar	Coordenar	Designar o pessoal	Motivar	Liderar	Dirigir
Coordenar	Comandar	Dirigir	Inovar	—	—
Controlar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar

DECORE

- **Fayol (clássico)**: **POC3** — Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.
- **Dale (neoclássico)**: **PODC** — Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. É a visão mais aceita e a base dos estudos atuais.
- **Newman**: Planejar, Organizar, **Liderar** e Controlar.
- **Urwick**: **Investigar**, Prever, Planejar, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar (sete elementos).

Funções presentes em **todos** os autores: **Organizar** e **Controlar**.

COMO A BANCA COBRA

É comum o enunciado atribuir o **PODC a Fayol**. Tecnicamente, o PODC é de Dale; Fayol formulou o POC3. Mas, como o PODC deriva da obra de Fayol, as bancas às vezes aceitam a associação quando ela não é o foco da questão. Na prova: se a pergunta é **"quais são as funções segundo Fayol?"**, marque **POC3**; se Fayol aparece só como referência histórica e o núcleo da questão é outro, não brigue com o enunciado.

MÓDULO 05

Os 10 papéis do administrador (Mintzberg)

Interpessoais · informacionais · decisórios

Mintzberg observou o dia a dia real de gestores e concluiu que eles desempenham **dez papéis**, agrupados em **três categorias**. A lógica entre elas é encadeada: a **autoridade formal** dá ao gestor status para construir **relações interpessoais**; essas relações lhe dão acesso a **informações**; e com as informações ele **decide**.

Os 10 papéis gerenciais

CATEGORIA	PAPEL	O QUE O ADMINISTRADOR FAZ	EXEMPLO
Interpessoais	**Símbolo / Figura de proa / Representação**	Representa a organização em atos formais e cerimoniais; é a "cara" da instituição.	Presidente do tribunal assina convênio e abre a cerimônia de posse de novos servidores.
	Líder	Orienta, influencia e motiva a equipe; responde pelo trabalho dos subordinados.	Diretor de secretaria conduz e motiva a equipe para a meta do ano.
	Elemento de ligação	Constrói e mantém uma **rede de contatos** dentro e fora da organização.	Gestor mantém contato com outros tribunais e com a OAB.
Informacionais	**Monitor**	**Coleta e analisa** informações sobre a organização e o ambiente.	Acompanha relatórios de produtividade e notícias sobre novas leis.
	Disseminador	Repassa informações **para dentro** da organização, aos subordinados.	Explica à equipe uma nova portaria da Presidência.
	Porta-voz	Transmite informações **para fora**: imprensa, público, outros órgãos.	Concede entrevista sobre o funcionamento do plantão judiciário.
Decisórios	**Empreendedor**	Identifica oportunidades, inicia e planeja **mudanças**; assume riscos.	Propõe um projeto-piloto de atendimento virtual.
	Solucionador de conflitos (de distúrbios)	Enfrenta crises e problemas, internos ou externos, e adota **ações corretivas**.	Resolve a queda do sistema ou um conflito entre servidores.
	Alocador de recursos	Decide **para onde vão** pessoas, dinheiro, tempo e equipamentos, conforme as prioridades; programa o orçamento.	Define quantos servidores cada vara recebe.
	Negociador	Representa os interesses da organização em **negociações**.	Negocia com sindicato da categoria ou com fornecedor.

DECORE

- **Interpessoais (3)**: **S**ímbolo, **L**íder, **L**igação → "**SLL**".
- **Informacionais (3)**: **M**onitor, **D**isseminador, **P**orta-voz → "**MDP**": **M**onitor recebe, **D**isseminador espalha dentro, **P**orta-voz fala para fora.
- **Decisórios (4)**: **E**mpreendedor, **S**olucionador de conflitos, **A**locador de recursos, **N**egociador → "**ESAN**".

PEGADINHA DE PROVA

- **Disseminador x porta-voz**: o critério é o **destino** da informação — dentro (disseminador) ou fora (porta-voz).
- **Elemento de ligação x monitor**: o primeiro **constrói a rede**; o segundo **usa** a rede (e outras fontes) para colher informação.
- **Negociador** está entre os **decisórios**, e não entre os interpessoais, embora envolva contato com pessoas.
- "Representar a organização **junto ao sindicato**" é **negociador**; "representar a organização **em cerimônia**" é **símbolo**.
- "Administrador de recursos" é sinônimo de **alocador de recursos** (decisório).

MÓDULO 06

Habilidades do administrador (Katz)

Técnicas · humanas · conceituais · predominância por nível

Papéis só funcionam se houver **habilidade** para exercê-los. Para Chiavenato, habilidade é a **capacidade de transformar conhecimento em ação**, gerando o desempenho desejado. Robert L. Katz identificou três habilidades fundamentais para o administrador.

As três habilidades de Katz

HABILIDADE	EM QUE CONSISTE	VERBO-CHAVE	NÍVEL EM QUE PREDOMINA
Técnica	Uso de conhecimento especializado, métodos, ferramentas e procedimentos do trabalho. Pode ser aprendida em cursos e treinamentos.	**Fazer**	**Operacional** (supervisores e executores)
Humana	Relacionar-se, comunicar, liderar, motivar, coordenar e influenciar pessoas e grupos.	**Relacionar / conviver**	Importante em **todos**; destaque no **tático** (gerentes, elo de articulação)
Conceitual	Visão **sistêmica** da organização; trabalhar com ideias, abstrações e conceitos; diagnosticar, interpretar, planejar o futuro.	**Pensar**	**Estratégico** (cúpula)

Todos usam tudo, mas em doses diferentes

Ponto central: **todos os níveis usam as três habilidades**. O que muda é a **predominância**. À medida que se sobe na hierarquia, cresce a necessidade de habilidade **conceitual** e diminui a de habilidade **técnica**. A habilidade **humana** é relevante em todos os níveis, e é a mais marcante no nível **tático**, onde o gerente precisa conectar cúpula e base.

Predominância por nível (ilustrativo)

NÍVEL	MAIS PRESENTE	MENOS PRESENTE	LEITURA
Estratégico	Conceitual	Técnica	Pensa a organização inteira e o futuro.
Tático	Humana	— (equilíbrio)	Distribuição mais **homogênea**: precisa de um bom volume das três.
Operacional	Técnica	Conceitual	Domina o “como se faz” para orientar a execução.

BIZU

Imagine uma **gangorra** apoiada na habilidade humana: de um lado a técnica (pesa no operacional), do outro a conceitual (pesa no estratégico). No meio, equilibrado, fica o nível tático.

PEGADINHA DE PROVA

- Habilidades técnicas **não são exclusivas** de nenhum nível; apenas predominam no operacional.

- O nível estratégico **não** exige mais habilidade técnica que o tático (é o contrário).
- O nível operacional **não** exige mais habilidade humana que o tático.
- “Pensamento abstrato, intuição, imaginação, criatividade, visão do todo” → **conceitual**.
- “Habilidades decisórias”, “negociadas” ou “de planejamento” **não** fazem parte da tríade de Katz.

NO TJDFT

O mesmo raciocínio orienta a **gestão por competências** que os tribunais adotam por determinação do CNJ (Res. 240/2016, Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário): o servidor que executa precisa, sobretudo, de domínio técnico (sistemas, rotinas processuais); quem assume chefia passa a precisar mais de habilidades humanas; e a alta administração, de visão conceitual e estratégica. Isso será aprofundado nas aulas de gestão de pessoas.

MÓDULO 07

Aposta e Questionário Palhares

Ponto mais provável · Perguntas e respostas

APOSTA PALHARES

Minha aposta para a prova: **uma situação concreta de gestão para você identificar a função do PODC** (especialmente a fronteira **organização x direção**) ou **o nível organizacional/habilidade predominante**. Em seguida, **associação de papéis de Mintzberg** a atribuições de um cargo.

Se cair só uma questão desta aula, ela provavelmente vai exigir que você leia a palavra-chave do enunciado e a encaixe em uma dessas três classificações.

Questionário Palhares

PERGUNTA	RESPOSTA
O que é administração, em síntese?	Uso planejado, organizado, dirigido e controlado dos recursos para alcançar **objetivos organizacionais** que ninguém atingiria sozinho.
Qual a diferença entre eficiência e eficácia?	Eficiência: **meios**, uso correto dos recursos. Eficácia: **fins**, alcance dos objetivos.
Quais os vértices do triângulo de Mintzberg?	**Arte**, **ciência** e **habilidade prática** (ofício).
Quais os dois sentidos principais de “organização”?	**Entidade social estruturada** e **função administrativa**; o terceiro, comum, é **ordem**.
Economia, política e demografia pertencem a qual ambiente?	**Geral** (macroambiente), de influência **indireta**.
Clientes, fornecedores, concorrentes e reguladores?	**Operacional** (competitivo, setorial, imediato), de influência **direta**.
A organização informal aparece no organograma?	**Não.** O organograma retrata apenas a estrutura formal.
Qual nível tem maior interação com o ambiente externo e foco no longo prazo?	**Estratégico.**
Qual nível é o “elo de articulação”?	**Tático**, com foco no médio prazo.
Quais as funções do PODC e quem as formulou?	Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar — **Dale** (neoclássico).
Quais as funções de Fayol?	**POC3**: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.
“Coordenar atividades” e alocar recursos é qual função?	**Organização.** Coordenar e motivar **pessoas** é **direção**.
Quais são os papéis informacionais de Mintzberg?	**Monitor**, **disseminador** e **porta-voz**.
Representar a organização junto ao sindicato é qual papel?	**Negociador** (decisório).
Qual habilidade de Katz predomina em cada nível?	Estratégico: **conceitual**. Tático: **humana** (equilíbrio). Operacional: **técnica**.

MÓDULO 08

Questões comentadas

63 questões

Questões de provas anteriores, com enunciados conforme a prova e comentários do Código Palhares.

Ficaram de fora 4 questões: 3 sem ano de aplicação identificado na fonte e 1 adaptada pelo autor do material de origem.

Conceito de administração e de organização

QUESTÃO 01 **FGV · IBGE · Agente Censitário Municipal · 2022**

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

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

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

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

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

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

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Administrar é conduzir pessoas e demais recursos (dinheiro, materiais, informação, tecnologia) de forma coordenada para atingir objetivos que ninguém alcançaria sozinho. A alternativa A traz exatamente essa ideia: processo, objetivos e recursos organizacionais.

B: errada — leniência e satisfação de necessidades fisiológicas nada têm a ver com o conceito.

C: errada — administração depende de relacionamento interpessoal; não é "aversão" a ele.

D: errada — administração é processo racional de decisão, e não aposta na sorte.

E: errada — não se trata de experimento social nem de premiação por honestidade.

QUESTÃO 02 **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.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

A alternativa E reproduz a definição clássica de Daft: atingir os objetivos da organização com eficácia (resultado) e eficiência (bom uso dos recursos) por meio de planejar, organizar, liderar e controlar.

A: errada — os objetivos perseguidos são os da organização, e não os pessoais de quem administra.

B: errada — administração existe justamente em função dos objetivos; não há administração "independentemente" deles.

C: errada — as necessidades das pessoas importam, mas não em detrimento dos objetivos organizacionais.

D: errada — a condução se orienta por objetivos comuns, não pelo gosto pessoal de donos e gestores.

QUESTÃO 03 **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.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Administração é o que alinha e conduz a organização rumo aos resultados pretendidos — é a ideia da alternativa A.

B: errada — os objetivos são definidos no planejamento; nada têm de "aleatórios".

C: errada — gerar valor (riqueza, serviço público de qualidade) é parte da finalidade da administração.

D: errada — o processo administrativo é cíclico e interativo (planeja, organiza, dirige, controla e realimenta o planejamento), e não linear.

QUESTÃO 04 **FGV · AMAZUL · Técnico de Secretariado · 2026**

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

Diante dessa perspectiva, administração pode ser entendida como

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

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

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

D) uma atividade caracterizada pela aplicação de técnicas padronizadas.

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

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Para Maximiano, administrar é um processo dinâmico de tomar decisões sobre o uso de recursos para realizar objetivos. A alternativa C traduz isso: decisões contínuas + recursos + resultados.

A: errada — manter rotinas operacionais é só uma pequena parte do trabalho; administrar envolve mudança e decisão.

B: errada — cumprir normas é meio, não a essência do conceito.

D: errada — técnicas padronizadas não definem a administração, que exige julgamento e adaptação.

E: errada — supervisão direta é uma forma de coordenação típica do nível operacional, não o conceito de administração.

QUESTÃO 05 **FGV · AMAZUL · Técnico de Secretariado · 2026**

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

Considerando essa concepção, é correto afirmar que uma organização

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

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

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

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

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

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Organização é a entidade em que pessoas e recursos são reunidos para alcançar objetivos comuns; a administração é quem coordena esse conjunto. A alternativa B junta as duas ideias: sistema de recursos + objetivos + coordenação administrativa.

A: errada — a especialização de tarefas só faz sentido em função dos objetivos.

C: errada — organizações dependem de coordenação deliberada, não de execução espontânea.

D: errada — recompensas ajudam a motivar, mas não são o que sustenta a existência da organização.

E: errada — os resultados dependem diretamente das decisões gerenciais; rotinas não "se administram" sozinhas.

Organizações, estrutura e níveis organizacionais

QUESTÃO 06 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.

( ) Certo ( ) Errado

GABARITO: ERRADO

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

O organograma é a representação gráfica da estrutura **formal**: órgãos, cargos, hierarquia e linhas de autoridade oficialmente definidos. A organização informal — amizades, grupos espontâneos, lideranças que surgem das relações pessoais — existe, mas não aparece no organograma. Item errado.

QUESTÃO 07 FGV · IBGE · Agente Censitário Municipal · 2022

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

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

A) Operacional.

B) Estratégico.

C) Chão de fábrica.

D) De rotina.

E) Baixo escalão.

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Os três níveis são estratégico (ou institucional, a cúpula), tático (ou intermediário, a gerência) e operacional (supervisão e execução). O mais alto é o estratégico.

A: errada — o operacional é a base da pirâmide.

C: errada — "chão de fábrica" é expressão popular para a base operacional.

D: errada — atividades de rotina são próprias do nível operacional.

E: errada — baixo escalão é, por definição, a base hierárquica.

QUESTÃO 08 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.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Interação entre ambiente interno e externo, análise da concorrência, missão e objetivos estratégicos: tudo isso é trabalho da cúpula, ou seja, do nível estratégico.

A: errada — o nível tático traduz as decisões da cúpula em planos por área; seu foco é interno e departamental.

B: errada — o nível operacional cuida da execução das tarefas, com foco interno e de curto prazo.

D: errada — "nível ambiental" não integra a classificação dos níveis organizacionais.

QUESTÃO 09 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.

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Quem faz a ponte entre o que a organização controla (recursos internos) e o que ela não controla (ambiente externo) é o nível estratégico, que olha a organização como um todo e o longo prazo.

A: errada — o tático articula cúpula e base, mas dentro da organização.

C: errada — o operacional é o mais "fechado" ao ambiente, voltado à execução.

D: errada — "nível administrativo" não é um dos três níveis da classificação clássica.

QUESTÃO 10 **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.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Supervisão = nível operacional (3); gerência média = nível tático (2); cúpula = nível estratégico (1). Sequência 3;2;1.

B: errada — inverte operacional e estratégico.

C: errada — coloca a gerência média no estratégico e a cúpula no tático.

D: errada — atribui a supervisão ao tático e a gerência média ao operacional.

E: errada — põe a supervisão na cúpula.

QUESTÃO 11 **FGV · Câmara de Aracaju-SE · Assistente Administrativo · 2021**

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

A) tarefas, atividades e ações específicas;

B) alcance global da organização e definições genéricas;

C) relacionamentos de longo prazo com fornecedores e clientes;

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

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

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

O nível operacional cuida da execução: tarefas e operações específicas, detalhadas e de curto prazo.

B: errada — abrangência global e definições genéricas são características do nível estratégico.

C: errada — relações de longo prazo com o ambiente são preocupação da cúpula (estratégico).

D: errada — a interação ambiente externo/interno é marca do nível estratégico.

E: errada — o foco em unidades/áreas funcionais (departamentos) é típico do nível tático.

QUESTÃO 12 **FGV · AL-MA · Técnico de Gestão Administrativa – Administrador · 2023**

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

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

A) empreendedor.

B) estratégico.

C) funcional.

D) operacional.

E) tático.

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

As pistas se somam: habilidades conceituais em destaque, leitura dos ambientes interno e externo e papel de representante simbólico máximo. Tudo aponta para a cúpula — nível estratégico.

A: errada — "empreendedor" é um papel decisório de Mintzberg, não um nível hierárquico.

C: errada — "funcional" não é um dos três níveis hierárquicos.

D: errada — o operacional exige sobretudo habilidades técnicas e não representa a organização.

E: errada — o tático é a gerência intermediária, com predomínio de habilidades humanas, e não a representação máxima.

Processo administrativo: de Fayol ao PODC

QUESTÃO 13 **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.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Fayol listou cinco elementos: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (POC3).

A: errada — essa lista de sete elementos é de Urwick, que acrescentou investigar e planejar.

B: errada — o PODC é a versão neoclássica (Dale), não a lista original de Fayol.

C: errada — Planejar, Fazer, Checar/Controlar e Agir é o ciclo PDCA, ferramenta de qualidade.

D: errada — sequência sem correspondência com Fayol.

QUESTÃO 14 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.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

O conjunto integrado e cíclico das funções administrativas forma o **processo administrativo**. Detalhe: o enunciado atribui o PODC a Fayol, quando a formulação em quatro funções é dos neoclássicos (Dale); como Fayol é o precursor da ideia de processo, a banca às vezes faz essa associação, e isso não muda a resposta.

B: errada — o processo decisório permeia todas as funções, mas não é o nome da interação entre elas.

C: errada — autocrático é um estilo de liderança.

D: errada — participativo também é estilo de gestão/liderança.

E: errada — conflito não é o nome do processo formado pelo PODC.

QUESTÃO 15 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.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

O PODC (planejar, organizar, dirigir e controlar) é a versão moderna construída **a partir** dos estudos de Fayol — por isso o "baseada nos estudos de Fayol" está correto.

A: errada — pesquisar, orçar, direcionar e cortar não são as funções administrativas.

B: errada — Taylor é o pai da Administração Científica (tarefas), não do processo administrativo.

D: errada — Ford ficou conhecido pela linha de montagem; "disciplinar e cortar" não compõem o processo.

QUESTÃO 16 **FGV · CGE-SC · Auditor do Estado – Administração · 2023**

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

Relacione os elementos do processo administrativo com suas respectivas definições.

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

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

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

( ) Dirigir e orientar as pessoas.

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

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

A) 1, 3, 2 e 4.

B) 1, 4, 2 e 3.

C) 4, 2, 3 e 1.

D) 2, 4, 3 e 1.

E) 4, 3, 2 e 1.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Coordenar = ligar, unir e harmonizar esforços (4); controlar = verificar se tudo segue regras e ordens (3); comandar = dirigir e orientar pessoas (2); prever = visualizar o futuro e traçar o programa de ação (1). Sequência 4, 3, 2 e 1.

A: errada — começa com prever, mas harmonizar esforços é coordenar.

B: errada — também abre com prever no lugar de coordenar.

C: errada — troca controlar (verificação) por comandar.

D: errada — atribui a harmonização dos esforços a comandar.

QUESTÃO 17 **FGV · Câmara Municipal de São Paulo · Consultor Técnico Legislativo – Administração · 2024**

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

Assinale a opção que apresenta as funções administrativas.

A) Planejamento, direção, controle e ação.

B) Iniciação, execução, monitoramento e encerramento.

C) Planejamento, execução, avaliação e direção.

D) Conceituação, desenvolvimento, implementação e avaliação.

E) Planejamento, organização, direção e controle.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

As quatro funções do processo administrativo são planejamento, organização, direção e controle (PODC).

A: errada — falta a organização e aparece "ação", que não é função administrativa.

B: errada — iniciação, execução, monitoramento e encerramento lembram grupos de processos de gerenciamento de projetos.

C: errada — "execução" e "avaliação" substituem indevidamente organização e controle.

D: errada — são etapas genéricas de desenvolvimento de um projeto ou produto.

QUESTÃO 18 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.

GABARITO: D

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Orientar o comportamento das pessoas = direção; assegurar que os objetivos foram alcançados = controle; definir antecipadamente o que fazer e os objetivos = planejamento; agrupar as atividades para executar o plano = organização.

A: errada — é só a ordem "de livro" do PODC, sem relação com as frases.

B: errada — começa atribuindo ao controle a orientação de pessoas.

C: errada — atribui ao planejamento a orientação do comportamento.

E: errada — atribui à organização a orientação de pessoas e ao planejamento o agrupamento de atividades.

QUESTÃO 19 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.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Todas as descrições seguem o quadro de Chiavenato. Planejamento define objetivos e meios. Organização desenha o trabalho, aloca recursos e **coordena atividades** (coordenar tarefas e órgãos é estruturar). Direção **designa pessoas** (preenche cargos), coordena esforços, motiva e lidera. Controle monitora e corrige.

B: errada — marca a organização como falsa, mas coordenar atividades é, sim, tarefa da organização.

C: errada — o planejamento e a direção estão corretamente descritos.

D: errada — direção e controle estão corretamente descritos.

E: errada — "designar pessoas" é próprio da direção; a organização designa atividades.

COMO A BANCA TENTA CONFUNDIR

- "Coordenar" aparece nas duas funções: coordenar **atividades** = organização; coordenar **esforços das pessoas** = direção.
- "Designar" também: designar **atividades/tarefas** = organização; designar **pessoas** (preencher cargos) = direção.

QUESTÃO 20 FGV · Controladoria Geral do Município de Belo Horizonte · Auditor de Controle Interno – Administração · 2024

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

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

A) Ideias.

B) Pessoas.

C) Coisas.

D) Resultados.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Cada função tem seu foco: planejamento atua sobre ideias, organização sobre coisas (recursos), direção sobre pessoas e controle sobre resultados.

A: errada — ideias são a base do planejamento.

B: errada — pessoas são a base da direção.

D: errada — resultados são a base do controle.

QUESTÃO 21 FGV · ALE-TO · Técnico Legislativo – Assistência Administrativa · 2024

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

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

A) Ideias.

B) Objetivos.

C) Pessoas.

D) Coisas.

E) Resultados.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

"Influência" é outro nome para a direção, função que atua sobre pessoas (liderança, motivação, comunicação).

A: errada — ideias são a base do planejamento.

B: errada — objetivos são definidos no planejamento, não são a base da direção.

D: errada — coisas (recursos) são a base da organização.

E: errada — resultados são a base do controle.

QUESTÃO 22 FGV · Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes · Analista Administrativo – Administração · 2024

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

A) estrutura dos órgãos e equipes.

B) liderança e motivação.

C) alocação de recursos.

D) gerência e recursos.

E) política de pessoal.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

A questão cobra o quadro de Chiavenato que cruza as funções administrativas com os níveis de atuação. No nível intermediário, a organização corresponde ao desenho departamental e à **estrutura dos órgãos e equipes**.

B: errada — liderança e motivação aparecem na direção, nível intermediário.

C: errada — no quadro, "planejamento e alocação de recursos" é o planejamento do nível intermediário (cuidado: em geral, alocar recursos é organização, mas aqui a banca seguiu o quadro).

D: errada — "gerência e recursos" é a direção no nível intermediário (na edição de 2022 o autor reescreveu como "gerência e aplicação de recursos visando à ação empresarial").

E: errada — políticas e diretrizes de pessoal são a direção no nível institucional.

FUNDAMENTAÇÃO: Quadro de Chiavenato (Administração: teoria, processo e prática), nível intermediário: Planejamento — planejamento e alocação de recursos; Organização — desenho departamental, estrutura dos órgãos e equipes, regras; Direção — gerência e recursos, liderança e motivação; Controle — controles táticos e avaliação do desempenho departamental.

QUESTÃO 23 **FGV · ALESC · Analista Legislativo III – Administrador · 2024**

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

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

A) Gerente.

B) Coach.

C) Líder.

D) Diretor.

E) Supervisor de primeira linha.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

A direção se desdobra pelos três níveis: no estratégico, é exercida pela diretoria (direção geral); no tático, pela gerência; no operacional, pela **supervisão de primeira linha**.

A: errada — o gerente exerce a direção no nível tático.

B: errada — coach não é a figura da direção em nenhum nível desse modelo.

C: errada — liderança existe em todos os níveis; não identifica o nível operacional.

D: errada — o diretor exerce a direção no nível estratégico.

QUESTÃO 24 FGV · EPE · Gestão Corporativa – Infraestrutura e Segurança · 2024

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

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

A) planejamento.

B) organização.

C) direção.

D) controle.

E) avaliação.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Depois de planejar e organizar, alguém precisa pôr as pessoas em movimento: essa é a direção, que conduz e dinamiza a execução.

A: errada — o planejamento define o que fazer, não coloca em marcha.

B: errada — a organização estrutura e aloca recursos, mas não conduz a execução.

D: errada — o controle acompanha e corrige o que já está em execução.

E: errada — avaliação faz parte do controle e não é uma das quatro funções.

QUESTÃO 25 FGV · Câmara de Aracaju-SE · Assistente Administrativo · 2021

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

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

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

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

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

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

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Direção é a função de influenciar pessoas: liderar, motivar, comunicar e coordenar esforços.

A: errada — construir cenários prospectivos é atividade de planejamento.

C: errada — acompanhar e verificar a performance é controle.

D: errada — fazer correções é a ação corretiva do controle.

E: errada — estabelecer objetivos e meios é planejamento.

QUESTÃO 26 FGV · IMBEL · Supervisor – Administrador – Reaplicação · 2021

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

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

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

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

C) Monitorar e corrigir atividades operacionais.

D) Orientar e motivar os colaboradores.

E) Liderar e coordenar os processos de um grupo.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Organizar é dividir o trabalho, atribuir responsabilidades, definir autoridade e alocar recursos.

B: errada — essa é a definição de planejamento.

C: errada — monitorar e corrigir é controle.

D: errada — orientar e motivar é direção.

E: errada — liderar e coordenar um grupo de pessoas também é direção.

QUESTÃO 27 FGV · AMAZUL · Analista de Administração · 2026

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

A organização é uma dessas funções que tem como componente básico

A) fazer o planejamento e alocar os recursos necessários.

B) designar responsabilidades para cumprimento de tarefas.

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

D) monitorar as atividades e posteriormente suas correções.

E) motivar as pessoas por intermédio de influências.

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Designar responsabilidades e distribuir tarefas é o núcleo da função organização.

A: errada — alocar recursos é organização, mas "fazer o planejamento" pertence a outra função; a alternativa mistura as duas.

C: errada — definir objetivos e meios é planejamento.

D: errada — monitorar e corrigir é controle.

E: errada — motivar por meio de influência é direção.

QUESTÃO 28 **FGV · AMAZUL · Assistente Administrativo · 2026**

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

A) conformidade

B) planejamento

C) desempenho

D) resultado

E) recurso

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Pensar antecipadamente quais ações adotar e de que forma, para chegar aos objetivos, é planejar. Não se deixe enganar pelo verbo "organizar ações" do enunciado: o que se descreve é a definição de meios para atingir objetivos.

A: errada — conformidade é aderência a normas, não função administrativa.

C: errada — desempenho é o que se mede no controle.

D: errada — resultado é a consequência do processo, não a função.

E: errada — recurso é o insumo que se administra.

QUESTÃO 29 **FGV · DPE-RO · Técnico Administrativo – Classe A · 2025**

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

A) previsão.

B) direção.

C) organização.

D) controle.

E) revisão.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Desenhar a estrutura (órgãos, cargos, autoridade e responsabilidade) é a tarefa central da função organização.

A: errada — previsão é o nome que Fayol dava ao planejamento.

B: errada — direção atua sobre pessoas, não define estrutura.

D: errada — controle verifica resultados.

E: errada — revisão não é função administrativa.

QUESTÃO 30 FGV · Câmara dos Deputados · Técnica Legislativa · 2023

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

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

A) Definição dos objetivos a atingir.

B) Preenchimento dos cargos.

C) Alocação dos recursos em órgãos e pessoas.

D) Comunicação, liderança e motivação de pessoas.

E) Ação Corretiva.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Alocar recursos entre órgãos e pessoas é organizar.

A: errada — definir objetivos é planejamento.

B: errada — no quadro de Chiavenato, preencher cargos (designar pessoas) é direção.

D: errada — comunicação, liderança e motivação são direção.

E: errada — ação corretiva é a última etapa do controle.

QUESTÃO 31 FGV · AGENERSA-RJ · Assistente Técnico de Regulação · 2023

Amarildo, recém-formado em administração de empresas, depara-se, em um site de vagas de empregos, com uma oportunidade de trabalho em uma multinacional.

Ao analisar as atribuições do cargo, ele fica sabendo que o futuro ocupante deverá estabelecer os objetivos a serem alcançados e definir os meios para efetivá-los.

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

A) Direção.

B) Controle.

C) Comando.

D) Organização.

E) Planejamento.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Estabelecer objetivos e definir os meios para alcançá-los é a definição literal de planejamento.

A: errada — direção conduz pessoas na execução.

B: errada — controle acompanha e corrige.

C: errada — comando é elemento de Fayol equivalente à direção.

D: errada — organização estrutura e aloca recursos.

QUESTÃO 32 FGV · PC-AM · Escrivão · 2022

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

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

A) controle.

B) direção.

C) monitoramento.

D) organização.

E) planejamento.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Definir objetivos e estratégias de ação = planejamento.

A: errada — controle verifica se o planejado foi cumprido.

B: errada — direção mobiliza pessoas para executar.

C: errada — monitoramento é atividade do controle.

D: errada — organização distribui tarefas e recursos.

QUESTÃO 33 FGV · IBGE · Agente Censitário Municipal · 2022

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

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

A) Planejamento.

B) Jurisdição.

C) Prospecção.

D) Comando.

E) Correção.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Determinar objetivos e os meios de alcançá-los é planejamento — no caso do CEO, planejamento estratégico.

B: errada — jurisdição é conceito jurídico, não função administrativa.

C: errada — prospecção (de cenários, clientes) pode subsidiar o planejamento, mas não é a função.

D: errada — comando é o equivalente fayoliano da direção.

E: errada — correção é ação típica do controle.

QUESTÃO 34 FGV · Prefeitura de Paulínia-SP · Agente de Apoio Operacional · 2021

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

O trabalho do administrador está relacionado à função de

A) coordenação.

B) previsão.

C) controle.

D) execução.

E) poder.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Monitorar a execução e corrigir desvios em relação ao planejado é controle.

A: errada — coordenação (Fayol) é harmonizar esforços, não monitorar e corrigir.

B: errada — previsão é o planejamento de Fayol.

D: errada — execução é o que os operários fazem; não é função administrativa.

E: errada — poder não é função do processo administrativo.

QUESTÃO 35 FGV · Câmara de Aracaju-SE · Analista Administrativo · 2021

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

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

A) direção;

B) controle;

C) organização;

D) planejamento;

E) monitoramento.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Agrupar e estruturar recursos (material, pessoas, dinheiro) é a essência da organização, cujo foco são os recursos.

A: errada — direção seria liderar e motivar a equipe do evento.

B: errada — controle seria verificar se o evento saiu como planejado.

D: errada — planejamento seria definir objetivos e o plano do evento.

E: errada — monitoramento é atividade do controle.

QUESTÃO 36 FGV · CGU · Técnico · 2022

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

A) planejamento;

B) direção;

C) organização;

D) monitoramento;

E) controle.

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Reconhecer e homenagear servidores é influenciar e motivar pessoas — direção.

A: errada — não há definição de objetivos ou de meios.

C: errada — não há divisão de trabalho nem alocação de recursos.

D: errada — monitoramento seria acompanhar indicadores do atendimento.

E: errada — o controle pode identificar quem se destacou, mas premiar para motivar é direção.

Funções administrativas em situações práticas

QUESTÃO 37 FGV · MPU · Técnico – Polícia Institucional · 2025

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

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

A) planejamento; planejamento; controle;

B) planejamento; direção; controle;

C) planejamento; direção; direção;

D) organização; planejamento; direção;

E) organização; planejamento; controle.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Estrutura de cargos e salários = organização (desenho de cargos); metas e objetivos = planejamento; avaliação do desempenho = controle.

A: errada — estrutura de cargos não é planejamento.

B: errada — erra a primeira (organização) e a segunda (planejamento).

C: errada — erra as três.

D: errada — avaliação de desempenho é controle, não direção.

QUESTÃO 38 **FGV · TRF1 · Técnico Judiciário – Área Administrativa · 2024**

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

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

A) direção; organização; direção;

B) direção; planejamento; organização;

C) planejamento; organização; organização;

D) planejamento; planejamento; direção;

E) planejamento; organização; direção.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Metas de vendas = planejamento; distribuir a equipe por área = organização (alocação de recursos); premiar os melhores = direção (motivação).

A: errada — estabelecer metas não é direção.

B: errada — erra as três associações.

C: errada — premiar vendedores é motivar, logo direção.

D: errada — distribuir a força de vendas é alocar recursos, logo organização.

QUESTÃO 39 **FGV · TJMS · Analista Judiciário – Área Meio · 2024**

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

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

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

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

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

Está correto o que se afirma em:

A) III, apenas;

B) IV, apenas;

C) II, IV, apenas;

D) II, III e IV, apenas;

E) I, II, III e IV.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

I: errada — metas são planejamento. II: errada — orçamento é instrumento de planejamento. III: correta — bônus por produtividade é incentivo para motivar, logo direção. IV: errada — desenho de cargos é organização.

B: errada — a IV troca organização por planejamento.

C: errada — II e IV estão erradas.

D: errada — inclui II e IV, que estão erradas.

E: errada — só a III está correta.

QUESTÃO 40 FGV · TJ-AP · Analista Judiciário – Área Apoio Especializado – Especialidade Administração · 2024

Em todas as áreas funcionais de uma organização, os administradores exercem as funções administrativas que correspondem às etapas do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.

São exemplos de atividades relacionadas à função direção e à função organização, respectivamente:

A) definição da estratégia comercial; elaboração de orçamentos;

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

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

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

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

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Gestão participativa diz respeito a como se conduzem as pessoas (direção); aplicar recursos financeiros é alocá-los (organização).

A: errada — estratégia e orçamento são, ambos, planejamento.

C: errada — objetivos e metas são planejamento (a estrutura de cargos, sim, é organização, mas a ordem pedida falha na primeira).

D: errada — estratégia de negócio é planejamento; qualidade de vida é direção (ordem invertida e incorreta).

E: errada — alocar funcionários é organização e avaliar desempenho é controle.

QUESTÃO 41 FGV · Receita Federal · Auditor-Fiscal (manhã) · 2023

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

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

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

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

( ) Motivar, liderar, comunicar e coordenar esforços.

( ) Definir padrões, monitorar e avaliar desempenho.

( ) Definir missão, objetivos e programar atividades.

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

A) 2 – 3 – 4 – 1.

B) 3 – 4 – 2 – 1.

C) 2 – 1 – 3 – 4.

D) 4 – 3 – 1 – 2.

E) 1 – 2 – 4 – 3.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Divisão do trabalho e alocação de recursos = organização (2); motivar, liderar e comunicar = direção (3); padrões, monitoramento e avaliação = controle (4); missão e objetivos = planejamento (1).

B: errada — começa atribuindo a divisão do trabalho à direção.

C: errada — liga motivação e liderança ao planejamento.

D: errada — atribui a divisão do trabalho ao controle.

E: errada — associa a divisão do trabalho ao planejamento e a missão à direção.

QUESTÃO 42 FGV · TCE-TO · Auditor de Controle Externo – Administração · 2022

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

A) organização; controle; organização;

B) direção; controle; organização;

C) planejamento; direção; planejamento;

D) organização; controle; planejamento;

E) direção; direção; organização.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Alocar especialistas entre unidades = organização; avaliar desempenho = controle; estrutura de cargos e salários = organização.

B: errada — alocar pessoas entre unidades é organização, não direção.

C: errada — erra as três.

D: errada — estrutura de cargos é organização, não planejamento.

E: errada — avaliação de desempenho é controle.

QUESTÃO 43 FGV · PC-RN · Agente · 2021

Um gerente da área de TI recebeu a incumbência de definir os objetivos e as metas dos funcionários da área, bem como de avaliar o desempenho dos membros de sua equipe.

Ao realizar essas atribuições, o gerente exerce, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

A) organização; controle;

B) planejamento; direção;

C) planejamento; controle;

D) direção; controle;

E) direção; organização.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Definir objetivos e metas = planejamento; avaliar desempenho = controle.

A: errada — definir metas não é organização.

B: errada — avaliar desempenho não é direção.

D: errada — definir metas não é direção.

E: errada — erra as duas associações.

Papéis do administrador (Mintzberg)

QUESTÃO 44 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.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Disseminador (informacional, 2); líder (interpessoal, 1); elemento de ligação (interpessoal, 1); monitor (informacional, 2); empreendedor (decisório, 3); administrador de recursos (decisório, 3).

A: errada — põe disseminador e monitor como interpessoais.

B: errada — trata líder e ligação como decisórios e os decisórios como informacionais.

C: errada — trata disseminador e ligação como decisórios.

D: errada — classifica líder e monitor como decisórios.

QUESTÃO 45 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.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Os papéis interpessoais são três: símbolo (representação), líder e elemento de ligação.

B: errada — são papéis decisórios.

C: errada — são os três papéis informacionais.

D: errada — mistura informacional (disseminador), decisório (solucionador de conflitos) e interpessoal (símbolo).

QUESTÃO 46 FGV · Controladoria Geral do Estado da Paraíba · Auditor de Contas Públicas – Auditoria Governamental · 2024

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

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

A) monitor;

B) decisório;

C) negociador;

D) interpessoal;

E) informacional.

GABARITO: D

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Representação simbólica (símbolo), referência que dá direção (líder) e rede de relações (elemento de ligação): os três papéis interpessoais aparecem juntos.

A: errada — monitor é um papel informacional específico (coleta de informação).

B: errada — decisórios são empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos e negociador.

C: errada — negociador é papel decisório específico.

E: errada — informacionais são monitor, disseminador e porta-voz.

QUESTÃO 47 FGV · Câmara Municipal de Fortaleza · Analista de Gestão de Pessoas · 2024

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

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

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

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

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

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

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

O empreendedor identifica oportunidades, inicia e planeja mudanças e, por isso, assume riscos.

A: errada — redes de contatos são o papel de elemento de ligação.

B: errada — representação cerimonial é o papel de símbolo.

D: errada — coletar informações é papel de monitor; porta-voz transmite para fora.

E: errada — crises e disputas são o papel de solucionador de conflitos.

QUESTÃO 48 **FGV · DPE-RS · Analista – Área Administrativa – Administração · 2023**

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

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

B) disseminador; porta-voz; empreendedor;

C) porta-voz; disseminador; monitor;

D) disseminador; elemento de ligação; monitor;

E) líder; porta-voz; empreendedor.

GABARITO: D

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Partilhar informação com subordinados (para dentro) = disseminador; rede de contatos = elemento de ligação; coletar e analisar informações = monitor.

A: errada — porta-voz informa o público externo, e coletar informação não é papel de líder.

B: errada — rede de contatos não é porta-voz; coletar informação não é empreendedor.

C: errada — erra as três posições.

E: errada — erra as três posições.

QUESTÃO 49 **FGV · AGENERSA-RJ · Analista Técnico · 2023**

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

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

A) Os papéis decisórios representam a forma como o administrador interage, podendo ser de representação, liderança ou ligação.

B) O administrador que se identifica como empreendedor se vincula com o grupo de papéis interpessoais.

C) A atividade de representação da organização em eventos é uma das tarefas daquele que exerce o papel de líder.

D) Ao exercer o papel ligação, o administrador busca lidar com crises e mediar conflitos internos.

E) O administrador, no papel de disseminador, é encarregado de distribuir as informações dentro da organização.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

O disseminador faz a informação circular internamente, levando aos subordinados o que obteve.

A: errada — representação, liderança e ligação são os papéis interpessoais, não decisórios.

B: errada — empreendedor é papel decisório.

C: errada — representar a organização em eventos é o papel de símbolo.

D: errada — crises e conflitos são do solucionador de conflitos; o elemento de ligação constrói a rede de contatos.

QUESTÃO 50 FGV · PGM-Niterói · Técnico de Procuradoria · 2023

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

A) disseminador; monitor;

B) ligação; disseminador;

C) porta-voz; monitor;

D) disseminador; porta-voz;

E) porta-voz; ligação.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Comunicar ao mercado (público externo) = porta-voz; construir rede de relações externas = elemento de ligação.

A: errada — disseminador informa para dentro; monitor coleta informação.

B: errada — inverte e erra as duas.

C: errada — a rede de relações é ligação, não monitor.

D: errada — comunicar ao mercado não é disseminar internamente.

QUESTÃO 51 FGV · SEFAZ-AM · Assistente · 2022

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

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

A) negociadora, do tipo símbolo.

B) monitora, do tipo informacional.

C) elemento de ligação, do tipo interpessoal.

D) porta-voz, do tipo disseminador.

E) empreendedora, do tipo decisório.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Gerar ideias de melhoria e iniciar mudanças é o papel de empreendedor, da categoria decisória.

A: errada — negociador é decisório, e "símbolo" é um papel, não uma categoria.

B: errada — monitora coleta informações; não é quem propõe melhorias.

C: errada — elemento de ligação constrói rede de contatos.

D: errada — porta-voz é papel informacional, e "disseminador" é outro papel, não categoria.

QUESTÃO 52 **FGV · CGU · Técnico · 2022**

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

A) monitor;

B) elemento de ligação;

C) porta-voz;

D) empreendedor;

E) símbolo.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

O objetivo declarado é buscar e analisar informações do ambiente: papel de monitor.

B: errada — o foco não é construir rede de contatos, e sim coletar informação.

C: errada — ele não foi divulgar informações do órgão.

D: errada — ainda não há iniciativa de mudança, apenas coleta de dados.

E: errada — ele não foi representar o órgão cerimonialmente.

QUESTÃO 53 **FGV · PC-AM · Escrivão · 2022**

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

A) disseminador.

B) empreendedor.

C) porta-voz.

D) símbolo.

E) solucionador de conflitos.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Apartar disputas, aplicar sanções e resolver crises é o retrato do solucionador de conflitos (papel decisório).

A: errada — disseminador distribui informação internamente.

B: errada — empreendedor busca oportunidades e mudanças.

C: errada — porta-voz comunica ao público externo.

D: errada — símbolo representa a organização em atos formais.

QUESTÃO 54 FGV · TCE-TO · Auditor de Controle Externo – Administração · 2022

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

O papel do líder é:

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

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

C) decisório; corresponde à função administrativa de direção;

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

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

GABARITO: D

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

O líder é papel interpessoal: orienta, influencia e motiva os subordinados para que alcancem os objetivos.

A: errada — a categoria está certa, mas a descrição é do papel de símbolo.

B: errada — líder não é decisório; a descrição é do alocador de recursos.

C: errada — líder não é papel decisório.

E: errada — a categoria está certa, mas a descrição é do empreendedor.

QUESTÃO 55 FGV · TJ-TO · Técnico Judiciário – Apoio Judiciário e Administrativo · 2022

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

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

A) monitor; elemento de ligação; solucionador de conflitos;

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

C) alocador de recursos; monitor; negociador;

D) líder; monitor; solucionador de conflitos;

E) alocador de recursos; disseminador; negociador.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Orçamento da equipe = alocador de recursos (decide onde vão os recursos); coletar e analisar informações = monitor; representar a organização junto ao sindicato = negociador (defesa dos interesses da organização numa

negociação).

A: errada — orçamento não é monitoramento, e sindicato envolve negociação, não solução de conflito interno.

B: errada — erra as três posições.

D: errada — orçamento é alocação de recursos, não liderança.

E: errada — coletar informações é monitor; o disseminador repassa informação internamente.

COMO A BANCA TENTA CONFUNDIR

- "Representar" junto a sindicato, fornecedor ou cliente para fechar acordo = **negociador** (decisório).
- "Representar" em cerimônia, assinar documentos oficiais = **símbolo** (interpessoal).

QUESTÃO 56 FGV · TJ-RO · Analista Judiciário · 2021

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

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

A) porta-voz; empreendedor; líder;

B) porta-voz; monitor; símbolo;

C) disseminador; empreendedor; líder;

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

E) elemento de ligação; monitor; símbolo.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Comunicar ao mercado = porta-voz; identificar oportunidades = empreendedor; orientar e motivar = líder.

B: errada — identificar oportunidades não é monitorar, e motivar a equipe é liderar, não representar.

C: errada — comunicar ao mercado é porta-voz; o disseminador comunica internamente.

D: errada — erra as três posições.

E: errada — erra as três posições.

QUESTÃO 57 **FGV · PC-RN · Agente e Escrivão · 2021**

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

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

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

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

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

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

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

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Distribuir atividades e recursos = administrador (alocador) de recursos, decisório; identificar oportunidades = empreendedor, decisório; orientar e motivar = líder, interpessoal.

B: errada — líder é interpessoal e solucionador de conflitos é decisório.

C: errada — negociador é decisório, e as associações não batem com as atividades.

D: errada — líder não é decisório e elemento de ligação não é motivar equipe.

E: errada — administrador de recursos e empreendedor são decisórios; monitor é informacional.

QUESTÃO 58 **FGV · TJ-AP · Analista Judiciário – Área Apoio Especializado – Especialidade Administração · 2024**

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

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

A) porta-voz; empreendedor; líder;

B) disseminador; administrador de recursos; empreendedor;

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

D) disseminador; administrador de recursos; líder;

E) elemento de ligação; monitor; empreendedor.

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Compartilhar informação com subordinados = disseminador; organizar o trabalho em função das metas (distribuir pessoas e tarefas) = administrador de recursos; identificar oportunidades = empreendedor.

A: errada — porta-voz fala para fora; e as demais posições também não batem.

C: errada — porta-voz e elemento de ligação não correspondem às duas primeiras atividades.

D: errada — identificar oportunidades é empreendedor, não líder.

E: errada — erra as duas primeiras posições.

Habilidades do administrador (Katz) e níveis

QUESTÃO 59 FGV · PC-AM · Investigador · 2022

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

Nesse caso, o profissional deve lançar mão de habilidades

A) técnicas.

B) negociadas.

C) interpessoais.

D) formais.

E) conceituais.

GABARITO: E

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Pensamento abstrato, intuição, imaginação e criatividade para enxergar o todo e decidir: habilidades conceituais.

A: errada — técnicas envolvem saber fazer, com métodos e ferramentas específicas.

B: errada — "negociadas" não é categoria de Katz.

C: errada — interpessoais (humanas) tratam do relacionamento com pessoas.

D: errada — "formais" não é categoria de Katz.

QUESTÃO 60 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.

GABARITO: A

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

No nível tático estão os gerentes, que fazem a ponte entre cúpula e base e lidam com muitas pessoas; por isso as habilidades humanas são decisivas ali.

B: errada — é o contrário: quanto mais alto o nível, menor o peso das habilidades técnicas.

C: errada — no operacional predominam as técnicas; as conceituais predominam no estratégico.

D: errada — as técnicas são mais necessárias justamente no nível operacional, e não são exclusivas de nenhum nível.

E: errada — o tático é que demanda mais habilidades humanas que o operacional.

QUESTÃO 61 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.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Por ser o elo entre o estratégico e o operacional, o gestor tático precisa de um pouco de tudo: bom volume das três habilidades, com destaque para as humanas.

A: errada — "pouca habilidade conceitual" descreve melhor o nível operacional.

B: errada — muito conceitual e pouco técnico é o perfil do nível estratégico.

D: errada — nenhum nível dispensa as habilidades; o tático usa as três em bom volume.

QUESTÃO 62 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.

GABARITO: B

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

O nível tático usa as três habilidades de forma equilibrada, mas a que mais pesa é a humana: o gerente precisa liderar e motivar para que as decisões da cúpula virem prática.

A: errada — conceituais são as mais relevantes no nível estratégico.

C: errada — técnicas são as mais relevantes no nível operacional.

D: errada — "decisórias" é categoria de papéis de Mintzberg, não de habilidades de Katz.

E: errada — "de planejamento" não é categoria de Katz.

QUESTÃO 63 FGV · Câmara de Aracaju-SE · Assistente Administrativo · 2021

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

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

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

A) técnica;

B) conceitual;

C) humana;

D) elementar;

E) cooperativa.

GABARITO: C

COMENTÁRIO DO PROFESSOR

Resolver conflito entre pessoas exige comunicação, empatia e capacidade de influenciar: habilidade humana.

A: errada — técnica é domínio de métodos e ferramentas de trabalho.

B: errada — conceitual é visão do todo e capacidade de abstração.

D: errada — "elementar" não é categoria de Katz.

E: errada — "cooperativa" não é categoria de Katz.

COMO A BANCA TENTA CONFUNDIR

- Conflito aparece em duas teorias: em Mintzberg, quem resolve conflito exerce o papel de **solucionador de conflitos** (decisório); em Katz, a **habilidade** usada para isso é a **humana**. Leia se a questão pede papel ou habilidade.

MÓDULO 09

Treino Palhares

18 questões autorais

AVISO

As questões abaixo são autorais, elaboradas para este material no estilo das bancas, e não foram aplicadas em concurso. Itens "CE" seguem o formato Certo/Errado; itens "ME", múltipla escolha.

QUESTÃO A1 **Autoral · Certo ou Errado**

O conceito de administração está ligado à ideia de que o administrador não precisa executar pessoalmente todas as tarefas, mas sim fazer com que elas sejam executadas por meio de outras pessoas, em busca de objetivos organizacionais.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A2 **Autoral · Certo ou Errado**

Uma unidade do tribunal que cumpre todas as metas anuais, mas gasta muito acima do orçamento previsto, foi eficiente, embora não tenha sido eficaz.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A3 **Autoral · Múltipla escolha**

Assinale a alternativa que apresenta apenas elementos do ambiente geral de uma organização.

A) Economia, legislação e tecnologia.

B) Clientes, fornecedores e concorrentes.

C) Servidores, equipamentos e cultura organizacional.

D) Agências reguladoras, clientes e demografia.

E) Concorrentes, política e estrutura física.

QUESTÃO A4 **Autoral · Certo ou Errado**

Para Mintzberg, a administração resulta da combinação de arte, ciência e habilidade prática, de modo que nenhum desses elementos, isoladamente, é suficiente para explicar a atividade gerencial.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A5 **Autoral · Múltipla escolha**

Em um tribunal, o nível que se preocupa com o médio prazo e funciona como elo de articulação entre a cúpula e as unidades de execução é o

A) estratégico.

B) tático.

C) operacional.

D) institucional.

E) executivo.

QUESTÃO A6 **Autoral · Certo ou Errado**

A organização informal, por se basear em afinidades e relações pessoais, é representada no organograma por linhas pontilhadas, que a distinguem da estrutura formal.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A7 **Autoral · Certo ou Errado**

O processo administrativo é linear: cada função só se inicia depois que a anterior foi completamente encerrada.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A8 **Autoral · Múltipla escolha**

A diretora de uma secretaria divide os processos por tipo de ato, define quem será responsável por cada grupo e distribui os computadores disponíveis entre as equipes. Essas ações correspondem predominantemente à função de

A) planejamento.

B) direção.

C) organização.

D) controle.

E) coordenação de pessoas.

QUESTÃO A9 **Autoral · Certo ou Errado**

Segundo Fayol, os elementos da administração são prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A10 **Autoral · Múltipla escolha**

Entre os autores do processo administrativo, aquele que inclui a etapa “investigar” no início do processo é

A) Fayol.

B) Dale.

C) Newman.

D) Urwick.

E) Koontz e O’Donnell.

QUESTÃO A11 **Autoral · Certo ou Errado**

O gestor que acompanha semanalmente os indicadores de produtividade da unidade, compara os resultados com as metas e redistribui tarefas quando identifica atraso está exercendo, nesse momento, a função de controle.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A12 **Autoral · Certo ou Errado**

Para Mintzberg, o administrador que repassa aos seus subordinados as informações recebidas da alta administração desempenha o papel de porta-voz.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A13 **Autoral · Múltipla escolha**

Assinale a alternativa que contém apenas papéis decisórios, segundo Mintzberg.

A) Líder, negociador e monitor.

B) Símbolo, porta-voz e disseminador.

C) Monitor, elemento de ligação e empreendedor.

D) Disseminador, alocador de recursos e líder.

E) Empreendedor, solucionador de conflitos e negociador.

QUESTÃO A14 **Autoral · Certo ou Errado**

O elemento de ligação é um papel interpessoal que consiste em construir e manter uma rede de contatos dentro e fora da organização.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A15 **Autoral · Certo ou Errado**

Segundo Katz, as habilidades técnicas são exclusivas dos executores e supervisores, não sendo utilizadas pelos administradores do nível estratégico.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A16 **Autoral · Múltipla escolha**

A capacidade de compreender a organização como um sistema, interpretar cenários e planejar o futuro corresponde, segundo Katz, à habilidade

A) técnica.

B) conceitual.

C) humana.

D) decisória.

E) operacional.

QUESTÃO A17 **Autoral · Certo ou Errado**

No nível tático, as habilidades técnicas, humanas e conceituais tendem a se distribuir de forma mais equilibrada, com destaque para as humanas.

( ) Certo ( ) Errado

QUESTÃO A18 **Autoral · Múltipla escolha**

O presidente de um tribunal que, em cerimônia oficial, assina convênio de cooperação com outro órgão público em nome da instituição desempenha, segundo Mintzberg, predominantemente o papel de

A) negociador.

B) alocador de recursos.

C) monitor.

D) símbolo (figura de proa).

E) empreendedor.

Gabarito comentado do Treino Palhares

QUESTÃO	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
Gabarito	C	E	A	C	B	E	E	C	C	D	C	E	E	C	E

QUESTÃO	A16	A17	A18
Gabarito	B	C	D

Nos itens CE: C = Certo, E = Errado.

QUESTÃO A1 Autoral · Certo ou Errado

O conceito de administração está ligado à ideia de que o administrador não precisa executar pessoalmente todas as tarefas, mas sim fazer com que elas sejam executadas por meio de outras pessoas, em busca de objetivos organizacionais.

GABARITO: CERTO

Certo. É a ideia do “fazer fazer” de Chiavenato: administrar é conduzir pessoas e recursos para que o trabalho aconteça.

QUESTÃO A2 Autoral · Certo ou Errado

Uma unidade do tribunal que cumpre todas as metas anuais, mas gasta muito acima do orçamento previsto, foi eficiente, embora não tenha sido eficaz.

GABARITO: ERRADO

Errado. Inverteu os conceitos: cumprir as metas é ser **eficaz**; gastar demais revela **ineficiência**.

QUESTÃO A3 Autoral · Múltipla escolha

Assinale a alternativa que apresenta apenas elementos do ambiente geral de uma organização.

A) Economia, legislação e tecnologia.

B) Clientes, fornecedores e concorrentes.

C) Servidores, equipamentos e cultura organizacional.

D) Agências reguladoras, clientes e demografia.

E) Concorrentes, política e estrutura física.

GABARITO: A

A: correta — fatores macroambientais, de influência indireta. B: ambiente operacional. C: ambiente interno. D: mistura operacional (reguladores, clientes) com geral. E: mistura operacional, geral e interno.

QUESTÃO A4 Autoral · Certo ou Errado

Para Mintzberg, a administração resulta da combinação de arte, ciência e habilidade prática, de modo que nenhum desses elementos, isoladamente, é suficiente para explicar a atividade gerencial.

GABARITO: CERTO

Certo. É o triângulo de Mintzberg: arte (ideias), habilidade prática (experiência) e ciência (análise sistemática).

QUESTÃO A5 Autoral · Múltipla escolha

Em um tribunal, o nível que se preocupa com o médio prazo e funciona como elo de articulação entre a cúpula e as unidades de execução é o

A) estratégico.

B) tático.

C) operacional.

D) institucional.

E) executivo.

GABARITO: B

A: longo prazo, cúpula. **B: correta** — gerentes, médio prazo, elo de articulação. C: curto prazo, supervisão. D: sinônimo de estratégico. E: não é nível da classificação clássica.

QUESTÃO A6 Autoral · Certo ou Errado

A organização informal, por se basear em afinidades e relações pessoais, é representada no organograma por linhas pontilhadas, que a distinguem da estrutura formal.

GABARITO: ERRADO

Errado. A organização informal **não aparece no organograma**, que retrata apenas a estrutura formal.

QUESTÃO A7 Autoral · Certo ou Errado

O processo administrativo é linear: cada função só se inicia depois que a anterior foi completamente encerrada.

GABARITO: ERRADO

Errado. O processo é **cíclico, interativo e dinâmico**: as funções se influenciam o tempo todo e o controle realimenta o planejamento.

QUESTÃO A8 Autoral · Múltipla escolha

A diretora de uma secretaria divide os processos por tipo de ato, define quem será responsável por cada grupo e distribui os computadores disponíveis entre as equipes. Essas ações correspondem predominantemente à função de

A) planejamento.

B) direção.

C) organização.

D) controle.

E) coordenação de pessoas.

GABARITO: C

A: planejar seria definir objetivos e meios. B: direção envolve motivar e liderar pessoas. **C: correta** — divisão do trabalho, atribuição de responsabilidades e alocação de recursos. D: controle é monitorar e corrigir. E: coordenar pessoas é ligado à direção, e não é função autônoma do PODC.

QUESTÃO A9 **Autoral · Certo ou Errado**

Segundo Fayol, os elementos da administração são prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

GABARITO: CERTO

Certo. É o POC3 de Fayol. O PODC (planejar, organizar, dirigir, controlar) é a versão neoclássica de Dale.

QUESTÃO A10 **Autoral · Múltipla escolha**

Entre os autores do processo administrativo, aquele que inclui a etapa “investigar” no início do processo é

A) Fayol.

B) Dale.

C) Newman.

D) Urwick.

E) Koontz e O’Donnell.

GABARITO: D

A: começa por prever. B: PODC. C: planejar, organizar, liderar e controlar. **D: correta** — Urwick: investigar, prever, planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. E: planejar, organizar, designar pessoal, dirigir e controlar.

QUESTÃO A11 **Autoral · Certo ou Errado**

O gestor que acompanha semanalmente os indicadores de produtividade da unidade, compara os resultados com as metas e redistribui tarefas quando identifica atraso está exercendo, nesse momento, a função de controle.

GABARITO: CERTO

Certo. Monitorar, comparar com o planejado e corrigir desvios é o núcleo da função controle (a redistribuição é a ação corretiva).

QUESTÃO A12 **Autoral · Certo ou Errado**

Para Mintzberg, o administrador que repassa aos seus subordinados as informações recebidas da alta administração desempenha o papel de porta-voz.

GABARITO: ERRADO

Errado. Repassar informação **para dentro** da organização é papel de **disseminador**. Porta-voz transmite informação **para fora**.

QUESTÃO A13 Autoral · Múltipla escolha

Assinale a alternativa que contém apenas papéis decisórios, segundo Mintzberg.

A) Líder, negociador e monitor.

B) Símbolo, porta-voz e disseminador.

C) Monitor, elemento de ligação e empreendedor.

D) Disseminador, alocador de recursos e líder.

E) Empreendedor, solucionador de conflitos e negociador.

GABARITO: E

A: líder é interpessoal e monitor, informacional. B: símbolo é interpessoal; porta-voz e disseminador, informacionais. C: só empreendedor é decisório. D: só alocador é decisório. **E: correta** — os três são decisórios (o quarto é alocador de recursos).

QUESTÃO A14 Autoral · Certo ou Errado

O elemento de ligação é um papel interpessoal que consiste em construir e manter uma rede de contatos dentro e fora da organização.

GABARITO: CERTO

Certo. É o papel de quem desenvolve relações que, depois, servirão de fonte de informação para o papel de monitor.

QUESTÃO A15 Autoral · Certo ou Errado

Segundo Katz, as habilidades técnicas são exclusivas dos executores e supervisores, não sendo utilizadas pelos administradores do nível estratégico.

GABARITO: ERRADO

Errado. Todos os níveis usam as três habilidades; a técnica apenas **predomina** no operacional e é **menos** usada no estratégico.

QUESTÃO A16 Autoral · Múltipla escolha

A capacidade de compreender a organização como um sistema, interpretar cenários e planejar o futuro corresponde, segundo Katz, à habilidade

A) técnica.

B) conceitual.

C) humana.

D) decisória.

E) operacional.

GABARITO: B

A: técnica é o “fazer”. **B: correta** — visão sistêmica, abstração, “pensar”. C: humana é relacionamento. D e E: não integram a tríade de Katz.

QUESTÃO A17 **Autoral · Certo ou Errado**

No nível tático, as habilidades técnicas, humanas e conceituais tendem a se distribuir de forma mais equilibrada, com destaque para as humanas.

GABARITO: CERTO

Certo. O gerente do nível tático precisa de um bom volume das três, e as habilidades humanas são as mais relevantes para articular cúpula e base.

QUESTÃO A18 **Autoral · Múltipla escolha**

O presidente de um tribunal que, em cerimônia oficial, assina convênio de cooperação com outro órgão público em nome da instituição desempenha, segundo Mintzberg, predominantemente o papel de

A) negociador.

B) alocador de recursos.

C) monitor.

D) símbolo (figura de proa).

E) empreendedor.

GABARITO: D

A: negociar é conduzir os termos do acordo, não o ato cerimonial de assinatura. B: alocar recursos é distribuí-los internamente. C: monitor coleta informações. **D: correta** — representar a organização em atos formais e cerimoniais. E: empreendedor inicia mudanças.

MÓDULO 10

Revisão final

Resumo de véspera e checklist

RESUMO DE VÉSPERA

- Administração: uso planejado, organizado, dirigido e controlado dos recursos para alcançar **objetivos organizacionais**; o administrador "**faz fazer**".
- **Eficiência** = meios (uso dos recursos). **Eficácia** = fins (metas). **Efetividade** = impacto.
- Mintzberg: administração = **arte + ciência + habilidade prática**.
- Organização: **entidade estruturada** e **função administrativa** (e, no sentido comum, **ordem**).
- Ambiente **geral** (indireto: economia, política, tecnologia, demografia); **operacional** (direto: clientes, fornecedores, concorrentes, reguladores); **interno**.
- **Formal**: deliberada, lógica, normas, organograma. **Informal**: espontânea, afinidade, **fora do organograma**, transcende a formal.
- Níveis: **estratégico** (cúpula, longo prazo, ambiente externo), **tático** (gerentes, médio prazo, elo), **operacional** (supervisores, curto prazo, tarefas).
- PODC (Dale): Planejamento (ideias), Organização (recursos), Direção (pessoas), Controle (resultados). Processo **cíclico, interativo e dinâmico**.
- Fayol: **POC3** — prever, organizar, comandar, coordenar, controlar. Urwick começa por **investigar**; Newman usa **liderar**.
- Coordenar **atividades** = organização; coordenar e designar **pessoas** = direção.
- Mintzberg: **interpessoais** (símbolo, líder, ligação), **informacionais** (monitor, disseminador, porta-voz), **decisórios** (empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos, negociador).
- Katz: **técnica** (fazer, operacional), **humana** (relacionar, todos, destaque no tático), **conceitual** (pensar, estratégico). Todos os níveis usam as três.
- Estratégia Nacional do Judiciário: ciclo 2021-2026 (Res. CNJ 325/2020) substituído, a partir de 1º/1/2027, pelo ciclo 2027-2032 (Res. CNJ 692/2026).

Checklist de domínio do tema

CHECKLIST FINAL

☐ Reconheço os elementos comuns às definições de administração e identifico alternativas que os distorcem.

☐ Diferencio eficiência, eficácia e efetividade com exemplos.

☐ Cito os três vértices do triângulo de Mintzberg.

☐ Classifico qualquer fator como ambiente geral, operacional ou interno.

☐ Comparo organização formal e informal, inclusive quanto ao organograma.

☐ Associo cada nível organizacional a gestores, prazo, abrangência e relação com o ambiente.

- ☐ Identifico a função do PODC a partir de uma situação concreta, inclusive a fronteira organização x direção.
- ☐ Diferencio as listas de funções de Fayol, Dale, Newman e Urwick.
- ☐ Encaixo cada um dos 10 papéis de Mintzberg na sua categoria.
- ☐ Sei qual habilidade de Katz predomina em cada nível e por que todos usam as três.

Quem tem método, chega.

MENTORIA CÓDIGO PALHARES · PROF. LUCAS PALHARES