



**By @kakashi\_copiador**

# CONCEITOS FUNDAMENTAIS E INTRODUTÓRIOS

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

## 1 - O que é Administração?

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

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

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

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

Para Chiavenato, administração significa **subordinação** e **serviço**, ou seja, “aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro”.<sup>1</sup>

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

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

Maximiano, por sua vez, explica que administração é “um processo **dinâmico** de tomar decisões sobre a **utilização de recursos**, para possibilitar a **realização de objetivos**”.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos*, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, p. 13.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 4.

<sup>3</sup> Id., 2014, p. 4.

<sup>4</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011, p. 12



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

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

-Administração é o processo de alcançar objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais<sup>6</sup>.

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos de desempenho<sup>7</sup>.

-Administração é o alcance de objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos recursos organizacionais<sup>8</sup>.

-Administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros<sup>9</sup>.

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

<sup>5</sup> James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel A. Gilbert Jr. Management. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995, p. 7-9 *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

<sup>6</sup> Samuel C. Certo. Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment. Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 6. *apud* Id., 2014, p. 29.

<sup>7</sup> John R. Schermerhorn, Jr. Management. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 5. *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

<sup>8</sup> Richard L. Daft. Management. Fort Worth, The Dryden, 1993, p. G6. *apud* Id., 2014, p. 29.

<sup>9</sup> Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov. Administração. São Paulo, Saraiva, 2003, p. 2. *apud* Id., 2014, p. 29.

<sup>10</sup> James L. Donnelly, John M. Gibson, James H. Ivancevich. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo, Atlas, 1986. *apud* Id., 2014, p. 29.

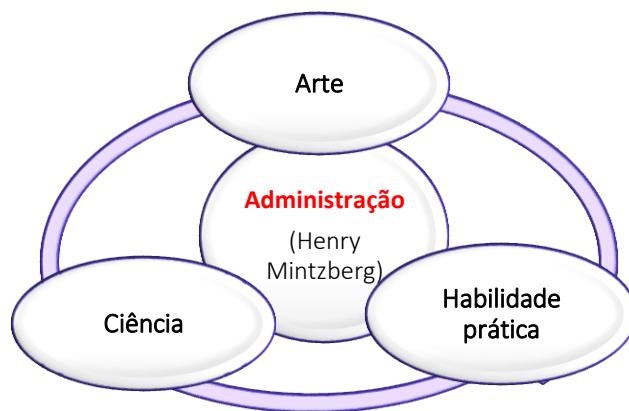


Você **não precisa** decorar todos esses conceitos. Só quero que você perceba que todos eles convergem para um mesmo sentido, qual seja:

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

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

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



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



### (CONED – Sesc-PA – 2016)

É correto afirmar que Administração é o(a)

- a) processo de alcançar objetivos de natureza estritamente pessoal utilizando os recursos disponibilizados pela organização.
- b) conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização, independentemente dos objetivos a alcançar.
- c) ato de trabalhar com as pessoas, de modo a satisfazer-lhes as necessidades em detrimento dos objetivos organizacionais.
- d) jeito como a organização é conduzida, tomando como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores.
- e) realização dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

#### Comentários:

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

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

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

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

Letra E: correta. É isso mesmo. A assertiva trouxe um conceito muito similar ao que vimos agora há pouco, de Richard L. Daft (1993): “*Administração é o alcance de objetivos organizacionais de*

*maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos recursos organizacionais.”*

**O gabarito é a Letra E.**

## 2 - O que é Organização?

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## 2.1 - Ambientes Organizacionais

Os ambientes organizacionais podem ser classificados em 3 tipos:

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

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

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

## 2.2 - Estruturas Organizacionais

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

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

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

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

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

---

<sup>12</sup> Organograma é um gráfico que representa a estrutura hierárquica de uma organização.



### 2.3 - Níveis Organizacionais

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

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

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

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

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

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

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



Fonte: Chiavenato (2014) Adaptado



### (FUNCE – UECE – 2017)

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

- é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações, e oferecer os melhores resultados.
- é o processo de controlar o uso dos recursos e competências organizacionais, visando alcançar objetivos aleatórios à organização.
- é a melhor maneira de alcançar os resultados em uma organização, independente da geração de valor ou riqueza.

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

#### **Comentários:**

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

Letra B: errada. Os objetivos organizacionais são **definidos** (não se tratam de objetivos “aleatórios”).

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

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

**O gabarito é a letra A.**

---

#### **(CESPE – DPU – Agente Administrativo - 2016)**

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

#### **Comentários:**

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

**Gabarito: errada.**

---

#### **(CESPE – HEMOBRÁS – Administrador)**

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

#### **Comentários:**

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

**Gabarito: errada.**

---

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

Complete a lacuna corretamente:

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

- a) Nível Tático;
- b) Nível Operacional;
- c) Nível Estratégico;
- d) Nível Ambiental.

**Comentários:**

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

**O gabarito é a letra C.**

---

**(IBFC – MGS – Administração - 2015)**

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

- a) Nível Tático.
- b) Nível Estratégico.
- c) Nível Operacional.
- d) Nível Administrativo.

**Comentários:**

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

**O gabarito é a letra B.**

---

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

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

### **Coluna 1**

1. Nível Estratégico

2. Nível Tático

3. Nível Operacional

### **Coluna 2**

( ) Estágio de supervisão

( ) Estágio de gerência média

( ) Cúpula administrativa

Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA.

a) 3;2;1.

b) 1;2;3.

c) 3;1;2.

d) 2;3;1.

e) 1;3;2.

### **Comentários:**

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

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

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

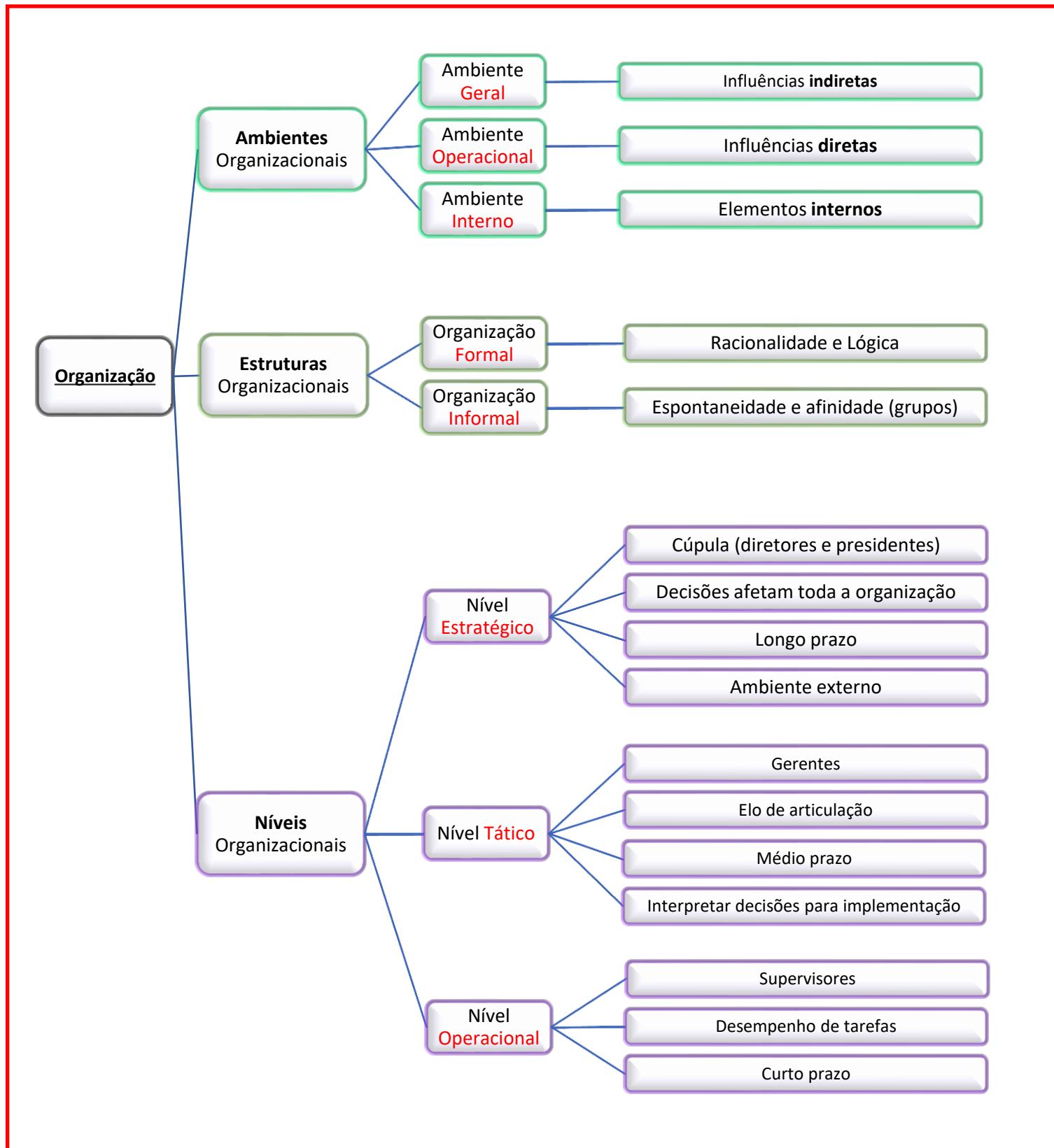
Portanto, a ordem correta é 3;2;1.

**O gabarito é a letra A.**

---



ESQUEMATIZANDO!

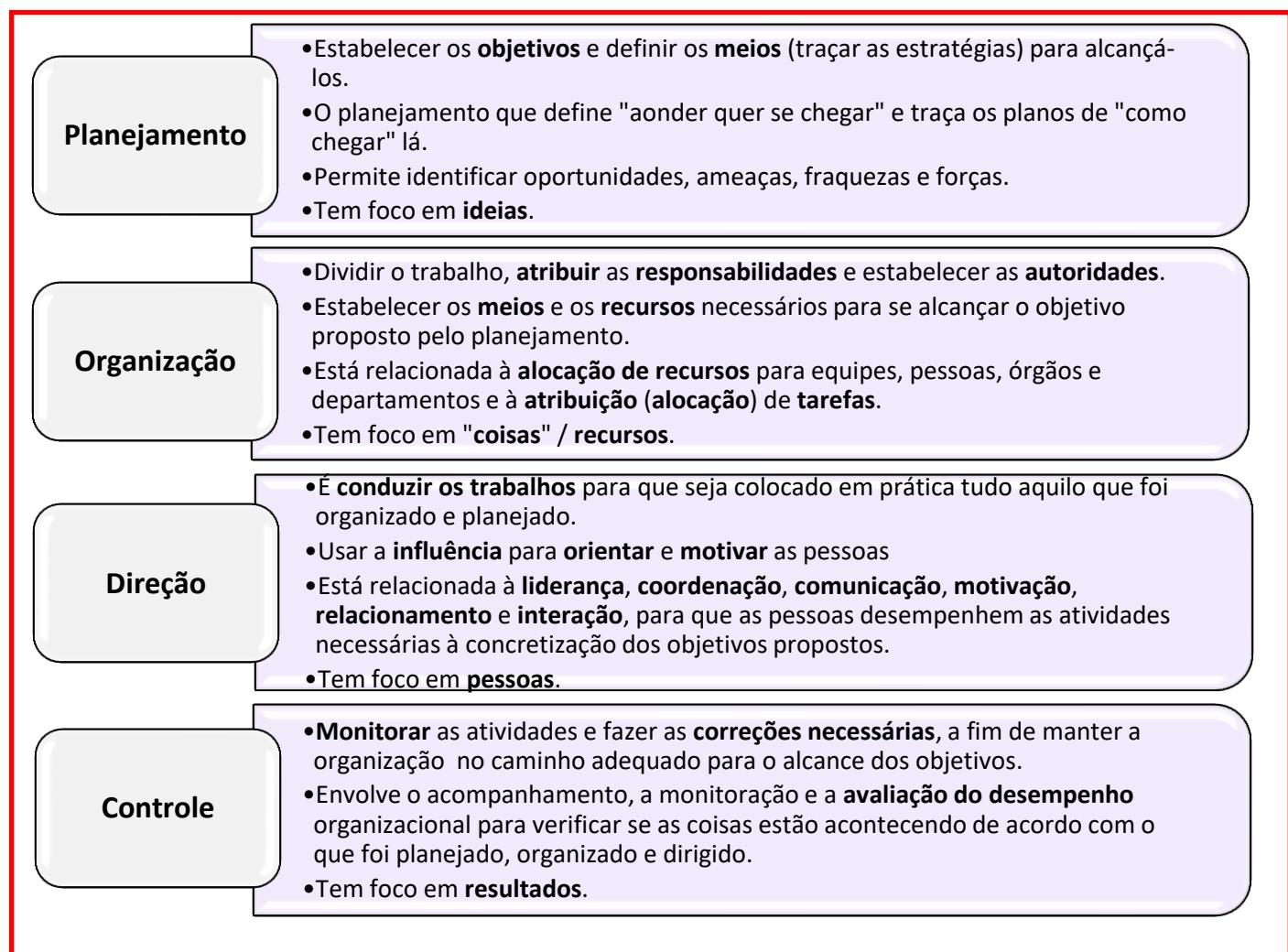


### 3 - Processo Administrativo (Processo Organizacional)

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

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

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



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



### Por exemplo:

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

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

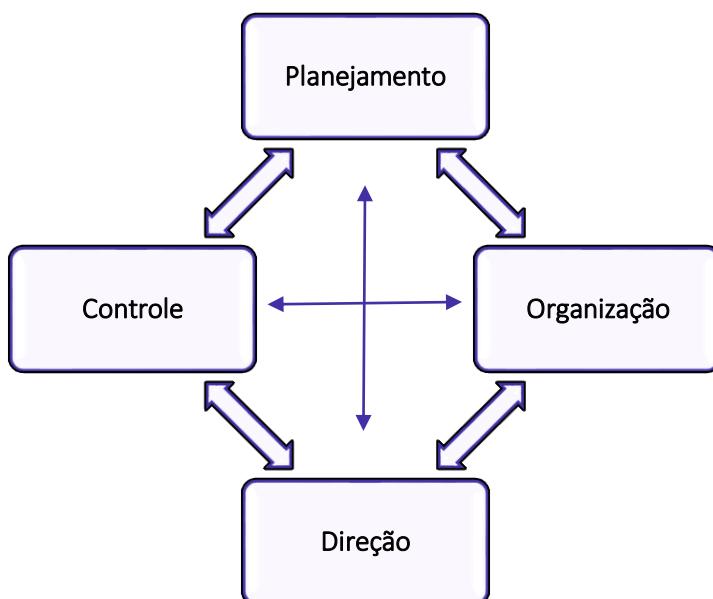
Ora, ter dois empregos não é nada fácil. Porém, você quer muito ir à Disney, está **motivado** e emprega todos os seus esforços para **colocar em prática** tudo que você planejou e organizou. Podemos dizer que essa é a etapa da **direção**, a qual está intimamente ligada à motivação e à condução dos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

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

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



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



<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 356

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

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



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

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

Minha sugestão é que você memorize as funções administrativas (**POC<sup>3</sup>** – “póqui3”) na visão de **Fayol** (pois foi ele o precursor em conceber a administração enquanto processo administrativo) e também decore as funções administrativas (**PODC** – “pódicê”) na visão do teórico neoclássico **Dale** (pois, atualmente, é a visão mais aceita de processo administrativo, e é a base de nosso estudo). Além disso, essas duas são as classificações mais cobradas em provas.

<sup>15</sup> (Chiavenato, 2014)



---

### (CESPE – STF – Analista Judiciário – Área Administrativa)

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

#### Comentários:

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

#### Gabarito: correta.

---

### (Aeronáutica – EEAR – Administração – 2017 - ADAPTADA)

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

1 - Dale

2 - Newman

3 - Urwick

( ) Planejamento, Organização, Direção e Controle.

( ) Planejamento, Organização, Liderança e Controle.

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

a) 2 - 3 - 1

b) 3 - 2 - 1

c) 1 - 2 - 3

d) 3 - 1 - 2

#### Comentários:

Vejamos:

Fayol	Urwik	Koontz e O'Donnell	Wadia	Newman	Dale
Prever	<b>Investigar</b> <b>Prever</b> <b>Planejar</b>	Planejar	Planejar	<b>Planejar</b>	<b>Planejar</b>
Organizar	<b>Organizar</b>	Organizar	Organizar	<b>Organizar</b>	<b>Organizar</b>
Comandar Coordenar	<b>Coordenar</b> <b>Comandar</b>	Designar o Pessoal Dirigir	Motivar Inovar	<b>Liderar</b>	<b>Dirigir</b>
Controlar	<b>Controlar</b>	Controlar	Controlar	<b>Controlar</b>	<b>Controlar</b>

Portanto, a assertiva correta é a letra C.

#### Gabarito: Letra C.

---

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

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

- a) Investigar, Prever, Planejar, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar.
- b) Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar.
- c) Planejar, Fazer, Controlar e Agir.
- d) Planejar, Preparar, Controlar e Executar.
- e) Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

#### Comentários:

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

#### O gabarito é a letra E.

---

#### (FCC – SABESP – Técnico em Gestão - 2016)

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

a) Administrativo.

b) de Decisão.

c) Autocrático.

d) Participativo.

e) de Conflito.

**Comentários:**

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

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

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

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

**O gabarito é a letra A.**

---

**(IBFC – DOCAS-PB – Administrador - 2015)**

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

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

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

c) Fayol, planejar, organizar, dirigir e controlar

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

**Comentários:**

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

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

Portanto, fique atento com esse tipo de questão!

**O gabarito é a letra C.**

---

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

Segundo Fayol, a definição dos objetivos organizacionais e dos caminhos a serem percorridos para que sejam alcançados relacionam-se com a seguinte função administrativa:

- a) comando.
- b) planejamento.
- c) controle.
- d) organização.
- e) coordenação.

**Comentários:**

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

**O gabarito é a letra B.**

---

**(IF-PA – IF-PA – 2019)**

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

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

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

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

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

- a) Planejamento, Organização, Direção, Controle.
- b) Controle, Direção, Organização, Planejamento.
- c) Planejamento, Controle, Direção, Organização.
- d) Direção, Controle, Planejamento, Organização.
- e) Organização, Controle, Direção, Planejamento.

#### **Comentários:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**O gabarito é a letra D.**

---



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

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

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

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

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

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

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

As afirmativas são, respectivamente,

a) V - V - V - V.

b) V - F - V - V.

c) F - V - F - V.

d) V - V - F - F.

e) V - V - F - V.

**Comentários:**

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

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

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

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

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

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

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

Portanto, todas as assertivas estão corretas.

**O gabarito é a letra A.**

---



Vejamos, agora, duas questões (uma do CESPE e uma da FGV) que, aparentemente, entram **em contradição**:

**(CESPE – CADE – Agente Administrativo - 2014)**

No que se refere ao processo organizacional.

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

## **Comentários:**

Questão correta.

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

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

## **Gabarito: correta.**

---

**(FGV – TRT 12ª Região – Analista Judiciário – Área Administrativa - 2017)**

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

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

- a) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;
- b) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;
- c) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- d) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;
- e) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

## **Comentários:**

Letra A: correta. Isso mesmo. Questão correta.

Perceba que a assertiva é praticamente idêntica à questão anterior que vimos do CESPE. Veja, mais uma vez, que as assertivas são praticamente idênticas:

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

**(CESPE CORRETA)** No que se refere ao processo organizacional. A **distribuição de tarefas e de recursos entre os membros da organização** compete à **direção**.

E é por isso que a questão anterior do CESPE causa bastante polêmica!

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

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

*“Então, qual seria a explicação para aquela questão do CESPE, Stefan?”*

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

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

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

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

Letra B: errada. A assertiva traz as tarefas da função administrativa **Planejamento**.

Letra C: errada. Tratam-se de tarefas da função **Direção**.

Letra D: errada. São tarefas inerentes à função administrativa **Controle**.

Letra E: errada. A assertiva trouxe o conceito de organização no sentido de **ordem**. Ou seja, a capacidade do indivíduo de “colocar cada coisa em seu devido lugar”.

---

**O gabarito é a letra A.**

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

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

**Comentários:**

Questão correta. Veja que, agora, o enunciado está se referindo à “*maneira como as tarefas e os recursos são divididos*”. Desta vez, a assertiva foi mais “**genérica**”, ou seja, foi mais “**impessoal**”,

não se referindo diretamente às pessoas e aos membros da empresa. Sendo assim, a questão associou essas tarefas à função organização.

### **Gabarito: correta.**

---

Cabe trazer mais uma questão do CESPE nesse sentido:

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

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

### **Comentários:**

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

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

### **Gabarito: errada.**

---

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

Vamos seguir em frente...

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

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

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

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

---

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

**Símbolo / Representação:** O administrador é a “cara” da organização a que pertence. É ele quem representa a organização. Por exemplo: é o administrador que assina algum importante documento ou participa de eventos e cerimônias.

**Liderança:** É o administrador que tem o importante papel de orientar, influenciar e motivar as pessoas. É ele quem direciona os subordinados à correta realização das atividades para concretização dos objetivos organizacionais.

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

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

**Monitor:** O administrador é o coletor da informação. Ele coleta e analisa informações relacionadas à organização e ao ambiente que a organização está inserida. Ele faz isso através de sua rede de contatos (aquele mesmo rede que ele construiu como “elemento de ligação”), ou através da leitura de jornais, notícias, entre outros.

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

**Porta-voz:** É o administrador que repassa, para o meio externo, informações relativas à organização. Por exemplo, é o administrador que transmite a informação em uma coletiva de imprensa, em uma entrevista em um programa de televisão, ou até mesmo em uma reunião com acionistas da organização.

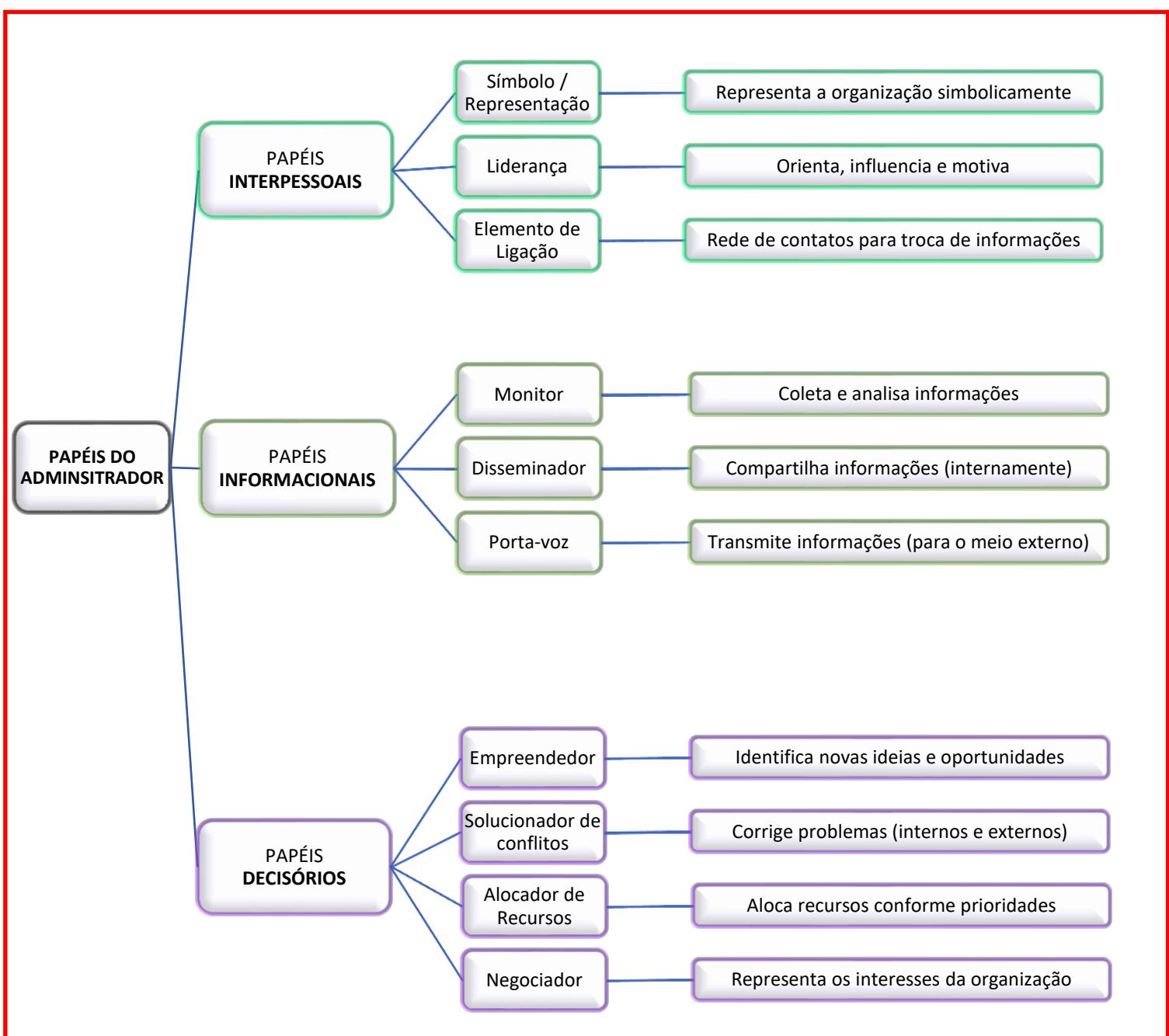
**Papéis decisórios:** É a forma como os administradores utilizam as informações que possuem em suas decisões. Se relacionam àquelas situações em que o administrador tem de fazer uma escolha.

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

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

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

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





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

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

#### CATEGORIAS

1. Interpessoal.
2. Informacional.
3. Decisorial.

#### PAPÉIS

- ( ) Disseminador.
  - ( ) Líder.
  - ( ) Elemento de ligação.
  - ( ) Monitor.
  - ( ) Empreendedor.
  - ( ) Administrador de recursos.
- a) 1 – 2 – 2 – 1 – 3 – 3.
- b) 1 – 3 – 3 – 1 – 2 – 2.
- c) 3 – 1 – 3 – 2 – 1 – 2.
- d) 2 – 3 – 1 – 3 – 2 – 1.

e) 2 – 1 – 1 – 2 – 3 – 3.

**Comentários:**

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

(1) Líder = **Papel Interpessoal**.

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

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

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

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

**O gabarito é a letra E.**

---

**(UFG – UEAP – Assistente Administrativo - 2014)**

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

a) símbolos, liderança e elementos de ligação.

b) soluções de conflitos, negociações e empreendedorismo.

c) monitoramento, disseminação e ser porta-voz.

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

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

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

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

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

**O gabarito é a letra A.**

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.



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

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

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

**Por exemplo:**

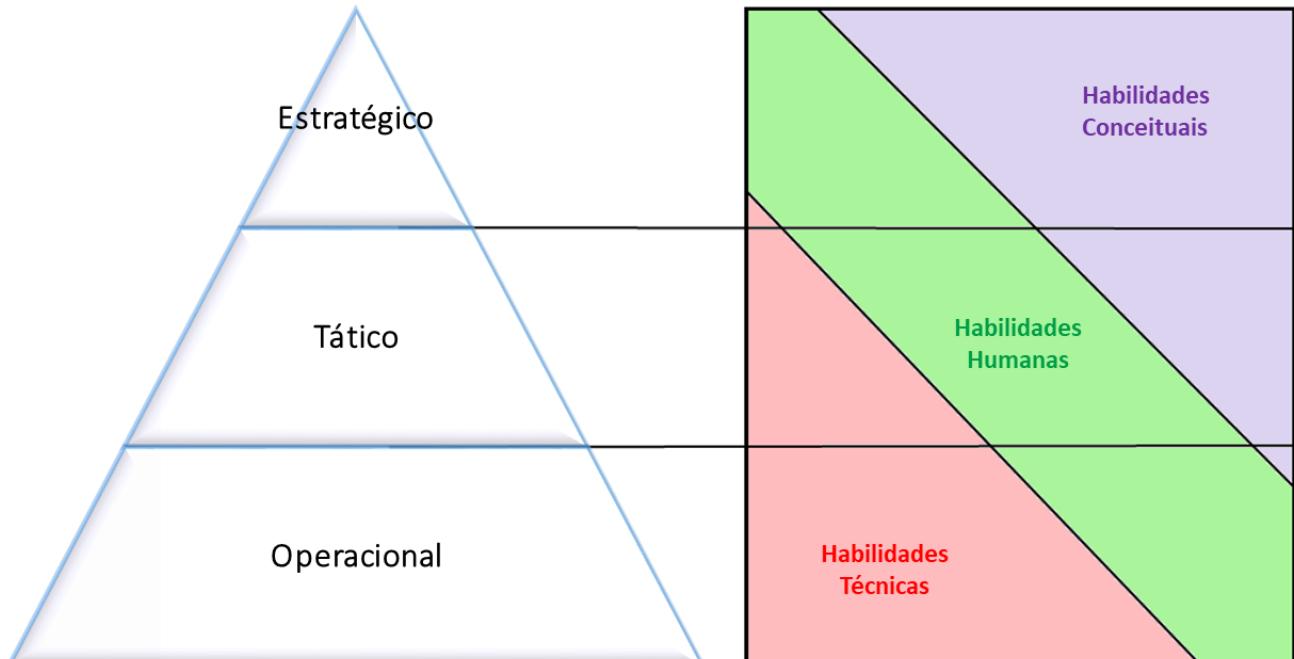
Nível estratégico = utiliza 60% de habilidades conceituais, 35% de habilidades humanas e 5% de habilidades técnicas.

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

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

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

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



Chiavenato (2011) adaptado



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

Em todas as organizações, os administradores desempenham funções e papéis que lhes são próprios. Para desempenhá-los, o administrador deve possuir habilidades de três tipos: humanas,

técnicas e conceituais. Essas habilidades são exigidas com maior ou menor intensidade, dependendo do nível organizacional em que o administrador atua.

Assim, é correto afirmar que:

- a) no nível tático, as habilidades humanas são cruciais para o bom desempenho do administrador;
- b) o nível estratégico requer maior emprego das habilidades técnicas que o nível tático;
- c) no nível operacional, as habilidades conceituais são preponderantes para o bom desempenho do administrador;
- d) as habilidades técnicas são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático;
- e) o nível operacional requer maior emprego das habilidades humanas que o nível tático.

#### **Comentários:**

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

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

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

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

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

**O gabarito é a letra A.**

---

**(COMPETE – UF-RN – Assistente em Administração - 2018)**

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

- a) bom volume de habilidades técnicas e humanas e pouca habilidade conceitual.
- b) maior volume de habilidades conceituais e humanas e pouca habilidade técnica.

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

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

#### **Comentários:**

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

**O gabarito é a letra C.**

---

**(FGV – IBGE – Agente - 2017)**

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

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

a) conceituais;

b) humanas;

c) técnicas;

d) decisórias;

e) de planejamento.

#### **Comentários:**

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

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

**O gabarito é a letra B.**

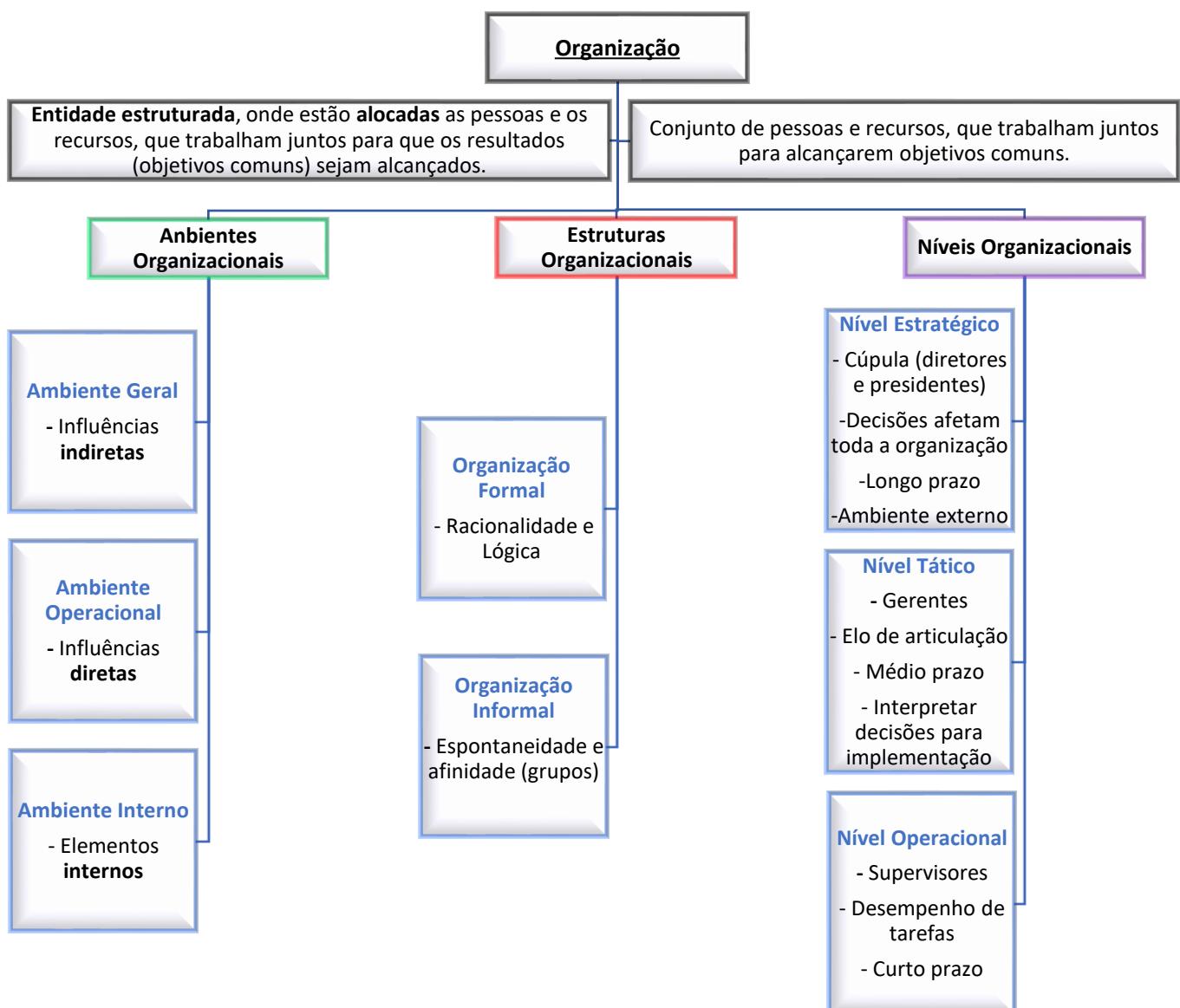
---

# RESUMO ESTRATÉGICO

## Administração

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

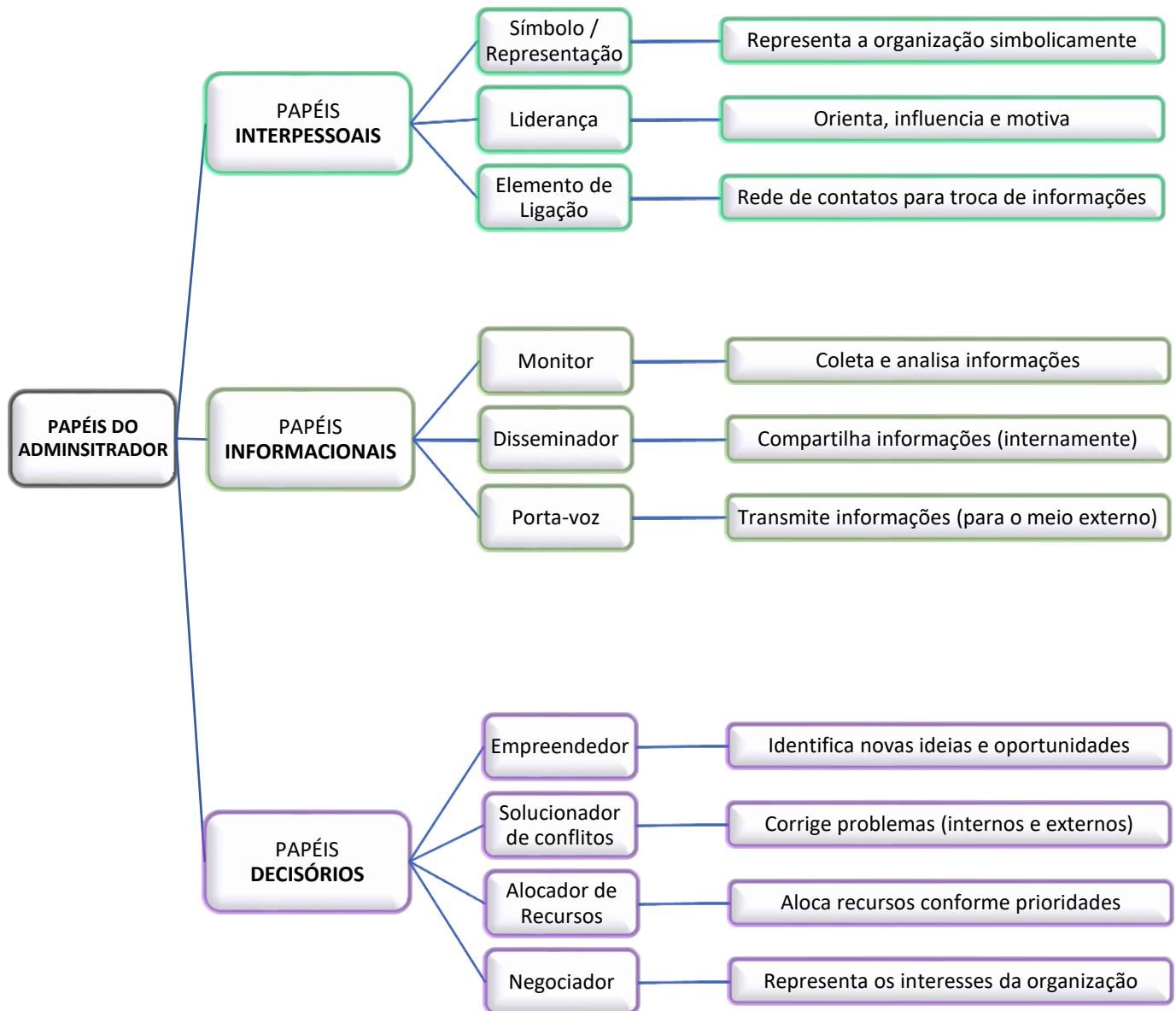
## Organização



## Processo Organizacional (Processo Administrativo)



## Papéis do Administrador (Henry Mintzberg)



## Habilidades do Administrador (Habilidades Administrativas de Katz)

