

# Funções Administrativas

## Conceito; Objetivos; Evolução Histórica; Organização; Direção e Controle.

A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transforma-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização.

O processo de Administração compreende interpretar os objetivos propostos pela instituição e as necessidades de seus clientes ou usuários e estabelecer as maneiras de alcançá-las através de quatro “funções administrativas”.

A tarefa básica da administração é a de fazer as coisas, por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz.

1. Eficácia: Determina o quanto uma organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.
2. Eficiência: Determina o quanto uma organização usa corretamente seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade na utilização de seus recursos, mais eficiente é a organização. Eficiência significa a realização de atividades ou tarefas de maneira certa e inteligente, com o mínimo de esforço e com máximo aproveitamento de recursos

Durante a evolução histórica da administração, duas instituições se destacaram: a **Igreja Católica Romana** e as **Organizações Militares**.

A Igreja Católica Romana pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental.

As Organizações Militares evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até os tempos modernos com uma

hierarquia de poder rígida e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas empresas da atualidade.

A revolução industrial, fenômeno que provocou o aparecimento da empresa e da moderna administração, ocorreu no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX. Esse fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas.

Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. E a moderna administração surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial, a saber:

- Crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação;
- Necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

Já no século XX, surge Frederick W. Taylor, engenheiro americano, apresentando os princípios da Administração Científica e o estudo da Administração como Ciência.

Conhecido como o precursor da TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos a fim de assegurar seus objetivos “de máxima produção a mínimo custo”, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em conjunto, da supervisão e da ênfase na eficiência.

Nas considerações da **Administração Científica de Taylor**, a organização é comparada com uma máquina, que segue um projeto pré-definido; o salário é importante, mas não é fundamental para a satisfação dos funcionários; a organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado; a qualificação do funcionário passa a ser supérflua em consequência da divisão de tarefas que são executadas de maneira repetitiva e monótona e finalmente, a administração científica, faz uso da exploração dos funcionários em prol dos interesses particulares das empresas.

Em 1911, Taylor publicou o livro considerado como a “bíblia” dos organizadores do trabalho: **Princípios da Administração Científica**.

Reconhece-se hoje que as propostas pioneiras de Taylor deflagaram uma “febre” de racionalização, que prepararam o terreno para o advento do TQC (Total Quality Control), ocorrido ao longo do pós-guerra.

**As propostas básicas de Taylor:** planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração trouxeram decorrências sociais e culturais da sua aplicação, pois representaram a total alienação das equipes de trabalho e da solidariedade grupal, fortes e vivazes no tempo da produção artesanal.

Apesar das decorrências negativas para a massa trabalhadora, que as propostas de Taylor acarretaram, não se pode deixar de admitir que elas representaram um enorme avanço para o processo de produção em massa.

Paralelamente aos estudos de Taylor, Henri Fayol, que era francês, defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos.

O atraso na difusão generalizada das idéias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecessem seus princípios.

Fayol relacionou 14 (quatorze) princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor.

Traçando-se um paralelo entre a **Administração Científica** e a **Administração Clássica**, conclui-se que enquanto Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção, Fayol a estudava privilegiando as tarefas da organização. A ênfase dada pelo primeiro era sobre a adoção de métodos racionais

e padronizados e máxima divisão de tarefas, enquanto o segundo enfatizava a estrutura formal de empresa e a adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.

Na história da evolução da Administração não se pode esquecer a valiosa contribuição de Elton George Mayo, o criador da **Teoria das Relações Humanas**, desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos e mais recentemente, com novas idéias, com o nome de **Teoria do Comportamento Organizacional**. Ela foi, basicamente, o movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração, com ênfase centrada nas pessoas. Teve como origem: a necessidade de humanizar e democratizar a administração, o desenvolvimento das chamadas ciências humanas (psicologia e sociologia), as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin e as conclusões do **Experimento de Hawthorne**, já bastante estudado e discutido nas escolas de administração. Em 1932, quando a experiência foi suspensa, estavam delineados os princípios básicos da Escola de Relações Humanas, tais como: o nível de produção como resultante da integração social, o comportamento social do empregado, a formação de grupos informais, as relações interpessoais, a importância do conteúdo do cargo e a ênfase nos aspectos emocionais.

A partir de 1950 foi desenvolvida a **Teoria Estruturalista**, preocupada em integrar todas as teorias das diferentes escolas acima enumeradas, que teve início com a **Teoria da Burocracia** de Max Weber, que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins), para que se obtenha o máximo de eficiência.

Importante citar ainda, a **Teoria de Sistemas** desenvolvida a partir de 1970, que passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que o envolve e a **Teoria da Contingência**, desenvolvida no final da década de 1970. Para essa teoria a empresa e sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, a medida que o meio ambiente muda, também ocorrem mudanças na empresa e na sua administração como consequência.

Assim sendo, os princípios fundamentais das Teorias de Taylor, Fayol, Mayo e Weber foram e serão sempre os pilares da evolução e do desenvolvimento da ciência da

Administração e que têm motivado e impulsionado os estudos, pesquisas, trabalhos e obras dos seus seguidores até os nossos dias.

É importante conhecer a história da Administração no Brasil e os precursores da luta de torná-la reconhecida. A história da Administração iniciou-se em 1931, com a fundação do Instituto da Organização Racional do Trabalho – IDORT, que contava com o Professor Roberto Mange, suíço naturalizado, na sua direção técnica.

Em meados do mesmo ano o Departamento Administrativo do Serviço Público, até hoje conhecido pela sigla DASP, foi fundado pelo Dr. Luiz Simões Lopes. Por este órgão foi criada a Escola de Serviço Público que enviava técnicos de administração aos Estados Unidos para a realização de cursos de aperfeiçoamento, com defesa de tese. Os conhecimentos e as ações desenvolvidas por estes especialistas, no seu retorno ao país, fez deles pioneiros da Administração no Brasil, como profissão. Novamente sob orientação do Dr. Luiz Simões Lopes, em 1944, foi criada a Fundação Getúlio Vargas, mantenedora da EASP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Junto com o DASP, foi criado um cargo exclusivo de Técnico em Administração (hoje Administrador).

## **Funções administrativas**

### **1.Planejamento:**

Planejamento é a função administrativa que estabelece os objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los.

- Conceito: Planejamento é a função administrativa que estabelece os objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los. É escolher direções para se alcançar resultados desejados.

- Planejamento é a escolha consciente de cursos de ação, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que poderá ocorrer em cada alternativa disponível.
- A finalidade de um processo de planejamento, e de cada plano derivado dele, é facilitar a formulação e a posterior conquista dos objetivos estabelecidos.
- Conceito de Plano É o documento resultante do processo de planejamento. É o instrumento que detalha um processo de planejamento e a programação das ações e atividades necessárias para a sua realização. O plano é um instrumento norteador das ações a serem desenvolvidas para a execução de um planejamento a formulação e a posterior conquista dos objetivos estabelecidos

### **Níveis de planejamento:**

**Os níveis de planejamento são:**

- **Planejamento estratégico**
- **Planejamento tático**
- **Planejamento operacional.**

### **Planejamento Estratégico**

Alta Direção

### **Planejamento Tático**

Administração Média

**Planejamento  
Gerentes e  
operacionais**

**Operacional  
supervisores**

### **Planejamento estratégico**

É um processo administrativo, unificado e integrador, voltado para o estudo de alternativas e escolha de caminhos, de responsabilidade da alta administração, mas que gera reflexos em todos os níveis da instituição.

### **Planejamento Tático**

Adapta-se às restrições determinadas pelos métodos e procedimentos, às restrições do orçamento e às restrições de tempos para a execução. Envolve um ou apenas alguns departamentos da instituição. É alçada da administração média.

### **Planejamento Operacional**

Abrange projetos para serem executados no curto prazo. Envolve um ou apenas algumas áreas da instituição, e se refere a planos para obtenção de resultados considerados muito importantes. Normalmente se refere ao planejamento de ações que envolvem contato com o público, com o cliente, com o mercado.

### **Organização:**

Organização é a função administrativa que agrupa as atividades necessárias para a instituição atingir seus objetivos.

#### **Direção:**

Direção é a função administrativa que conduz e coordena o pessoal na execução das atividades planejadas e organizadas.

#### **Controle:**

Controle é a função administrativa que verifica se o que está sendo executado obedece ao que está planejado e organizado, para identificar erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição.

### Organização

#### **1. Conceito e finalidades.**

Organização é a função administrativa que estrutura o agrupamento das atividades necessárias para atingir os objetivos da instituição.

Organizar significa constituir o organismo social e material da empresa ou instituição, dividir tarefas, montar uma sequência de atividades, definir cargos, estabelecer níveis de autoridade e responsabilidade.

### **Finalidade da organização**

A finalidade da organização é agrupar os recursos disponíveis para que eles formem um conjunto eficiente e alcancem resultados previamente estabelecidos.

### **Fatores que norteiam uma organização**

**Os três fatores principais que norteiam uma organização são: Estratégia, Tecnologia, Ambiente.**

**Estratégia.** Na maioria das vezes quando ocorrem mudanças na estratégia de atuação de uma instituição é preciso rever a sua estrutura. A premissa então é a seguinte: A estrutura é uma função da estratégia. Por consequência, se a instituição não tem novas estratégias ou não tem estratégias definidas, não resolve nada reorganizar a sua estrutura.

### **Tecnologia**

O tipo de atividade e a tecnologia utilizada são fatores importantes na determinação da estrutura organizacional de uma instituição pública ou privada. Na maioria das situações, estruturas achatadas são aconselháveis para atividades únicas, porque facilitam o processo de comunicação.

Estruturas com um número maior de níveis são recomendáveis para atividades com tecnologia mais complexa, onde as unidades de planejamento e controle precisam funcionar separadas das unidades operacionais.

### **Ambiente**

Quanto mais estável e previsível for o ambiente mais fácil para se organizar a instituição, utilizando funções e processos duradouros.

Quanto mais instável e imprevisível for o ambiente, maior a importância de estruturar a instituição em bases flexíveis.

### **Princípios básicos de organização**

**A organização administrativa baseia-se em cinco princípios:**

#### **1. Princípio da Especialização.**

2. **Princípio da Definição Funcional.**
3. **Princípio da paridade entre Autoridade e Responsabilidade.**
4. **Princípio Escalar ou Hierárquico.**
5. **Princípio das Funções de Linha e de Staff (Apoio).**
6. **Princípios básicos de organização**

**Princípio da Especialização:** A organização deve se fundamentar na divisão do trabalho que provoca a especialização das pessoas em determinadas atividades. A especialização produz um aumento da quantidade e da qualidade do trabalho executado.

**Princípio da Definição Funcional:** O trabalho de cada pessoa, a atividade de cada órgão e as relações de autoridade e responsabilidade são aspectos que devem ser claramente formalizados.

As instituições geralmente utilizam o organograma, a descrição de cargos e o manual de organização para formalizar o princípio da definição funcional. O importante é deixar clara a posição de cada pessoa ou órgão na estrutura organizacional da instituição.

#### **Princípio da paridade entre Autoridade e Responsabilidade:**

A autoridade é: • O poder de dar ordens (orientar) e o direito de exigir do subordinado o cumprimento das ordens (orientações)

A responsabilidade é: • O dever de prestar contas ao superior hierárquico, ao usuário e à sociedade.

Princípio da Paridade estabelece que precisa haver uma correspondência entre o volume de autoridade e de responsabilidade atribuída a cada pessoa ou órgão.

#### **Princípios básicos de organização**

Essa equivalência é necessária para evitar que algumas pessoas ou órgãos tenham excessiva responsabilidade sem a necessária autoridade. Ou, demasiada autoridade para pouca responsabilidade. A cada responsabilidade deve corresponder uma autoridade que permita realizá-la e a cada autoridade deve corresponder uma responsabilidade equivalente.

**Princípio Escalar ou Hierárquico:** Este princípio é decorrente do princípio anterior, e pode ser entendido assim: cada pessoa deve saber exatamente a quem prestar contas e sobre quem possui autoridade.

**Princípio das Funções de Linha e de Staff (apoio):** Deve-se definir, da maneira a mais clara possível, a quantidade de autoridade atribuída a cada pessoa ou órgão, e a natureza dessa autoridade. Este princípio leva a distinção entre as funções de linha e de staff (apoio) dentro de uma instituição.

As funções de linha estão diretamente ligadas aos objetivos principais da instituição; as funções de staff são aquelas que não se encontram diretamente ligadas aos objetivos. O critério da distinção é o relacionamento direto ou indireto com os objetivos da instituição e não o grau de importância de uma atividade sobre outra.

Componentes da organização

**TAREFAS** – Determina a divisão do trabalho, gerando a especialização de atividades e de funções.

**PESSOAS** – Compreende o número de pessoas utilizadas na instituição e as habilidades, aptidões, interesses, experiências e o desempenho e o comportamento de cada pessoa.

**ÓRGÃOS** - O trabalho e as pessoas são agrupadas em órgãos. Os órgãos são dispostos em níveis hierárquicos. A departamentalização é determinada de acordo com os critérios de melhor atendimento aos objetivos da organização.

**RELAÇÕES** – Compreende as relações entre as pessoas e o trabalho, o relacionamento entre uma pessoa com outras situadas em setores diferentes da instituição, o relacionamento informal entre os participantes em situações fora do trabalho, e todas as demais situações de interação humana.

### **Cadeia de comando**

Cadeia de comando é o conjunto contínuo e interligado de comunicação que se espalha pela instituição, no sentido vertical, do mais alto escalão até a área operacional. Embora nada seja totalmente rígido em administração, a cadeia de comando pressupõe que na maioria das vezes, as atividades dos subordinados irão seguir o direcionamento estabelecido pelos seus superiores imediatos.

### **Unidade de comando**

O conceito de unidade de comando estabelece que cada colaborador reportasse a apenas um superior imediato. A prática desta regra precisa ser buscada constantemente. Porque, satisfazer a dois ou mais superiores leva o colaborador a situações de dúvidas, “stress” e conflitos.

### **Amplitude de controle**

O conceito de amplitude de controle refere-se à determinação do número de pessoas que pode ser supervisionado por um superior hierárquico.

### **Variáveis que definem a amplitude de controle**

Variedade de atividades executadas na área controlada. Velocidade de inovações tecnológicas na instituição. O grau de complexidade das atividades e o grau de formação técnica do executante.

Existência, ou não, de procedimentos padronizados. Maior ou menor volume de trabalho administrativo ou operacional desempenhado pelo gerente ou supervisor

### **Papéis e competências gerenciais**

A mudança constante de atividades a executar e das condições de execução, influenciam:

- No nível de autoridade de um gerente,
- No grau de informação que ele dispõe e
- Na competência legal ou técnica necessária para o desempenho do seu papel de gerente.

### **Papéis e competências gerenciais**

Quando o processo decisório está concentrado no topo da instituição, temos uma situação de centralização de comando. Quando o processo decisório se espalha pelos níveis mais inferiores, temos uma situação de descentralização de comando.

### **Controle**

Controle é a quarta função administrativa. O Controle acompanha todas as etapas do processo administrativo. Simultaneamente o Administrador planeja, organiza e dirige, e também desenvolve ações de controle. O Controle mede e corrige o desempenho dos colaboradores e das atividades para assegurar que os objetivos da instituição venham a ser atendidos.

A essência do Controle é a “Ação Corretiva”, que consiste na tomada de decisões no sentido de corrigir os possíveis desvios ocorridos. Controlar é estabelecer uma comparação entre o que foi planejado e o que efetivamente está sendo ou foi executado.

**Finalidade do Controle** A tarefa principal do controle é verificar se tudo está sendo feito conforme o planejado e organizado, de acordo com as orientações dadas. Visa identificar erros ou desvios, para corrigilos e evitar sua repetição.

**Objetivos e importância da função controle** A função Controle tem dois objetivos importantes: • Identificar e propor a correção de falhas ou erros – O controle detecta falhas ou erros no Planejamento, na Organização ou na Direção e aponta as medidas corretivas. • Prevenir a ocorrência de novas falhas ou erros – Ao identificar e propor a correção de falhas ou erros, o Controle aponta os meios de evitá-los no futuro.

#### Fases do controle

Fase 1: Fixação de padrões de desempenho.

Fixação de padrões de desempenho - Os padrões podem ser expressos em tempo, valor monetário, unidades físicas, entre outros.

Fase 2: Observação do desempenho.

Observação do desempenho - Para um melhor controle do desempenho é importante compará-lo com desempenhos anteriores ou com estudos de desempenho realizados em outras instituições.

Fase 3: Comparação do desempenho atual com o desejado.

Comparação do desempenho atual com o desejado - Localiza-se as variações, erros ou desvios, e também projeta-se os resultados futuros. A comparação é feita através de inspeção visual, dispositivos mecânicos, questionários, sistemas informatizados, gráficos, relatórios e mapas.

Fase 4: Ação corretiva.

Ação corretiva. É a essência do Controle. Permite corrigir efetivamente os erros ou desvios ocorridos. As fases do Controle são cíclicas; não se esgotam com a simples correção dos erros ou desvios ocorridos. Devem ser utilizadas frequentemente.

#### Princípios básicos de controle

Princípio do objetivo.

O Controle deve contribuir para o alcance dos objetivos através da indicação dos erros ou falhas a tempo de permitir ação corretiva eficaz. Então, o controle deve propor correções para que não haja desvios em relação aos objetivos.

Princípio da definição dos padrões.

O Controle deve basear-se em padrões bem definidos. Geralmente, os padrões são definidos no Planejamento, (portanto antes da execução dos trabalhos) e devem servir de critério (parâmetro) para o futuro desempenho.

Princípio da ação corretiva.

O Controle somente se justifica quando gera ação corretiva sobre os desvios ou falhas apontadas.

Princípio da exceção.

Foi formulado por Taylor: O controle deve se concentrar sobre as situações excepcionais, isto é, sobre os desvios mais importantes e não sobre as situações normais.

Áreas de controle

As principais áreas de controle são:

Área institucional

Área institucional Refere-se ao Controle da Instituição como um todo. Exemplos: Controle do desempenho global da instituição através do acompanhamento e análise de relatórios e balanços contábeis, o controle da origem e da aplicação dos recursos financeiros, o controle do retorno sobre o investimento realizado.

Área de finanças.

Refere-se ao acompanhamento da Administração dos Recursos Financeiros da Empresa, como: • Controle Orçamentário, • Fluxo de Caixa • Contabilidade de Custos, • Controle dos Investimentos, e outros

Área de produção

Refere-se à Administração dos Recursos Materiais e dos processos utilizados, como o Planejamento e o Controle da Produção, o Controle de Materiais, o Controle de Estoques, o Controle da Qualidade.

Área mercadológica.

Área mercadológica Refere-se à Administração dos Recursos Mercadológicos ou Comerciais, como o Controle das Vendas e dos Atendimentos, o Controle de Estoques de Produtos Acabados, o Controle das Entregas a Clientes, o Controle de Promoção e Propaganda, etc.

Área de pessoal.

Refere-se à Administração das Pessoas que trabalham na Empresa, como o Controle de Ponto e de Frequência, o Controle das Férias do Pessoal, o Controle de admissões e demissões de colaboradores.

## **Direção**

### **Conceito e importância da Direção**

Direção é a função administrativa que conduz e coordena pessoas na execução das atividades planejadas e organizadas.

Dirigir significa: conduzir, orientar e coordenar a equipe de colaboradores, decidir, emitir ordens, orientar os esforços dos subordinados visando o cumprimento dos objetivos.

Dirigir significa interpretar os objetivos e os planos para os outros e dar as instruções de como executá-los.

### **Importância de Direção**

**A Direção é considerada a mais importante das funções administrativas.**

Ela envolve conceitos de comunicação, motivação, uso da autoridade e poder. Para dirigir a equipe o administrador precisa saber dar ordens ou instruções, comunicar, motivar, liderar e coordenar as atividades dos diversos subordinados.

**A Direção é a terceira etapa do processo administrativo, depois do Planejamento e da Organização.**

**O Planejamento e a Organização são etapas anteriores à execução dos trabalhos; a Direção é a etapa simultânea à execução.**

### **O processo decisório**

O processo decisório de um diretor ou gerente tem normalmente a seguinte sequência (passo a passo):

- Identifica a existência de um problema ou de uma oportunidade.
- Estuda e define as alternativas possíveis para aproveitar a oportunidade ou gerenciar o problema.
- Avalia a relação custo/benefício econômico, político e social de cada alternativa possível • Implementa a alternativa mais apropriada.
- Acompanha e controla a sua execução, fazendo as correções necessárias.
- Avalia os resultados alcançados para obter informações que alimentem novos processos decisórios.

### **Princípios básicos de direção**

**A Direção fundamenta-se em quatro princípios:**

- 1. Princípio da unidade de comando**
- 2. Princípio da delegação**
- 3. Princípio da amplitude de controle**
- 4. Princípio da coordenação**

#### **Princípio da unidade de comando**

Cada colaborador deve subordinar-se a um e apenas um superior. A recíproca deste princípio é: Deve haver uma autoridade única sobre cada pessoa na instituição, para evitar a duplicidade de ordens.

#### **Princípio da delegação**

É preciso que todas as atividades necessárias à realização dos objetivos empresariais sejam delegadas a um nível que possa executá-las adequadamente. A delegação significa a designação de tarefas, a transferência de autoridade e a exigência de responsabilidade pela execução daquelas tarefas.

#### **Princípio da amplitude de controle ,Também chamado Princípio de Âmbito de Controle.**

Refere-se ao número ideal de subordinados que cada chefe pode supervisionar diretamente. Seu enunciado é o seguinte: Cada Chefe deve ter um número adequado de subordinados para poder supervisioná-los de forma eficaz.

**Princípio da coordenação, Também chamado Princípio das Relações Funcionais:**

Todas as atividades devem ser coordenadas e integradas tendo em vista um objetivo comum.

**Direção na Gestão Pública**

Na gestão pública os cargos de direção e assessoramento são cargos de confiança, ocupados por pessoas selecionadas por critérios de confiança ou interesse político (sem concurso).

**Controle**

**Controle é a quarta função administrativa.**

**O Controle acompanha todas as etapas do processo administrativo.**

Simultaneamente o Administrador planeja, organiza e dirige, e também desenvolve ações de controle. O Controle mede e corrige o desempenho dos colaboradores e das atividades para assegurar que os objetivos da instituição venham a ser atendidos.

A essência do Controle é a “Ação Corretiva”, que consiste na tomada de decisões no sentido de corrigir os possíveis desvios ocorridos.

Controlar é estabelecer uma comparação entre o que foi planejado e o que efetivamente está sendo ou foi executado.

**Finalidade do Controle**

A tarefa principal do controle é verificar se tudo está sendo feito conforme o planejado e organizado, de acordo com as orientações dadas. Visa identificar erros ou desvios, para corrigilos e evitar sua repetição.

**Objetivos e importância da função controle**

A função Controle tem dois objetivos importantes:

- identificar e propor a correção de falhas ou erros – O controle detecta falhas ou erros no Planejamento, na Organização ou na Direção e aponta as medidas corretivas.

- prevenir a ocorrência de novas falhas ou erros – Ao identificar e propor a correção de falhas ou erros, o Controle aponta os meios de evitá-los no futuro.

## **Fases do controle**

### **Fase 1: Fixação de padrões de desempenho.**

Fixação de padrões de desempenho - Os padrões podem ser expressos em tempo, valor monetário, unidades físicas, entre outros.

### **Fase 2: Observação do desempenho.**

Observação do desempenho - Para um melhor controle do desempenho é importante compará-lo com desempenhos anteriores ou com estudos de desempenho realizados em outras instituições.

### **Fase 3: Comparação do desempenho atual com o desejado.**

Comparação do desempenho atual com o desejado - Localiza-se as variações, erros ou desvios, e também projeta-se os resultados futuros. A comparação é feita através de inspeção visual, dispositivos mecânicos, questionários, sistemas informatizados, gráficos, relatórios e mapas.

### **Fase 4: Ação corretiva.**

Ação corretiva. É a essência do Controle. Permite corrigir efetivamente os erros ou desvios ocorridos. As fases do Controle são cíclicas; não se esgotam com a simples correção dos erros ou desvios ocorridos. Devem ser utilizadas frequentemente.

## **Princípios básicos de controle**

### **Princípio do objetivo.**

O Controle deve contribuir para o alcance dos objetivos através da indicação dos erros ou falhas a tempo de permitir ação corretiva eficaz. Então, o controle deve propor correções para que não haja desvios em relação aos objetivos.

### **Princípio da definição dos padrões.**

O Controle deve basear-se em padrões bem definidos. Geralmente, os padrões são definidos no Planejamento, (portanto antes da execução dos trabalhos) e devem servir de critério (parâmetro) para o futuro desempenho.

Princípio da ação corretiva.

O Controle somente se justifica quando gera ação corretiva sobre os desvios ou falhas apontadas.

### **Princípio da exceção.**

Foi formulado por Taylor: O controle deve se concentrar sobre as situações excepcionais, isto é, sobre os desvios mais importantes e não sobre as situações normais.

## **Áreas de controle**

**As principais áreas de controle são:**

### **Área institucional**

Área institucional Refere-se ao Controle da Instituição como um todo. Exemplos: Controle do desempenho global da instituição através do acompanhamento e análise de relatórios e balanços contábeis, o controle da origem e da aplicação dos recursos financeiros, o controle do retorno sobre o investimento realizado.

### **Área de finanças.**

Refere-se ao acompanhamento da Administração dos Recursos Financeiros da Empresa, como: • Controle Orçamentário, • Fluxo de Caixa • Contabilidade de Custos, • Controle dos Investimentos, e outros

### **Área de produção**

Refere-se à Administração dos Recursos Materiais e dos processos utilizados, como o Planejamento e o Controle da Produção, o Controle de Materiais, o Controle de Estoques, o Controle da Qualidade.

### **Área mercadológica.**

Área mercadológica Refere-se à Administração dos Recursos Mercadológicos ou Comerciais, como o Controle das Vendas e dos Atendimentos, o Controle de Estoques de Produtos Acabados, o Controle das Entregas a Clientes, o Controle de Promoção e Propaganda, etc.

### **Área de pessoal.**

Refere-se à Administração das Pessoas que trabalham na Empresa, como o Controle de Ponto e de Frequência, o Controle das Férias do Pessoal, o Controle de admissões e demissões de colaboradores.

### Questão 1

Entende-se por organização o conjunto de...

- a) técnicas que favorecem o processo de produção, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.
- b) pessoas que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.
- c) funções que exercidas propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.
- d) processos administrativos que propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

**Gabarito: b**

---

### Questão 2

Uma organização que alcança seus objetivos e desperdiça recursos, faz uso da seguinte combinação...

- a) alta eficiência gerencial e alta eficácia.
- b) alta eficiência gerencial e baixa eficácia.
- c) baixa eficiência gerencial e alta eficácia.
- d) baixa eficiência gerencial e baixa eficácia.

**Gabarito: c**

---

### Questão 3

NÃO é considerado um recurso organizacional...

- a) capitais.
- b) recursos humanos.
- c) produtos acabados.
- d) recursos monetários.

**Gabarito: c**

#### Questão 4

Caravantes, Panno e Kloeckner definiram os papéis da Administração.

Segundo tais estudiosos, NÃO constitui um papel da Administração a...

- a) facilitação do trabalho conjunto.
- b) definição de objetivos, valores e metas.
- c) potencialização de forças e minimização de fraquezas.
- d) determinação da distribuição mais adequada dos ativos fixos.

**Gabarito: d**

---

#### Questão 5

Chiavenato lembra que o papel do administrador varia de acordo com o nível organizacional em que está alocado.

No nível intermediário, o administrador precisa...

- a) ter visão para entender como a organização funciona no dia-a-dia.
- b) possuir visão estratégica para definir a missão, os objetivos fundamentais e o futuro do negócio.
- c) conhecer os procedimentos necessários para que as ações planejadas se cumpram efetivamente.
- d) ter visão tática para traduzir as missões e os objetivos da organização em ações que possam ser executadas.

**Gabarito: d**

---

#### Questão 6

As funções de apoio são aquelas necessárias ao desenvolvimento eficaz das funções principais.

NÃO constitui uma função de apoio...

- a) compras.
- b) marketing.
- c) engenharia.
- d) contabilidade.

**Gabarito: b**

### Questão 7

A opção que indica, corretamente, as principais funções do processo administrativo é...

- a) comunicação, ação, correção e fiscalização.
- b) planejamento, verificação, execução e ação.
- c) execução, organização, direção e verificação.
- d) planejamento, organização, direção e controle.

**Gabarito: d**

---

### Questão 8

De uma forma geral, as responsabilidades dos gerentes e as habilidades necessárias para cumpri-las dependem de diversos fatores, dentre eles, o nível hierárquico do cargo, as atividades a serem desenvolvidas e o tipo de organização.

A alternativa que relaciona, corretamente, a habilidade e nível hierárquico é...

- a) quanto mais operacional o cargo a ser ocupado, mais habilidades técnicas serão requeridas.
- b) quanto mais alto o nível hierárquico do cargo a ser ocupado, mais habilidades técnicas serão requeridas.
- c) quanto mais operacional o cargo a ser ocupado, mais habilidades de comunicação serão requeridas.
- d) quanto mais o cargo de gerência responsabiliza-se por operações táticas e intermediárias, mais habilidades humanas são requeridas.

**Gabarito: a**

---

### Questão 9

Taylor é responsável pela primeira iniciativa de formalização de uma teoria administrativa. Em relação ao Taylorismo, podemos afirmar que ele se aproxima mais da seguinte área da Administração...

- a) eficácia organizacional.
- b) eficiência organizacional.
- c) satisfação do funcionário.
- d) compromisso do funcionário.

Gabarito: b

---

### Questão 10

Max Weber estudou as organizações que surgiram após a revolução industrial, identificando características e tipos de autoridades comuns que deram origem aos princípios burocráticos.

Entre os princípios burocráticos, NÃO podemos incluir a...

- a) função e competência, rigorosamente, definida por leis ou regulamentos.
- b) igualdade de todos para efeitos de contratação, do ponto de vista formal.
- c) hierarquia e o exercício da autoridade definidos pelas relações pessoais de poder.
- d) igualdade de todos perante regras e regulamentos, segundo as características de cargo ou função.

Gabarito: c

---

### Questão 11

Henri Fayol definiu 14 princípios básicos do gerenciamento.

NÃO constitui um desses 14 princípios...

- a) espírito de grupo.
- b) divisão de trabalho.
- c) unidade de comando.
- d) rotatividade do pessoal.

Gabarito: d

---

### Questão 12

Para colocar em prática os princípios da teoria sobre o aumento da eficiência do trabalho, Taylor descreveu algumas técnicas.

NÃO se inclui entre tais técnicas a...

- a) padronização de ferramentas e instrumentos.
- b) subordinação do interesse individual ao geral.
- c) padronização e o estudo de tempos e movimentos.

d) adoção de um sistema de pagamento vinculado ao desempenho do trabalhador.

**Gabarito: b**

---

### Questão 13

Estudando a sociedade industrial que emergia e as organizações existentes na época, Weber constatou que a burocracia encontra-se, intimamente, ligada à autoridade.

Para Weber, o único tipo de autoridade adequado às exigências da sociedade industrial é a autoridade...

- a) funcional.
- b) tradicional.
- c) carismática.
- d) racional-legal.

**Gabarito: d**

**Comentário: A autoridade racional-legal é legitimada por regras claras e, amplamente, reconhecidas por toda comunidade.**

---

### Questão 14

Entre os estudiosos citados abaixo, aquele que NÃO faz parte da Escola Clássica da Administração é...

- a) Elton Mayo.
- b) Henry Ford.
- c) Henry Fayol.
- d) Frederick Taylor.

**Gabarito: a**

---

### Questão 15

O Fordismo é um modelo de organização produtiva regido por dois princípios básicos. Podemos identificar como tais princípios...

- a) o espírito de grupo e a padronização de peças e componentes no processo de produção.

- b) a divisão do trabalho e a padronização de peças e componentes no processo de produção.
- c) a divisão do trabalho e a iniciativa dos empregados para desenvolver e implementar planos de melhoria.
- d) o espírito de grupo e a iniciativa dos empregados para desenvolver e implementar planos de melhoria.

**Gabarito: b**

---

### Questão 16

NÃO constitui uma característica da Administração Clássica...

- a) a descentralização.
- b) a divisão do trabalho.
- c) as departamentalizações.
- d) as funções da Administração.

**Gabarito: a**

---

### Questão 17

Os administradores se distribuem por três níveis organizacionais – institucional, intermediário e operacional.

Em relação ao nível institucional, é CORRETO dizer que...

- a) faz a articulação interna entre os níveis institucional e operacional.
- b) é a base do organograma – o nível mais interiorizado da organização.
- c) é o nível mais sujeito às pressões do ambiente por estar em contato direto com o mundo externo.
- d) está incumbido de fazer com que operários e funcionários não-administrativos executem as tarefas rotineiras da organização.

**Gabarito: c**

---

### Questão 18

A Escola das Relações Humanas se distingue da Escola Clássica por enfatizar as pessoas.

NÃO constitui um dos fatores determinantes da produtividade identificados por essa

Escola...

- a) a cultura e os hábitos dos trabalhadores.
- b) a comunicação adequada da gerência com seus subordinados.
- c) os benefícios financeiros como forma de motivação dos empregados.
- d) os padrões e comportamentos informais estabelecidos pelos grupos de trabalho.

**Gabarito: c**

---

### Questão 19

Certos estudiosos achavam que a busca da racionalidade por parte da organização e a busca da felicidade por parte dos trabalhadores constituíam um dilema insolúvel.

É correto afirmar que tais estudiosos compunham a corrente...

- a) neoclássica.
- b) estruturalista.
- c) contingencialista.
- d) comportamentalista.

**Gabarito: b**

---

### Questão 20

O Estruturalismo fugiu à rigidez do modelo burocrático da Escola Clássica.

NÃO podemos incluir entre as preocupações dos estruturalistas...

- a) as regras para o aumento da eficiência do trabalho.
- b) a organização formal e informal, bem como suas inter-relações.
- c) as recompensas materiais e não-materiais oferecidas aos empregados.
- d) a interação entre a organização e o ambiente no qual se encontra inserida.

**Gabarito: a**

---

### Questão 21

A Teoria Comportamental representou uma importante variação da Escola das Relações Humanas.

Os estudos dos comportamentalistas se distinguem pela ênfase...

- a) no comportamento grupal.

- b) no comportamento individual.
- c) na utilização de regras e regulamentos.
- d) na importância do indivíduo para a organização.

**Gabarito: b**

---

### Questão 22

De acordo com a Teoria Geral dos Sistemas, as organizações operam em um ambiente no qual se verifica a interação de diversos elementos.

A alternativa que NÃO define, corretamente, um desses elementos é a...

- a) entropia – tendência de desagregação apresentada por todo sistema.
- b) saídas, output – recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que a organização necessita para operar.
- c) homeostase – providências tomadas pela organização para recuperar o equilíbrio quando algo ocorre de forma imprevista.
- d) retroalimentação – capacidade que o sistema tem de reajustar a sua conduta para manter ou alterar seu desempenho futuro.

**Gabarito: b**

**Comentário: Saídas, output – produtos gerados após a transformação dos insumos, que são colocados no meio ambiente da organização.**

---

### Questão 23

Derivada da Teoria dos Sistemas, a Teoria da Contingência surgiu após a década de 70. Segundo tal teoria, as organizações bem-sucedidas são aquelas que...

- a) ajustam-se às pressões e contingências do ambiente.
- b) garantem seu bom funcionamento por meio do perfeito ajustamento das partes.
- c) são capazes de enfrentar os concorrentes, intensificando a produção e os lucros.
- d) estão em constante equilíbrio e, por isso, não necessitam de inovação, revitalização e renovação.

**Gabarito: a**

---

### Questão 24

A competitividade e a globalização do setor aéreo têm obrigado as empresas a gerenciarem sob uma perspectiva contingencial.

Segundo tal perspectiva...

- a) a aplicação de análise quantitativa aos problemas e decisões administrativas é fundamental.
- b) as diversas formas de administrar e organizar variam de acordo com as circunstâncias.
- c) as empresas bem-sucedidas são baseadas na satisfação de necessidades econômicas e sociais do indivíduo e do grupo.
- d) a estrutura organizacional deve eliminar a variabilidade de resultados para a definição do comportamento dos especialistas.

**Gabarito: b**

**Comentário: Não existe uma única melhor maneira de administrar e organizar, já que as Circunstâncias variam e, de acordo com a Teoria da Contingência, as organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de se ajustar às pressões e contingências do ambiente.**

---

### Questão 25

A Escola do Processo Administrativo, introduzida na década de 50, promove uma atualização dos conceitos disseminados pela Escola Clássica da Administração.

A Escola do Processo Administrativo diferencia-se da Escola Clássica ao defender que o administrador tem que...

- a) considerar os recursos disponíveis e as condições do ambiente.
- b) planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da organização.
- c) garantir que a organização atinja da maneira mais adequada os objetivos traçados.
- d) gerenciar pessoas para que, por meio delas, os objetivos das empresas sejam alcançados.

**Gabarito: a**

**Comentário: O administrador tem de considerar os recursos disponíveis e as condições do ambiente. Para a Escola Clássica, a organização é um sistema fechado, não se preocupando com o ambiente no qual está inserida.**

---

### Questão 26

Desde meados do século XX, quatro processos vêm sendo definidos como as principais atribuições do administrador – planejar, organizar, liderar e controlar.

Quanto ao planejamento, é CORRETO dizer que...

- a) define a missão, os propósitos e os objetivos da organização.
- b) reflete como a empresa procura estruturar-se para atingir os objetivos planejados.
- c) envolve não apenas a alta administração como também gerentes de variados níveis organizacionais.
- d) orienta e influencia as pessoas para que estratégias, ações, planos e projetos definidos para a organização se realizem.

**Gabarito: a**

---

### Questão 27

Os programas de qualidade se consolidaram no Japão, visando, basicamente, produzir ganhos de competitividade para as indústrias. As ideias e os métodos da qualidade, no entanto, se expandiram para outras realidades.

A implantação de um programa de qualidade NÃO tem como foco...

- a) padronizar a produção, promover melhorias por meio de um processo de especialização e criar unidades de atendimento ao cliente.
- b) garantir a qualidade do produto, promover melhorias contínuas por meio de estímulo à inovação e atender às expectativas dos clientes.
- c) produzir um único produto padronizado, promover melhorias por meio de um processo de especialização e crer na fidelização do mercado.
- d) produzir certo na primeira vez, promover melhorias contínuas por meio de estímulo à inovação e criar unidades de atendimento ao cliente.

**Gabarito: c**

**Comentário: Não se deve crer na fidelização do mercado, mas ouvir o cliente.**

---

### Questão 28

O Toyotismo, iniciado no Japão na década de 50, deu início ao sistema de produção enxuta.

Quanto a esse sistema, é INCORRETO dizer que é...

- a) construído a partir da inadequação dos princípios fordistas à pequena escala de produção.
- b) baseado no conceito just-in-time de produção apenas do necessário, no momento ajustado à demanda do cliente.

c) determinado pela interrupção da produção e análise do problema ainda sem solução para identificação de sua causa principal.

d) baseado no conceito de aumento a produtividade por meio da padronização das peças e dos componentes no processo de produção.

**Gabarito: d**

---

### Questão 29

O processo organizacional envolve, pelo menos, quatro funções administrativas básicas. Aquela que adquire caráter fundamental em decorrência da velocidade de mudança do ambiente em que as organizações atuam é...

a) a direção – ponto central do processo, pois só ela possibilita uma maior capacidade de enfrentar situações críticas.

b) o planejamento – função administrativa que envolve a escolha de cursos alternativos de ação e estratégia de intervenção.

c) o controle – principal preocupação dos dirigentes dada a escassez crônica de recursos determinada pelo momento de crise em que estamos vivendo.

d) a organização – que merece destaque especial, pois sem ordenamento e rotinização de atividades se experimentará um processo de entropia negativa.

**Gabarito: b**

---

### Questão 30

Segundo Maximiano, as principais etapas do planejamento estratégico são...

a) formulação estratégica; diagnóstico; análise da concorrência; análise interna.

b) análise ambiental; elaboração do plano estratégico; análises interna e externa.

c) estabelecimento da direção organizacional; análises interna e externa; diagnóstico.

d) diagnóstico; análise do ambiente; análise interna; elaboração do plano estratégico.

**Gabarito: d**

---

### Questão 31

O planejamento tático, elaborado pelo nível intermediário da administração, é um desdobramento do planejamento estratégico.

Sobre o planejamento tático, é INCORRETO dizer que está...

a) voltado para horizonte de médio prazo.

- b) vinculado à operacionalização das metas.
- c) voltado para a eficiência, colocando sua ênfase nos meios.
- d) restrito a uma determinada unidade, departamento ou divisão da organização.

**Gabarito: c**

---

### Questão 32

Os planejamentos operacionais estão voltados para a eficiência, ou seja, colocam sua ênfase nos meios.

Entre os tipos de planejamentos operacionais, aqueles que estão mais relacionados ao comportamento humano são os...

- a) programas.
- b) orçamentos.
- c) regulamentos.
- d) procedimentos.

**Gabarito: c**

---

### Questão 33

O diagnóstico tem como função esclarecer a situação estratégica da organização, focalizando 5 elementos.

São eles...

- a) objetivos; mercados; concorrentes; distribuidores; desempenho.
- b) missão da organização; mercados; clientes; fornecedores; distribuidores.
- c) missão da organização; concorrentes; fornecedores; clientes; vantagens competitivas.
- d) objetivos; clientes e mercados; produtos e serviços; vantagens competitivas; desempenho.

**Gabarito: d**

---

### Questão 34

Uma das características da estrutura organizacional é o seu grau de centralização ou descentralização.

Na organização descentralizada...

- a) os custos são racionalizados.

- b) a tomada de decisão é mais ágil.
- c) as tomadas de decisão se concentram na cúpula.
- d) o controle e a coordenação das atividades e dos recursos são mais efetivos.

**Gabarito: b**

---

### Questão 35

Dentre as possibilidades apresentadas abaixo, é mais recorrente em uma empresa altamente centralizada a...

- a) empresa ter projetos multinacionais.
- b) decisão ser tomada muito rapidamente.
- c) autoridade ser mantida pelo comando da empresa.
- d) delegação ser uma prática comum dentro da empresa.

**Gabarito: c**

---

### Questão 36

Um grupo financeiro adquiriu uma empresa de software que detinha 25% do mercado de programas de segurança bancária. A expansão desejada, no entanto, não vinha ocorrendo devido à falta de agressividade da empresa adquirida, em função de sua estrutura pesada, inflexível e de pouca interação com o mercado.

O grupo decidiu implementar uma transformação radical na nova empresa, redesenhando-a como uma organização adaptativa. Sendo assim, o grupo deve...

- a) implementar um programa de vendas arrojado para atender aos antigos consumidores.
- b) estabelecer uma estrutura organizacional rígida com desenho mecânico e clara unidade de comando.
- c) rever a política de cargos e salários, estabelecendo melhores salários e maior número de órgãos de staff.
- d) promover um downsizing, redefinindo a estrutura de organização, capaz de aprender e de adaptar-se às mudanças, valorizando a inovação e a criatividade.

**Gabarito: d**

---

### Questão 37

Há três tipos de líder – autocrático, democrático e liberal.

Levando em consideração os diferentes tipos de líder, é INCORRETO dizer que o...

- a) autocrático é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas do grupo.
- b) liberal aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações.
- c) liberal assume o papel de membro do grupo e atua somente quando solicitado.
- d) democrático é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou nas críticas, trabalhando como orientador da equipe.

**Gabarito: b**

---

### Questão 38

Rosana, chefe do departamento de exportação da empresa CVB, tem um estilo de liderança em que ela fixa as diretrizes, determina as providências e técnicas para a execução das tarefas, e distribui as tarefas.

Pode-se concluir que o seu estilo de liderança predominante é do tipo...

- a) liberal.
- b) situacional.
- c) autocrático.
- d) democrático.

**Gabarito: c**

---

### Questão 39

O controle é um processo cíclico composto por 3 etapas principais.

São elas...

- a) direção dos esforços para um propósito comum, comunicação e liderança.
- b) divisão do trabalho, agrupamento de atividades e coordenação de esforços.
- c) definição de objetivos, verificação da situação atual e desenvolvimento de premissas.
- d) medição do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e tomada de ação corretiva.

**Gabarito: d**

---

### Questão 40

Ao refletir sobre o planejamento da Empresa Brasileira de Panquecas – Ebrapan –, o gerente administrativo percebeu que o ambiente externo exerce sobre a organização

fortes ações diretas e indiretas. Os elementos de ação indireta afetam o clima no qual a organização opera, podendo vir a se tornar elementos de ação direta.

Entre os elementos de ação indireta que podem influenciar a administração da Ebrapan, incluem-se os...

- a) concorrentes, a legislação e a oferta de mão-de-obra.
- b) concorrentes, as instituições financeiras e a legislação.
- c) grupos de pressão política, as instituições financeiras e os acionistas.
- d) grupos ecológicos, os meios de comunicação e os grupos de pressão política.

**Gabarito: d**

---

#### Questão 41

Segundo Chiavenato, um sistema eficaz de controle deve contemplar certos aspectos. NÃO podemos identificar como tais aspectos...

- a) o autocontrole, a compreensão e a flexibilidade.
- b) o controle prévio, o simultâneo e o de feedback.
- c) a orientação rápida para as exceções e a natureza positiva.
- d) a orientação estratégica para resultados, a clareza e a objetividade.

**Gabarito: b**

---

#### Questão 42

Considere que você está avaliando a qualidade de seu produto ou examinando formulários de reclamações de clientes.

Nesse caso, você estaria usando o tipo de controle chamado...

- a) prévio.
- b) analítico.
- c) feedback.
- d) simultâneo.

**Gabarito: c**

**Questão 43**

Segundo Panno e Kloeckner, o desempenho da administração é medido por um conjunto de indicadores.

NÃO corresponde a um desses indicadores...

- a) produtividade.
- b) resultados financeiros.
- c) satisfação dos acionistas.
- d) desenvolvimento de pessoas.

Gabarito: c

**Questão 44**

João acredita que, para desempenhar plenamente suas funções de administrador de uma grande empresa, ele deve desenvolver seu bom-senso, suas habilidades interpessoais e de comunicação.

Você sabe, no entanto, que João está enganado. Para o bom desempenho na função é necessário desenvolver habilidades...

- a) lógicas, analíticas e de avaliação.
- b) técnicas, conceituais e de decisão.
- c) cognitivas, afetivas e de inovação.
- d) mentais, tecnológicas e de criação.

Gabarito: b

---

**Questão 45**

Um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard foi contratado para verificar se as variações na iluminação da fábrica afetavam o desempenho dos trabalhadores. Tal estudo ficou conhecido como experiência de Hawthorne.

Podemos apontar como uma das conclusões de tal pesquisa o fato de...

- a) os sujeitos gostarem de trabalhar na sala de teste, o que favorece a criatividade e a motivação.
- b) o desempenho dos trabalhadores ser influenciado pela participação em um estudo importante e interessante.
- c) o desempenho aumentar devido à relação de supervisão durante o experimento, o que permite maior liberdade no trabalho.

d) os grupos sociais em organizações exercerem pressão para os indivíduos adotarem padrões informais de comportamento estabelecidos pelos grupos.

**Gabarito: d**

Amanda Serravalle