

500 QUESTÕES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA COM GABARITO COMENTADO

Espaço Campus e Estúdio Aulas

Rafael Barbosa

Professor de Administração Geral e Pública com experiência na preparação de candidatos para concursos públicos. Graduado em Direito e mestrando em Administração Pública. Foi servidor do Governo do Distrito Federal, Departamento de Polícia Federal e atualmente é servidor do Ministério Público Federal.

Olá,

Primeiramente, gostaria de parabenizar você por ter dado o primeiro passo. Esse primeiro passo "a meu ver" é o mais difícil. Enquanto muitos sonham, você já está trabalhando e lutando para transformá-lo em realidade. Tenha orgulho de si.

Por ora, é preciso reconhecer que o caminho será árduo e cheio de privações. Você será exigido, terá de abdicar de momentos importantes nos próximos DIAS e precisará encontrar força de vontade para seguir em frente. Não se envergonhe do cansaço, ele é reflexo do seu esforço e dedicação.

Sempre que vejo um aluno com sono em minha aula tenho orgulho dele, pois, apesar de um dia de trabalho árduo ou de uma noite de muitos estudos, ele permanece lá, lutando contra o cansaço e seguindo em frente. Simplesmente seguindo em frente. Esse é o meu combustível para continuar em sala de aula.

Não tema o fracasso. A maior parte de seus concorrentes não passou da etapa de "dar o primeiro passo". Mantenha o foco no seu sonho e continue a caminhada. Um passo após o outro. Apenas siga em frente.

Afinal, como disse Donald Trump em seu discurso da vitória, vitória esta conquistada contra todas as possibilidades e estatísticas: "NENHUM SONHO É GRANDE DEMAIS, E NENHUM DESAFIO É IMPOSSÍVEL. NÃO HÁ NADA QUE POSSAMOS QUERER PARA O NOSSO FUTURO E NÃO CONSIGAMOS ALCANÇAR."

EXERCÍCIOS

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PATRIMONIALISMO

1 Cespe/Ancine/Técnico em Regulação/2012/54 Consoante o modelo de administração patrimonialista, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, o que faz que seus auxiliares e servidores detenham o status de elite.

2 Cespe/PRF/Técnico de Nível Superior/2012/86 No Estado patrimonialista, caracterizado pela interseção entre os patrimônios público e privado, os bens e serviços públicos também constituem patrimônio do governante.

3 Cespe/PRF/Técnico de Nível Superior/2012/87 Entre os traços inerentes à administração patrimonialista estão o nepotismo e a corrupção.

4 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/51 De acordo com o modelo patrimonialista, o gestor público deve ter autonomia para gerir os recursos humanos, materiais e financeiros colocados

à sua disposição, a fim de que os objetivos contratados e a finalidade pública sejam atingidos.

5 Cespe/MC/2013/Especialidade 22/81 A indicação de um parente para exercer um cargo público de livre nomeação é uma prática característica da administração de base patrimonialista.

6 Cespe/MC/2013/Especialidade 4/69 Uma das características da administração pública patrimonialista é a ausência de carreiras administrativas definidas em sua estrutura organizacional.

7 Cespe/MC/2013/Especialidade 4/68 O modelo da administração pública patrimonialista foi o primeiro esforço do Estado em cuidar do patrimônio público, mediante a criação de mecanismos de controle e de preservação do uso indevido dos bens do Estado pelos servidores.

8 Cespe/MC/2013/Especialidade 4/70 Uma organização pública com base no modelo patrimonialista apresenta grande permeabilidade à participação social-privada na instituição.

9 Cespe/MC/2013/Especialidade 9/93 A transição do modelo patrimonialista para os novos formatos de gestão pública foi marcada por esforços empreendedores de políticos, sociólogos e economistas frente aos novos desafios do setor público, sobretudo o enfrentamento de crises vivenciadas historicamente pelo Estado brasileiro.

10 Cespe/MDIC/2013/Analista Técnico-administrativo/54 Desde 1930, têm sido desenvolvidas ações na administração pública para que o modelo patrimonialista de gestão seja adotado pelo Estado brasileiro.

11 Cespe/MC/2013/Especialidade 22/75 No ano de 1930, iniciou-se a fase da administração patrimonialista brasileira, marco na evolução da administração pública.

GABARITO COMENTADO

1 Certo. No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas.

2 Certo. Uma das principais características do modelo patrimonialista é a confusão entre patrimônio público e privado, uma vez que o governante não faz distinção entre a res publica e a res principis.

3 Certo. A corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

4 Errado. As principais características da Administração Pública Patrimonialista são:

- Confusão entre a propriedade pública e a privada;
- Impermeabilidade à participação social-privada;
- Endeusamento do soberano;
- Corrupção e nepotismo;
- Caráter discricionário e arbitrário das decisões;
- Ausência de carreiras administrativas;
- Desorganização do Estado e da Administração;
- Cargos denominados de prebendas ou sinecuras;
- Descaso pelo cidadão e pelas demandas sociais.

Sendo assim, pode-se afirmar que a administração patrimonialista visa atender aos interesses pessoais do governante, relegando a finalidade pública para o segundo plano.

5 Certo: O modelo patrimonialista de administração pública é caracterizado pelo nepotismo, razão pela qual a indicação de um parente para exercer um cargo público de livre nomeação é uma prática característica desse modelo.

6 Certo: Em razão do nepotismo, as pessoas são escolhidas para ocupar os cargos segundo critérios pessoais, o que compromete o profissionalismo e a ideia de carreiras.

7 Errado: A administração de base patrimonialista não se preocupa em preservar ou controlar o uso indevido dos bens do Estado pelos servidores. Isso se deve ao fato de não haver clara distinção entre os bens públicos e privados.

8 Errado: O patrimonialismo é caracterizado pela ausência de participação do cidadão na gestão pública, sendo, portanto, impermeável à participação social-privada.

9 Certo: A transição do modelo patrimonialista para os novos formatos de gestão pública (Burocrático e Gerencial) foi marcada por esforços empreendedores de políticos (Getúlio Vargas e Fernando Henrique), sociólogos e economistas (Bresser Pereira) frente aos novos desafios do setor público, sobretudo o enfrentamento de crises vivenciadas historicamente pelo Estado brasileiro.

10 Errado: A partir de 1930 o país passa a empreender esforços para implantar o modelo burocrático em substituição ao patrimonialista.

11 Errado: A partir de 1930 tem início a primeira reforma administrativa no país, com o fim de implantar o modelo burocrático em substituição ao patrimonialista.

EXERCÍCIOS

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - BUROCRACIA

1 Cespe/Ancine/Técnico Administrativo/2012/55 A administração pública burocrática substituiu a administração patrimonialista, na qual o Estado era entendido como propriedade do rei e em que não havia clara distinção entre o patrimônio público e o privado.

2 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/107 A administração pública burocrática representou uma tentativa de substituição das práticas patrimonialistas, originárias das

monarquias absolutistas, em que inexistia clara distinção entre a res pública e a res privada.

3 Cespe/AGU/Agente Administrativo/2010/96 A administração pública burocrática sustenta, entre seus objetivos globais, a necessidade de aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, direcionando a ação dos serviços de Estado para o atendimento dos cidadãos.

4 Cespe/Ancine/Técnico em Regulação/2012/55 A administração pública burocrática, que obedece aos pressupostos descritos por Max Weber, orienta-se pelos princípios da profissionalização, do conceito de carreira, da hierarquia funcional, da impessoalidade e do formalismo.

5 Cespe/TRT 10ª/Analista Judiciário – Área Administrativa/2013/79 O modelo de administração burocrática adotado no Brasil separou serviços de controle e passou a definir, medir e analisar resultados.

6 Cespe/Ancine/Técnico Administrativo/2012/54 A administração pública burocrática adota sistemas de controle e gestão centrados em resultados e não em procedimentos.

7 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/80 No modelo de administração pública burocrática, o funcionário assumia, como principal tarefa, o exercício do controle do poder do Estado.

8 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/79 Durante o período em que vigorou a administração pública burocrática, implementou-se a descentralização das atividades como forma de combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista.

9 Cespe/MCTI/Gestão Administrativa/2012/64 No Brasil, a evolução da burocracia deu-se de forma lenta e superficial nos primeiros cem anos de independência, encontrando seu ponto de inflexão e aceleração na Revolução de 1930.

10 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/82 No período de 1930 e 1945, fortaleceu-se a tendência de centralização na administração pública.

11 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/84 Com a reforma administrativa do Estado Novo, buscou-se inserir, no aparelho administrativo do país, a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito e a separação entre a res pública e a res privada.

12 Cespe/CAPES/Analista de Ciência e Tecnologia - Geral/2012/55 A estrutura administrativa implantada pelo governo de Getúlio Vargas previa uma administração desburocratizada.

13 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/106 O governo autoritário de Vargas investiu na modernização da máquina administrativa do Estado por meio da difusão dos paradigmas burocráticos de Max Weber.

14 Cespe/Ancine/Técnico Administrativo/2012/58 A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi o primeiro movimento de reforma administrativa do país.

15 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/105 A primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira ocorreu em 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

16 Cespe/PRF/Técnico de Nível Superior/2012/88 A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público representou a segunda reforma administrativa do país, com a implantação da administração pública gerencial.

17 Cespe/BASA/Administrador/2012/52 A criação do Departamento Administrativo do Setor Público teve a intenção de suprimir a administração patrimonialista que prevalecia no Brasil.

18 Cespe/CAPES/Analista de Ciência e Tecnologia - Geral/2012/56 O DASP, implantado em 1936 com o objetivo de suprir a administração patrimonialista até então existente, foi extinto no governo de Juscelino Kubitschek.

19 Cespe/DPF/Agente de Polícia Federal/2012/62 A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que propiciou a efetiva implantação do modelo denominado administração pública gerencial, ocorreu no governo do presidente Juscelino Kubitschek.

20 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/82 O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi criado com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e racionalizar o serviço público no país.

21 Cespe/Ancine/Técnico em Regulação/2012/56 No que diz respeito à administração dos recursos humanos, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) representou uma tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional.

22 Cespe/TRE - RJ/Técnico – área administrativa/2012/93 A implantação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi uma ação típica da administração pública voltada para o paradigma pós-burocrático.

GABARITO COMENTADO

1 Certo: No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável, razão pela qual é substituída pela burocracia. Cabe destacar que a burocracia não elimina o patrimonialismo, uma vez que nos dias atuais restam traços do patrimonialismo, tais como corrupção e nepotismo.

2 Certo: Embora a administração pública burocrática tenha surgido em contraposição à patrimonialista, ela representou apenas uma tentativa de substituição desta, tendo em vista que diversos traços do patrimonialismo continuam a existir.

3 Errado: A eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, o cidadão como beneficiário e a necessidade de aumento da governança – capacidade administrativa do Estado para implementar políticas públicas de maneira eficiente e eficaz – relacionam-se com a administração pública gerencial e não burocrática.

4 Certo: Entre as principais características da burocracia, destacam-se as seguintes:

- A meritocracia;
- O profissionalismo;
- A criação de carreiras;
- Hierarquia funcional;
- Impessoalidade;
- Formalismo.

5 Errado: A burocracia, por ser caracterizada pela grande ênfase dada aos processos e procedimentos, adota mecanismos de controle a priori, como forma de prevenir a corrupção e o nepotismo. Por outro lado, o modelo gerencial, cuja ênfase recai nos resultados, adota mecanismos de controle a posteriori. Sendo assim, o modelo que passa a definir, medir e analisar resultados é o gerencial e não o burocrático.

6 Errado: A burocracia é caracterizada pela adoção de mecanismos rígidos de controle dos processos e procedimentos (a priori). Logo, neste modelo, o controle não é orientado para resultados.

7 Certo: Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas. Sendo assim, pode-se afirmar que a principal tarefa do administrador era o exercício do controle.

8 Errado. Durante o período burocrático, houve forte centralização na administração pública, como forma de obter maior rigor no controle.

9 Certo: A burocracia se desenvolveu de forma lenta e gradual no Brasil, contudo, a partir de 1930, houve uma verdadeira ruptura em termos de gestão e teve início a primeira reforma administrativa, cujo principal objetivo era a modernização da administração pública brasileira por meio da implantação do modelo burocrático.

10 Certo: Durante toda a Era Vargas (1930 a 1945), fortaleceu-se a tendência de centralização e autoritarismo.

11 Certo. O “Estado Novo” foi um golpe de estado conduzido por Vargas em 1937. Esse período será marcado pela continuidade das reformas burocráticas, cujos pilares são a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, a meritocracia e a separação entre a coisa pública e a coisa privada.

12 Errado. O modelo de administração pública implementado por Vargas foi o burocrático, razão pela qual uma administração desburocratizada seria incompatível com o seu governo.

13 Certo. A Era Vargas foi caracterizada pelo autoritarismo e centralização como o fim de suprimir as práticas patrimonialistas e modernizar a administração pública brasileira, por meio da difusão dos paradigmas burocráticos.

14 Certo. A criação do DASP, em 1936, constituiu o primeiro movimento de reforma administrativa no país, cujo objetivo era realizar a modernização administrativa.

15 Errado. Embora o DASP seja o marco da primeira reforma administrativa do país, sua finalidade era a implantação da administração burocrática e não gerencial.

16 Errado. A criação do DASP representou a primeira reforma administrativa do país e não a segunda. Além disso, sua finalidade era a implantação da administração pública burocrática e não a gerencial.

17 Certo. O DASP, marco principal da primeira reforma administrativa (burocrática), teve a intenção de suprimir as práticas patrimonialistas.

18 Errado. Embora o DASP tenha sido criado para suprimir a administração patrimonialista, sua extinção ocorreu em 1986, durante a governo do Presidente José Sarney.

19 Errado. O DASP foi criado em 1936 durante o governo de Getúlio Vargas e não JK. Além disso, sua finalidade era implantar o modelo burocrático e não gerencial.

20 Certo. O DASP é criado com a finalidade de dar continuidade à modernização da administração pública brasileira.

21 Certo. Conforme o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, o DASP, no que diz respeito à administração dos recursos humanos, representou a tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional.

22 Errado. O DASP é o ápice do modelo burocrático, razão pela qual não faz parte do contexto do paradigma pós-burocrático, uma vez que este corresponde à nova administração pública ou administração gerencial.

EXERCÍCIOS

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – DECRETO LEI 200/67

1 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/104 Os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos na administração pública brasileira por meio do Decreto-lei n.º 200/1967, o que marca o fim da hegemonia do modelo patrimonialista.

2 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/81 De acordo com o Decreto-Lei n.º 200/1967, a execução das atividades da administração federal deveria centrar-se nos moldes burocráticos.

3 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/85 O Decreto-Lei n.º 200/1967 representou um marco orientador da administração pública para a eficiência e a centralização administrativa, o que contribuiu para a autonomia da administração direta.

4 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/81 A reforma administrativa de 1967 promoveu a centralização progressiva das decisões no Poder Executivo federal nos moldes da administração burocrática.

5 Cespe/CAPES/Analista de Ciência e Tecnologia - Geral/2012/54 O Decreto-lei n.º 200/1967 impôs novos rumos para a administração pública brasileira, tendo proporcionado a expansão da administração indireta por intermédio da criação de empresas estatais e da autonomia de gestão.

6 Cespe/MC/2013/Especialidade 24/77 O governo JK buscou, para atingir seu plano de metas, uma maior centralização e rigidez na administração direta, de modo a executar suas reformas na administração pública federal.

7 Cespe/MC/2013/Especialidade 22/77 Se um governo adota como práticas de gestão a descentralização e a flexibilidade na administração direta, é correto afirmar que ele está alinhado com o modelo de gestão adotado por Juscelino Kubitschek.

8 Cespe/MC/2013/Especialidade 22/73 Uma das características do regime militar foi a descentralização no nível administrativo, por intermédio da criação de órgãos da administração indireta.

9 Cespe/MJ/2013/Administrador/53 A reforma iniciada com o Decreto-Lei n.º 200/1967 consolidou a centralização das atividades de produção de bens e serviços na administração direta, consagrando e racionalizando uma situação que já se delineava na prática.

10 Cespe/PCDF/2013/Escritório/27 Os governos militares, pós-1964, por meio da edição do Decreto-Lei n.º 200/1967, reforçaram a centralização das atividades administrativas na administração direta.

11 Cespe/MC/2013/Especialidade 24/79 Durante o regime militar, a administração pública no nível administrativo foi extremamente centralizada, a exemplo da gestão política.

12 Cespe/MI/2013/Analista Técnico-Administrativo/77 Foram instituídos, pela reforma administrativa no Brasil realizada por meio do Decreto-Lei n.º 200/1967, os princípios da racionalidade administrativa, o planejamento e o orçamento, entre outros.

GABARITO COMENTADO

1 Errado. A burocracia foi introduzida na administração brasileira na década de 1930, com o início da Era Vargas, e não em 1967.

2 Errado. Conforme o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, “a reforma operada pelo referido decreto constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional.

3 Errado. Conforme comentário do item anterior, o referido decreto constitui um marco para a descentralização administrativa e não centralização.

4 Errado. Ao contrário do afirmado pela questão, a reforma administrativa de 1967 promoveu a descentralização funcional da administração, sendo considerada pelo PDRAE como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil.

5 Certo. Conforme o PDRAE, “mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional.” A ênfase do referido Decreto era a administração indireta.

6 Certo. O governo JK buscou uma maior centralização e rigidez na administração direta, de modo a executar suas reformas na administração pública federal, e maior descentralização da

administração e da execução na administração atualmente conhecida como indireta.

7 Errado. Ao longo do governo JK houve maior centralização e rigidez no âmbito da administração direta e maior descentralização e flexibilidade na administração indireta.

8 Errado. Embora o governo militar seja caracterizado por ampla descentralização administrativa, não se pode afirmar que esta ocorreu por meio da criação de órgãos da administração indireta, tendo em vista que esta é composta por entidades, segundo o texto do art. 4º do Decreto-Lei 200/1967:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista.
- d) fundações públicas.

9 Errado. As atividades econômicas de produção de bens e serviços existentes na Administração Pública são exercidas pelas empresas públicas que, após o Decreto-Lei n.º 200/1967 passam a integrar a administração indireta e não direta. Desse modo, pode-se afirmar que houve a centralização das atividades de produção de bens e serviços na administração “indireta”, consagrando e racionalizando uma situação que já se delineava na prática.

10 Errado. Os governos militares, pós-1964, por meio da edição do Decreto-Lei n.º 200/1967, reforçaram a centralização das atividades administrativas na administração indireta e não direta.

11 Errado. Durante o regime militar, a administração pública no nível administrativo foi extremamente descentralizada, enquanto a gestão política foi centralizada.

12 Certo. Segundo o Decreto-Lei nº 200/1967, são princípios que regem a administração federal o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação e o controle.

EXERCÍCIOS

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – RETROCESSO DE 1988

1 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/63 Com a Constituição Federal de 1988, a administração pública brasileira retornou aos anos 30 do século passado, época em que foi implantada a administração burocrática clássica no Brasil.

2 MPOG/Conhecimentos básicos para todos os cargos/2015/22 A Constituição Federal de 1988 representou um avanço à descentralização do poder público, uma vez que acrescentou poderes à administração indireta por meio da flexibilização de suas normas operacionais.

3 TCDF/ACE/2014/133 A Constituição Federal de 1988 materializou um grande avanço em termos de administração pública gerencial, principalmente no que se refere à redução de custos dos recursos humanos e ao foco em resultados.

4 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/83 A transição democrática de 1985 representou um avanço na modernização da administração pública, na medida em que atribuiu à administração indireta normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta.

GABARITO COMENTADO

1 Certo. Considerando que a Constituição de 1988 promoveu um retrocesso burocrático sem precedentes, pode-se afirmar que a administração pública brasileira retornou aos anos 30 do século passado.

2 Errado. A Constituição de 1988 representou um retrocesso, uma vez que aplicou as mesmas regras da administração direta à administração indireta, em especial às autarquias e fundações, o que retirou a autonomia operacional destas.

3 Errado. A Constituição de 1988 representou um grande retrocesso burocrático, principalmente no que se refere à elevação de custos com recursos humanos, ao permitir aposentadorias precoces e integrais.

4 Errado. O PDRAE relata que as ações rumo a uma administração pública gerencial são paralisadas na transição democrática de 1985 que teve como um de seus custos mais surpreendentes o loteamento dos cargos públicos da administração indireta e das delegacias dos ministérios nos Estados para os políticos dos partidos vitoriosos. Um novo populismo patrimonialista surgia no país. De outra parte, a alta burocracia passava a ser acusada, principalmente pelas forças conservadoras, de ser a culpada da crise do Estado, na medida em que favorecera seu crescimento excessivo.

A conjunção desses dois fatores leva, na Constituição de 1988, a um retrocesso burocrático sem precedentes, e não um avanço, conforme afirmado pela questão.

EXERCÍCIOS

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA OU MODELO GERENCIAL

A nova gestão pública ou a administração pública gerencial refere-se a um tipo de gestão que emprega o modelo de mercado, a ideia de gestão voltada ao consumidor e a adoção de tecnologias para o aumento da produtividade. Acerca desse assunto, julgue os itens a seguir.

1 Cespe/CNJ/Analista Administrativo/2013/91 O gerencialismo caracteriza-se por manobras administrativas, como competição, incentivos de mercado, mensuração de desempenho, foco na produtividade e desregulamentação.

2 Cespe/CNJ/Analista Administrativo/2013/92 De acordo com a nova gestão pública, o governo deve adotar, além de técnicas de gestão de negócios, valores relativos aos negócios, dos quais derivam práticas que foram propostas desde a gestão científica até a gestão da qualidade total.

3 Cespe/CNJ/Analista Administrativo/2013/93 A administração pública gerencial, estimulada pela crise fiscal da década de 70 do século passado, segue fundamentos do racionalismo econômico, como medidas de austeridade fiscal e o evitamento de privatizações e terceirizações.

4 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/77 O gerencialismo consiste na administração voltada para resultados, com seus serviços orientados para o cidadão-cliente.

5 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/83 Com a reforma gerencial, realizada por meio da descentralização administrativa, buscou-se aumentar a eficiência e a efetividade das atividades dos órgãos e agências do Estado.

6 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/86 A nova gestão pública, orientada para os resultados, busca promover a eficiência e a eficácia dos processos na organização.

7 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/78 A administração pública gerencial contrapõe-se à administração pública burocrática, cujos princípios são incompatíveis com o desenvolvimento tecnológico e a expansão e abertura dos mercados.

8 Cespe/ANAC/Técnico em Regulação/2012/87 Preservando-se o caráter rígido da administração burocrática, foram introduzidas, com a nova administração pública, novas práticas gerenciais, direcionadas à criação de condições para elevar o controle social sobre o gestor público.

9 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/87 Preservando a ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, a administração pública gerencial proporcionou um sistema de gestão e controle centrado em resultados.

10 Cespe/CAPES/Assistente em Ciência e Tecnologia/2012/95 A estrutura organizacional preconizada pela nova gestão pública prevê um modelo descentralizado, com controle primário de determinados órgãos públicos.

11 Cespe/CAPES/Assistente em Ciência e Tecnologia/2012/93 A administração pública gerencial preserva o controle de procedimentos apregoado pela burocracia, incrementando-o com indicadores de desempenho.

12 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/86 No modelo de administração pública gerencial, o aparelho de Estado deve ser responsável apenas pela execução das políticas públicas.

13 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/88 A gestão pública empreendedora implica a busca por resultados, visando atender às necessidades dos cidadãos e não aos interesses da burocracia mediante o estímulo da sua parceria com sociedade.

14 Cespe/TRT 10ª/Analista Judiciário – Área Administrativa/2013/78 A perspectiva da nova gestão pública

ressalta que o interesse público é uma representação da agregação de interesses individuais.

15 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/95 Por visar atender o interesse público, a administração pública tem de alinhar suas ações e resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos, mediante a assunção do compromisso de fazer o melhor no cumprimento da sua missão.

16 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/89 Aproximando-se do modelo tradicional burocrático, o governo empreendedor visa estimular a ação e a parceria da sociedade, exercendo forte controle sobre a economia.

17 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/103 O paradigma pós-burocrático, ao romper radicalmente com o modelo racional-legal, procurou orientar o aparelho do Estado para o cidadão-cliente, fundamentando a gestão no controle dos resultados.

18 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/101 A administração pública gerencial produziu avanços para a gestão do Estado, tendo sido marcada pelo rompimento com princípios da administração pública burocrática e pela adoção da administração por objetivos.

19 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/52 O modelo gerencial compreende a implementação de conceitos como o de accountability na administração pública.

20 Cespe/MCTI/Gestão Administrativa/2012/66 O gerencialismo pode ser dividido em três tipos: gerencialismo puro, consumerism e public service orientation.

21 Cespe/ANATEL/Analista Administrativo/2012/84 O termo joint venture refere-se à associação estratégica de duas ou mais empresas cujo objetivo é atuar em um novo mercado mediante o desenvolvimento de um projeto único. Na esfera pública, o joint venture ocorre por meio das parcerias entre entidades públicas e privadas, buscando aperfeiçoar a atuação do Estado.

22 Cespe/Ancine/Técnico em Regulação/2012/58 Governança representa a capacidade de um governo para formular e implementar suas decisões.

23 Cespe/Ancine/Técnico em Regulação/2012/59 A adoção da administração gerencial no setor público propicia a flexibilização dos procedimentos operacionais e, por consequência, rompe com a rigidez excessiva de regras.

24 Cespe/Ancine/Técnico em Regulação/2012/60 Segundo o modelo de administração pública gerencial, o cidadão é tratado como contribuinte e não como cliente dos serviços prestados pelo Estado.

25 Cespe/Ancine/Técnico Administrativo/2012/57 O modelo da administração pública gerencial tem como um dos seus pressupostos a centralização das decisões e funções do Estado.

26 Cespe/TRE - RJ/Técnico – área administrativa/2012/94 O modelo racional-legal tem como característica limitar o número de regras e normas de modo a deixar a organização desenvolver suas atividades de forma mais racional e otimizada.

GABARITO COMENTADO

1 Certo. A administração pública gerencial ou nova administração pública foi um movimento inspirado na administração de empresas. Nela a estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade (mensuração de desempenho), para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados (foco na produtividade e resultados).

Como forma de garantir maior autonomia, o gerencialismo busca a simplificação das normas e regulamentos (desregulamentação).

Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas (competitividade). No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil (incentivos de mercado e desregulamentação) e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

Por fim, podemos destacar que o modelo gerencial caracteriza-se pela mudança do papel do Estado, que deixa de ser um mero prestador de serviços para tornar-se um agente regulador, atuando por meio do fomento ao mercado (incentivos de mercado).

2 Certo. A nova gestão pública é inspirada na gestão de empresas. Ela aproveita as contribuições de todas as abordagens da administração, incluindo a clássica, com foco na eficiência e produtividade, e a da qualidade total, com foco na satisfação dos clientes ou cidadãos.

3 Errado. A nova administração pública surge em decorrência da necessidade de superar a rigidez burocrática e a crise fiscal do Estado. Para tal, adota medidas como a racionalização dos gastos, privatizações e terceirizações, assim, reduzindo a estrutura e os gastos da administração pública. Sendo assim, a afirmativa de que o Estado deve evitar as privatizações e terceirizações é incorreta.

4 Certo. A nova administração pública (gerencialista) orienta-se para resultados e para o cidadão-cliente enquanto a administração pública burocrática é orientada para o rigor técnico e para os meios de controle.

5 Certo. Entre os princípios norteadores da reforma gerencial está a descentralização, como forma de conferir mais autonomia e flexibilidade para os órgãos da administração pública, bem como eficiência e efetividade.

6 Certo. A nova gestão pública é orientada para os resultados, priorizando um controle a posteriori, e para a promoção da eficiência, eficácia e efetividade.

7 Errado. Embora a administração pública gerencial tenha surgido para superar a rigidez burocrática, não se pode afirmar que os princípios da administração burocrática são incompatíveis com o desenvolvimento e expansão dos mercados, uma vez que diversos princípios desta teoria continuam a balizar a atuação da

administração pública, tais como o mérito profissional e a impessoalidade.

8 Errado. A administração gerencial ou nova administração pública surge para superar o caráter rígido da administração burocrática, por meio da introdução de novas práticas gerenciais direcionadas à criação de condições para elevar o controle social sobre o gestor público.

9 Errado. Embora tenha foco em resultados, a administração pública gerencial surge para superar a rigidez da burocracia e não para preservá-la.

10 Certo. Segundo o PDRAE “o paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade. Tais fundamentos estão de acordo com a ideia de estado catalisador, entendido este como aquele que transfere a execução para o setor privado e terceiro setor passando a se preocupar com controle, coordenação e regulação.

11 Certo. Embora a nova administração pública reorienta o foco dos meios para os fins, ela mantém algumas formas de controle inerentes ao modelo burocrático, tais como o devido processo legal ou o processo legislativo.

12 Errado. O estado catalisador, típico da nova gestão pública, é caracterizado por buscar parcerias, realizar privatizações e terceirizações. Com isso, pode-se afirmar que ele é menos preocupado com a execução e mais preocupado com a gestão, transformando-se em um estado gerente ou regulador.

13 Certo. A administração pública empreendedora é orientada para resultados e para o cidadão. Ela busca parcerias com a sociedade (terceiro setor) e com o setor privado (parcerias público privadas, privatizações, etc.) com o fim de atender os interesses da sociedade. Nela o interesse público é definido como o interesse do cidadão, enquanto no modelo burocrático o interesse público é definido como interesse do estado.

14 Certo. Enquanto o modelo burocrático conceitua interesse público como afirmação do poder estatal (interesse público como interesse do Estado) o modelo gerencial conceitua interesse público como agregação dos interesses individuais de cada cidadão (interesse público como interesse do cidadão). A soma dos interesses individuais é igual ao interesse da coletividade. Logo, o interesse público passa a ser resultado de um diálogo e não uma imposição do Estado.

15 Certo. A nova administração pública visa atender ao interesse público, sendo este entendido como as expectativas do cidadão. Como fundamentos desse modelo, podemos mencionar a inovação, descentralização, qualidade e busca pela excelência, ou seja, fazer o melhor no cumprimento da missão.

16 Errado. O governo empreendedor aproxima-se do modelo gerencial e distancia-se do burocrático. Além disso, busca consolidar o estado catalisador, que transfere a execução para o setor privado e terceiro setor e dá maior ênfase à coordenação e regulação, reduzindo, com isso, o intervencionismo estatal no mercado. O forte intervencionismo é característico do modelo burocrático.

17 Errado. O paradigma pós-burocrático não rompe radicalmente com o modelo burocrático, uma vez que diversos princípios deste

continuam a ser aplicados, tais como impessoalidade e a meritocracia. Diante disso, podemos afirmar que o paradigma pós-burocrático visa atenuar as disfunções da burocracia, superando, assim, sua rigidez excessiva.

18 Errado. Conforme comentado anteriormente, a administração gerencial preserva diversos avanços proporcionados pelo modelo burocrático, razão pela qual não podemos afirmar que ela é marcada por romper totalmente com a administração burocrática.

19 Certo. O modelo gerencial reconhece que o cidadão é o foco principal da atuação da administração pública, razão pela qual esta deve incentivar maior participação daquele na gestão pública. Uma das formas de aumentar essa participação é buscando uma atuação transparente, de forma a permitindo que o cidadão possa avaliar os resultados da administração pública e impor sanções aos agentes públicos que não realizaram suas atribuições de acordo com as expectativas.

Logo, podemos relacionar o conceito de accountability com uma gestão pública transparente (dever de prestar contas) que deve pertencer ao povo (responsabilização dos governantes).

20 Certo. A nova administração pública evoluiu por meio dos seguintes modelos:

Gerencialismo Puro	Consumerismo	PSO – Public Service Orientation
Eficiência e redução de Custos	Foco na satisfação do cidadão, efetividade e qualidade	Cidadania, Accountability, equidade e justiça.
Contribuinte – cidadão visto como mero pagador de impostos.	Cidadão visto como um consumidor (usuário).	Cidadão visto como um cliente (cidadão/cliente)

21 Certo. Uma das características da nova administração pública é a busca por parcerias (joint venture).

22 Certo. Governança é a capacidade administrativa da administração pública para implementar políticas públicas de maneira eficiente e eficaz. Ressalta-se que o conceito de governança não deve ser confundido com o de governabilidade, uma vez que este se refere à legitimidade do governante, enquanto aquele refere-se à capacidade técnica da gestão.

23 Certo. Enquanto o modelo burocrático é caracterizado por sua rigidez, o gerencial é caracterizado por sua flexibilidade, rompendo com a rigidez excessiva de regras.

24 Errado. A administração pública gerencial visualiza o cidadão como um cliente e não apenas como contribuinte.

25 Errado. A administração gerencial busca formas de organização mais horizontalizadas e descentralizadas. Por essa razão, além de descentralizar o poder para tomada de decisões, descentraliza a execução dos serviços públicos por meio de parcerias com o terceiro setor e realização de privatizações.

26 Errado. O modelo racional-legal ou burocrático caracteriza-se pela existência de regras e normas rígidas que estabelecem o comportamento dos agentes públicos. Sendo assim, pode-se afirmar que os servidores públicos nesse modelo são meros cumpridores de normas. Com isso, a atuação das organizações

torna-se rígida e inflexível, dificultando a racionalização e otimização dos serviços.

EXERCÍCIOS

O PLANO DIRETOR DE REFORMA DO APARELHO DO ESTADO E A REFORMA GERENCIAL

1 Cespe/MC/2013/Especialidade 22/74 As reformas administrativas desenvolvidas no governo de Fernando Collor não se fundamentavam em um plano formal, tampouco eram precedidas de estudos e debates.

2 Cespe/Ancine/Técnico Administrativo/2012/59 De acordo com o referido plano (PDRAE), no núcleo estratégico do aparelho de Estado a propriedade ideal deveria ser a pública, não a estatal.

3 Cespe/Ancine/Técnico Administrativo/2012/60 No denominado aparelho do Estado, serviços não exclusivos correspondem ao setor em que o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não estatais e privadas.

4 Cespe/MI/2013/Analista Técnico-Administrativo/84 Contrapondo-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, o paradigma gerencial fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão exige formas flexíveis de gestão.

5 Cespe/MC/2013/Especialidade 4/73 A administração pública gerencial adota os mesmos pressupostos da iniciativa privada, em termos de planejamento, controle e resultados.

6 Cespe/MC/2013/Especialidade 24/82 Um gestor público adepto do modelo de administração gerencial buscará simultaneamente a eficiência com redução de custos e aumento da qualidade.

7 Cespe/MC/2013/Especialidade 22/79 Uma organização pautada em pressupostos da administração gerencial tem como meta prioritária o aumento da qualidade, independentemente do possível aumento de custos.

8 Cespe/MC/2013/Especialidade 9/51 De acordo com a administração pública gerencial, que é autorreferente e centrada nos resultados, o controle rígido dos processos é o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção.

9 Cespe/MC/2013/Especialidade 4/74 A ênfase da administração pública gerencial recai sobre o controle do processo em detrimento do resultado, pois, segundo esse modelo, é por meio do acompanhamento dos indicadores de tendência que os objetivos fixados são alcançados.

10 Cespe/MI/2013/Analista Técnico-Administrativo/87 Na perspectiva da reforma gerencial, o Estado amplia seu papel de prestador direto de serviços, abstendo-se, porém, do papel de regulador de serviços sociais como educação e saúde.

11 Cespe/CPRM/2013/Analista em Geociências – Administração/52 Nos anos 90 do século XX, com a reforma gerencial do governo de Fernando Henrique Cardoso, verificou-se, pela primeira vez, que os princípios rígidos da administração burocrática eram um empecilho para o desenvolvimento do Brasil.

12 Cespe/FUB/2013/Administrador/53 Considerando a dimensão institucional, referente à reestruturação do aparelho do Estado, os serviços sociais (saúde, educação e assistência social) são considerados atividades exclusivas do Estado.

13 Cespe/BACEN/2013/Infraestrutura e Logística/57 De acordo com a administração pública gerencial, conforme proposto originalmente por Bresser Pereira, a estabilidade generalizada concedida aos servidores públicos é vista como forma de garantir continuidade das atividades e, conseqüentemente, eficiência organizacional.

GABARITO COMENTADO

1 Certo: Conforme apresentação do PDRAE, a crise do Estado foi agravada a partir do início dos anos 90 (Governo Collor) “como resultado de reformas administrativas apressadas, as quais desorganizaram centros decisórios importantes, afetaram a “memória administrativa”, a par de desmantelarem sistemas de produção de informações vitais para o processo decisório governamental.”

2 Errado: No núcleo estratégico a propriedade é a estatal.

3 Certo: O setor em que o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não estatais e privadas é o de serviços não exclusivos.

4 Certo: O modelo gerencial se contrapõe às disfunções da burocracia (ideologia do formalismo e do rigor técnico) e é fundamentado nos princípios da confinação, descentralização, autonomia e flexibilidade.

5 Errado: Embora o modelo gerencial reproduza algumas práticas do setor privado na administração pública, não se pode afirmar que adotam os mesmos pressupostos em termos de resultados, tendo em vista que o setor privado visa o lucro enquanto o setor público visa o interesse público.

6 Certo: O modelo gerencial busca eficiência, eficácia, efetividade, qualidade e ajustamento fiscal.

7 Errado: Deve-se buscar o aumento da qualidade com responsabilidade fiscal.

8 Errado: Embora a administração gerencial seja centrada em resultados, o mesmo não se pode afirmar sobre a autorreferência e controle rígido dos processos para evitar o nepotismo e a corrupção, por se tratarem de características da administração de base burocrática.

9 Errado: O modelo de administração pública com ênfase no controle dos processos em detrimento dos resultados é o burocrático.

10 Errado: Na perspectiva da reforma gerencial o Estado busca a redução de seu papel como prestador direto de serviços e assume o papel de regulador.

11 Errado: Em momentos anteriores a administração pública brasileira já passou por tentativas de desburocratização, em especial, o Decreto Lei 200/1967.

12 Errado: Os serviços de saúde, educação e assistência social são considerados atividades não exclusivas.

13 Errado: A estabilidade generalizada, conforme proposto por Bresser Pereira (PDRAE), deve ser flexibilizada, logo, ela não é vista pelo referido autor como uma forma de garantir a continuidade das atividades e eficiência organizacional.

EXERCÍCIOS

EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

01 Cespe/ABIN/Oficial Técnico - Planejamento Estratégico/2010/80 Os programas de qualidade e de excelência na gestão, desenvolvidos pela administração pública brasileira, alinham-se aos pressupostos da teoria da administração científica.

02 (adaptada) Na elaboração do **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, buscou-se total independência dos modelos de excelência existentes no Brasil e no exterior, inexistindo relação entre o **Modelo de Excelência em Gestão Pública** e os critérios adotados pela Fundação Nacional da Qualidade.

03 TCE-RO/Agente Administrativo/2013/120 (adaptada) Uma organização pública que, com base no paradigma do cliente-cidadão, vise a excelência nos serviços públicos deverá se pautar no modelo preconizado pelo **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, sendo-lhe vedado adotar o modelo da Fundação Nacional da Qualidade.

04 ANS/Analista Administrativo/2013/72 (adaptada) Caso resolva adotar o **Modelo de Excelência em Gestão Pública** e o da Fundação Nacional da Qualidade, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) terá como princípio comum a busca da geração de valor.

05 Cespe/ANAC/Técnico Administrativo/2012/56 (adaptada) O GesPública (**Revogado pelo Dec. 9.094/17**) tem como principal referência o modelo de excelência em gestão pública (MEGP) e os fundamentos contemporâneos de boa gestão, como, por exemplo, gestão baseada em processos e informações, **comprometimento com as pessoas** e visão de futuro.

06 Cespe/ANAC/Técnico Administrativo/2012/57 O modelo de excelência em gestão pública é composto por critérios que, juntos, compõem um sistema gerencial para organizações do setor público. Os critérios usualmente aceitos incluem estratégias e planos, informação e processos.

07 Cespe/CAPES/Assistente em Ciência e Tecnologia/2012/105 (adaptada) O **Modelo de Excelência em Gestão Pública** insere-se em um contexto amplo de mudança de paradigma nas organizações públicas: da administração burocrática para a administração gerencial, com foco em resultados e no cidadão.

- 08 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/114 Modelos de excelência voltados para organizações públicas devem considerar os princípios, os conceitos e as linguagens que caracterizam sua natureza pública e que causam impacto em sua gestão.
- 09 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/115 Em termos de excelência na entrega de serviços, espera-se que a gestão pública esteja orientada para o cidadão e que utilize práticas gerenciais de planejamento e monitoramento de resultados para a melhoria contínua, mas sem se distanciar dos princípios da administração pública.
- 10 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/60 A cultura de rotatividade no setor governamental é um dos obstáculos para a implementação de programas de gestão de qualidade no setor público.
- 11 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/62 (adaptada) O modelo de excelência gerencial em gestão pública não contempla entre seus critérios de avaliação organizacional a **governança**.
- 12 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/64 Os fundamentos do modelo de excelência gerencial em gestão pública são inovação, aprendizado organizacional e gestão participativa.
- 13 Cespe/TRE - RJ/Técnico – área administrativa/2012/95 A atuação da organização pública alinhada ao paradigma do cliente na gestão pública procura dar ao cidadão-usuário atendimento semelhante ao que ele teria como cliente em uma empresa privada.
- 14 Cespe/AL-CE/Administração/2011/65 (adaptada) Na organização que adota o **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, os resultados obtidos constituem um dos critérios de excelência a serem analisados.
- 15 Cespe/AGU/Agente Administrativo/2010/99 Uma gestão pública de qualidade define objetivos com clareza; recruta os melhores elementos por meio de concursos e processos seletivos públicos; treina permanentemente os funcionários; desenvolve sistemas de motivação, não apenas de caráter material mas também de caráter psicossocial; confere autonomia aos executores e tem método de cobrança de resultados.
- 16 Cespe/BASA/Administrador/2012/72 (adaptada) O **Modelo de Excelência em Gestão Pública** procura estabelecer redes de pessoas físicas e de instituições que promovam o desenvolvimento e o compartilhamento de conhecimentos, ferramentas e soluções que alicercem a melhoria da qualidade da gestão pública.
- 17 Cespe/ANP/Analista Administrativo – área 4/2013/82 A valorização do servidor público como cliente interno é uma garantia ao cumprimento da missão da administração pública de atender com qualidade aos seus clientes externos.
- 18 Cespe/ANP/Analista Administrativo – área 4/2013/85 O modelo de excelência em gestão pública é uma política formulada a partir da premissa de que uma organização pública deve ser excelente, nos mesmos moldes aplicados na iniciativa privada.
- 19 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/92 O modelo de excelência em gestão pública foi concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público.
- 20 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/93 Regida pelos princípios constitucionais explícitos, a qualidade da gestão pública deverá pautar-se em um modelo de excelência em gestão focado em resultados.
- 21 Cespe/MI/Analista Técnico Administrativo/2013/95 (adaptada) O **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, que constitui uma das políticas formuladas na busca da excelência nos serviços públicos, possui base conceitual e instrumentos limitados, não se aplicando a todas as áreas de atuação dos governos.
- 22 Cespe/MI/Analista Técnico Administrativo/2013/96 A excelência na gestão pública, de acordo com o entendimento atual, está condicionada aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações, quais sejam a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.
- 23 Cespe/MI/Analista Técnico Administrativo/2013/97 A excelência no serviço público implica o direcionamento das ações públicas para atender e regular continuamente as necessidades dos cidadãos e da sociedade.
- 24 Cespe/MI/Analista Técnico Administrativo/2013/98 A garantia de atendimento impessoal e padronizado a todos os cidadãos é pressuposto central de excelência no serviço público.
- 25 STF/Técnico Administrativo/2013/104 A adoção de um modelo de gestão voltado para a excelência pressupõe que a organização pública receba e aceite a prescrição de ferramentas gerenciais específicas.
- 26 UNIPAMPA/Administrador/2013/102 (adaptada) O **Modelo de Excelência em Gestão Pública** foi criado para avaliar as organizações públicas e privadas no que tange ao atendimento dos pressupostos de qualidade preconizados pelo governo federal relativos ao atendimento ao consumidor brasileiro.
- 27 ANP/Analista Administrativo – área 4/2013/86 (adaptada) Orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais implícitos, o **Modelo de Excelência em Gestão Pública** tem como uma de suas principais características o fato de ser essencialmente público, com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo.
- 28 SUFRAMA/Administrador/2014/78 Com foco no cidadão, organizações procuram adotar melhores práticas de gestão e representação de serviços públicos, o que orienta as ações estratégicas, táticas e operacionais dos gestores públicos em prol dos benefícios à sociedade.
- 29 PCDF/Escritório/2013/35 Criado a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público, o GesPública foi concebido para desenvolver ações que visam obter sinergia decorrente dos esforços da gestão e da desburocratização.
- 30 TCU/Auditor/2013/172 Rigor às normas e procedimentos, foco nos objetivos e hierarquização são ações fundamentais a serem tomadas pelo Estado na busca pela excelência nos serviços públicos.
- 31 TCU/Auditor/2013/171 Realização periódica de mapeamento e planejamento de ações voltadas à captação e ao desenvolvimento de competências dos agentes públicos são fatores relevantes para a obtenção da excelência no serviço público.
- 32 MPU/Gestão Pública/2013/87 Pautado nas dimensões de cidadania e participação, o modelo de excelência em gestão

pública tem como fundamento a gestão social, não sendo comparado com padrões internacionais de qualidade em gestão.

33 Por visar atender o interesse público, a administração pública tem de alinhar suas ações e resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos, mediante a assunção do compromisso de fazer o melhor no cumprimento da sua missão.

34 A qualidade da gestão pública deve ser orientada para o cidadão e estar alicerçada em um modelo de gestão pública singular que incorpora a dimensão técnica desvincilhada do aspecto social.

35 Cespe/BASA/Administrador/2012/71 (adaptada) A Carta de Serviços ao **Usuário** e a Pesquisa de Satisfação **dos Usuários dos Serviços** são exemplos de diretrizes expressas do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

36 ANTT/Analista Administrativo/2013/120 (adaptada) A Carta de Serviços ao **Usuário** é um documento elaborado por órgãos e entidades dos três poderes da União, os quais prestam serviços diretamente ao cidadão, e que tem, entre outros, o objetivo de informar o público usuário sobre os serviços a ele prestados pelo órgão e a forma de acesso a esses serviços.

37 ANTT/Analista Administrativo/2013/51 (adaptada) Uma das ferramentas propostas pelo **Modelo de Excelência em Gestão Pública** foi a divulgação, pelos órgãos pertencentes à administração pública, da Carta de Serviços ao **Usuário**, que tem por objetivos facilitar e ampliar o acesso do cidadão aos seus serviços e estimular a sua participação no monitoramento do setor público, induzindo-o ao controle social e promovendo a melhoria da qualidade do atendimento prestado.

38 SUFRAMA/Administrador/2014/80 As organizações públicas devem colocar à disposição do cidadão todas as informações relacionadas aos serviços por elas prestados para que os princípios da informação e da transparência sejam preservados na qualidade da gestão dos serviços públicos.

39 ANATEL/Analista Administrativo/2014/66 A avaliação do sistema de medição de desempenho consiste na análise do histórico dos resultados do processo para se verificar sua tendência — ao se comparar determinado desempenho com um referencial desse histórico — e subsidiar o processo decisório por intermédio de fatos e dados concretos.

40 ANATEL/Analista Administrativo/2014/67 Sistema de medição de desempenho refere-se à atividade pontual de medir e avaliar a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos projetos por meio da aplicação de indicadores previamente formulados.

41 ANATEL/Analista Administrativo/2014/68 O instrumento para avaliação da gestão pública de 1.000 pontos é uma ferramenta utilizada pela referida secretaria para auferir o desempenho das demais organizações públicas.

GABARITO COMENTADO

01 Certo: Os programas de qualidade e de excelência na gestão, desenvolvidos pela administração pública brasileira ou estrangeira, alinham-se aos pressupostos da teoria da

administração científica, desenvolvida por Taylos no início do século XX. Essa abordagem enfatiza o aumento da produtividade e eficiência no nível operacional por meio da racionalização do trabalho e apoia-se nos princípios do planejamento, preparo, controle e execução.

Embora existam críticas, a administração científica continua a ser empregada, de forma adaptada, na gestão das organizações modernas.

02 Errado: O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi desenvolvido a partir da experiência, do conhecimento e do referencial cultural brasileiro, reconhecendo contribuições de paradigmas internacionais de inovação na gestão pública. Além disso, o MEGP inspira-se no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

03 Errado: As organizações públicas podem adotar quaisquer modelos de excelência, inclusive o da FNQ.

04 Certo: Atualmente, a geração de valor consta como fundamento para ambos os modelos.

Fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)

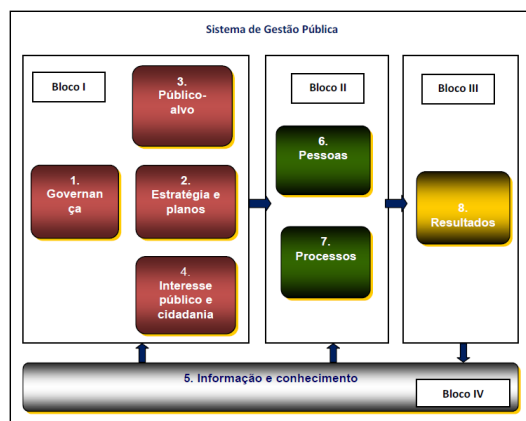
- 1º Pensamento sistêmico
- 2º Aprendizado organizacional
- 3º Cultura da inovação
- 4º Liderança e constância de propósitos
- 5º Orientação por processos e informações
- 6º Visão de futuro
- 7º **Geração de valor**
- 8º Comprometimento com as pessoas
- 9º Foco no cidadão e na sociedade
- 10º Desenvolvimento de parcerias
- 11º Responsabilidade social
- 12º Controle social
- 13º Gestão participativa
- 14º Agilidade

Fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão (FNQ)

1. Pensamento sistêmico
2. Aprendizado organizacional e inovação
3. Liderança transformadora
4. Compromisso com as partes interessadas
5. Adaptabilidade
6. Desenvolvimento sustentável
7. Orientação por processos
8. **Geração de valor**

05 Certo: Entre os fundamentos do modelo de excelência em gestão pública (MEGP) estão os seguintes: orientação por processos e informações, comprometimento com as pessoas e visão de futuro.

06 Certo: De fato, o modelo de excelência em gestão pública é composto por critérios que, juntos, compõem um sistema gerencial para organizações do setor público inspirado no ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act). Os critérios atuais estão divididos em 8 (oito) dimensões de excelência, conforme figura abaixo:



07 Certo: O Modelo de Excelência em Gestão Pública alinha-se ao modelo gerencial, com foco em resultados e no cidadão.

08 Certo: O ponto de partida da construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública repousa sobre a premissa de que a administração pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. A esse respeito, há diversas características próprias da Administração Pública que merecem ser consideradas, como as que veremos adiante.

09 Certo: Na implementação do MEGP, alguns desafios se apresentam, tais como reorientar as estruturas executivas do Estado para a atuação voltada para resultados e promover a inclusão social e participação dos cidadãos na vida pública e, especialmente, nos processos decisórios do governo, notadamente no planejamento, avaliação e controle das políticas públicas.

Ademais, o ponto de partida da construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública repousa sobre a premissa de que a administração pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. A esse respeito, há diversas características próprias da Administração Pública que merecem ser consideradas, como as que veremos adiante.

10 Certo: Entre as dificuldades enfrentadas na implementação do MEGP está a rotatividade do pessoal, em especial, no núcleo estratégico, tendo em vista as mudanças promovidas a cada processo eleitoral.

11 Errado: O modelo de excelência gerencial em gestão pública contempla entre seus critérios de avaliação organizacional a governança.

12 Certo: Os fundamentos do modelo de excelência gerencial incluem inovação, aprendizado organizacional e gestão participativa.

13 Certo: De fato, a atuação da organização pública alinhada ao paradigma do cliente na gestão pública procura dar ao cidadão-usuário atendimento semelhante ao que ele teria como cliente em uma empresa privada.

14 Certo: Os resultados obtidos constituem um dos critérios de excelência a serem analisados.

15 Certo: Entre as características de uma gestão pública de qualidade, podemos destacar a definição de objetivos claros; o recrutamento dos melhores por meio de concurso ou processos seletivos; treinamento contínuo do pessoal; valorização e motivação d pessoal; maior autonomia e cobrança de resultados.

16 Certo: O MEGP procura estabelecer redes de pessoas físicas e de instituições que promovam o desenvolvimento e o compartilhamento de conhecimentos, ferramentas e soluções que alicercem a melhoria da qualidade da gestão pública.

17 Certo: O comprometimento com as pessoas, cujo principal resultado é a valorização do servidor contribui para o cumprimento da missão da administração pública de atender com qualidade aos seus clientes externos.

18 Errado: As organizações públicas devem ser excelentes sem deixar de ser públicas, razão pela qual não adota os mesmos moldes aplicados na iniciativa privada.

19 Certo: O modelo de excelência em gestão pública adota a premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

20 Certo: A qualidade da gestão pública deverá pautar-se em um modelo de excelência em gestão focado em resultados, obedecendo os princípios implícitos e explícitos que regem o funcionamento da administração pública.

21 Errado: Por não ser uma metodologia prescritiva, o MEGP permite a utilização de quaisquer instrumentos ou bases conceituais, desde que adaptadas à realidade do setor público. Ademais, o MEGP é aplicável a qualquer tipo de organização pública.

22 Certo: O MEGP apoia-se nos princípios próprios da natureza pública das organizações, quais sejam a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, entre outros.

23 Certo: Entre os fundamentos do MEGP está o foco no cidadão e na sociedade que envolve, entre outros aspectos, conhecer e compreender as necessidades e expectativas do cidadão e da sociedade para buscar a geração de valor para ambos.

24 Errado: Caso a administração pública atendessem todos de forma impessoal e padronizada isso resultaria na quebra do princípio da isonomia, segundo o qual devem ser tratados igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de suas desigualdades. Desse modo, não se pode afirmar que um atendimento impessoal e padronizado garante a excelência.

25 Errado: É de fundamental importância ressaltar que o MEGP é um modelo, e não uma metodologia prescritiva. Desse modo, ele não prescreve ferramentas gerenciais.

26 Errado: O MEGP é aplicável apenas a organizações públicas, enquanto o modelo FNQ é aplicável a organizações públicas e privadas. Desse modo, não se pode afirmar que o MEGP foi criado para avaliar as organizações privadas.

27 Certo: O MEGP é orientado ao cidadão e respeita os princípios constitucionais implícitos e explícitos, tendo como uma de suas principais características o fato de ser essencialmente público, com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo.

28 Certo: Ao focar no cidadão, as organizações públicas procuram adotar melhores práticas de gestão e representação de serviços públicos, orientando as ações estratégicas, táticas e operacionais em prol dos benefícios à sociedade.

29 Certo: Ao ser criado, o MEGP estabeleceu entre suas premissas a busca pela excelência sem deixar de ser público. Além disso, ele faz parte de um contexto gerencial no qual se busca a obtenção de maior sinergia e desburocratização.

30 Errado: A busca pela excelência envolve a flexibilização das normas e regulamentos, e não o rigor nas normas e procedimentos. Além disso, apesar de ter foco em resultados, não se pode afirmar o MEGP enfatiza a hierarquização, uma vez que a tendência das organizações que buscam a excelência é de horizontalização das estruturas para dar autonomia ao pessoal e permitir inovação.

31 Certo: Entre os fundamentos do MEGP encontra-se o aprendizado organizacional. Entre outros aspectos, ele propõe que as organizações públicas busquem, continuamente, a captação e desenvolvimento de competências dos agentes públicos para obter a excelência.

32 Errado: Entre os fundamentos do MEGP estão o foco no cidadão e na sociedade, a responsabilidade social e a gestão participativa, razão pela qual pode-se afirmar que ele é pautado nas dimensões de cidadania e participação. Por outro lado, ele é inspirado em referências nacionais e internacionais de qualidade.

33 Certo: A administração pública visa o interesse público e deve alinhar suas ações e resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos, mediante a assunção do compromisso de fazer o melhor no cumprimento da sua missão.

34 Errado: A administração pública deve buscar a excelência tendo em conta aspectos técnicos oriundos, em grande parte, do setor privado. Contudo, não se pode afirmar que ela deverá incorporar a dimensão técnica desvinculada do aspecto social.

35 Certo: Conforme a norma do art. 11 do Dec. 9.094/17 “*Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência*”.

Já o art. 20 da referida norma estabelece que “*Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal deverão utilizar ferramenta de pesquisa de satisfação dos usuários dos seus serviços, constante do Portal de Serviços do Governo federal, e do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e utilizar os dados como subsídio relevante para reorientar e ajustar a prestação dos serviços*”.

Usuários dos serviços públicos são as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público.

36 Errado: O art. 11 do Decreto 9.094/17 expõe o seguinte:

Art. 11 Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência”.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público.

37 Certo: O art. 11 do Decreto 9.094/17 expõe o seguinte:

Art. 11 Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência”.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público.

38 Certo: Trata-se do princípio da publicidade.

39 Certo: A avaliação do Sistema de Medição de Desempenho é a análise do histórico dos resultados dos processos, para verificar sua tendência, comparando com referencial externo, e subsidiar o processo decisório por intermédio de fatos e dados concretos. <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.1767784009/anexos/guia_de_simplificacao_e_modelagem/j_sistema_de_medicao_de_desempenho.pdf>

40 Errado: Sistema de medição de desempenho é a denominação que se dá à atividade sistemática e contínua de medir e avaliar a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos processos, por meio da aplicação de indicadores previamente formulados.

<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.1767784009/anexos/guia_de_simplificacao_e_modelagem/j_sistema_de_medicao_de_desempenho.pdf>

41 Errado: O IAGP é utilizado no processo de autoavaliação continuada, razão pela qual não é utilizado para uma secretaria auferir o desempenho de outras organizações públicas.

EXERCÍCIOS

PROCESSOS ORGANIZACIONAL – PLANEJAMENTO

1 ICMBio/Analista Administrativo/2014/65 Em uma organização na qual se planejam, por tempo pré-fixado, receitas e despesas correlacionadas à adoção de medidas que orientem o comportamento das pessoas no trabalho, evidencia-se uma correlação entre os planos orçamentários e os planos comportamentais ou regulamentos.

2 Cespe/ABIN/Oficial Técnico de Inteligência - Administração/2010/60 A primeira tarefa do planejador é definir um plano, parte mais importante do processo de planejamento. Em seguida, ele deve coletar e processar dados relevantes para a implementação desse plano, a partir de novas informações e decisões.

3 Cespe/Detran-ES/Administrador/2010/52 As atividades de planejamento organizacional destinam-se, basicamente, a aumentar o nível de entropia negativa.

4 Cespe/STF/2013/Analista Judiciário – Área Administrativa/56 Na elaboração de um planejamento, o objetivo principal deve ser garantir que os objetivos iniciais sejam preservados, apesar das adversidades do ambiente.

5 Cespe/FUNASA/2013/Especialidade I/59 Para se cumprir as atividades programadas, os planos aprovados na fase de planejamento devem ser integralmente mantidos durante a fase de execução e controle.

6 Cespe/ANATEL/Analista Administrativo/2014/54 Em qualquer processo de planejamento, independentemente da metodologia utilizada, devem ser considerados os planejamentos dos fins, de meios, organizacional, de recursos e, por fim, de implantação e controle.

7 Cespe/MC/Especialidade 24/2013/56 Em uma organização, ao se estabelecerem metas e objetivos, definem-se, também, os critérios e padrões para avaliação de resultados dessa organização.

8 Cespe/Detran-ES/Administrador/2010/27 A elaboração de indicadores é uma das atividades próprias do processo organizacional desenvolvidas na fase de planejamento.

9 Cespe/AL-CE/Administração/2011/51 A elaboração de indicadores de acompanhamento de desempenho organizacional é uma das atividades desenvolvidas pela função planejamento, sendo utilizada pela função controle da administração.

10 Cespe/MPU/Analista Administrativo/2010/70 O processo de planejamento contempla a definição dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados.

11 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/75 A definição de novas formas de controle resulta do processo de planejamento.

12 Cespe/ANATEL/Técnico Administrativo/2012/77 A análise do ambiente interno, o estabelecimento de objetivos e a escolha das estratégias são atividades inerentes ao processo de planejamento.

13 Cespe/MC/Especialidade 24/2013/54 As metas e os planos proporcionam senso de direção para as pessoas e organizações, focando em alvos específicos e direcionando os esforços individuais e coletivos em busca dos resultados importantes.

14 Cespe/TJ-CE/Técnico – Judiciário/2014/33 Acerca do planejamento em organizações, assinale a opção correta.

A) Nas organizações, não se estabelecem planos permanentes, dado os planos terem sempre natureza transitória.

B) As metas correspondem aos objetivos quantificados de uma organização.

C) Planejamentos operacionais são desenvolvidos pela cúpula administrativa e são realizados, conjecturalmente, a longo prazo.

D) Os planos são estruturas que envolvem macroaspectos das organizações e que originam os planejamentos.

E) Não se devem adotar objetivos quantitativos no planejamento, dado serem difíceis de mensurar na realidade organizacional.

15 Cespe/TELEBRÁS/Assistente Administrativo/2013/61 As metas são recomendações genéricas desdobradas a partir dos objetivos organizacionais e são empregadas como princípios para definição dos meios adequados para as ações da instituição.

16 CPRM/Analista em Geociências – Administração/2013/60 Dentro de uma organização existem três níveis diferentes de planejamento, entre os quais o planejamento estratégico é, hierarquicamente, mais abrangente, seguido pelo tático e, finalmente, pelo operacional.

17 Cespe/ABIN/Oficial Técnico - Planejamento Estratégico/2010/53 O planejamento, conforme o âmbito, classifica-se como operacional, tático ou estratégico, assumindo, em cada um desses casos, diferentes características, prazos, amplitudes e orçamentos.

18 Cespe/ANATEL/Analista Administrativo/2014/51 O planejamento estratégico pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; o planejamento tático tem por objetivo a otimização dos resultados da empresa como um todo; e o planejamento operacional relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para se alcançá-los. Todos esses tipos de planejamento, portanto, estão associados aos níveis de decisão da organização.

19 Cespe/TRT 8ª Região/Analista Judiciário – Área Administrativa/2013/30 Acerca dos planejamentos estratégico, tático e operacional, utilizados na gestão estratégica, assinale a opção correta.

- No planejamento operacional, deve ser considerada a decomposição de objetivos, de estratégias e de políticas, com a finalidade de otimizar a organização como um todo.
- O planejamento estratégico, dada a sua amplitude, pode ser executado em prazo ampliado, o que lhe confere menor risco em relação ao planejamento tático.
- Planejar as metas, os prazos e os recursos para a implantação de um projeto ou o desenvolvimento de uma tarefa dentro de uma organização são funções definidas no planejamento tático.
- Planejamentos mercadológico, financeiro e de produção são exemplos de planejamento tático.
- Os planejamentos tático e estratégico são de responsabilidade exclusiva dos executivos dos níveis mais altos da organização.

20 Cespe/STF/2013/Analista Judiciário – Área Administrativa/57 Planejamentos estratégicos envolvem metas de longo prazo, e planejamentos táticos e operacionais, metas de médio e de curto prazo.

21 Cespe/ANATEL/Analista Administrativo/2012/83 O processo de planejamento estratégico, em que se definem a missão e a visão da instituição, alinhado à construção da matriz SWOT, objetiva alavancar a sinergia e o nível de entropia da organização.

22 Cespe/Câmara dos Deputados/Técnico em Material e Patrimônio/2012/117 No planejamento estratégico, estabelece-se a direção a ser seguida pela organização, formulando-se ações estratégicas que proporcionem maior sinergia entre a organização e o ambiente.

23 Cespe/BACEN/2013/Gestão e Análise processual/66 O planejamento estratégico envolve decisões amplas e antecipatórias, que apoiam a administração no desenvolvimento de metas, estratégias, políticas e objetivos organizacionais.

24 Cespe/TJ-RR/Administrador/2012/83 O processo de planejamento estratégico que resulta na definição da missão e da visão

de uma organização é complexo e dinâmico e, por isso, deve ser submetido a análises continuamente, a fim de se acompanhar a evolução das inúmeras variáveis que o balizam.

25 Cespe/CADE/Agente Administrativo/2014/68 A primeira etapa da elaboração de um planejamento estratégico é a definição do plano de ações.

26 Cespe/MJ/Administrador/2013/58 O diagnóstico estratégico, considerado a primeira fase de um planejamento estratégico, baseia-se em uma análise interna da organização a fim de evidenciar suas deficiências e qualidades.

27 Cespe/CADE/Agente Administrativo/2014/69 A mobilização de atores é a última tarefa que deve ser executada pelo gestor durante a elaboração de um planejamento estratégico.

28 Cespe/ICMBio/Analista Administrativo/2014/66 Caso a situação atual seja diagnosticada e se estabeleçam os objetivos a serem alcançados, o planejamento estratégico terá cumprido seu objetivo.

29 Cespe/ANTAQ/Analista de Infraestrutura/2014/52 A administração estratégica abrange o processo por meio do qual se busca uma organização mais eficiente e eficaz, assim como a integração das decisões administrativas e operacionais com as estratégias empresariais.

30 Cespe/MPOG/Cargo 1: Administrador/2015/52 Em relação ao processo de planejamento estratégico, usualmente rejeitam-se as questões relativas à aquisição e à alocação de recursos como fator relevante, sendo essa etapa um subproduto do planejamento, mas não um elemento integrante do plano propriamente dito.

31 Cespe/ANTAQ/Analista de Infraestrutura/2014/51 O planejamento estratégico situacional separa as funções de planejamento das funções de execução e possui regras mais rígidas do que em casos de planejamentos tradicionais.

32 Cespe/CADE/Agente Administrativo/2014/70 O planejamento estratégico e situacional é uma ferramenta utilizada para viabilizar os processos de planejamento em organizações públicas.

33 Cespe/MTE/Auditor-fiscal do trabalho/2013/67 O planejamento na administração pública está estruturado de forma a atender aos instrumentos de planejamento, como o plano plurianual, a lei de diretrizes orçamentárias e a lei orçamentária anual, que se desdobram em um conjunto de elementos que dão sustentação ao processo de tomada de decisão e alocação de recursos.

34 Cespe/FUB/Cargo 1: Administrador/2015/61 Caso a UNICA tenha definido que “todos os seus cursos sejam avaliados com nota máxima até 2020”, então esta definição estabelece sua missão.

35 Cespe/CADE/Agente Administrativo/2014/67 A missão da organização deverá ser definida no planejamento estratégico.

36 Cespe/UNIPAMPA/Administrador/2013/76 Considere que determinada organização tenha estabelecido a meta de, em dez anos, ocupar a liderança nacional do seu ramo de atuação, em resultados financeiros. Nessa situação, esse objetivo deve ser considerado, no planejamento estratégico, a missão institucional.

37 Cespe/UNIPAMPA/Administrador/2013/94 A missão da organização é estática, para que não ocorra desvio de finalidade em relação ao ramo de negócio estabelecido.

38 Cespe/TCU/Auditor Federal de Controle Externo – Auditoria de TI/2015/103 Uma organização não contrariará a natureza do seu campo de atuação, caso atue estrategicamente em uma área de negócio fora da abrangência de sua missão.

39 Cespe/STJ/Técnico Judiciário/2015/109 Antes das estratégias para o alcance dos objetivos, a empresa deve definir sua missão organizacional, ou seja, seu objetivo principal a ser perseguido: o ponto ao qual ela deverá chegar no futuro próximo ou distante.

40 Cespe/TELEBRÁS/Analista Superior – Administrativo/2013/75 Ao realizar a análise SWOT no processo de planejamento, a organização deve identificar as variáveis externas, mesmo sabendo que elas não poderão ser controladas.

41 Cespe/MDIC/Analista Técnico-Administrativo/2014/55 Por meio da análise SWOT é possível definir os indicadores de desempenho de cada um dos processos elaborados no planejamento.

42 Cespe/TCE-ES/Analista Administrativo – Área 1: Administração-Economia/2013/31 De acordo com a técnica de análise SWOT, constitui exemplo de ameaça

- a) o aumento da conscientização do cidadão sobre a necessidade de melhoria do gasto público.
- b) a capacitação de grande número de servidores com relação ao planejamento estratégico.
- c) o baixo número de servidores comprometidos com a implementação do planejamento do órgão.
- d) a dificuldade no processamento interno do sistema de gestão de documentos no órgão.
- e) a mudança frequente na legislação atinente ao controle externo.

43 Cespe/UNIPAMPA/Administrador/2013/80 Considere que, durante uma análise organizacional, tenha sido constatado que o quadro de pessoas de determinada instituição é altamente qualificado. De acordo com a análise SWOT, é correto afirmar que essa característica institucional é denominada força, por constituir uma vantagem interna da organização.

44 Cespe/TCDF/Analista de Administração Pública – Serviços Técnico-Administrativos/2014/66 Na análise SWOT, considera-se ameaça algo que existe internamente na organização e que pode impactar negativamente no cumprimento da missão como, por exemplo, uma equipe de colaboradores pouco capacitada.

45 Cespe/FUB/Cargo 1: Administrador/2015/58 Considere que a UNICA tenha detectado a seguinte situação em seu processo de análise ambiental: qualificação insuficiente, na área de novas tecnologias de ensino, do corpo funcional de suas unidades localizadas no exterior. Nesse caso, considerando os conceitos da análise SWOT, há ameaça ao alcance dos objetivos da universidade.

46 Cespe/MPOG/Cargos 2 e 13: Analista Técnico-Administrativo/2015/87 Se uma empresa antever que não conseguirá manter o nível de qualidade de um de seus produtos devido à falta de uma matéria-prima no mercado, a qual é insubstituível em médio prazo, essa falta, de acordo com a matriz SWOT, constituirá um ponto fraco para a empresa em questão.

47 Cespe/ENAP/Cargo 22: Técnico de nível superior/2015/90 Os pontos fortes e os pontos fracos representam as variáveis controláveis pela organização, pois integram seu ambiente interno; já as oportunidades e ameaças, que integram o ambiente

externo à organização, representam variáveis incontroláveis; assim, as ameaças não podem ser enfrentadas por nenhuma forma de atuação crítica da organização.

48 Cespe/TCU/Auditor Federal de Controle Externo – Auditoria Governamental/2015/196 A matriz SWOT auxilia na análise de oportunidades e ameaças, aspectos relacionados ao ambiente externo à organização, e na análise de forças e fraquezas, relacionadas a seu ambiente interno.

49 Cespe/STJ/Técnico Judiciário/2015/111 Um exemplo de estratégia de crescimento que pode ser usada quando a empresa possui predominância de pontos fracos, mas encontra situações favoráveis no ambiente externo, é a estratégia de joint venture, na qual duas empresas se associam para fabricar um produto esperando ganhar maior participação no mercado.

50 Cespe/MPOG Temporário/CP 3 – Técnico de nível superior – SPU/UCP/2013/56 O planejamento tático deverá ser definido no nível intermediário em cada departamento da organização e projetado para o médio prazo.

51 Cespe/UNIPAMPA/Administrador/2013/93 Sendo um processo permanente e contínuo, o planejamento tático apresenta, entre suas finalidades, a busca pela aproximação entre o estratégico e o operacional.

52 Cespe/FUB/Cargo 1: Administrador/2015/62 É na fase de planejamento tático que ocorrem o detalhamento e a especificação dos planos estratégicos.

53 Cespe/FUB/Cargo 1: Administrador/2015/63 Uma organização que esteja definindo os objetivos para suas áreas funcionais — recursos humanos, finanças, marketing, tecnologia — está elaborando seu planejamento operacional.

54 Cespe/UNIPAMPA/Administrador/2013/89 O detalhamento do planejamento, que inclui métodos, recursos financeiros e tempo dispendido, ocorre no nível estratégico.

55 Cespe/MI/Administrador/2013/55 Os planos funcionais ou administrativos definem as atividades, os recursos e as formas de controle necessários para a realização dos cursos de ação escolhidos.

56 Cespe/ICMBio/Analista Administrativo/2014/64 Os planos procedimentais de uma organização estarão efetivamente elaborados após terem sido planejados os métodos de trabalho, os modos de execução e as melhorias no processo produtivo.

57 Cespe/MI/Analista Administrativo/2013/80 A estratégia se relaciona com o comportamento organizacional no ambiente em que a organização opera.

58 Cespe/BACEN/2013/Gestão e Análise processual/64 O termo estratégia, originado nas batalhas militares, que levavam os generais a traçar planos para vencer seus inimigos, refere-se às formas utilizadas para explorar condições favoráveis ao alcance de determinados objetivos.

59 Cespe/ANATEL/Analista Administrativo/2014/52 A postura estratégica da empresa — conduzida por aspectos como a missão da empresa, a relação entre oportunidades e ameaças, a relação entre seus pontos fortes e fracos — não sofre influências de

fatores psicológicos motivados por anseios dos proprietários ou de executivos que têm o poder de decisão.

60 Cespe/BACEN/2013/Gestão e Análise processual/71 Para Michel Porter, estratégia é a criação de um posicionamento único e de valor, que envolve atividades realizadas de maneira idêntica à de seus concorrentes.

61 Cespe/CPRM/Analista em Geociências – Administração/2013/57 Estratégias de competição genéricas são aquelas que se aplicam a qualquer empresa; entre estas, destacam-se três estratégias competitivas propostas por Porter: foco, diferenciação e liderança de custos.

62 Cespe/FUB/Cargo 1: Administrador/2015/60 Situação hipotética: O público-alvo da UNICA é altamente sensível a preços, isto é, aos valores que investe em sua formação acadêmica. Em função disso, a universidade decidiu adequar-se internamente para atuar de forma ampla na formação acadêmica, com base na estratégia genérica mais adequada a essa situação. Assertiva: Nesse caso, a universidade adotou a estratégia da diferenciação.

63 Cespe/MTE/Auditor-fiscal do trabalho/2013/68 A matriz de portfólio de produtos, também chamada de matriz de crescimento e participação, e uma técnica de seleção de estratégias que se baseia no estudo da participação dos produtos da empresa no mercado e que retrata as seguintes fontes de lucros e resultados: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas.

64 Cespe/STJ/Técnico Judiciário/2015/112 A matriz BCG permite a análise de portfólio a partir da combinação das variáveis intituladas participação de mercado e crescimento de mercado, nas quais o produto com maior participação e maior taxa de crescimento é chamado de produto estrela e está em fase de maturação no ciclo de vida do produto.

65 Cespe/STJ/Técnico Judiciário/2015/113 A matriz McKinsey-GE é utilizada para análise de portfólio com o objetivo, entre outros, de se decidir quanto uma unidade estratégica de negócios (UEN) deve receber de investimentos ou quais UENs devem parar de receber investimentos.

66 Cespe/TRT 10ª/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013/45 Sob o enfoque do Balanced Scorecard (BSC), que é alicerçado na premissa de convergência estratégica, a consistência interna da estratégia refere-se ao grau de alinhamento dos planos estratégico, tático e operacional entre si.

67 Cespe/ABIN/Oficial Técnico - Planejamento Estratégico/2010/96 A integração do BSC de uma organização à sua estratégia pode ser alcançada a partir da análise das relações de causa e efeito, dos vetores de desempenho e das relações entre seus fatores financeiros e suas dimensões e medidas.

68 Cespe/ANATEL/Analista Administrativo/2014/56 O balanced scorecard, uma ferramenta de gestão estratégica alternativa aos métodos tradicionais de medida de desempenho, permite o monitoramento de metas, estratégias e objetivos organizacionais com base na missão e na visão da organização.

69 Cespe/ANATEL/Analista Administrativo/2014/55 Por meio do balanced scorecard mede-se o desempenho organizacional como um todo, de acordo com as seguintes perspectivas: financeiras; processos internos do negócio; aprendizado e crescimento; e clientes.

70 Cespe/MJ/Administrador/2013/60 A identificação de fatores como tempo, qualidade, desempenho e serviço é importante na concepção dos clientes, de acordo com o BSC.

71 Cespe/TELEBRÁS/Analista Administrativo/2013/74 Uma das dificuldades do Balanced Scorecard (BSC) refere-se à ampliação do número de indicadores, dada a subjetividade dos indicadores não financeiros.

72 Cespe/TCE-ES/Analista Administrativo – Área 1: Administração-Economia/2013/32 Na elaboração de um mapa estratégico em que seja utilizado o modelo clássico proposto pelos criadores do balanced scorecard, deve-se encontrar, na base do mapa, quando do estabelecimento da relação de causa e efeito, a perspectiva

- processos internos.
- sociedade.
- cidadão.
- inovação e aprendizado.
- financeira.

73 Cespe/MEC TEMPORÁRIO/Analista Contábil/2014/127 O balanced scorecard é uma ferramenta de gestão que possui como limitação não permitir a associação de indicadores de processos aos indicadores financeiros, de clientes, de mercado e inovação e de crescimento.

74 Cespe/TCDF/Analista de Administração Pública – Serviços Técnico-Administrativos/2014/61 A utilização do Balanced scorecard deve considerar que a estratégia da organização é uma tarefa diária de cada colaborador.

75 Cespe/MJ/Administrador/2013/59 A finalidade do BSC é promover um alinhamento e controle estratégico da gestão na organização como um todo; devido a sua complexidade, é aplicado apenas em organizações de médio e grande porte.

76 Cespe/SUFRAMA/Administrador/2014/58 Ao implementar o balanced scorecard, a organização demonstra sua intenção estratégica de gerir o desempenho organizacional e tomar decisão gerencial orientada à otimização da estrutura e dos resultados por meio da melhor alocação de recursos na organização.

77 Cespe/CPRM/Analista em Geociências – Administração/2013/58 O balanced scorecard é uma ferramenta utilizada para os objetivos de longo prazo, não para os de curto prazo.

78 Cespe/MPOG Temporário/CP 3 – Técnico de nível superior – SPU/UCP/2013/51 A organização que adotar em seu planejamento a metodologia do balanced scorecard privilegiará os objetivos de longo prazo em relação aos objetivos de curto prazo.

79 Cespe/UNIPAMPA/Administrador/2013/97 Na metodologia do balanced scorecard, o plano estratégico é composto dos objetivos estratégicos, que demonstram o que é crítico para o sucesso da organização.

Com relação ao balanced scorecard (BSC) e a indicadores de desempenho, julgue os itens subsecutivos.

80 Cespe/STJ/Técnico Judiciário/2015/118 A utilização do BSC proporciona uma visão mais abrangente do desempenho da

empresa, ao apresentar medidas financeiras e não financeiras que devem ser analisadas de forma combinada.

81 Cespe/STJ/Técnico Judiciário/2015/119 O BSC é uma metodologia que trabalha sob três perspectivas empresariais, formando um tripé que, se bem observado, resultará no equilíbrio organizacional da empresa.

82 Cespe/STJ/Técnico Judiciário/2015/120 Os indicadores de desempenho fornecem dados para análise de processos e implementação de melhorias e, devido ao seu alto grau de complexidade, devem ser analisados isoladamente, a fim de que o direcionamento das ações seja o mais independente possível.

83 Cespe/MCTI/Gestão Administrativa/2012/63 Além da dimensão de resultado composta por eficiência, eficácia e efetividade, o desempenho governamental é medido pela dimensão de esforço, que engloba economicidade, excelência e execução. A união de todos esses elementos ficou conhecida como os 6 és (6E) do desempenho.

84 Cespe/ANATEL/Analista Administrativo/2014/69 Segundo o modelo apresentado no Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, é imprescindível para o alcance do desempenho ótimo o atendimento dos seis “Es” do desempenho.

85 Cespe/ICMBIO/Analista Administrativo/2014/68 Segundo o Gespublica, se os serviços públicos são fornecidos com mais qualidade e maior possibilidade de acesso, a dimensão “resultados” será observada pela economicidade medida por esses elementos de desempenho.

86 Cespe/ANATEL/Analista Administrativo/2012/78 O modelo do GESPÚBLICA pressupõe seis categorias básicas de indicadores de desempenho: eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução. Essas categorias são divididas em duas dimensões: a de resultado e a de esforço.

87 Cespe/CADE/Analista Técnico-Administrativo/2014/83 A transparência dos objetivos, dos resultados e das metas da organização diminui problemas relacionados aos déficits de informação e permite o compartilhamento e o engajamento coletivo em torno dos mesmos propósitos.

88 Cespe/UNIPAMPA/Administrador/2013/92 Uma das principais características da administração por objetivos é a definição verticalizada dos objetivos e dos indicadores de desempenho, empreendida pela alta administração em todos os setores institucionais.

89 Cespe/TRE-GO/Analista Judiciário – Área Administrativa/2015/91 Um gestor que se utiliza da administração por objetivos deve fixar as metas organizacionais em conjunto com seus subordinados, buscando interligar os objetivos departamentais, mesmo que vários desses objetivos estejam apoiados em princípios básicos diferentes entre si.

90 Cespe/FUB/Cargo 1: Administrador/2015/64 Definir, por parte dos superiores hierárquicos, os objetivos de desempenho dos subordinados, interligar os objetivos departamentais, dar ênfase ao

controle dos resultados e avaliar permanentemente os planos de trabalho são etapas específicas da administração por objetivos.

91 Cespe/MC/Especialidade 24/2013/57 A aplicação da administração por objetivos em organizações mecanicistas e inseridas em ambientes complexos e dinâmicos é inviável, pois há a necessidade de planejamento de longo prazo para a realização de objetivos.

GABARITO COMENTADO

1 Certo: Inicialmente, há de se ter em conta que o planejamento é um processo contínuo e permanente cujo resultado são os planos. Os planos podem ser classificados em permanentes e temporários, mas o planejamento é sempre um processo contínuo e permanente.

Entre as várias espécies de planos, a questão destacou os planos orçamentários (que tratam das receitas e despesas) e os regulamentos (que tratam do comportamento das pessoas na organização). Por se tratarem de planos, estes podem ser permanentes ou temporários (por tempo pré-fixado).

Por fim, deve haver correlação entre todos os planos de uma organização. A coordenação, um dos princípios do planejamento, dispõe que todos aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

2 Errado: A primeira tarefa do planejador, independente da metodologia, autor ou etapas consideradas, não é a definição de um plano.

Para Chiavenato a primeira etapa seria a definição de objetivos. Para Amaro Maximiano seria a aquisição de dados de entrada.

A definição do plano é o resultado do processo de planejamento, portanto, podemos concluir que ele é a etapa final.

3 Certo: O planejamento visa aumentar a sinergia ou entropia negativa entre as partes que compõem a organização com o fim de obter a convergência de esforços.

Lembrando que entropia positiva (entropia) resulta em desperdício de energia e dificuldade no relacionamento entre as partes.

4 Errado: O planejamento é um processo contínuo e permanente que envolve, entre outros aspectos, a adaptação da organização às adversidades do ambiente, motivo pelo qual seu objetivo principal não é garantir a preservação dos objetivos iniciais estabelecidos, mas sim garantir a sobrevivência da organização por meio da adaptação dos objetivos às adversidades do ambiente.

5 Errado: Os planos aprovados na fase de planejamento devem ser ajustados ao longo da execução e controle e não integralmente mantidos.

6 Certo: Conforme Djalma de Oliveira, o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões interrelacionadas que podem ser separadas de formas diferentes.

De forma geral e **independentemente da metodologia utilizada**, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Ackoff (1975, p. 4) apresenta cinco partes:

- **Planejamento dos fins:** especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e as metas.
- **Planejamento dos meios:** proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aquele tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.
- **Planejamento organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócio.
- **Planejamento dos recursos:** dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- **Planejamento da implantação e controle:** corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento.

7 Certo: O planejamento, além de definir objetivos, metas e estratégias, é o responsável por estabelecer os indicadores de desempenho a serem utilizados no processo de avaliação e controle.

8 Certo: Os indicadores são definidos no planejamento e utilizados no controle.

9 Certo: O planejamento é o responsável por elaborar os indicadores a serem utilizados pelo controle.

10 Certo: O processo de planejamento é responsável por planejar os fins, os meios, bem como os mecanismos de acompanhamento e avaliação dos resultados.

11 Certo: O planejamento é o responsável por definir as formas de controle a serem utilizadas.

12 Certo: Entre as atividades do processo de planejamento, pode-se destacar a análise do ambiente interno e externo, o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias, bem como o estabelecimento de indicadores de desempenho.

13 Certo: As metas podem ser conceituadas como partições dos objetivos com o estabelecimento de quantidades e prazos, razão pela qual são alvos específicos a serem alcançados. Elas compõem os planos e, em conjunto com estes, fornecem a direção a ser seguida pela organização na busca dos objetivos pretendidos.

14 Gabarito Letra B

Comentários;

Letra A: Errada. Enquanto o planejamento é um processo permanente e contínuo, os planos resultantes desse processo podem ser permanentes ou temporários.

Letra B: Certo. As metas podem ser conceituadas como a quantificação dos objetivos com o estabelecimento de prazos.

Letra C: Errado Os planos elaborados pela cúpula da organização realizados a longo prazo são os estratégicos e não os operacionais.

Letra D: Errado. Os planejamento originam os planos e não o contrário.

Letra E: Errado. Segundo Amaru Maximiano, objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos.

Ainda segundo o referido autor, os objetivos, sempre que possível, devem ser quantitativos. Devem ser formulados em termos numéricos, associados a indicadores específicos de desempenho, com quantidade, data, nível de qualidade ou ordem de grandeza dos recursos empregados.

15 Errado: Embora as metas sejam desdobramentos dos objetivos organizacionais, elas não são empregadas como princípios e não são recomendações genéricas. Metas são alvos específicos expostos em termos numéricos.

16 Certo: O planejamento estratégico trata da organização como um todo e de sua relação com o ambiente externo, razão pela qual é mais abrangente, enquanto o planejamento tático trata de cada uma das áreas funcionais que compõem a organização, sendo, portanto, menos abrangente e mais detalhado; e o planejamento operacional é aquele que trata de cada uma das tarefas e atividades rotineiras da organização, sendo, portanto, o menos abrangente, tendo em vista seu alto grau de detalhamento.

17 Certo: Em cada nível de planejamento, podem ser destacadas características distintas, conforme quadro abaixo:

Níveis	Características	Prazos	Amplitudes	Orçamento
Estratégico	Elaborado nos níveis mais altos da organização (Direção, Institucional ou Organizacional). Riscos maiores.	Longo prazo	Abrange a organização como um todo e a relação com o ambiente externo.	Orçamento geral da organização.
Tático	Elaborados nos níveis intermediários. Riscos intermediários.	Médio prazo	Abrange cada departamento, unidade ou área funcional da organização.	Orçamento departamental ou setorial.
Operacional	Elaborado nos níveis inferiores. Riscos menores.	Curto prazo	Abrange cada uma das tarefas e atividades rotineiras.	Orçamentos para serviços ou atividades determinadas.

18 Errado: O planejamento relacionado à formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados é o operacional e não o estratégico; o planejamento que tem por objetivo a otimização dos resultados da

organização com um todo e relaciona-se aos objetivos de longo prazo é o estratégico.

19 gabarito letra D.

Comentários:

Letra A: Errado. O plano destinado a otimizar a organização como um todo é o estratégico e não o operacional.

Ademais, segundo Djalma de Oliveira, a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico ocorre no planejamento tático.

Letra B: Errado. O planejamento estratégico é caracterizado pelo seu alto risco, seja em razão do prazo ampliado, seja por tratar da relação da organização com o ambiente externo.

Letra C: Errado. O planejamento de metas, prazos, recursos para implantação de um projeto ou desenvolvimento de uma tarefa são inerente ao nível operacional e não tático.

Letra D: Certo. Os planos táticos tratam de cada uma das áreas funcionais da organização, tais como marketing, produção, vendas, rh, entre outras.

Letra E: Errado. Os planos estratégicos são de responsabilidade dos executivos de alto nível enquanto os táticos são de responsabilidade dos gerentes intermediários. Vale ressaltar, contudo, que um dos princípios do planejamento é a participação de todos, razão pela qual não se pode afirmar que os planos são de responsabilidade exclusiva de um ou outro nível.

20 Certo: Os planos estratégico, tático e operacional são, respectivamente, de longo, médio e curto prazo.

21 Errado: O planejamento estratégico é o responsável por definir a missão, a visão, construir a análise SWOT e alavancar a sinergia ou entropia negativa (geração de energia e boa relação entre as partes). Contudo, ele não busca aumentar o nível de entropia ou entropia positiva da organização (desperdício de energia e dificuldade no relacionamento entre as partes).

22 Certo: O planejamento estratégico estabelece a direção a ser seguida por toda a organização e é o responsável por posicioná-la em relação ao ambiente externo.

23 Certo: O planejamento estratégico abrange a organização como um todo, razão pela qual tem grande amplitude. Além disso, pode-se afirmar que ele envolve decisões amplas e antecipatórias que apoiam a organização no desenvolvimento dos demais planos.

24 Certo: O processo de planejamento é contínuo, dinâmico e iterativo, razão pela qual, além de definir a missão e visão da organização, deve ser submetido a análises contínuas para adaptar-se às inúmeras variáveis internas e externas que o balizam.

25 Errado: A primeira etapa do processo de planejamento estratégico varia muito de autor para autor, contudo, em nenhuma bibliografia de referência consta a elaboração de planos de ação como primeira etapa.

Ademais, os planos de ação estão orientados para a execução, razão pela qual são diretamente relacionados ao nível operacional.

Para o CESPE, são quatro as etapas básicas do processo de planejamento estratégico. Na **primeira** etapa, deve-se analisar a situação atual da organização. Na **segunda** etapa, faz-se a análise

se ambiental, na qual se consideram elementos externos à organização. Na **terceira** etapa, volta-se à análise interna, na qual são considerados os pontos fortes e fracos da própria organização. Por fim, na **última** etapa, definem-se os planos estratégicos da organização. Na sequência, são descritas as atividades envolvidas em cada etapa.

Para o SEBRAE, o processo de planejamento estratégico é composto por 7 etapas a saber:

1. Definir: visão e missão do negócio
2. Analisar o ambiente externo
3. Analisar o ambiente interno
4. Analisar a situação atual
5. Definir objetivos e Metas
6. Formular e Implementar a estratégia
7. Gerar Feedback e Controlar

Para Augustinho Paludo afirma que as etapas do planejamento estratégico são as seguintes:

1. Definição da missão, da visão e dos valores;
2. Diagnóstico institucional/estratégico;
3. Definição de questões, objetivos e estratégias;
4. Desmembramento dos planos;
5. Implementação;
6. Avaliação.

26 Errado: Conforme comentário da questão anterior, as etapas do processo de planejamento estratégico variam de autor para autor. Desse modo, por mais que se considere o diagnóstico estratégico como primeira etapa, tal entendimento estaria em desacordo com o entendimento de diversos autores, o que deixaria o item, no mínimo, nulo.

Ademais, o diagnóstico estratégico envolve uma análise interna e externa.

27 Errado: Os atores, também conhecidos como stakeholders, são todas as partes que tem interesse ou exercem influência positiva ou negativa sobre a organização, tais como clientes, concorrentes, fornecedores, recursos humanos, gerentes, entre outros.

Desse modo, para que o planejamento estratégico seja efetivo, é necessário que ele atenda às expectativas dos stakeholders, ainda que parcialmente, razão pela qual as partes devem ser envolvidas em todas as etapas e não apenas na última, conforme sugerido pela questão.

28 Errado: O planejamento estratégico é um processo permanente e contínuo de adaptação da organização ao ambiente externo, razão pela qual não cumpre seu objetivo apenas diagnosticando a situação atual e estabelecendo os objetivos.

29 Certo: Administração estratégica ou gestão estratégica pode ser conceituada como um conjunto estruturado e interativo de planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento organizacional estratégico.

Ela trata da organização como um todo e busca a integração entre os níveis estratégico, tático ou administrativo e operacional.

30 Errado: As questões relativas à aquisição e à alocação de recursos são um fator relevante, razão pela qual não devem ser rejeitadas como tal. Em qualquer processo de planejamento, **independentemente da metodologia utilizada**, devem ser considerados o planejamento dos fins, dos meios, organizacional, dos recursos e de implantação e controle.

- **Planejamento dos fins:** especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e as metas.
- **Planejamento dos meios:** proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aquele tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.
- **Planejamento organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócio.
- **Planejamento dos recursos:** dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- **Planejamento da implantação e controle:** corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento.

31 Errado: O planejamento tradicional é focado em previsões do futuro, razão pela qual é mais rígido, ou seja, resistente à mudança, e separa claramente as funções de planejamento e execução.

Por outro lado, o planejamento estratégico situacional é voltado para a adaptação da organização ao futuro. Logo, ao invés de apenas prever o futuro, ele é um processo de adaptação contínua ao ambiente. Para tal, busca maior integração entre o planejamento e a execução, além de ter regras mais flexíveis.

32 Certo: O planejamento estratégico situacional pode ser utilizado em qualquer tipo de organizações, inclusive públicas.

33 Certo: O principal instrumento de planejamento da administração pública brasileira é o orçamento.

A universidade UNICA, instituição de grande porte, voltada à promoção do ensino, pesquisa e extensão de nível superior, que oferece cursos de graduação e

pós-graduação em diversas áreas do conhecimento, planeja uma forma de se preparar para desafios atuais e futuros, decorrentes de alterações nos cenários econômico, social, político e mundial. Em função dessas alterações, algumas decisões já foram tomadas com base em estudos já desenvolvidos nas mais diversas áreas. Considerando essa situação hipotética, julgue os itens subsequentes.

34 Errado: Ao definir que todos os seus cursos sejam avaliados com nota máxima até 2020, a universidade Única definiu a sua visão (futuro desejado pela organização) e não a missão (razão de existência. Ex: Prestar serviços educacionais).

35 Certo: A missão é definida no planejamento estratégico, pois define a razão de existência da organização como um todo e a posiciona em relação ao ambiente externo.

36 Errado: Por tratar-se do futuro desejado pela organização, deve ser considerado a visão e não a missão.

37 Errado: O processo de planejamento estratégico é dinâmico, motivo pelo qual até mesmo a missão e visão podem ser modificados.

38 Errado. Caso uma organização atue fora da abrangência de sua área de negócio estará contrariando sua missão.

39 Errado: Embora a missão deva ser estabelecida antes dos objetivos, metas e estratégias, não se pode afirmar que ela é o ponto ao qual a organização quer chegar no futuro, uma vez que esta é a definição de visão.

40 Certo: Ao realizar a análise SWOT, a organização deve identificar as variáveis externas não controláveis (oportunidades e ameaças) e as variáveis internas controláveis (forças e fraquezas).

41 Errado: A análise SWOT é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico para coletar dados e informações sobre a organização e o ambiente. Estes dados apenas servem de base para a formulação dos objetivos, metas, estratégias e indicadores de desempenho. Desse modo, podemos concluir que a análise SWOT não é a responsável pela definição dos indicadores de desempenho.

42 Gabarito letra E.

Comentário:

Letra A: O aumento da conscientização do cidadão sobre a necessidade de melhoria do gato público constitui um exemplo **oportunidade** (variável externa não controlável que cria uma condição favorável).

Letra B: A capacitação de grande número de servidores com relação ao planejamento estratégico constitui um exemplo de **força** (variável interna controlável que cria uma condição favorável).

Letra C: O baixo número de servidores comprometidos com a implementação do planejamento do órgão constitui um exemplo de **fraqueza** (variável interna controlável que cria uma condição desfavorável).

Letra D: A dificuldade no processamento interno do sistema de gestão de documentos no órgão constitui um exemplo de **fraqueza** (variável interna controlável que cria uma condição desfavorável).

Letra E: Considerando que as mudança frequente na legislação atinente ao controle externo decorrem da atuação do poder legislativo, trata-se de uma **ameaça** (variável externa não controlável que cria uma condição desfavorável) ao funcionamento do Tribunal de Contas estadual.

43 Certo: O quadro de pessoal de uma organização é uma variável interna controlável. No caso, por ser altamente qualificado, trata-se de um exemplo de força.

44 Errado. A equipe de uma organização constitui uma variável interna controlável, portanto, somente poderia ser uma força ou fraqueza. No caso, por se tratar de uma equipe pouco capacitada, há uma fraqueza e não uma ameaça.

A universidade UNICA, instituição de grande porte, voltada à promoção do ensino, pesquisa e extensão de nível superior, que oferece cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento, planeja uma forma de se preparar para desafios atuais e futuros, decorrentes de alterações nos cenários econômico, social, político e mundial. Em função dessas alterações, algumas decisões já foram tomadas com base em estudos já desenvolvidos nas mais diversas áreas. Considerando essa situação hipotética, julgue os itens subsequentes.

45 Errado. A qualificação isuficiente, na área de novas tecnologias de ensino, do corpo funcional das unidades da universidade Única constitui um exemplo de fraqueza e não ameaça.

46 Errado. A falta de uma matéria-prima no mercado é um exemplo de ameaça, por se tratar de uma variável externa não controlável que cria uma condição desfavorável.

47 Errado. Embora os pontos fortes e fracos sejam variáveis internas controláveis e as ameaças e oportunidades variáveis externas não controláveis, não se pode afirmar que as ameaças não podem ser enfrentadas. Ao contrário, uma das finalidades da análise SWOT é permitir que a organização elabore estratégias para aproveitar as oportunidades e lidar com as ameaças.

48 Certo. O item resume a análise SWOT.

49 Certo: A partir da relação entre as variáveis que compõem a análise SWOT é possível definir os seguintes cenários: desenvolvimento (relação entre forças e oportunidades), manutenção (relação entre forças e ameaças), crescimento (relação entre fraquezas e oportunidades) e sobrevivência (relação entre fraquezas e ameaças). Em cada um desses cenários é possível definir estratégias, sendo que as mais comuns são as seguintes:

a) Desenvolvimento:

- de mercado;
- de produtos ou serviços;
- financeiro;
- de capacidades;
- de estabilidade;
- diversificação.

b) Manutenção:

- Estabilidade;
- Nicho;
- Especialização.

c) Sobrevivência:

- Redução de custos;
- Desinvestimento;
- Liquidação do negócio.

d) Crescimento:

- Inovação;
- Internacionalização;
- Joint venture;
- Expansão.

50 Certo. O planejamento tático abrange cada uma das unidades ou áreas funcionais que compõem a organização, é elaborado no

nível intermediário, médio ou gerencial e sua orientação é para o médio prazo.

51 Certo: O plano tático tem, entre suas principais finalidades, a articulação entre o nível estratégico e o operacional, sendo, portanto, um elo de ligação entre os níveis extremos da organização.

O planejamento é uma função administrativa importante, utilizada por administradores dos níveis estratégico, tático e operacional, porém o escopo e as atividades são específicos de cada nível. Thomas S Bateman & Scott A. Snell. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998 (com adaptações). A respeito do assunto abordado no texto e de suas implicações, julgue os itens que se seguem.

52 Certo: Conforme Djalma de Oliveira, o planejamento tático é o responsável pela decomposição (detalhamento) dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

53 Errado. A organização que esteja definindo os objetivos para as áreas funcionais está elaborando o planejamento tático.

54 Errado: O detalhamento do planejamento, com o estabelecimento de métodos, recursos necessários para o desenvolvimento e implantação, procedimentos básicos a serem adotados, resultados finais esperados, prazos, bem como os responsáveis pela execução ocorre no nível operacional e não estratégico.

55 Errado: O plano responsável por definir as atividades, os recursos e as formas de controle necessários para a realização dos cursos de ação escolhidos é o operacional e não o funcional ou administrativo (tático).

56 Certo: Conforme Chiavenato, procedimento é uma sequência de etapas ou passos que devem ser rigorosamente seguidos para a execução de um plano. Constitui séries de fases detalhadas indicando como cumprir uma tarefa ou alcançar uma meta previamente estabelecida.

57 Certo: Entre os vários conceitos de estratégia, Simon entende que se trata de um conjunto de decisões que determinam o **comportamento** a ser exigido em determinado período de tempo; Stoner e Freeman, por sua vez, conceituam estratégia como um programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a **resposta desta a seu ambiente** através do tempo.

Logo, podemos conceituar estratégia como a relação entre o comportamento da organização e seu ambiente de negócios.

58 Certo: Para Amaru Maximiano, o conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro. Vem daí a definição de Aristóteles, de que a finalidade da estratégia é a vitória.

Logo, podemos afirmar que o termo estratégia tem sua origem nas batalhas militares. Além disso, ela refere-se às formas utilizadas para explorar condições ambientais favoráveis e permitir o alcance dos objetivos.

59 Errado: Além de sofrer forte influência da missão, da relação entre oportunidades e ameaças; e forças e fraquezas, a estratégia também é influenciada por aspectos psicológicos dos proprietários e executivos que têm poder de decisão.

60 Errado: Para Michel Porter estratégia é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria.

Logo, por se tratar de um diferencial competitivo, a estratégia não significa realizar atividades de forma idêntica aos concorrentes.

61 Certo: Para Michel Porter as três estratégias genéricas, que se aplicam a qualquer organização são:

- **Diferenciação:** distinguir os produtos ou serviços da organização das demais (consiste em dar ênfase à uma vantagem competitiva distintiva);
- **Liderança de custo:** a estratégia é ofertar um produto ou serviço mais barato que o dos concorrentes e não diferenciar-se.
- **Foco:** também conhecida como focalização, concentração ou nicho, consiste em focalizar apenas um nicho e tornar-se o melhor nele. Pode ser em um produto, serviço, grupo de clientes, região, entre outros.

62 Errado: Por ter um público muito sensível a preços, a estratégia mais adequada para a universidade Única seria a de liderança de custos e não diferenciação.

63 Certo: A matriz de portfólio de produtos, também chamada de matriz de crescimento e participação ou matriz BCG, é uma técnica de seleção de estratégias que se baseia no estudo da participação dos produtos da empresa no mercado e que retrata as seguintes fontes de lucros e resultados: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas (abacaxi).

64 Errado: Embora o produto estrela seja aquele com maior participação e maior taxa de crescimento, ele não se encontra na fase de maturação, mas sim de crescimento.

- **Interrogação** (participação alta e crescimento baixo): encontra-se na fase de **introdução**;
- **Estrela** (participação alta e crescimento alto): encontra-se na fase de **crescimento**;
- **Vaca leiteira** (participação alta e crescimento baixo): encontra-se na fase de **maturação**;
- **Vira latas ou abacaxi** (participação baixa e crescimento baixo): encontra-se na fase de **declínio**.

65 Certo: A Matriz GE/McKinsey é um modelo para análise de portfólio de unidades de negócios. O melhor portfólio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente aos pontos fortes da empresa e ajuda a explorar as indústrias e mercados mais atrativos. Os objetivos da análise do portfólio de negócios são:

1. Decidir qual unidade de negócios deve receber mais ou menos investimentos;
2. Desenvolver estratégias de crescimento incluindo novos produtos e negócios ao portfólio;
3. Decidir quais negócios ou produtos não deverão permanecer.

66 Certo: Embora o BSC seja uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, ele busca a integração entre os níveis estratégico, tático e operacional.

67 Certo: O BSC avalia aspectos financeiros e não financeiros e identifica relações de causa e efeito entre os diversos indicadores de desempenho. Desse modo, é possível integrar as decisões estratégicas da organização com foco na missão e visão.

68 Certo: A partir da observação da ênfase excessiva em resultados financeiros, em substituição ao antigo sistema de medidas, desenvolveu-se o BSC, usado como sistema de gestão estratégica que privilegia a implantação de longo prazo com fôco na missão e visão.

70 Certo: Entre os diversos indicadores que podem ser analisados na concepção dos clientes, podemos incluir o tempo, a qualidade, o desempenho e o serviço. Outros aspectos comuns nas provas incluem a satisfação, retenção, fidelidade, valor gerado, entre outros.

71 Certo: De fato, a ampliação dos indicadores não financeiros, que incluem as dimensões do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, pode gerar dificuldades na implantação do BSC, dada a subjetividade que os envolve.

72 Gabarito letra D. No mapa estratégico clássico, a perspectiva que representa o objetivo final da organização é a financeira, razão pela qual aparece no topo, seguida pelas perspectivas clientes, processos e, na base, aprendizado e crescimento.

73 Errado. Uma das principais características do BSC é a associação entre os indicadores financeiros e não financeiros, não constituindo, portanto, uma limitação, conforme afirmado pelo item.

74 Certo: A estratégia organizacional é de responsabilidade de todos os níveis (estratégico, tático e operacional) e, igualmente, de todos os colaboradores da organização.

75 Errado: O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica aplicável a qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte.

76 Certo: O BSC é utilizado na gestão estratégica para avaliar o desempenho da organização como um todo, acompanhar a implementação da estratégia e gerar um feedback à gestão organizacional. Logo, a organização que implanta a referida ferramenta tem, entre suas intenções, a tomada de decisões orientadas para o aprimoramento da estrutura e dos resultados por meio da melhor alocação de recursos na organização.

77 Errado: O BSC é uma ferramenta utilizada na gestão estratégica (da organização como um todo), logo, ele busca o alinhamento entre os objetivos de longo, médio e curto prazo.

78 Errado: O BSC busca a integração entre os objetivos de longo, médio e curto prazo.

79 Certo. Entre os elementos que devem compor o planejamento estratégico de uma organização que utiliza a metodologia do BSC estão os fatores críticos de sucesso.

Como exemplo, podemos mencionar os fatores críticos de sucesso que constam no plano estratégico da Justiça Militar:

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA JUSTIÇA MILITAR

- Força de trabalho apropriada
- Comprometimento e envolvimento
- Recursos financeiros, materiais e tecnológicos adequados
- Desenvolvimento de pessoas e do conhecimento
- Estrutura e gestão administrativa eficientes
- Integração entre os órgãos e as unidades da JMU
- Comunicação eficaz
- Inteligência estratégica estruturada
- Autonomia e independência

80 Certo. O BSC analisa medidas financeiras e não financeiras, estabelecendo entre elas uma relação de causa e efeito que permite visualizar o desempenho da organização como um todo.

81 Errado: O BSC se assenta sob quatro perspectivas clássicas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

82 Errado. Os indicadores de desempenho, na metodologia do BSC, devem ser analisados conjuntamente, por meio do estabelecimento de relações de causa e efeito.

83 Certo: O modelo da Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho constitui-se das dimensões de esforço e de resultado desdobradas em outras dimensões do desempenho. As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade.

84 Certo: O alcance dos seis “Es” (Eficiência, Eficácia, Efetividade, Excelência, Execução e Economicidade) é imprescindível para qualquer organização que queira um desempenho ótimo.

85 Errado: A dimensão resultados envolve os indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, enquanto a dimensão esforço envolve os indicadores de economicidade, excelência e execução.

86 Certo: As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade.

87 Certo: A administração por objetivos propõe uma gestão transparente dos objetivos, que devem ser definidos em conjunto por chefes e subordinados, com o fim de obter o maior engajamento possível.

88 Errado: Na administração por objetivos, estes são definidos em conjunto por chefes e subordinados, razão pela qual trata-se de um modelo de gestão horizontalizado.

89 Certo: Na administração por objetivos estes são definidos em conjunto por chefes e subordinados. Além disso, ela prevê a decomposição dos objetivos e interligação destes.

Ressalta-se que os departamentos apresentam princípios distintos, tais como os que regem a gestão de pessoas ou a gestão financeira.

90 Errado: Os objetivos não são definidos pelos superiores hierárquicos na administração por objetivos, mas sim em conjunto por chefes e subordinados.

91 Errado: A administração por objetivos pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, seja ela orgânica ou mecanicista.

EXERCÍCIOS
PROCESSO ORGANIZACIONAL – ESTRUTURAS
ORGANIZACIONAIS E CRITÉRIOS DE
DEPARTAMENTALIZAÇÃO

01 Cespe/CADE/Agente Administrativo/2014/53 A estrutura de uma organização é definida por sua composição hierárquica, sua departamentalização e seus sistemas de comunicação, coordenação e integração.

02 Cespe/MC/Especialidade 24/2013/59 Os processos de organização resultam da estratégia, sendo a estrutura organizacional a divisão das tarefas, a distribuição dos recursos e a coordenação das unidades ou departamentos.

03 Cespe/MS/Administrador/2013/58 A estratégia e a tecnologia são as principais forças determinantes de uma estrutura organizacional e de departamentalização, uma vez que o ambiente é uma variável dinâmica, em permanente mudança, que não permite uma relação de dependência com a organização.

04 Cespe/MI/Administrador/2013/57 A principal variável que afeta o tipo e o modelo de estrutura de uma empresa é a natureza da sua atividade, isto é, o produto ou o serviço que é produzido.

05 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/109 Estruturas organizacionais atendem a função de realizar os produtos ou serviços organizacionais e de atingir metas e objetivos da organização.

06 Cespe/DPF/Agente Administrativo/2014/51 O desenho organizacional é o processo por meio do qual os gestores selecionam e gerenciam aspectos da estrutura e da cultura organizacionais, que, por sua vez, são importantes para aumentar a eficiência da organização.

07 Cespe/ABIN/Agente Técnico de Inteligência/2010/52 O sistema de autoridades, um dos componentes da estrutura organizacional de uma instituição, é resultado da distribuição hierárquica do poder.

08 Cespe/MC/Especialidade 22/2013/54 De acordo com a função organizar, tanto em uma empresa de software quanto em uma empresa de confecção de roupas, os empregados devem ser alocados em equipes de linha de montagem, com o propósito de agrupamento das atividades de produção.

09 Cespe/CPRM/Analista em Geociências – Administração/2013/62 A organização consiste em determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados.

10 Cespe/DPF/Agente Administrativo/2014/52 O principal propósito da estrutura organizacional consiste em alocar esforços para a execução de tarefas.

11 Cespe/MPOG/Cargo 1: Administrador/2015/60 Ao se analisarem os motivos para o desenvolvimento de estruturas hierárquicas, fatores ligados a dificuldades de estímulo e de coordenação são elementos decisivos no surgimento e no desenvolvimento da hierarquia.

12 Cespe/ANAC/Técnico Administrativo/2012/69 A hierarquia na organização surge com a dificuldade de gerentes coordenarem e motivarem os empregados de maneira eficaz.

13 Cespe/TELEBRÁS/Técnico em Gestão de Telecomunicações – Assistente Administrativo/2013/57 Estrutura formal refere-se ao conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades e decisões das unidades de uma organização.

14 Cespe/MP-Temporário/2013/Categoria 6/82 Uma estrutura organizacional pode ser representada por um organograma e tem como característica o agrupamento de processos de trabalhos afins e a definição de unidades responsáveis por esses processos.

15 Cespe/DEPEN/Agente Penitenciário Federal – Área 1/2015/81 Na evolução das estruturas organizacionais, espera-se que essas estruturas tornem-se gradativamente mais simples e flexíveis, de modo a terem, como consequência, níveis mais elevados de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade.

16 Cespe/TJ-CE/Técnico - Judiciário/2014/31 Com relação às características desses modelos, assinale a opção correta.

A) Uma característica presente nos modelos contemporâneos é a comunicação verticalizada.

B) Nos modelos tradicionais, as tarefas costumam ser compartilhadas entre os indivíduos.

C) Os modelos contemporâneos são marcados normalmente por tomadas de decisão centralizada.

D) Uma das premissas dos modelos tradicionais é a redução de normas.

E) A hierarquia flexibilizada caracteriza os modelos com base em aprendizagem.

17 Cespe/DPF/2014/Administrador/56 O surgimento de estruturas organizacionais horizontalizadas e desburocratizadas é resultado da adaptação das organizações contemporâneas aos novos padrões de trabalho.

18 Cespe/SUFRAMA/Administrador/2014/70 Uma organização que busque adquirir uma estrutura mais flexível e otimizada deve descentralizar sua cadeia de comando para que os gastos com coordenação e controle gerencial sejam minorados por meio da responsabilização e participação dos membros dessa organização.

19 Cespe/TCDF/Analista de Administração Pública – Organizações/2014/94 Em uma organização centralizada há uniformidade de diretrizes e normas.

20 Cespe/CADE/2014/Agente Administrativo/57 A descentralização é natural nas organizações em crescimento, uma vez que o aumento da estrutura organizacional estimula a tomada de decisões por níveis hierárquicos intermediários.

21 Cespe/Unipampa/2013/Administrador/91 Descentralização refere-se à redistribuição dos processos decisórios entre os diversos níveis hierárquicos de uma organização.

22 Cespe/MP-Temporário/2013/Categoria 6/96 Uma organização que vise proporcionar maior participação e motivação a seus colaboradores deverá enfatizar a descentralização.

23 Cespe/MDIC/2014/Agente Administrativo/71 Há distinção entre descentralização de atividades e descentralização de autoridade; por exemplo, as atividades de grandes multinacionais são descentralizadas, ou seja, desenvolvem-se em vários locais,

entretanto o poder organizacional, em geral, centraliza-se nas sedes dessas empresas.

24 Cespe/ABIN/Agente Técnico de Inteligência/2010/61 A descentralização atinge, geralmente, diversos níveis hierárquicos, ao passo que a delegação restringe-se a um único nível.

25 Cespe/ABIN/Agente Técnico de Inteligência/2010/62 A delegação de autoridade, vinculada aos níveis hierárquicos de uma instituição, independe do tipo de estrutura organizacional centralizada ou descentralizada.

26 Cespe/FUNASA/2013/Especialidade II/54 Quando um colaborador recebe novas atribuições diretamente do seu gerente, mesmo não tendo o cargo compatível para essas novas atividades e sabendo que poderá deixar de desenvolvê-las a qualquer momento, tem-se um exemplo de delegação.

27 Cespe/ICMBio/Técnico Administrativo/2014/65 O conceito de sinergia retrata a relação autoridade-responsabilidade que une superiores e subordinados em uma organização, fazendo que a ordem flua do executivo, no topo da organização, até o empregado, no nível mais baixo.

28 Cespe/SUFRAMA/Administrador/2014/68 De acordo com a cadeia de comando e a hierarquia de uma estrutura organizacional, um gerente de produção tem autoridade sobre seu subordinado direto e responsabilidade para com seu diretor de produção.

29 Cespe/CAPES/Assistente em Ciência e Tecnologia/2012/101 Amplitude de controle ou administrativa refere-se ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada. Quanto maior o número de subordinados por chefe, menor será o número de níveis hierárquicos, e vice-versa.

30 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2013/86 A amplitude de controle em uma organização deve ser reduzida nos casos em que o trabalho seja rotineiro, os subordinados, altamente treinados, o administrador, altamente capacitado, os cargos, similares e as medidas de desempenho, comparáveis.

31 Cespe/ICMBio/Analista Administrativo/2014/59 Quanto mais níveis hierárquicos existirem em uma organização, maior será a amplitude de controle prevista para os cargos de comando ou chefias.

32 Cespe/UNIPAMPA/Assistente em Administração/2013/56 O número de pessoas subordinadas a um gerente define a amplitude de controle ou de comando. A amplitude de controle é maior quando o número de escalões subordinados é menor. Quando há muitos chefes e poucos subordinados, a amplitude de controle é reduzida.

33 Cespe/MC/Especialidade 22/2013/53 Uma estrutura organizacional alta apresenta uma amplitude gerencial reduzida, mas com vários níveis hierárquicos estabelecidos na cadeia de comando.

35 Cespe/DEPEN/Agente Penitenciário Federal – Área 1/2015/82 A departamentalização, que pode ser considerada parte da estrutura organizacional, é o agrupamento, conforme critério específico de homogeneidade, das atividades e dos recursos —

humanos, financeiros, materiais e equipamentos — em unidades organizacionais.

36 Cespe/FUB/Assistente em Administração/2015/120 Dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas de modo lógico, encadeado e confortável por parte das pessoas é exemplo de departamentalização, que é um elemento da estrutura organizacional.

37 Cespe/CADE/Agente Administrativo/2014/54 Nas organizações, a departamentalização pode ser identificada por meio da estrutura vertical de seus organogramas.

38 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/61 Chefias generalistas, estabilidade e constância nas relações são características próprias da estrutura organizacional linear.

39 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/64 A organização estruturada de forma simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima adota estrutura funcional.

40 Cespe/TRE - RJ/Técnico – área administrativa/2012/90 A estrutura funcional é a mais adequada para uma organização pública que tenha um quadro de profissionais com pouca especialização na área técnica e grande variedade de produtos ou serviços.

41 Cespe/MPU/Analista Administrativo/2010/65 Caso desejasse reestruturar apenas a unidade de comando, o diretor deveria escolher a estrutura funcional.

42 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/64 A organização estruturada de forma simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima adota estrutura funcional.

43 Cespe/MPU/Analista Administrativo/2010/62 A adoção, pelo diretor, da estrutura linha-staff aceleraria o processo decisório.

44 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/62 Os órgãos de assessoria da organização em estrutura linha-staff exercem autoridade de linha sobre os colaboradores dos demais setores, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais.

45 SUFRAMA/Administrador/2014/67 A adoção pela organização da linha-staff, em que os especialistas de staff não interferem nas decisões das unidades para as quais prestam serviço, gera a desvantagem de criar uma área de assessoria de tipo linear e com autoridade única, duplicando os gastos dos recursos organizacionais.

46 Cespe/TRE-GO/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2015/93 A departamentalização funcional tem a desvantagem de reduzir a cooperação entre departamentos devido à ênfase nas especialidades.

47 Cespe/MJ/Administrador/2013/64 A organização do trabalho e dos funcionários em áreas de especialização distintas facilita a cooperação interdepartamental, na medida que induz a colaboração entre especialistas e a coordenação de seus esforços para melhor desempenho.

48 Cespe/UNIPAMPA/Assistente em Administração/2013/58 O modelo de departamentalização funcional é indicado para grandes empresas, que apresentam pequena diversificação tecnológica ou de produtos, vendas ou distribuição pelos mesmos tipos de canais,

execução de operações em uma área geográfica bem delimitada e ambiente externo estável.	otimizar a coordenação geral dos resultados deverá evitar a departamentalização por serviços.
49 Cespe/MC/Especialidade 22/2013/52 A departamentalização funcional com divisão por região geográfica refere-se à situação em que todas as pessoas engajadas em uma mesma atividade são agrupadas em uma mesma unidade, mas distribuídas nas diferentes localidades onde a empresa atua.	61 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/65 A departamentalização por produto permite uma visão única acerca da organização e o controle eficaz sobre seu conjunto.
50 Cespe/ICMBio/Analista Administrativo/2014/57 As organizações que buscam estabilidade e economia de escala em seus departamentos apresentam estruturas divisionais e, por vezes, matriciais por terem a especialização do trabalho como elemento central.	62 Cespe/UNIPAMPA/Assistente em Administração/2013/59 Se uma empresa trabalha com vários produtos que apresentam diferenças significativas entre si e opta por administrar cada um dos produtos individualmente, a estrutura organizacional dessa empresa será denominada departamentalização por projetos.
51 Cespe/MC/Especialidade 4/2013/52 A obtenção de colaboradores com alto grau de especialização é uma vantagem advinda da adoção de uma estrutura funcional por uma organização pública.	63 MJ/Administrador/2013/65 A principal vantagem da departamentalização por cliente é o fato de direcionar a organização para as necessidades do cliente e não para produtos ou funções empresariais.
52 Cespe/MDIC/Analista Técnico-Administrativo/2014/51 No MDIC, a existência das Secretarias de Desenvolvimento, de Produção e de Comércio Exterior caracteriza uma estrutura organizacional funcional.	64 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/69 A departamentalização por clientes atende de forma mais apropriada a organização cujos objetivos principais sejam o lucro e a produtividade.
53 Cespe/MC/Especialidade 4/2013/51 Um estado organizado em secretarias de saúde, educação, segurança, planejamento e comunicação emprega uma estrutura funcional.	65 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/70 O enfraquecimento da especialização constitui uma desvantagem da departamentalização geográfica.
54 Cespe/CADE/Agente Administrativo/2014/51 Nas organizações, a departamentalização por objetivos é utilizada para definir as principais unidades organizacionais, como produção, finanças e vendas.	66 Cespe/MCTI/Gestão Administrativa/2012/49 Além da divisão geográfica, umas das principais características do modelo de departamentalização territorial é a concentração de pessoas com a mesma competência técnica em unidades especializadas.
55 Cespe/MDIC/Agente Administrativo/2014/74 Embora o modelo funcional de departamentalização seja apropriado para organizações de pequeno porte, ele também pode ser utilizado pelas grandes empresas que executam suas operações em uma mesma área geográfica.	67 Cespe/ANATEL/Analista Administrativo/2012/82 Considere que a cúpula de determinado órgão público decida expandir suas operações, mas preservando seu processo decisório. Nessa situação, a adoção da departamentalização territorial, que crie unidades delegadas nos estados, será a mais adequada.
56 Cespe/SUFRAMA/Administrador/2014/65 Em uma estrutura departamentalizada fundamentada no princípio da organização funcional, a autoridade é orientada pelo conhecimento e pela especialização da função a ser exercida, o que leva as unidades a estabelecerem linhas diretas de comunicação.	68 Cespe/UNIPAMPA/Assistente em Administração/2013/57 A definição do tipo de estrutura organizacional é dependente do tipo de tecnologia empregada na organização, portanto, para o modelo de produção por processo, a estrutura organizacional mais adequada é a orgânica.
57 Cespe/MTE/Auditor-fiscal do trabalho/2013/66 A estrutura funcional, baseada na ideia de projetos, tem como característica a reunião temporária de especialistas lotados em diferentes unidades para a realização de determinada tarefa.	69 Cespe/CPRM/Analista em Geociências – Administração/2013/63 A departamentalização da organização por processos consiste em administrar as funções permanentes da organização, resultando em uma estrutura vertical criada pela cadeia de comando.
58 Cespe/FUB/Cargo 1: Administrador/2015/67 Considere que uma organização tenha definido a seguinte estrutura organizacional: diretoria de pessoal, diretoria de administração e finanças, diretoria de marketing e diretoria de vendas. Nesse caso, a referida organização definiu sua estrutura com base na departamentalização funcional.	70 Cespe/MDIC/Agente Administrativo/2014/73 A estratégia é um fator que influencia na escolha da estrutura organizacional; por exemplo, as estratégias de inovação e crescimento exigem organizações por projeto.
59 Cespe/TCDF/Analista de Administração Pública – Serviços Técnico-Administrativos/2014/62 A departamentalização por serviços no atendimento ao cidadão facilita a atividade fim e a cooperação interdepartamental, embora acarrete aumento de custo.	71 Cespe/SUFRAMA/Administrador/2014/66 Em ambientes rotineiros, com pouca mudança de mercado, as organizações tendem a adotar estruturas baseadas em processos ou em projetos para que haja melhor condução dos processos produtivos e entrega de produtos e serviços.
60 Cespe/MPOG Temporário/CP 3 – Técnico de nível superior – SPU/UCP/2013/52 Uma organização que tenha como objetivo	72 Cespe/AGU/Administrador/2010/68 A escolha das tarefas que são atribuídas às unidades administrativas baseia-se nos critérios de departamentalização, ou seja, na especialização dos blocos de trabalho de uma organização. Nesse contexto, as organizações estruturadas no modelo de projetos delegam grande autoridade e responsabilidade aos gerentes.

73 Cespe/TRT 8ª Região/Analista Judiciário – Área Administrativa/2013/QUESTÃO 28) O modelo de departamentalização composto por uma estrutura organizacional híbrida, na qual duas ou mais formas de departamentalização são utilizadas conjuntamente, é denominado

- a) departamentalização matricial.
- b) departamentalização geográfica.
- c) departamentalização por cliente.
- d) departamentalização por processos.
- e) departamentalização funcional.

74 Cespe/ICMBio/Técnico Administrativo/2014/66 A departamentalização matricial é um tipo híbrido de agrupamento de atividades em que os empregados de várias especialidades se agrupam para realizar tarefas em tempo não limitado.

75 Cespe/ABIN/Agente Técnico de Inteligência/2010/53 A departamentalização matricial, por meio da qual se unem a estrutura funcional e a de projeto, é necessária em razão de as instituições terem, atualmente, filiais em diversas cidades ou países.

76 Cespe/FUB/Assistente em Administração/2015/118 Em uma organização com estrutura matricial, um empregado, na realização de suas atribuições de atendimento, responde hierarquicamente aos seus superiores de unidades distintas, de modo simultâneo, para que as demandas de atendimento sejam cumpridas.

77 Cespe/MC/Especialidade 24/2013/61 Funcionários com dois chefes é um fato que ocorre em estruturas organizacionais em rede.

78 Cespe/TCE-ES/Analista Administrativo – Área 1: Administração-Economia/2013/QUESTÃO 34) Caso um servidor do tribunal de contas, subordinado ao gerente da área de recursos humanos, esteja provisoriamente vinculado a um projeto para melhoria no atendimento ao cidadão e subordinado, simultaneamente, a outro gerente, tem-se, nesse caso, um exemplo de departamentalização do tipo

- a) funcional.
- b) geográfica.
- c) matricial.
- d) por processos.
- e) linear.

79 Cespe/CADE/Agente Administrativo/2014/52 Na estrutura matricial, as tarefas de uma organização são unificadas de acordo com os seus objetivos, gerando estruturas divisionais como, por exemplo, produtos e clientes.

80 Cespe/SUFRAMA/Administrador/2014/71 Organizações que busquem inovações contínuas para o mercado tendem a migrar de estruturas departamentais matriciais para estruturas funcionais verticais, o que resulta em ganhos na capacidade produtiva e na otimização de recursos organizacionais.

81 Cespe/FUB/Cargo 1: Administrador/2015/65 As vantagens de uma organização do tipo matricial incluem flexibilidade, adaptabilidade e princípio da unidade de comando.

82 MPOG/Cargo 1: Administrador/2015/61 Considerando-se que o desenvolvimento de expectativas estáveis por parte dos servidores seja visto como um elemento fundamental ao bom desempenho de organizações públicas, fica evidente que a divisão organizacional de órgãos públicos deve ser desenvolvida por meio da estrutura matricial.

83 Cespe/TJ-RR/Administrador/2012/85 O modelo de departamentalização matricial é definido de acordo com critérios geográficos, estabelecidos em uma matriz que coordena as ações de suas filiais.

84 Cespe/MCTI/Gestão Administrativa/2012/50 Na estrutura organizacional do tipo matricial, cada um dos especialistas funcionais envolvidos em um projeto, mesmo estando alocado em diversos projetos, preserva sua ligação e seus compromissos com seu departamento de origem.

85 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/63 A estrutura matricial é indicada para organizações que lidam com projetos específicos.

86 Cespe/ANAC/Analista Administrativo/2012/110 Estruturas matriciais combinam a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos ou produtos, motivo pelo qual representam uma opção adequada para organizações que implementam projetos.

87 Cespe/TJ-CE/Analista Judiciário – Administração/2014/49 Com relação as abordagens para a departamentalização em organizações, assinale a opção correta.

- A) A departamentalização por localização e caracterizada pelo parcelamento das operações da organização em componentes temporais.
- B) Na departamentalização por processos, as divisões organizacionais são definidas com base nas atividades operacionais executadas.
- C) Na departamentalização por produto consideram-se as áreas funcionais da organização.
- D) Na departamentalização funcional observam-se os processos desenvolvidos na organização como base para a definição dos departamentos.
- E) Organizações que destinam um departamento para clientes industriais e outro para clientes varejistas adotam a departamentalização por objetivo.

GABARITO COMENTADO

01 Certo: A estrutura organizacional é o instrumento utilizado pela organização para alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento. Ela é definida por sua composição hierárquica (divisão vertical da organização), sua departamentalização (divisão horizontal da organização), além dos sistemas de comunicação, coordenação e integração.

02 Certo: Os principais fatores que afetam a escolha do tipo de estrutura são: o ambiente, a tecnologia, a estratégia e o fator humano. Logo, o processo de organização, responsável por definir

a estrutura organizacional, resulta da estratégia e é responsável por dividir as tarefas, os recursos e estabelecer o sistema de coordenação das unidades e departamentos.

03 Errado: De fato, a estratégia e a tecnologia são duas forças determinantes na escolha do tipo de estrutura organizacional. Contudo, o ambiente, de igual forma, afeta a escolha do tipo de estrutura, razão pela qual há uma relação de dependência entre o ambiente e a organização (estrutura).

04 Errado: As principais variáveis que afetam a escolha do tipo de estrutura são: ambiente, tecnologia, fator humano e estratégia.

05 Certo: A estrutura organizacional é um meio utilizado pela organização para alcançar seus objetivos.

06 Certo: Segundo o CESPE, Desenho organizacional é o processo pelo qual os gerentes selecionam e gerenciam várias dimensões e componentes da cultura e estrutura organizacional para que uma organização possa controlar as atividades necessárias para atingir objetivos, maximizando sua eficiência.

07 Certo: O sistema de autoridade decorre da distribuição de autoridade entre os diversos níveis hierárquicos da organização.

08 Errado: A escolha do tipo de estrutura organizacional deve levar em consideração inúmeras variáveis, em especial, o ambiente, a tecnologia a estratégia e o fator humano. No caso da questão, verifica-se que em uma empresa de software há grande tendência à inovação, ao passo que em uma confecção de roupas há grande tendência à rotina. Logo, a organização em uma linha de montagem (corte, costura e acabamento) mostra-se viável em uma confecção de roupas, porém, o mesmo não se pode afirmar sobre uma empresa que produz softwares.

09 Certo: Para Idalberto Chiavenato, organização como função administrativa significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles. Assim, organizar consiste em:

- Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização);
- Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização);
- Designar as atividades às específicas posições de trabalho (cargos e tarefas).

10 Errado: Segundo o CESPE, Estrutura organizacional é o sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla como as pessoas coordenam suas ações e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais. O propósito principal da estrutura organizacional é o controle, ou seja, estabelecer uma relação de atribuições e autoridade para controlar a maneira como as pessoas coordenam suas ações para alcançarem objetivos.

11 Certo: A hierarquia decorre da distribuição de autoridade na organização, sendo, portanto, a divisão vertical da estrutura. Ela surge em razão das dificuldades para estimular, coordenar e controlar organizações.

12 Certo: Entre os fatores ligados ao surgimento da hierarquia, está a dificuldade dos gerentes em coordenar e motivar pessoas de modo eficaz.

13 Certo: A organização formal, representada pelo organograma, refere-se à ordenação das responsabilidades e autoridades, bem como das decisões das unidades organizacionais. Lembrando que a estrutura formal é deliberadamente planejada e criada pela vontade humana para alcançar algum objetivo previamente estabelecido, diferentemente da estrutura informal, que surge dos relacionamentos interpessoais desenvolvidos espontaneamente entre as pessoas.

14 Certo: O organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional. Ele mostra a hierarquia, a departamentalização, bem como os departamentos responsáveis pelos trabalhos.

15 Certo: A evolução das estruturas organizacionais tem buscado simplificação e flexibilização para obter maiores níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade.

16 Gabarito letra E

Comentários

Letra A: Errada. A comunicação verticalizada é típica dos modelos tradicionais.

Letra B: Errada. Nos modelos tradicionais cada funcionário tende a ter alto grau de especialização, razão pela qual não há compartilhamento de tarefas.

Letra C: Errado. Os modelos contemporâneos são caracterizados pela descentralização.

Letra D: Errado. Os modelos tradicionais tendem a ser burocratizados (excesso de normas e regulamentos). A redução ou simplificação de normas é uma característica dos modelos contemporâneos.

Letra E: Certo. Os modelos baseados em aprendizagem são caracterizados pela descentralização, autonomia e flexibilidade.

17 Certo: À medida que as organizações se adaptam aos padrões contemporâneos, elas tendem a migrar suas estruturas tradicionais para estruturas com base em aprendizado, caracterizadas por serem mais horizontalizadas e desburocratizadas.

18 Certo: Ao descentralizar a cadeia de comando a organização passa a adotar uma estrutura mais flexível e os custos com coordenação e controle são minorados. Isso se deve ao fato da descentralização dar maior autonomia aos funcionários, o que reduz a necessidade de controle.

19 Certo: Em uma organização centralizada poucos decidem nos níveis mais altos, o que conduz a decisões homogêneas e padronizadas. Lembrando que, no caso de organizações centralizadas há maior rigor no controle, razão pela qual os funcionários detêm menor autonomia.

20 Certo: Quanto maior a estrutura da organização mais difícil manter uma gestão centralizada. Por essa razão, a descentralização é um processo natural nas organizações em crescimento.

21 Certo: A descentralização redistribui o poder decisório em direção aos níveis intermediários e inferiores da organização. Importante ressaltar que a descentralização atravessa vários níveis hierárquicos, é impessoal e tem um caráter duradouro.

22 Certo: Uma gestão descentralizada confere maior autonomia e flexibilidade aos funcionários da organização, o que pode resultar em níveis de comprometimento e motivação maiores.

23 Certo: Descentralização pode ganhar diferentes conotações. Ela pode se referir à descentralização de uma atividade ou de autoridade para tomar decisões.

24 Certo: A delegação restringe-se a um nível hierárquico, já que ela ocorre de um superior para um subordinado direto. Já a descentralização pode atravessar vários níveis hierárquicos.

25 Certo: É possível a ocorrência de delegação de autoridade em qualquer tipo de estrutura, inclusive centralizadas.

26 Certo: No caso, verifica-se que o colaborador recebeu as novas atribuições diretamente do seu superior hierárquico (restrito a um nível hierárquico) e não tem cargo compatível para as referidas atribuições, razão pela qual age em nome de seu gerente e não em nome próprio. Ademais, pode deixar de desenvolver as atividades a qualquer momento (caráter temporário).

27 Errado: A sinergia (entropia negativa) retrata a boa relação existente entre as partes que compõem a organização, levando à geração de energia ou efeito multiplicador. As relações de autoridade e responsabilidade que une superiores e subordinados em uma organização é retratada pela cadeia de comando e não pela sinergia.

28 Certo: A autoridade (capacidade de dar ordens e exigir o cumprimento deles) é descendente, ou seja, de cima para baixo. Já a responsabilidade (dever de cumprir ordens e executar o trabalho) é ascendente, ou seja, de baixo para cima. Considerando que o nível mais alto de uma organização é o de DIREÇÃO, o intermediário é a GERÊNCIA e o mais baixo o SUPERVISIONAL ou OPERACIONAL, há de se reconhecer que um gerente tem autoridade sobre os seus subordinados e responsabilidade em relação ao diretor.

29 Certo: A amplitude administrativa, de fato, refere-se ao número de subordinados que um chefe consegue controlar e supervisionar pessoalmente. Ela pode ser aberta ou fechada:

Amplitude aberta (ampla ou abrangente)	Amplitude fechada (estreita, restrita ou reduzida)
<ul style="list-style-type: none">Muitos subordinados por chefia;Estrutura baixa e com poucos níveis hierárquicos (horizontalizada);Tendência à descentralização;Maior autonomia.	<ul style="list-style-type: none">Poucos subordinados por chefia;Estrutura alta e com muitos níveis hierárquicos (verticalizada);Tendência à centralização;Maior rigor no controle.

30 Errado: No caso, verifica-se que a amplitude adequada ao caso deveria ser a aberta e não a reduzida. Isso se deve aos seguintes motivos: o trabalho desempenhado é rotineiro e os funcionários são altamente treinados, o que reduz drasticamente a necessidade de controle, o que permite que muitos subordinados se reportem a um único chefe.

31 Errado: Quanto mais níveis hierárquicos existirem em uma organização, menor será a amplitude de controle.

32 Certo: A amplitude de controle é definida a partir da quantidade de subordinados por chefia. Quando há muitos subordinados por chefia temos a amplitude aberta; quando há poucos subordinados por chefia temos a amplitude fechada. No caso, de fato a amplitude de controle é maior quando o número de escalões (níveis hierárquicos) é menor (poucos níveis hierárquicos); e quando há muitos chefes (muitos níveis hierárquicos) a amplitude é reduzida.

33 Certo: Uma estrutura alta (muitos níveis hierárquicos) tem uma amplitude fechada ou reduzida.

35 Certo: A departamentalização é a divisão horizontal da organização. Ela pode ser conceituada como a diferenciação e agrupamento de pessoas, atividades e recurso em departamentos, de acordo com critérios objetivos de homogeneidade.

36 Errado: A divisão da carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas de modo lógico é exemplo de divisão do trabalho e não departamentalização.

37 Errado: A divisão vertical da organização corresponde à hierárquica, ao passo que a divisão horizontal recebe o nome de departamentalização.

38 Certo: Entre as características básicas de uma estrutura linear, podemos citar a centralização, a existência de chefias generalistas, a estabilidade e a constâncias nas relações.

39 Errado: A estrutura simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima é a linear, e não a funcional.

40 Errado: A principal característica da estrutura funcional é o alto grau de especialização em todos os níveis da organização. Ademais, quando as organizações possuem grande variedade de produtos ou serviços, a estrutura mais recomendada seria a divisional por produtos ou serviços.

41 Errado: A unidade de comando, princípio típico de organizações lineares, impõe que cada subordinado se reporte de forma única e exclusiva a apenas um chefe. A estrutura funcional nega a unidade de comando ao possibilitar a múltipla subordinação, tendo em vista a autoridade funcional (orientada pelo conhecimento).

42 Errado: A estrutura organizada de forma simples e centralizada é a linear e não a funcional.

43 Errado: O processo decisório tende a ficar mais lento, uma vez que as consultas realizadas ao staff demandam tempo.

44 Errado: O staff não exerce autoridade de linha, mas sim funcional. Além disso, há de se ter em conta que as orientações do staff não vinculam as decisões da autoridade de linha.

45 Errado: De fato, o staff não interfere nas decisões das unidades para as quais prestam serviços, uma vez que funcionam como assessoria ou consultoria especializada. Desse modo, pode-se concluir que o staff não exerce autoridade de linha (autoridade linear hierárquica), mas apenas autoridade funcional especializada (orientação, assessoria e consultoria).

46 Certo: Por ter grande ênfase na especialização, os especialistas tendem a ter uma visão restrita das metas, o que reduz a cooperação intradepartamental.

47 Errado: A organização do trabalho e dos funcionários em áreas de especialização distintas caracteriza a departamentalização

funcional. Esta, por sua vez, reduz a colaboração e coordenação entre os especialistas.

48 Certo: A departamentalização funcional pode ser utilizada por qualquer tipo de organização e, dada a sua estabilidade, é indicada para empresas que apresentam pequena diversidade tecnológica ou de produtos, vendas e distribuição pelos mesmos tipos de canais, execução de operações em uma mesma região e ambiente externo estável.

Isso se deve, entre outros aspectos, ao fato desse tipo de organização ser indicado para o desenvolvimento de atividades continuadas e rotineiras, o que dificulta a adaptação a mudanças.

Por fim, quando a organização deseja operar em diversas regiões, a departamentalização mais adequada seria a geográfica (divisão da organização em unidades regionais ligadas a uma matriz).

49 Errado: A departamentalização funcional é recomendada para organizações que desenvolvam suas atividades em uma mesma área geográfica..

50 Errado: A estrutura recomendada para as organizações que buscam estabilidade e economia de escala é a funcional e não divisional, tampouco a matricial.

A estrutura divisional é caracterizada pela criação de departamentos independentes de autônomos entre si. Os tipos de estruturas divisionais mais comuns são a departamentalização por clientes, por região, por produtos ou serviços e por processos. Desse modo, pode-se concluir que a estrutura divisional não agrupa as pessoas em razão da especialização no trabalho.

A estrutura matricial é um tipo híbrido que mistura uma funcional mais uma por projetos, razão pela qual é composta por um núcleo de apoio permanente (funcional) e outro principal temporário (projetos).

51 Certo: A especialização é a característica central da estrutura funcional.

52 Certo: Uma dica importante para quem está se preparando para um concurso público é a realização de uma consulta ao organograma do órgão, tendo em vista que ele pode ser cobrado em prova, tal como ocorreu nessa questão.

Quanto ao item, ele está correto, pois as áreas descritas correspondem às principais áreas funcionais especializadas do MDIC.

53 Certo: Trata-se do exemplo mais comum de estrutura funcional nas provas.

54 Errado: A departamentalização por objetivos, ou por projetos, divide a organização em unidades temporárias responsáveis pela produção de um produto, serviço ou resultado único. Já a departamentalização por funções, agrupa atividades, recursos e pessoas em áreas funcionais permanentes, tais como produção, finanças e vendas.

55 Certo: A departamentalização funcional pode ser utilizada em qualquer tipo de organização e, entre suas recomendações de uso, está a da organização operar em uma mesma área geográfica.

56 Certo: Na departamentalização ou estrutura funcional a autoridade é orientada para o conhecimento e especialidade (autoridade funcional), o que leva a quebra da unidade de

comando, permitindo que os departamentos e funcionários se comuniquem diretamente.

57 Errado: A reunião temporária de recursos é típica da estrutura baseada na ideia de projetos e não funcional, tendo em vista que nesta os recursos são agrupados em atividades continuadas e rotineiras especializadas.

58 Certo: Trata-se de um exemplo clássico de departamentalização funcional.

59 Certo: Segundo Chiavenato a departamentalização por serviços facilita a atividade fim e a cooperação interdepartamental, embora acarrete aumento de custo.

60 Certo: Por dar grande ênfase aos produtos, esse tipo de departamentalização dificulta a coordenação geral da organização.

61 Errado: Em razão da grande ênfase dada aos produtos/serviços, esse critério dificulta a visão única acerca da organização, bem como o controle eficaz do conjunto.

62 Errado: Trata-se da departamentalização por produtos ou serviços. Nesse tipo de estrutura, os ciclos de vida tendem a ser longos e sem prazo determinado. No caso da departamentalização por projetos, há o fator temporariedade.

63 Certo: O foco principal da departamentalização por clientes é a satisfação destes, razão pela qual as funções e os produtos devem se ajustar ao cliente.

64 Errado: A departamentalização por clientes apresenta a desvantagem de reduzir a preocupação da organização com objetivos como lucratividade, produtividade e eficiência. Nesse modelo o foco principal é a satisfação dos clientes.

65 Certo: A departamentalização por região agrupa todos os recursos, pessoas e atividades de acordo com a região, independentemente da similaridade dos produtos, serviços ou especialidades. Desse modo, uma de suas consequências é o enfraquecimento da especialização.

66 Errado: Uma das desvantagens da estrutura geográfica é a dispersão dos especialistas, que, ao invés de concentrarem-se em um mesmo local, são dispersos pelas várias unidades regionais, o que enfraquece a especialização.

67 Errado: Caso o órgão público opte por uma estrutura geográfica, haverá descentralização e, em razão disso, concessão de maior autonomia aos gerentes regionais, o que dificulta a preservação do poder decisório.

68 Errado: Estruturas orgânicas são caracterizadas por sua flexibilidade, enquanto a departamentalização por processos é caracterizada pela sua falta de flexibilidade para se adaptar a mudanças tecnológicas. Desse modo, a estrutura mais adequada seria a mecanicista e não orgânica.

69 Errado: A departamentalização da organização que consiste em administrar as funções permanentes da organização é a por funções ou funcional e não a por processos. Ademais, a departamentalização por processos resulta em uma estrutura horizontal, tendo em vista a divisão da organização de acordo com as etapas do processo produtivo.

70 Certo: Os principais fatores que interferem na escolha do tipo de estrutura são o ambiente, o fator humano, a estratégia e a tecnologia. As organizações que desejam inovar tendem a adotar uma estrutura departamentalizada por projetos, uma vez que estes têm a finalidade de produzir um produto, resultado ou serviço inovador (singular).

71 Errado: Em ambientes rotineiros, com pouca ou nenhuma mudança de mercado, é recomendável que a organização adote estruturas funcionais ou departamentalizadas por processos e não por projetos.

72 Certo: O gerente do projeto é o principal responsável pelo sucesso do produto do projeto, por essa razão a organização deve descentralizar e dar autonomia para facilitar o alcance de resultados.

73 Gabarito letra A: O modelo de departamentalização composto por uma estrutura organizacional híbrida, na qual duas ou mais formas de departamentalização são utilizadas conjuntamente, é denominado matricial.

74 Errado: Em uma estrutura matricial os especialistas se agrupam para realizar tarefas em tempo limitado.

75 Errado: A departamentalização necessária em razão de as instituições terem filiais em diversas cidades ou países é a geográfica.

76 Certo: Uma das principais características da estrutura matricial é a dupla cadeia de comando, ou seja, a possibilidade de um subordinado se reportar a dois chefes simultaneamente.

77 Certo: A estrutura matricial quebra o princípio da unidade de comando ao possibilitar a dupla subordinação.

78 Gabarito letra C: Verifica-se que o servidor encontra-se subordinado simultaneamente ao gerente de uma área funcional (RH) e ao gerente de um projeto para melhoria do atendimento ao cidadão, o que permite concluir se tratar de uma estrutura departamentalizada de forma matricial.

79 Errado: A estrutura matricial unifica as tarefas em núcleos permanentes de apoio funcional e núcleos temporários responsáveis pelo resultado de um projeto, razão pela qual não gera estruturas divisionais.

80 Errado: Enquanto a estrutura matricial é caracterizada por um alto grau de inovação, a estrutura funcional vertical é caracterizada pela sua falta de inovação.

81 Errado: A estrutura matricial quebra a unidade de comando, tendo em vista que possibilita dupla subordinação.

82 Errado: Caso a organização considere que expectativas estáveis seja visto como um elemento fundamental ao bom desempenho a estrutura departamentalizada de forma matricial deve ser refutada, tendo em vista que essa organização é caracterizada pela sua flexibilidade, o que ocasiona instabilidade.

83 Errado: A departamentalização que divide a organização em unidades regionais ligadas a uma matriz é a geográfica ou territorial.

84 Certo: Em uma estrutura matricial os especialistas ficam vinculados a um projeto e preservam suas responsabilidades com seus departamentos de origem.

85 Certo: A estrutura matricial é indicada para organizações que lidam com projetos complexos e multidisciplinares.

86 Certo: A estrutura organizacional combina uma estrutura vertical e outra horizontal de modo a possibilitar maior coordenação entre as áreas funcionais e o resultado dos produtos ou projetos. Ela é uma excelente opção para o gerenciamento de projetos multidisciplinares.

87 Gabarito letra B

Comentários:

Letra A: Errado. O parcelamento da organização em componentes temporais ocorre na departamentalização por projetos.

Letra B: Certo. A departamentalização por processos divide a organização de acordo com o modo de fazer o trabalho.

Letra C: Errado. Na departamentalização por produtos consideram-se os produtos, razão pela qual as pessoas, recursos e atividades são agrupadas em torno dos produtos, independentemente da similaridade existente entre as atividades especializadas.

Letra D: Errado. Na departamentalização funcional leva-se em consideração as principais áreas funcionais existentes na organização e não as atividades e tarefas que compõem o processo.

Letra E: Errado. No caso, ao criar departamentos para atender a determinados tipos de clientes, a organização utilizou a departamentalização por clientes.

EXERCÍCIOS

PROCESSO ORGANIZACIONAL - CONTROLE

1 Cespe/MPU/Analista Administrativo/2010/71 A distribuição do trabalho entre os departamentos faz parte do processo de controle.

2 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/68 De acordo com um dos princípios da departamentalização, as atividades de controle devem estar separadas das que serão objeto de controle.

Paulo, novo diretor de uma organização pública, pretende desenvolver um sistema de controle capaz de apontar erros cometidos durante a execução dos serviços. Para a consecução de seu objetivo, definiu novas formas de controle com base em informações que coletou pessoalmente, ao interagir com colaboradores de todos os setores da instituição, sem se restringir aos métodos tradicionais de obtenção de dados.

Considerando essa situação hipotética, julgue os seguintes itens, que dizem respeito ao processo organizacional.

3 Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/73 O sistema que Paulo pretende desenvolver apresenta uma das principais características de um sistema de controle efetivo: a instantaneidade.

4. Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/74 A concepção de uma nova política de controle constitui ação de planejamento no nível operacional.

5. Cespe/MPU/Técnico Administrativo/2010/75 A definição de novas formas de controle resulta do processo de planejamento.

6 Cespe/ABIN/Oficial Técnico de Inteligência - Administração/2010/56 O êxito de uma organização depende, em grande parte, do poder de controle exercido sobre os seus colaboradores. Como a maioria deles interioriza suas obrigações e cumpre voluntariamente seus compromissos, o controle é facilmente mantido nas organizações em geral.

7 Cespe/ABIN/Oficial Técnico de Inteligência - Administração/2010/58 Uma das finalidades do processo de controle é gerar elementos para dar retorno aos integrantes da equipe. Esse retorno pode ser considerado o processo de avaliar, informar ou corrigir o desempenho humano.

8 Cespe/ABIN/Oficial Técnico - Planejamento Estratégico/2010/57 O controle deve ser exercido por meio do uso de indicadores.

9 Cespe/ABIN/Oficial Técnico - Planejamento Estratégico/2010/58 No exercício do controle, uma das dificuldades que as empresas enfrentam consiste na necessidade constante de desenvolver internamente novos indicadores para avaliação.

10 Cespe/ABIN/Oficial Técnico - Planejamento Estratégico/2010/59 O avanço das tecnologias de informação, tanto em relação a hardwares quanto a softwares, propiciou, nos últimos vinte anos, o aprimoramento do exercício do controle nas empresas.

11 Cespe/ABIN/Oficial Técnico - Planejamento Estratégico/2010/60 A função controle, caracterizada como ex post, deve ser realizada apenas ao final do ciclo.

12 Cespe/ANATEL/Técnico Administrativo/2012/78 Comparar o desempenho alcançado com o previsto e adotar medidas corretivas são características do processo de controle.

13 Cespe/AL-CE/Administração/2011/51 A elaboração de indicadores de acompanhamento de desempenho organizacional é uma das atividades desenvolvidas pela função planejamento, sendo utilizada pela função controle da administração.

14 Cespe/BASA/Administrador/2012/61 O controle organizacional é o processo sistemático pelo qual os chefes ou gestores regulam as atividades organizacionais para torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos, metas e padrões de desempenho.

15 Cespe/BASA/Administrador/2012/90 A fase de controle desenvolve-se paralelamente às fases de planejamento e execução do projeto.

GABARITO COMENTADO

1 Errado: A distribuição do trabalho entre os departamentos faz parte do processo de organização e não controle.

2 Certo: Um princípio básico para a departamentalização e definição dos sistemas de controle é a separação das atividades de controle, da que serão objeto do controle. Isso se deve à

necessidade de evitar vícios no processo de controle gerados por relacionamentos interpessoais entre os responsáveis pelas atividades de controle e pelas atividades a serem controladas.

3 Certo: Considerando que o sistema de controle a ser desenvolvido será orientado para erros cometidos durante a execução (controle durante o processo com orientação rápida para exceções) há de se ter em conta que ele realizará as ações corretivas no momentos em que as falhas ocorrem, sendo, portanto, caracterizado pela instantaneidade ou orientação rápida para exceções.

4 Certo: Enquanto o processo de planejamento define os indicadores, parâmetros e políticas de controle, o processo de controle avalia o desempenho atual e realiza comparações com o fim de propor ações corretivas e retroalimentar o planejamento.

5 Certo: A definição de indicadores, parâmetros e novas políticas de controle decorre do processo de planejamento.

6 Errado: Nem sempre os colaboradores interiorizam suas obrigações e cumprem voluntariamente seus compromissos, razão pela qual o controle não é facilmente mantido nas organizações em geral. Em sentido contrário, o controle é uma atividade complexa que demanda grande esforço pela gerência da organização.

7 Certo: A finalidade do processo de controle é gerar dados e informações que possam ser utilizados para retroalimentar o planejamento e as pessoas com informações necessárias à melhorias.

8 Certo: Controle é o processo de definir indicadores, avaliar o desempenho atual, comparar os indicadores com o desempenho atual e realizar ações corretivas. Os indicadores são definidos no planejamento e são imprescindíveis ao processo de controle.

9 Errado: Embora um sistema de controle eficaz seja caracterizado por sua flexibilidade, não há a necessidade constante de desenvolver novos indicadores para avaliação, uma vez que isso impediria a avaliação da série histórica do indicador. Inclusive, uma das características de um indicador de desempenho é a estabilidade, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica.

10 Certo: Os avanços tecnológicos propiciaram o aprimoramento de todas as funções administrativas, inclusive o controle.

11 Errado: O controle pode ser realizado antes, durante ou depois do processo.

12 Certo: O processo de controle é composto pela definição de indicadores, avaliação do desempenho atual, comparação e realização de ações corretivas.

13 Certo: Os indicadores de desempenho são definidos na função planejamento e utilizados na função controle.

14 Certo: Controle organizacional é aquele que trata da organização como um todo. Ele regula as atividades organizacionais para garantir que elas estejam de acordo com os planos.

15 Certo: A primeira etapa do processo de controle (definição dos indicadores de desempenho) ocorre no planejamento. Já a segunda etapa (avaliação da situação atual) ocorre ao longo da execução. Desse modo, pode-se afirmar que o controle desenvolve-se paralelamente às fases de planejamento e execução.

EXERCÍCIOS ATUALIZADOS

1 CESPE/TCE-PE/2017 A administração pública do período colonial seguia um modelo patrimonial em que a distinção entre o patrimônio público e o patrimônio privado era imprecisa.

2 CESPE/TCE-PE/2017 No modelo de Estado patrimonialista, a não diferenciação entre o público e o privado favorece as práticas de corrupção e de nepotismo.

3 CESPE/FUB/2016 No modelo de administração pública patrimonial, os bens do Estado são administrados de forma pessoal, como se pertencessem ao próprio governante.

4 CESPE/FUB/2016 As práticas patrimonialistas, que consistem em administrar bens públicos como se fossem bens próprios, fazem parte do modelo gerencialista, defendido pela Nova Administração Pública.

5 CESPE/TCE-PA/2016 Com a implantação da reforma da gestão pública em 1995, os elementos patrimonialistas e clientelistas foram extintos da cultura administrativa brasileira.

6 CESPE/TCE-PE/2017 O clientelismo consiste em um tipo de sistema em que os agentes políticos concedem benefícios públicos em troca de apoio político.

7 CESPE/TRE-PE/2017 O modelo de administração pública implantado no Brasil, que preza por impessoalidade, profissionalismo e racionalidade técnica para combater a corrupção e o nepotismo, ficou conhecido como modelo

a) burocrático.

b) gerencial.

c) de bem-estar.

d) oligárquico.

e) patrimonialista.

8 CESPE/TCE-PE/2017 O poder racional-legal, representado por princípios como impessoalidade e formalismo, é característico de um Estado que segue um modelo burocrático.

9 CESPE/TCE-PE/2017 No Estado burocrático, o poder racional-legal e os mecanismos de controle administrativo são utilizados para combater e evitar a corrupção e o nepotismo.

10 CESPE/TRE-PI/2016 (Adaptada) A definição de critérios de seleção, a organização das instituições em hierarquias estabelecidas e os cargos com esfera de competência prevista em termos legais e sujeitos à disciplina são algumas das características do modelo administrativo racional-legal.

11 CESPE/TRE-PI/2016 (Adaptada) O modelo racional-legal, pautado na modernização e no gerencialismo, originou-se da administração pública burocrática, que é fundamentada em uma

gestão impregnada de administração familiar, na qual não há distinção, pelos gestores, entre o público e o privado.

12 CESPE/TCE-PE/2017 Transparência e controle social são características de um modelo de Estado autoritário e burocrático.

13 CESPE/TRE-PI/2016 (Adaptada) A administração pública burocrática, pautada na gestão por resultados, prioriza manter a proporcionalidade entre a entrada de recursos e os resultados por eles gerados, a fim de alcançar maior eficácia e eficiência institucional.

14 CESPE/TRE-PI/2016 (Adaptada) O plano diretor de reforma do aparelho do Estado, ao introduzir o modelo racional-legal, predominante até a atualidade, representou uma significativa reforma e modernização da administração pública brasileira.

15 CESPE/TRE-TO/2017 O processo de burocratização que instituiu um modelo de gestão pública pautado no uso do poder racional-legal e na incorporação da racionalidade técnica e do profissionalismo ocorreu no governo de

a) Getúlio Vargas.

b) Juscelino Kubitschek.

c) Fernando Henrique Cardoso.

d) Luís Inácio Lula da Silva.

e) Eurico Gaspar Dutra.

16 CESPE/TCE-PA/2016 A criação das primeiras carreiras administrativas na administração pública e a busca pela adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público são características do modelo de administração burocrática, implantado na década de 30 do século passado.

17 CESPE/TCE-PE/2017 Durante o governo de Juscelino Kubitschek (JK), visando dar maior agilidade ao alcance dos objetivos do plano de metas, a administração indireta passou a participar ativamente da execução das políticas de governo, uma vez que a administração direta era tida como lenta e defasada.

18 CESPE/TCE-PA/2016 O Decreto-lei n.º 200/1967, na tentativa de modernizar a gestão pública no Brasil, estabeleceu como princípios fundamentais o planejamento, a organização, o treinamento e a direção.

19 CESPE/TRE-PE/2017 Em relação ao princípio da descentralização na administração pública, assinale a opção correta.

a) Para formalizar a descentralização de atividades da administração federal para as unidades federadas, os instrumentos legais utilizados são os contratos.

b) A administração de casos individualizados e a definição das normas e critérios a serem obedecidos pelos responsáveis pela execução são de competência de cada nível de execução.

c) Nos órgãos da administração federal, a estrutura central de direção deve concentrar-se no planejamento, na supervisão, na coordenação e no controle, e não nas rotinas de execução de tarefas de mera formalização de atos administrativos.

d) Convênios e parcerias público-privadas são as formas de descentralização de atividades da administração federal para a esfera privada.

e) A distribuição das atividades entre os servidores dentro de um mesmo núcleo da administração pública é uma forma de descentralização.

20 CESPE/FUB/2016 Elaborar a programação financeira de desembolsos na administração pública federal é uma atividade associada ao princípio da coordenação.

21 CESPE/TCE-PE/2017 Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

22 CESPE/TCE-PE/2017 A CF, além de ampliar direitos e garantias individuais e sociais, flexibilizou a gestão da máquina pública, por meio de determinações que livram a administração indireta dos procedimentos que deviam ser seguidos pela administração direta.

23 CESPE/TCE-PA/2016 Com o fim da ditadura militar, em 1985, e a retomada da democratização do Brasil, houve um significativo avanço na modernização da administração pública.

24 CESPE/TCE-PA/2016 Os princípios da administração pública gerencial, surgida no fim do século XX, incluem o combate ao nepotismo e à corrupção, por meio do controle rígido dos processos organizacionais e dos procedimentos operacionais, modo mais seguro de combatê-los.

25 CESPE/TCE-PE/2017 A nova administração pública caracteriza-se pela incorporação de técnicas de gestão oriundas da administração de empresas, como, por exemplo, técnicas do planejamento estratégico.

26 CESPE/FUB/2016 No Brasil, a Nova Administração Pública baseava-se no modelo de administração pública gerencial, que incorpora práticas da administração de empresas privadas à administração pública.

27 CESPE/TRT-8ª Região/2016 (Adaptada) A administração gerencial no setor público absorveu características da administração burocrática por remunerar e promover servidores com base no tempo de serviço.

28 CESPE/TRT 7ª Região/2017 O objetivo da nova gestão pública é

- a) assegurar a impessoalidade e a racionalidade técnica na gestão pública por meio da burocratização dos processos.
- b) fomentar a eficiência da administração por meio da redução de custos e da melhora na qualidade dos serviços.
- c) promover o poder racional-legal como estratégia de combate à corrupção e ao nepotismo.
- d) garantir o acesso à propriedade privada para o gestor e os seus servidores.

29 CESPE/TCE-PE/2017 A adoção de procedimentos sistemáticos para contratações públicas foi introduzida, no Brasil, juntamente com a nova administração pública, na década de 90 do século passado, seguindo-se a lógica do new public management, adotada na Inglaterra na década anterior.

30 CESPE/TRE-PI/2016 (Adaptada) Governabilidade refere-se à capacidade de governar, à eficiência na gestão da máquina pública e à implantação das políticas públicas.

31 CESPE/TRE-PI/2016 (Adaptada) A governança pública é caracterizada pelo atendimento dos interesses dos cidadãos por

meio da implantação de políticas públicas, preservando-se o equilíbrio financeiro e os interesses do governo.

32 CESPE/FUB/2016 Para que o Estado exerça a sua governança é preciso haver comprometimento com as normas éticas e com a moral contemporânea.

33 CESPE/TCE-SC/2016 Na administração pública, o termo accountability inclui a obrigação de os agentes públicos prestarem contas, a utilização de boas práticas de gestão e a responsabilização pelos atos e resultados decorrentes da utilização de recursos públicos.

34 CESPE/TCE-PE/2017 Acerca do conceito de accountability aplicado à administração pública, julgue o próximo item. Trata-se de um mecanismo institucional por meio do qual os governantes são constrangidos a responder, ininterruptamente, por seus atos ou omissões à sociedade.

35 CESPE/FUNPRES-EXE/2016 O princípio de accountability estabelece que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação e responder integralmente por todos os atos praticados no exercício de suas funções.

36 CESPE/TCE-PE/2017 Em um estado de direito, a accountability vertical ou democrática, entendida como a que ocorre entre os diversos níveis de poder e sujeita à possibilidade de controle mútuo, é profícua no fortalecimento de ações contra a corrupção.

37 CESPE/TCE-SC/2016 Controle e participação social podem ocorrer tanto no planejamento quanto na execução das ações de governo.

38 CESPE/FUNPRES-EXE/2016 Para o cumprimento do princípio da transparência, é suficiente que o agente limite-se a informar suas diretrizes estratégicas.

39 CESPE/FUB/2016 Para exercer a responsabilidade ética, os administradores públicos devem agir com transparência na prestação de suas contas.

40 CESPE/TCE-PE/2017 O movimento conhecido como nova gestão pública foi introduzido no Brasil no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 - 2002) com o objetivo de tornar a administração pública mais efetiva, embora menos eficiente.

41 CESPE/TCE-PA/2016 O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi criado na transição entre o governo de Collor e o de Itamar Franco, com a finalidade de aumentar a governança do Poder Executivo.

42 CESPE/TCE-PE/2017 O movimento conhecido como nova gestão pública foi introduzido no Brasil no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 - 2002) com o objetivo de tornar a administração pública mais efetiva, embora menos eficiente.

43 CESPE/TCE-PA/2016 O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi criado na transição entre o governo de Collor e o de Itamar Franco, com a finalidade de aumentar a governança do Poder Executivo.

44 CESPE/TCE-PR/2016 Assinale a opção correta, a respeito de aspectos de governança, de governabilidade e do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

a) O projeto das organizações sociais, previsto no PDRAE, tem por finalidade centralizar na administração pública o controle das atividades do setor de prestação de serviços não exclusivos.

b) O PDRAE foi elaborado com a finalidade de promover a reforma administrativa e financeira do Estado brasileiro em virtude da crise iniciada em meados da década de 80 do século passado e que se tornou evidente somente no final da década de 90.

c) O PDRAE ampliou o poder do Estado como executor direto de produção de bens, de serviços de infraestrutura e produção de alimentos e regulador de serviços sociais como educação, saúde e segurança.

d) A política de profissionalização do serviço público, contida no PDRAE, visa modernizar a administração burocrática no núcleo estratégico da administração pública.

e) A implementação de políticas públicas de maneira eficiente, prevista no PDRAE, caracteriza o aumento da governabilidade.

45 CESPE/TCE-PE/2017 De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, o escopo da reforma do aparelho do Estado é mais restrito do que o da reforma do Estado: enquanto o primeiro está voltado para a eficiência da administração pública, orientando-a para a cidadania, o segundo é um projeto amplo relacionado às várias áreas do governo e ao conjunto da sociedade brasileira.

46 CESPE/TRE-PI/2016 A respeito da evolução histórica das reformas administrativas no Brasil e dos modelos teóricos de administração pública, assinale a opção correta.

a) A reorganização do poder público por meio da descentralização administrativa e flexibilização do sistema, com a criação dos entes da administração indireta, resulta do modelo gerencial implementado pelo plano diretor de reforma do aparelho do Estado.

b) A definição de critérios de seleção, a organização das instituições em hierarquias estabelecidas e os cargos com esfera de competência prevista em termos legais e sujeitos à disciplina são algumas das características do modelo administrativo racional-legal.

c) O modelo racional-legal, pautado na modernização e no gerencialismo, originou-se da administração pública burocrática, que é fundamentada em uma gestão impregnada de administração familiar, na qual não há distinção, pelos gestores, entre o público e o privado.

d) O plano diretor de reforma do aparelho do Estado, ao introduzir o modelo racional-legal, predominante até a atualidade, representou uma significativa reforma e modernização da administração pública brasileira.

e) O modelo pós-burocrático, cujo principal objetivo é o abandono definitivo de todas as categorias da burocracia clássica, preconiza uma menor intervenção do Estado nas atividades econômicas.

47 CESPE/TCE-PE/2017 Com a reforma do Estado brasileiro, o Estado deixou de ser responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social e tornou-se o seu regulador e promotor.

48 CESPE/TRE-PE/2017 As agências executivas estão inseridas no setor estatal denominado

a) serviços não exclusivos, correspondente ao setor em que o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não estatais.

b) núcleo estratégico, setor em que as leis e as políticas públicas são definidas e em que seu cumprimento é cobrado.

c) produção de bens e serviços para o mercado, correspondente à área de atuação das empresas estatais do segmento produtivo.

d) atividades exclusivas, correspondente aos serviços que só o Estado pode realizar, possuindo poder de regulamentar, de fiscalizar e de fomentar.

e) organizações sociais, correspondente às áreas que incentivam a produção não lucrativa, pela sociedade, de bens e serviços públicos não exclusivos do Estado.

49 CESPE/DPU/2016 A gestão pública empreendedora fundamenta-se no aumento da produtividade e do rendimento das empresas públicas, de modo a gerar maior receita para o Estado.

50 CESPE/TCE-PR/2016 No exercício do empreendedorismo governamental, estão previstos diversos princípios que devem nortear a atuação das novas lideranças do setor público. O princípio que nasce da necessidade de um gerenciamento amplo de opções disponíveis, em contraste com a administração concentrada em um único objetivo, é o princípio do governo

a) previdente.

b) orientado para o mercado.

c) catalisador.

d) competitivo.

e) movido por missão.

51 CESPE/TRT-8ª Região/2016 No que se refere às convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, assinale a opção correta.

a) Tanto na gestão pública quanto na privada, as práticas da transparência e da equidade são obrigatórias.

b) Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência devem ser obedecidos obrigatoriamente de forma igualitária pela administração pública e privada.

c) O governo e as empresas públicas existem para servir aos interesses gerais da sociedade, ao passo que as responsabilidades das empresas privadas são inerentes à natureza e à dimensão do poder a elas atribuído legalmente.

d) Na administração pública, tal qual na iniciativa privada, o administrado / cliente só pode ser cobrado pelo bem ou serviço que efetivamente utilizar.

e) No contexto das entidades públicas, a eficiência e a eficácia — mensuradas na iniciativa privada por fatores como aumento de receitas e expansão de mercados — estão relacionadas à correta utilização dos recursos e, primordialmente, à qualidade do atendimento prestado ao cidadão e à sociedade.

52 CESPE/DPU/2016 Um ponto de convergência dos setores público e privado é o fato de os gestores de ambos os setores

agirem de acordo com as instruções apresentadas por seus superiores.

53 CESPE/DPU/2016 Em relação ao aspecto organizacional, enquanto na administração privada há risco para o gestor em caso de insucesso no emprego de capital, na administração pública esse risco não é assumido pelos gerentes.

54 CESPE/TCE-PE/2017 A produtividade e a eficiência — parâmetros tradicionais de recompensa nas organizações privadas — podem não ser critérios determinantes para a designação de servidores para cargos de direção na administração pública, razão por que tal tarefa constitui um desafio para o gestor de pessoal que deseje aplicar técnicas de administração gerencial a organizações públicas.

55 CESPE/TRE-PE/2017 Decisões descentralizadas, flexibilização de recursos, apuração de desempenho, monitoramento de execução de gestão e definição de indicadores são ações típicas da estratégia de gestão pública denominada gestão

- a) da mudança.
- b) por competências.
- c) da qualidade.
- d) social.
- e) por resultados.

56 CESPE/TRE-PI/2016 (Adaptada) A gestão por resultados na produção de serviços públicos contribui para o alinhamento entre o planejamento, a execução, a avaliação e o controle das ações governamentais, bem como para a melhoria do processo de accountability da gestão pública.

57 CESPE/TRT-8ª Região/2016 (Adaptada) A administração por resultados no setor público tem como foco o alcance de metas orçamentárias, independentemente do grau de satisfação do cidadão.

58 CESPE/TRT-8ª Região/2016 (Adaptada) A gestão por resultados envolve o monitoramento e a avaliação de desempenho da instituição para a verificação dos resultados almejados, bem como a retroalimentação e a adoção de medidas corretivas decorrentes da avaliação.

59 CESPE/TRE-PI/2016 (Adaptada) A excelência nos serviços públicos relaciona-se à capacidade contínua de serem estabelecidas melhorias no atendimento prestado ao cidadão, o que inclui a qualidade do serviço oferecido e a capacidade e motivação dos servidores.

60 CESPE/TCE-PE/2017 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) é considerado uma política pública na medida em que é dotado, simultaneamente, da intencionalidade pública e da necessidade de dar resposta a problemas de gestão que afetem tanto o indivíduo quanto a coletividade.

61 CESPE/DPU/2016 A geração de valor — um dos fundamentos da excelência na gestão pública — é entendida como o alcance dos resultados consistentes, o que assegura o aumento de valores tangíveis e intangíveis.

62 CESPE/TCE-PR/2016 No programa GESPÚBLICA — modelo de excelência em gestão pública —, pensamento sistêmico é um fundamento que consiste

a) na compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas.

b) na busca contínua por novos patamares de conhecimento individual e coletivo, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

c) no alcance de resultados consistentes que assegurem aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

d) nas relações de interdependência entre os diversos componentes da organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco principal na sociedade.

e) na indicação do rumo da organização e na constância de propósitos que a mantém nesse rumo, estando diretamente relacionado à capacidade de se estabelecer um estado futuro desejado para a organização.

63 CESPE/TCE-PR/2016 Com relação às dimensões do programa GESPÚBLICA, assinale a opção correta.

a) O gerenciamento da qualidade do atendimento ao público é um aspecto que compõe a dimensão interesse público e cidadania.

b) O ciclo PDCA está representado no GESPÚBLICA pelos blocos e pelas dimensões que o compõem.

c) A estruturação do processo decisório de forma a favorecer a decisão célere, concertada e voltada para a geração de valor social é um aspecto que compõe a dimensão estratégias e planos.

d) As melhorias nos processos e a incorporação de inovações para assegurar alto desempenho institucional são aspectos contemplados na dimensão resultados.

e) Aspectos relacionados a poder de governo e exercício de autoridade não estão contemplados nas dimensões previstas no GESPÚBLICA.

64 CESPE/DPU/2016 No âmbito da GesPública, os processos representam um instrumento para aqueles indivíduos que executarão o trabalho na organização pública.

65 CESPE/SEDF/2017 Segundo o GESPÚBLICA, avaliar os resultados da gestão se refere ao monitoramento e avaliação propriamente dita de indicadores atinentes à economicidade, à execução e à excelência.

66 CESPE/SEDF/2017 O GESPÚBLICA considera como outcomes da gestão resultados como produtos, serviços e os impactos destes no ambiente.

67 CESPE/TCE-SC/2016 Com base no modelo de cadeia de valor, insumos, processos, produtos e impactos são os elementos que devem ser considerados no desenvolvimento de indicadores para a avaliação de programas.

68 CESPE/DPU/2016 Na administração pública, a qualidade está relacionada à eficiência dos serviços prestados.

69 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) Todas as funções administrativas — planejamento, organização, direção e controle — são interpessoais e se correlacionam entre si, e somente a função de planejamento possui segregações conforme o nível institucional, seja estratégico, tático ou operacional.

<p>70 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) A maneira como as atividades de uma organização serão estruturadas, divididas e coordenadas é definida na direção e, quando dessa definição, devem ser direcionados os esforços à orientação estratégica.</p>	<p>No processo de planejamento estratégico, a visão é o princípio que estabelece o propósito básico da organização, e o conceito de missão corresponde à perspectiva futura projetada para a organização.</p>
<p>71 CESPE/TCE-PA/2016 Acerca do processo administrativo, julgue o item que se segue. Um tribunal de contas que se encontre em processo de planejamento deverá elaborar um diagnóstico das suas condições de trabalho e das perspectivas de mudanças na sociedade, determinar os objetivos a serem alcançados e as ações a serem adotadas para alcançá-los, além de definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações.</p>	<p>82 CESPE/TCE-PA/2016 A respeito de aspectos inerentes ao planejamento, julgue o próximo item. A declaração exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos estaduais em benefício da sociedade expressa a missão de determinado órgão público e traduz seu projeto futuro, explicitando aonde ele pretende chegar.</p>
<p>72 CESPE/FUB/2016 Julgue o próximo item, a respeito de administração geral e postura profissional. Designar tarefas para setores e pessoas da organização é atividade típica da função da Administração Planejamento.</p>	<p>83 CESPE/TCE-PA/2016 Acerca do processo administrativo, julgue o item que se segue.</p>
<p>73 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 A respeito das funções da administração, julgue o item seguinte. Designar tarefas e agrupá-las em departamentos da estrutura organizacional são ações pertinentes à função de planejamento.</p>	<p>Situação hipotética: Durante o ciclo de planejamento, determinada organização, levando em consideração sua área de atuação e as necessidades de seus stakeholders, definiu o seu propósito, em um texto único. Assertiva: Nesse caso, a atividade descrita consiste no estabelecimento da visão da organização.</p>
<p>74 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 Acerca da função de organização e de seus processos, julgue o item que se segue. A função de organização prevê a distribuição de recursos organizacionais para o alcance de uma meta que tenha sido estabelecida na função de planejamento.</p>	<p>84 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) Na análise SWOT de um tribunal, a identificação da existência, no mercado, de cursos altamente recomendados para capacitações em assuntos jurídicos representa uma oportunidade.</p>
<p>75 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 A respeito das funções da administração, julgue o item seguinte. Projetar o desempenho organizacional desejado e estabelecer metas para alcançá-lo é uma tarefa da função de organização.</p>	<p>85 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) Na análise SWOT de um órgão, as forças do ambiente interno juntamente com as oportunidades do mercado promovem uma situação de estabilidade, com predominância de crescimento.</p>
<p>76 CESPE/TCE-PE/2017 Julgue o próximo item, relativo ao processo administrativo de organizações públicas.</p>	<p>86 CESPE/TCE-PA/2016 A respeito de aspectos inerentes ao planejamento, julgue o próximo item.</p>
<p>O processo de administração estratégica é estruturado, de forma geral, com as seguintes etapas: diagnóstico da situação atual da organização, análise do ambiente interno e externo, formulação de objetivos e estratégias, implementação, avaliação e controle dos resultados, controle esse que realimenta o processo.</p>	<p>Segundo a análise SWOT de um órgão público, a identificação de servidores altamente qualificados em seu quadro de pessoal consiste em uma estratégia para influenciar positivamente o alcance de resultados.</p>
<p>77 CESPE/SEDF/2017 A respeito de aspectos de planejamento nas organizações, julgue o item subsequente.</p>	<p>87 CESPE/TCE-PA/2016 Julgue o item que se segue, relativos a aspectos diversos do processo de planejamento.</p>
<p>Pensar estrategicamente significa tomar decisões e agir para formular e implementar estratégias que proporcionarão competitividade às organizações frente aos seus ambientes.</p>	<p>Em uma análise SWOT, a identificação de servidores desqualificados para o exercício das suas atribuições caracteriza uma ameaça, porque o despreparo funcional pode influenciar negativamente o desempenho almejado.</p>
<p>78 CESPE/SEDF/2017 A respeito da administração e seus preceitos fundamentais conforme a literatura de administração científica, julgue o item a seguir.</p>	<p>88 CESPE/TCE-PA/2016 Acerca do processo administrativo, julgue o item que se segue.</p>
<p>O planejamento estratégico, um dos princípios da racionalidade administrativa, requer que seus executores tenham alto nível de habilidades técnicas.</p>	<p>A análise SWOT é uma importante ferramenta de apoio ao diagnóstico organizacional, que permite a uma organização identificar pontos fracos para o alcance dos seus objetivos, como, por exemplo, detectar a impossibilidade de acesso a matérias-primas disponíveis no mercado e necessárias à realização de seu negócio.</p>
<p>79 CESPE/TCE-PE/2017 O planejamento estratégico de uma organização torna-se relevante somente quando a implementação de suas metas resulta no alcance de resultados de curto prazo.</p>	<p>89 CESPE/TCE-SC/2016 Na elaboração do diagnóstico institucional de uma empresa pública, a análise interna caracteriza-se por ser restritiva e controlável e por identificar os pontos fortes e fracos da organização; a análise externa, apesar de ser ampla e estar relacionada com o conhecimento de aspectos externos à organização, ainda lida com um ambiente controlável.</p>
<p>80 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 No que concerne à função e aos processos de planejamento em organizações, julgue o item subsequente.</p>	<p>90 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 No que concerne à função e aos processos de planejamento em organizações, julgue o item subsequente.</p>

No planejamento estratégico das organizações, devem ser considerados fatores externos — como economia, mudanças tecnológicas, tendências sociais e questões legais — e fatores internos — como a cultura organizacional e as competências individuais e organizacionais.

91 CESPE/FUB/2016 Julgue o item que se segue, relativo aos processos de gerenciamento de riscos em projetos.

A matriz SWOT pode ser utilizada como técnica para a identificação de riscos em projetos.

92 CESPE/TRT 7ª Região/2017 Entre os elementos avaliados na matriz SWOT, estão

a) as forças, que são variáveis ambientais desfavoráveis.

b) as forças, que são variáveis ambientais favoráveis.

c) as fraquezas, que são variáveis internas desfavoráveis.

d) as oportunidades, que são variáveis internas favoráveis.

93 CESPE/TCE-PA/2016 A respeito de aspectos inerentes ao planejamento, julgue o próximo item.

Acordos de cooperação técnica entre organizações para compartilhar conhecimentos e experiências que favoreçam a geração de vantagem competitiva são considerados alianças estratégicas.

94 CESPE/SEDf/2017 A respeito de aspectos de planejamento nas organizações, julgue o item subsequente.

Redes e parcerias são estratégias embasadas na colaboração (em maior ou menor grau), e não na competição entre organizações, com o objetivo de compartilhar recursos e capacidades para atuação no mercado.

95 CESPE/TCE-PA/2016 Julgue o item que se segue, relativos a aspectos diversos do processo de planejamento.

Uma organização que apresenta um produto ou serviço com características que os diferenciem dos oferecidos pelo mercado adota uma estratégia de enfoque.

96 CESPE/SEDf/2017 A respeito de aspectos de planejamento nas organizações, julgue o item subsequente.

Estratégias competitivas de diferenciação enfatizam atuação flexível com sólida autoridade central e forte coordenação entre as unidades de negócio da organização.

97 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) Os planos financeiros elaborados para médio prazo, que englobam a captação e a aplicação de recursos para operações de departamentos da organização, são característicos do planejamento estratégico.

98 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) Os planos elaborados para procedimentos relacionados a métodos, programações e regulamentos para dar cobertura à realização de tarefas são típicos do planejamento tático.

99 CESPE/FUNPESP-JUD/2016 A administração é um processo de criação, direção, manutenção, operação e controle de uma organização. A respeito desse assunto, julgue o próximo item.

O planejamento tático de uma organização é um processo de desdobramento do plano estratégico, que determina áreas funcionais e define ações especializadas.

100 CESPE/TCE-PA/2016 A respeito de aspectos inerentes ao planejamento, julgue o próximo item.

A tradução e a interpretação das estratégias de um órgão público realizadas em âmbito departamental caracterizam procedimentos de planejamento tático.

101 CESPE/TCE-PA/2016 Julgue o item que se segue, relativos a aspectos diversos do processo de planejamento.

A elaboração de planos direcionados para curto prazo, com ações específicas para cada atividade de uma instituição, caracteriza procedimento de planejamento operacional.

102 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) O estabelecimento de objetivos nos diversos níveis organizacionais, com a finalidade de motivar as pessoas para o alcance das estratégias, é aderente à administração por objetivos.

103 CESPE/TCE-PA/2016 Na administração por objetivos, convém estabelecerem-se objetivos verificáveis e mensuráveis nos níveis estratégico, tático e operacional, com o propósito de controlar e motivar as pessoas a alcançarem resultados.

104 CESPE/TCE-PA/2016 Julgue o item que se segue, relativos a aspectos diversos do processo de planejamento.

Os elementos comuns à administração por objetivos incluem a formulação de objetivos independentes para cada atividade ou processo dentro de um departamento.

105 CESPE/TCE-PA/2016 Situação hipotética: Em determinada organização, os objetivos são definidos pela gerência e os gerentes orientam seus subordinados oferecendo-lhes os recursos necessários à execução das tarefas. Periodicamente, gerentes e subordinados avaliam os resultados e, em seguida, reavaliam os objetivos, os meios e os recursos necessários para seu alcance. Assertiva: Essa organização adota a administração por objetivos como forma de gestão.

106 CESPE/TCE-PE/2017 Julgue o próximo item, relativo ao processo administrativo de organizações públicas.

A administração por objetivos pressupõe que estes sejam idealizados pelos subordinados de forma coletiva, e posteriormente sejam validados pelos superiores, que realizam um processo de filtragem de acordo com seu próprio julgamento.

107 CESPE/TCE-SC/2016 Com relação à gestão por resultados e à gestão de pessoas no serviço público, julgue o item seguinte.

No setor público, a administração por objetivos preconiza um sistema de remuneração fixa, vinculado ao alcance dos objetivos e metas.

108 CESPE/FUNPESP-JUD/2016 No que concerne à função e aos processos de planejamento em organizações, julgue o item subsequente.

A administração por objetivos determina que a organização defina objetivos e avalie resultados para alguns de seus aspectos-chave, como produtividade, rentabilidade e inovação.

109 CESPE/TCE-PA/2016 Julgue o próximo item, relativo a BSC (balanced scorecard), a administração por objetivos e a características e tipos de controle.

O BSC é um instrumento integrado à estratégia organizacional embasado em indicadores referentes às perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

110 CESPE/FUNPRES-P/JUD/2016 No que concerne à função e aos processos de planejamento em organizações, julgue o item subsequente.

O balanced scorecard é uma ferramenta estratégica utilizada na análise das seguintes dimensões associadas ao desempenho empresarial: perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos, perspectiva dos trabalhadores e perspectiva do desempenho financeiro.

111 CESPE/TRE-BA/2017 O planejamento estratégico é fundamental para direcionar as atividades de uma organização, seja ela pública ou privada. A esse respeito, assinale a opção que apresenta a ferramenta administrativa de planejamento estratégico adaptada para a elaboração do Mapa Estratégico 2016-21 TRE/BA.

- a) Gestão por Diretrizes (GPD)
- b) Performance Prism
- c) BMC (Business Model Canvas)
- d) BSC (Balanced Scorecard)
- e) VBM (Value Based Management)

112 CESPE/TCE-PE/2017 Julgue o próximo item, relativo ao processo administrativo de organizações públicas.

É desaconselhada a aplicação do BSC (balanced scorecard) na administração pública, pois o objetivo da organização que utilize essa ferramenta é o lucro.

113 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) A perspectiva interna da metodologia balanced scorecard corresponde aos ativos intangíveis da organização e ao papel desses ativos na estratégia.

114 CESPE/TCE-PA/2016 A respeito de aspectos inerentes ao planejamento, julgue o próximo item.

Na metodologia BSC, os objetivos estratégicos relativos ao capital da informação, ao capital organizacional e ao capital humano são descritos na perspectiva interna da organização.

115 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) A perspectiva financeira da metodologia balanced scorecard trata da criação de valor para o cliente, devido ao foco na obtenção de resultados sustentáveis.

116 CESPE/TCE-PA/2016 Julgue o item que se segue, relativos a aspectos diversos do processo de planejamento.

Na metodologia BSC (balanced scorecard), os objetivos estratégicos que representam proposição de valores aos clientes são descritos na perspectiva aprendizado e crescimento, englobando aspectos relativos à evolução da organização no mercado.

117 CESPE/FUNPRES-P/JUD/2016 No que concerne à função e aos processos de planejamento em organizações, julgue o item subsequente.

A perspectiva clientes do balanced scorecard considera, entre outros aspectos, a relação dos níveis de satisfação e retenção dos clientes com a percepção deles em relação à organização.

118 CESPE/SEDF/2017 A respeito de aspectos de planejamento nas organizações, julgue o item subsequente.

O pressuposto central do balanced scorecard é a relação de causa e efeito hipotetizada entre suas dimensões, objetivos e ações para que haja retorno de valor ao acionista ou aos stakeholders.

119 CESPE/SEDF/2017 A respeito de aspectos de planejamento nas organizações, julgue o item subsequente.

Estratégias não associadas à alocação de recursos organizacionais fazem que a gestão por objetivos e incentivos do balanced scorecard se caracterize como barreira ao alinhamento estratégico e à competitividade da organização.

120 CESPE/TCE-PE/2017 Julgue o próximo item, relativo ao processo administrativo de organizações públicas.

A estrutura organizacional, que é um meio para o alcance dos objetivos, está relacionada com a estratégia da organização, de tal forma que mudanças na estratégia precedem e promovem mudanças na estrutura.

121 CESPE/FUNPRES-P/JUD/2016 Acerca da função de organização e de seus processos, julgue o item que se segue.

A estrutura organizacional estabelece a divisão do trabalho, a hierarquia e as linhas de comunicação entre pessoas e entre grupos na organização.

122 CESPE/TCE-PA/2016 Julgue o item subsequente, relativos a fundamentos de organização e cultura organizacional.

Uma estrutura organizacional retrata o formato da divisão e coordenação das atividades dos membros da organização, podendo incluir linhas de autoridade, níveis hierárquicos e amplitude de controle administrativo.

123 CESPE/SEDF/2017 A respeito dos princípios de organização, julgue o item subsequente.

Em termos de amplitude administrativa, uma estrutura alta se refere à amplitude estreita e elevado número de níveis hierárquicos.

124 CESPE/FUB/2016 Em relação ao conceito e aos tipos de estrutura organizacional, julgue o próximo item.

O processo de elaboração de estruturas organizacionais deve considerar os seguintes elementos: especialização, departamentalização, hierarquização, centralização e formalização.

125 CESPE/FUNPRES-P/JUD/2016 Acerca da função de organização e de seus processos, julgue o item que se segue.

A departamentalização tem sido considerada uma técnica de definição de estrutura organizacional ultrapassada, por isso vem sendo substituída pela abordagem contingencial, cujas premissas defendem a adoção de estruturas organizacionais holísticas.

126 CESPE/FUNPRES-P/JUD/2016 No que se refere a análise administrativa; estrutura organizacional e organização; e sistemas e métodos de gestão secretarial, julgue o item que se segue.

A tendência atual das organizações de buscar amplitudes maiores de controle inibe o processo criativo por meio da supervisão rígida, que desestimula a autonomia dos subordinados.

127 CESPE/FUB/2016 Em relação ao conceito e aos tipos de estrutura organizacional, julgue o próximo item.

Equipes multifuncionais, livre fluxo de informações, cadeias claras de comando, amplitudes de controle abrangentes e elevada especialização são características típicas dos modelos orgânicos de estrutura organizacional.

128 CESPE/FUB/2016 Em relação ao conceito e aos tipos de estrutura organizacional, julgue o próximo item.

Estruturas que incentivam o controle rígido do trabalho, a concentração do poder decisório e a criação de regulamentos para dirigir o comportamento dos funcionários são apropriadas para organizações que adotam estratégias competitivas focadas na redução de custos.

129 CESPE/SEDF/2017 A respeito dos princípios de organização, julgue o item subsecutivo.

A localização da autoridade de decisão gerencial próxima dos níveis hierárquicos do topo é um princípio da centralização de estruturas organizacionais.

130 CESPE/TCE-PE/2017 Julgue o próximo item, relativo ao processo administrativo de organizações públicas.

Ao elaborar uma estrutura organizacional, é fundamental que o gestor tenha em mente o trade off existente entre os ganhos de produtividade da especialização e as perdas de produtividade causadas pelas deseconomias humanas e pelos efeitos alienadores da divisão do trabalho.

131 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) As desvantagens da departamentalização na abordagem funcional incluem resposta lenta às mudanças externas, responsabilidade parcial por problemas e visão limitada dos objetivos organizacionais.

132 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 Acerca da função de organização e de seus processos, julgue o item que se segue.

A departamentalização funcional prevê o uso de critério geográfico para definição das unidades de trabalho da organização.

133 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) No caso da departamentalização com abordagem de equipes, as pessoas ou órgãos são agrupados em departamentos considerando-se habilidades e competências similares e atividades comuns de trabalho.

134 CESPE/SEDF/2017 A respeito dos princípios de organização, julgue o item subsecutivo.

Um exemplo de departamentalização por abordagem divisional consiste em agrupar pessoas com habilidades comuns em departamentos onde se exercem idênticas atividades de trabalho.

135 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) As vantagens da departamentalização na abordagem divisional incluem o uso eficiente de recursos, a forte especialização de atividades e a boa solução de problemas técnicos.

136 CESPE/SEDF/2017 A respeito dos princípios de organização, julgue o item subsecutivo.

Pessoas agrupadas em departamentos com base em produto comum, programa ou região geográfica é exemplo de departamentalização por abordagem matricial.

137 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 Acerca da função de organização e de seus processos, julgue o item que se segue.

A departamentalização em que se consideram as etapas ou atividades estruturadas na produção é denominada de departamentalização por projetos.

138 CESPE/SEDF/2017 A respeito dos princípios de organização, julgue o item subsecutivo.

Pessoas agrupadas em departamentos com base na aplicação simultânea de duas cadeias de comando é exemplo de departamentalização por abordagem funcional vertical.

139 CESPE/TRT 7ª Região/2017 O tipo de departamentalização que se baseia em tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos como estratégia para determinar o desenho organizacional refere-se à departamentalização

a) territorial.

b) funcional.

c) por projetos.

d) por produto.

140 CESPE/TCE-PA/2016 Julgue o item subsecutivo, relativos a fundamentos de organização e cultura organizacional.

Uma vantagem da estrutura organizacional com base em produtos ou serviços é garantir o emprego do profissional que é especializado em uma única linha de produtos ou serviços em período de crise.

141 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) Comportamentos característicos da organização informal devem ser eliminados para que a gestão administrativa não sofra interferências imprevisíveis.

142 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 A respeito das funções da administração, julgue o item seguinte.

Direção é a função administrativa responsável por promover treinamentos para os funcionários, motivando-os a realizar as tarefas que lhes foram designadas.

143 CESPE/TCE-PR/2016 (adaptada) Em ambientes organizacionais, delegar limita-se a repassar responsabilidades a empregado hierarquicamente subordinado.

144 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 Com relação a cultura, liderança e desempenho organizacional, julgue o próximo item.

Em um contexto organizacional, delegar autoridade é o mesmo que delegar responsabilidade.

145 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 A respeito das funções da administração, julgue o item seguinte.

Além do monitoramento das atividades dos funcionários, a função denominada controle prevê ajustes nessas atividades para adaptá-las às metas estabelecidas.

146 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 A respeito das funções da administração, julgue o item seguinte.

Estabelecimento de critérios, mensuração de desempenho, comparação de resultados obtidos com resultados pretendidos e adoção de ações corretivas são fases da função de controle.

147 CESPE/TCE-PA/2016 A rigidez é um aspecto que deve ser observado em um sistema eficaz de controle para se evitar um julgamento individual que promova modificações quanto ao que está definido.

148 CESPE/TCE-PA/2016 Controles orçamentários realizados nos níveis intermediários da organização para monitorar e controlar as despesas de várias unidades no decorrer de um exercício anual são considerados controles táticos.

149 CESPE/TCE-PA/2016 Situação hipotética: Após o planejamento, determinada organização elaborou e divulgou políticas e normas de funcionamento das ações organizacionais como forma de balizar a atuação de seus funcionários. Assertiva: Nessa situação, a organização implantou o controle do tipo preliminar.

150 CESPE/DPU/2016 Indicadores de desempenho são ferramentas utilizadas pela função controle.

151 CESPE/TCE-PR/2016 Assinale a opção correta a respeito de indicadores de desempenho.

a) As variáveis que compõem um indicador de desempenho são custo, tempo e qualidade.

b) Para melhorar a qualidade dos serviços prestados por determinada organização, um indicador que pode ser considerado é o índice que mede a reclamação dos usuários.

c) Os indicadores de desempenho não são úteis para a tomada de decisão.

d) Os valores do índice e da meta associada são suficientes para o entendimento do significado de determinado indicador de desempenho.

e) Uma das dimensões dos indicadores de desempenho é a eficiência, que mede a conformidade com critérios e padrões de qualidade e excelência.

152 CESPE/TCE-SC/2016 Os componentes básicos de um indicador de desempenho incluem a medida, grandeza puramente qualitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas; e a fórmula, um padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo.

153 CESPE/FUB/2016 Julgue o próximo item, a respeito de administração geral e postura profissional.

Nas organizações, eficiência e eficácia são indicadores de desempenho monitorados pela administração no exercício da função denominada controle.

154 CESPE/FUB/2016 Eficácia se refere ao grau de atingimento de uma meta ou propósito organizacional.

155 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 Em relação à elaboração e aos aspectos conceituais e às etapas de projetos, julgue o item a seguir.

Competições como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo de Futebol são exemplos de projetos que geram produtos físicos, conceitos e eventos.

156 CESPE/FUNPRES-PJ/2016 Em relação à elaboração e aos aspectos conceituais e às etapas de projetos, julgue o item a seguir.

Dois projetos que entregam o mesmo produto podem ser diferentes, uma vez que cada projeto possui sua singularidade em função do contexto e do grau de dificuldade que oferece para sua execução.

157 CESPE/SED-DF/2017 Acerca de gestão de projetos, julgue o item a seguir.

Um projeto será caracterizado como altamente complexo quando o ambiente de negócios e o ambiente técnico, além de serem desafiadores, demandarem tecnologias complexas e apresentarem alto valor de negócio.

158 CESPE/TCE-PE/2017 A respeito da gestão de projetos, julgue o item que se segue.

Um modelo de maturidade em gestão de projetos busca avaliar as competências da organização na gestão de projetos, identificando os pontos fortes, os pontos fracos e determinando de que forma podem ser desenvolvidas ações para a evolução da organização.

159 CESPE/TRT 7ª Região/2017 Considere que, para atingir os objetivos estratégicos, uma organização desenvolva os seus projetos com base no guia PMBOK. Nesse caso, se o gestor pretende acessar a coleção de projetos do setor de recursos humanos (RH), ele deverá acessar

a) o sistema de RH.

b) o portfólio de projetos.

c) os projetos.

d) os requisitos do projeto.

160 CESPE/SED-DF/2017 Acerca de gestão de projetos, julgue o item a seguir.

A partir dos anos 80 do século passado, a gestão de projetos cresceu no mundo, caracterizando a primeira onda dessa modalidade de gestão, em que as boas práticas de gerenciamento de projetos se consolidaram.

161 CESPE/SED-DF/2017 Acerca de gestão de projetos, julgue o item a seguir.

A segunda onda da gestão de projetos é caracterizada pelo foco organizacional em que se preconizam os modelos organizacionais de maturidade e se observam tendências como alinhamento estratégico e portfólio de projetos.

162 CESPE/SED-DF/2017 A respeito do processo de desenvolvimento de sistemas e das fases dos projetos, julgue o item a seguir.

O gerente funcional e o gerente de projetos têm papéis diferentes na organização: o primeiro é responsável por supervisionar o gerenciamento de uma das áreas da empresa, e o segundo busca atingir os objetivos de um projeto específico.

163 CESPE/TRT 7ª Região/2017 Segundo o guia PMBOK, em uma organização funcional clássica, o gerente de projeto

a) utiliza parcialmente seu tempo para gerenciar projetos.

b) gerencia o orçamento do projeto.

- c) monta sua equipe com pessoas de toda a empresa.
- d) possui de moderada a alta disponibilidade de recursos.

164 CESPE/TRT 7ª Região/2017 Considerando que o sucesso de um projeto dependa de o gerente de projetos ter a responsabilidade de administrar as expectativas das partes interessadas, assinale a opção que apresenta a parte interessada responsável por angariar recursos e trabalhar junto à alta gerência, demonstrando que o projeto produzirá benefícios.

- a) parceiros de negócios
- b) cliente
- c) gerente funcional
- d) patrocinador

165 CESPE/FUNPRESP-JUD/2016 Em relação à elaboração e aos aspectos conceituais e às etapas de projetos, julgue o item a seguir.

O ciclo de vida de um produto é constituído das seguintes fases: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

166 CESPE/TCE-PE/2017 A respeito da gestão de projetos, julgue o item que se segue.

Em uma estrutura genérica de projeto, de forma geral, os níveis de custo e de pessoal são altos no início, devido ao caráter inédito da iniciativa, e atingem um valor mínimo durante a execução, quando a equipe da organização passa a dominar os procedimentos envolvidos.

167 CESPE/TRE-PE/2017 No PMBOK 5, os ciclos de vida projetados para reagir a altos níveis de mudança, com envolvimento contínuo das partes interessadas, são denominados

- a) projetáveis.
- b) preditivos.
- c) incrementais.
- d) adaptativos.
- e) produtivos.

168 CESPE/TCE-PE/2017 A respeito da gestão de projetos, julgue o item que se segue.

Um projeto é constituído por etapas, ou seja, por ciclos de vida predeterminados, que intencionalmente se repetem em uma ou mais atividades à medida que a compreensão do produto pela equipe evolui.

169 CESPE/SEDf/2017 A respeito do processo de desenvolvimento de sistemas e das fases dos projetos, julgue o item a seguir.

Quaisquer erros cometidos na fase de planejamento somente serão detectados na fase de finalização.

170 CESPE/TRT 7ª Região/2017 Uma empresa foi contratada para executar um projeto de desenvolvimento de software a ser acompanhado pelo escritório de projetos da organização contratante. No entanto, a empresa contratada abriu falência e o sistema não pôde ser entregue, o que motivou a contratante a finalizar o projeto.

De acordo com o guia PMBOK, a finalização do projeto apresentado nessa situação hipotética é de responsabilidade do grupo de processos de

- a) monitoramento e controle.
- b) execução.
- c) encerramento.
- d) planejamento.

171 CESPE/SEDf/2017 Acerca de gestão de projetos, julgue o item a seguir.

O gerenciamento do tempo no projeto ocorre por meio do controle de cronograma, controle este que é um exemplo de atividade do processo de planejamento de projeto.

172 CESPE/FUNPRESP-JUD/2016 Em relação à elaboração e aos aspectos conceituais e às etapas de projetos, julgue o item a seguir.

Na definição do escopo de um projeto, é desnecessário explicitar o que não será entregue, uma vez que as melhores práticas de gerenciamento de projetos recomendam que sejam enfatizados somente os produtos entregáveis.

173 CESPE/SEDf/2017 A respeito do processo de desenvolvimento de sistemas e das fases dos projetos, julgue o item a seguir.

O gerenciamento de escopo garante que todos os esforços necessários estejam incluídos no projeto, com apenas o necessário para que o escopo seja realizado dentro do cronograma previsto.

174 CESPE/FUNPRESP-JUD/2016 Em relação à elaboração e aos aspectos conceituais e às etapas de projetos, julgue o item a seguir.

A estrutura analítica do projeto (EAP) pode ser representada de diversas formas, sendo uma delas a estrutura analítica por fase do projeto.

175 CESPE/FUB/2016 Julgue o item que se segue, relativo aos processos de gerenciamento de riscos em projetos.

Se a equipe de projeto não mudar o plano de gerenciamento do projeto para tratar um risco negativo identificado, então ela terá optado pela estratégia de mitigar o risco.

176 UNIPAMPA/Administrador/2013/84 A tomada de decisão compreende a escolha das alternativas mais favoráveis para a organização, com vistas ao atendimento das necessidades institucionais a curto, médio ou longo prazo.

Considerando que uma empresa pública que presta serviços vislumbra uma perspectiva de prejuízo no próximo mês e adote processos racionais de resolução de problemas, julgue os itens seguintes.

177 Cespe/STF/2013/Técnico Judiciário – Área Administrativa/118 Na hipótese considerada, a empresa deve utilizar a análise do campo de força como técnica para a geração de alternativas.

178 Cespe/STF/2013/Técnico Judiciário – Área Administrativa/119 A empresa em questão deve considerar a imediata tomada de uma decisão como o próximo passo.	cumpridas, bem como da determinação de prazos, que, se forem exíguos, podem aumentar o risco de uma decisão abreviada.
179 Cespe/STF/2013/Técnico Judiciário – Área Administrativa/120 Se o evento em questão for sazonal, repetindo-se todos os anos, a empresa deve tratá-lo como objeto de uma decisão programada.	190 ANTAQ/Técnico-Administrativo/2014/71 Qualquer atividade que utilize recursos para transformar entradas em saídas pode ser caracterizada como processo.
180 IBAMA/Analista Administrativo/2013/78 No processo decisório, as decisões programadas, que compõem parte do acervo de soluções da empresa, requerem a realização de diagnóstico, a criação de alternativas e a escolha de um curso de ação original.	191 UNIPAMPA/Administrador/2013/112 A atividade de elaboração de relatório para a gerência não é considerada um processo, dado não atender a cliente externo de maneira direta.
181 MI/Administrador/2013/54 As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da empresa, pois resolvem problemas que já tenham sido enfrentados antes e que se apresentem da mesma maneira. Assim, não é necessário fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher um curso de ação original.	192 TELEBRÁS/Técnico em Gestão de Telecomunicações – Assistente Administrativo/2013/74 De acordo com a abordagem por processos, todo processo consiste em um conjunto de atividades desenvolvidas e executadas por máquinas com a finalidade de alcançar uma meta organizacional.
182 Telebrás/Analista Administrativo/2015/85 Apesar de as decisões programadas resolverem problemas organizacionais que já foram enfrentados e solucionados anteriormente, é necessário fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher o curso de ação mais indicado sempre que um novo problema ocorrer.	193 MDIC/Agente Administrativo/2014/78 Na administração pública, processo refere-se a um conjunto de decisões que transformam insumos em produtos e(ou) serviços, visando a geração de valores para o cidadão.
183 TRE-GO/Analista Judiciário – Área Administrativa/2015/93 O modelo racional de tomada de decisão exige que o gestor se apoie em informações consideradas perfeitas e que tome, com base nelas, decisões de forma totalmente imparcial.	194 TELEBRÁS/Analista Superior – Administrativo/2013/93 O processo reúne um conjunto de atividades que são desenvolvidas temporariamente e com características únicas e exclusivas para cada momento em que são desempenhadas.
184 MJ/Administrador/2013/62 A maioria das decisões organizacionais é tomada por meio de informações limitadas, o que satisfaz as primeiras soluções circunstancialmente aceitáveis para os problemas.	195 TELEBRÁS/Técnico em Gestão de Telecomunicações – Assistente Administrativo/2013/73 O processo é caracterizado por possuir um tempo finito no desenvolvimento de suas atividades, além de não ser possível a sua repetição.
185 TELEBRÁS/Analista Superior – Administrativo/2013/69 Ao encontrar oportunidades nos negócios, as organizações devem tomar suas decisões com base nas informações disponíveis no momento e em tempo razoável, dadas as pressões inerentes ao mercado. Entretanto, ideias novas surgidas e avaliadas após a tomada de decisões podem modificá-las, o que evidencia a limitação do controle interno.	196 ENAP/Cargo 22: Técnico de nível superior/2015/85 A gestão por processo é um modelo transfuncional do negócio em que se adota uma arquitetura integrada de processos.
186 SUFRAMA/Administrador/2014/69 Nas estruturas organizacionais centralizadas, apesar da demora nas decisões, o processo decisório tende a percorrer toda a cadeia de comando, levando as pessoas a participarem da decisão.	197 MPOG/Cargos 2 e 13: Analista Técnico-Administrativo/2015/83 A gestão de processos mantém maior enfoque no produto ou no serviço oferecido aos clientes da organização, que na forma pela qual o trabalho é realizado.
187 MJ/Administrador/2013/61 Os atores influenciam o processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam, bem como por meio das relações que estabelecem entre si.	198 DPF/Agente Administrativo/2014/61 A estrutura organizacional orientada pelo modelo de gestão por processo favorece a obtenção de maior eficácia organizacional na entrega de produtos e na prestação de serviços aos clientes.
188 CPRM/Analista em Geociências – Administração/2013/59 A árvore das decisões organiza o processo decisório, direcionando graficamente a decisão a ser tomada.	199 CADE/Agente Administrativo/2014/62 Atualmente, a gestão por processos é uma tendência nas organizações, visto que contribui para o aumento da qualidade e para a redução de custos dos produtos e serviços.
189 STJ/Técnico Judiciário/2015/117 O sucesso na tomada de decisão depende dos fatores associados a conhecimentos teóricos e à experiência dos tomadores de decisão; depende, ainda, da comunicação de diretrizes e das especificações que devem ser	200 ANATEL/Analista Administrativo/2014/79 A quebra dos silos e feudos funcionais da gestão corporativa presentes nas estruturas burocráticas das organizações governamentais é uma das consequências diretas da aplicação de práticas e tecnologias de apoio ao gerenciamento de processos de negócio.
	201 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/76 A gestão de processos surgiu como alternativa às práticas tradicionais de gestão, que mantinham o foco na definição das tarefas associadas a cada área funcional da organização.

202 DPF/Administrador/2014/63 Na gestão de processos deve-se considerar a estrutura formal da organização para que os processos associados à área de finanças sejam gerenciados pela própria área de finanças, por exemplo.	215 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/80 Em uma organização, os processos centrais são aqueles relacionados à gestão de pessoas, que compõem o núcleo estrutural da organização.
203 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/78 Nas organizações é possível que um mesmo processo mobilize as áreas de marketing, de finanças, de gestão de pessoas e de produção.	216 TJ-CE/Técnico – Judiciário/2014/38 Acerca da gestão de processos, assinale a opção correta. A) Geração de pedidos e atendimento a clientes são exemplos de processos periféricos em uma organização. B) Em uma secretaria de educação, as áreas de contabilidade e compras executam processos de apoio ao funcionamento da secretaria. C) As áreas de desenvolvimento de projetos de uma organização da construção civil são consideradas áreas de apoio. D) Na área de atendimento ao cliente, não se desenvolvem processos centrais das organizações. E) A gestão de um processo deve ser executada por especialistas de uma área específica da organização.
204 CADE/Agente Administrativo/2014/63 Na gestão por processos, as necessidades dos clientes são traduzidas como requisitos de processos a serem desenvolvidos pela organização.	217 DEPEND/Agente Penitenciário Federal – Área 1/2015/84 Os processos de uma instituição que objetivam garantir uma visão ponta a ponta e interfuncional e realizar a cadeia de valor são conhecidos como processos primários.
205 ANTAQ/Técnico-Administrativo/2014/72 Em processos pautados no atendimento a cidadãos, as entradas são determinadas pelas necessidades da organização que realiza o processo.	218 DEPEND/Agente Penitenciário Federal – Área 1/2015/85 Um processo de negócio é basicamente um trabalho desenvolvido fim a fim que ultrapassa qualquer fronteira funcional necessária e que entrega valor aos clientes.
206 ICMBio/Analista Administrativo/2014/70 A abordagem de processos nas organizações públicas constitui um desafio gerencial visto que estruturas burocráticas enfatizam os mecanismos de controle em vez de priorizarem o aperfeiçoamento dos processos e rotinas que melhor aproveitariam os recursos organizacionais.	219 CADE/Agente Administrativo/2014/61 A gestão por processos compreende a seguinte hierarquia decrescente de estágios: macroprocessos, processos, operações e atividades.
207 ANTAQ/Técnico-Administrativo/2014/74 A gestão por processos é utilizada nas organizações públicas como uma solução de integração organizacional capaz de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados.	220 ANTAQ/Técnico-Administrativo/2014/73 De acordo com a hierarquia organizacional, as atividades desdobram-se em processos, que, por sua vez, geram tarefas ou operações.
208 SUFRAMA/Administrador/2014/82 A gestão de processos, como norteadora da gestão organizacional, está presente quando a organização diferencia e agrupa suas atividades de acordo com seus produtos, resultados e serviços relativos às várias unidades organizacionais.	221 ANATEL/Analista Administrativo/2014/78 O refinamento sucessivo de processos, conhecido como drill down, desenvolve-se a partir do contexto mais abstrato, ou macroprocesso, detalhando-o sucessivamente até a parte mais rica em descrição: a atividade.
209 MEC TEMPORÁRIO/Analista Contábil/2014/126 A tecnologia da informação viabiliza a gestão por processo, uma vez que possibilita a manutenção do agrupamento das competências funcionais e a integração dos fluxos de informação entre os processos que permeiam as áreas funcionais.	222 DEPEND/Agente Penitenciário Federal – Área 1/2015/86 A parte referente a atividades é a de menor nível de complexidade entre as que compõem um mapeamento de processo.
210 Funpresp/Analista Administrativo/2016 Os processos de suporte ou de apoio são caracterizados pelo vínculo marcante com a visão funcional tradicional e por não entregarem valor diretamente ao cliente.	223 TRE-GO/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2015/96 Na administração pública, os processos podem ser caracterizados por sua abrangência. Nesse aspecto, são denominados horizontais os processos realizados inteiramente em uma unidade funcional.
211 TCDF/Analista de Administração Pública – Serviços Técnico-Administrativos/2014/80 Um processo de suporte gerará valor direto ao cliente caso apoie o desenvolvimento da organização.	224 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/77 A estrutura utilizada na gestão de processos é a verticalizada, ao contrário da gestão tradicional, que trabalha com estruturas horizontalizadas.
212 ANATEL/Analista Administrativo/2014/77 Os processos de suporte caracterizam-se pela entrega de valor ao cliente e pela formação da cadeia de valor, podendo percorrer organizações funcionais e departamentos.	225 MPU/Técnico Administrativo/2013/96 O mapeamento de um processo tem por finalidade propiciar a transição de uma visão es-
213 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/79 Nas organizações públicas, os processos de atendimento ao cidadão são considerados de apoio.	
214 CPRM/Analista em Geociências – Administração/2013/88 Os processos de suporte são aqueles que tratam diretamente do produto final para o cliente.	

tática para um modelo dinâmico que possibilite melhor compreensão do processo.

226 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/83 O mapeamento de processos por meio de fluxogramas é adequado para representar macroprocessos, mas não se aplica à representação de atividades.

227 MPOG/Cargos 2 e 13: Analista Técnico-Administrativo/2015/84 Tendo em vista que há diversos tipos de fluxogramas passíveis de utilização nas organizações, o gerente deve escolher o modelo de fluxograma que melhor se adapte a sua forma de conduzir e que, também, seja mais adequado ao processo em estudo.

228 TELEBRÁS/Técnico em Gestão de Telecomunicações – Assistente Administrativo/2013/75 O fluxograma é empregado para representar um processo de maneira esquemática.

229 TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014/81 Os fluxogramas são gráficos de processamento úteis para implantar, revisar ou analisar um sistema e planejar rotinas de trabalho.

230 TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014/84 O roteiro de entrevistas é um instrumento útil para coletar dados que subsidiem a construção de um fluxograma, pois possibilita que o analista conheça cada passo da rotina de forma detalhada.

231 TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014/82 O fluxograma sintético é utilizado para detalhar um processo e fornecer informações a respeito de títulos de cargos e unidades.

232 ANATEL/Técnico Administrativo/2014/68 O organograma é a ferramenta que representa o passo a passo de um processo ou de uma rotina de trabalho.

233 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/84 No mapeamento de processos, o símbolo □ se refere a atividades de execução ou de inspeção.

234 TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014/83 Em um fluxograma, o losango é um símbolo que indica a possibilidade de desvios para outros pontos do programa.

235 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/85 Em um **fluxograma**, o símbolo ◇ representa uma operação de arquivamento.

236 TELEBRÁS/Técnico em Gestão de Telecomunicações – Assistente Administrativo/2013/71 Em um processo, a decisão é representada pelo símbolo do retângulo.

237 TJ-CE/Analista Judiciário – Administração/2014/55 No mapeamento de processos, os elementos arquivo, decisão e conferência são representados, respectivamente, pelos seguintes símbolos:

a) □, ◇ e ○

b) ▽, ◇ e □

c) ○, ➡ e ◇

d) ⬡, ▽ e □

e) ➡, ⬡ e ▽

238 Cespe/TCE-SC/Auditor/2016 Julgue o item a seguir, relativo à gestão de processos para a gestão da qualidade.

O fluxograma, ferramenta comumente utilizada no mapeamento de processos, facilita a visualização do processo e evidencia as relações entre seus elementos ao descrever, graficamente, um processo existente ou um novo processo proposto.

239 Cespe/TCE-PA/Administrativa/Administração/2016 No que concerne à gestão de processos nas organizações, julgue o item subsequente.

No mapeamento de processos, uma das ferramentas mais utilizadas é o fluxograma, que possibilita uma visão geral, demonstra a forma de relacionamento dos elementos, mostra as entradas e as saídas e favorece a comparação do processo gráfico com o processo real.

240 Cespe/TCE-PA/Administrativa/Administração/2016 No que concerne à gestão de processos nas organizações, julgue o item subsequente. Na gestão de processos, a menor divisão do trabalho é a tarefa.

241 TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014/89 O levantamento de informações pode ser feito por meio de questionários, entrevistas ou observação pessoal. Deve-se escolher um desses instrumentos para cada estudo, visto que eles não se relacionam entre si, e a utilização de mais de um deles poderá prejudicar a objetividade da análise.

242 UNIPAMPA/Administrador/2013/110 Os handoffs são um ponto vulnerável à desconexão do processo de atendimento ao cliente, motivo pelo quais devem ser analisados atentamente pelo analista na etapa de mapeamento do processo.

243 TRE-GO/Analista Judiciário – Área Administrativa/2015/104 A gestão de processo busca a maximização do número de handoffs existentes ao longo de um processo, o que leva a uma maior conexão entre os diversos setores envolvidos.

244 Cespe/Funpresp/Analista Administrativo/2016 Julgue o item seguinte, relativo às técnicas e práticas utilizadas em melhoria de processos. A técnica de redução de atividades de handoffs e a de análise de atividades com adição de valor, que utiliza como insumo o processo atual (as is), são mutuamente excludentes.

A respeito das técnicas e práticas utilizadas em modelagem e análise de processos, julgue o item subsequente.

<p>245 Cespe/Funpresp/Analista Administrativo/2016 No início da análise de processo, recomenda-se a profissionais de BPM (business process management) a realização de workshops de apresentação e de nivelamento de conhecimentos e expectativas com os principais envolvidos no projeto.</p>	<p>255 UNIPAMPA/Assistente em Administração/2013/77 A premissa básica de qualquer melhoria de processo é a compatibilização entre a satisfação do cliente e a otimização do desempenho organizacional.</p>
<p>246 TELEBRÁS/Técnico em Gestão de Telecomunicações – Assistente Administrativo/2013/72 O BPMN (Business Process Management Notation) registra um conjunto de notações utilizadas para o mapeamento de processos.</p>	<p>256 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/82 A técnica do brainstorming é utilizada para comparar os indicadores de desempenho de um processo entre duas organizações, com vistas à melhoria dos processos internos.</p>
<p>247 TCDF/Analista de Administração Pública – Serviços Técnico-Administrativos/2014/77 Uma lane, ou raia, sinaliza um conjunto de atividades desenvolvidas por um mesmo colaborador ou órgão.</p>	<p>257 MS/Administrador/2013/56 Na técnica de benchmarking, utilizada como forma de identificar e ganhar vantagem competitiva, a organização compara o seu desempenho com o de outras, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros ramos, que façam algo de maneira particularmente bem feita.</p>
<p>248 IBAMA/Analista Administrativo/2013/84 Para trabalhos que envolvam o levantamento e a modelagem de processos são recomendadas abordagens do tipo top-down (realizadas a partir de uma visão mais abstrata e genérica) e bottom-up (realizadas com informações obtidas diretamente dos atores das atividades mais operacionais).</p>	<p>258 Cespe/TCE-PR/Auditor/2016 De acordo com a teoria de William Edwards Deming, a produtividade gerencial deve ser obtida a partir da implantação de um programa de melhoria contínua, embasado em quatro etapas. Assinale a opção que apresenta a ordem correta em que essas etapas devem ser implementadas.</p>
<p><i>Uma instituição de ensino superior pesquisou, entre seus alunos, o grau de satisfação nas seguintes categorias, divididas em subcategorias: qualidade do ensino, das instalações, do atendimento administrativo e do projeto pedagógico. Devido ao alto grau de insatisfação apresentado nos resultados de várias categorias, a instituição resolveu investir na melhoria do índice de satisfação, por meio de ações de gestão da qualidade. Com relação a essa situação hipotética, julgue os itens a seguir.</i></p>	<p>a) implementação das ações, planejamento da implementação do programa, acompanhamento das ações e análise dos resultados</p> <p>b) planejamento da implementação do programa, análise dos resultados, acompanhamento das ações e implementação das ações</p> <p>c) planejamento da implementação do programa, implementação das ações, acompanhamento das ações e análise dos resultados</p>
<p>249 FUB/Cargo 1: Administrador/2015/68 Caso deseje identificar as subcategorias com maiores índices de insatisfação para, posteriormente, priorizar suas ações corretivas apenas nas subcategorias mais relevantes, a instituição deverá utilizar o diagrama, ou método de análise, de Pareto.</p>	<p>d) planejamento da implementação do programa, análise dos resultados, implementação das ações e acompanhamento das ações</p> <p>e) implementação das ações, acompanhamento das ações, planejamento da implementação do programa e análise dos resultados</p>
<p>250 FUB/Cargo 1: Administrador/2015/69 A ferramenta a ser utilizada para diagnosticar as causas de insatisfação das diversas categorias pesquisadas é o diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama Espinha de Peixe.</p>	<p>259 CESPE - Técnico Judiciário (TRT 8ª Região)/Administrativa/2016 Na fase do planejamento do ciclo PDCA,</p>
<p>251 MPOG Temporário/CP 3 – Técnico de nível superior – SPU/UCP/2013/66 A análise do processo poderá ser fundamentada na coleta de dados e na avaliação da variabilidade dos indicadores correspondentes aos fatores críticos de sucesso.</p>	<p>a) realiza-se uma verificação bem detalhada do alcance dos objetivos.</p> <p>b) os resultados obtidos são monitorados e confrontados com os resultados previstos no planejamento.</p>
<p>252 MS/Administrador/2013/65 Durante a fase de desenho de processos (To be), é essencial utilizar o conhecimento gerado pela análise de processos.</p>	<p>c) é necessário realizar todas as atividades que foram previstas no plano de ação.</p> <p>d) é necessário executar as ações previstas nas avaliações e nos relatórios relativos aos processos e, quando necessário, traçar novos planos de ação para melhorar ou padronizar esses processos.</p>
<p>253 ICMBio/Técnico Administrativo/2014/81 O diagrama de Pareto é uma ferramenta que permite classificar e priorizar oportunidades de melhoria; facilita a tomada de decisão por parte dos gestores.</p>	<p>e) são estabelecidos os objetivos e definidas as metas para a execução do plano de ação.</p>
<p>254 ENAP/Cargo 22: Técnico de nível superior/2015/87 Não se recomenda a utilização de benchmarking para a identificação de possíveis melhorias em um processo devido às especificidades de cada negócio.</p>	<p>260 Cespe/Funpresp/Analista Administrativo/2016 A respeito das técnicas e práticas utilizadas em modelagem e análise de processos, julgue o item subsequente. A modelagem de processos ocorre,</p>

basicamente, nos cenários futuro (to be) e como deveria ser (should be).

261 Cespe/TCE-PA/Fiscalização/Administração/2016 A respeito da gestão da qualidade e do modelo de excelência gerencial, julgue o item subsequente.

O PDCA é uma ferramenta de gestão da qualidade utilizada nas empresas com a finalidade de controlar um processo seguindo as etapas planejar, executar, checar e agir.

262 Cespe/TCE-PA/Fiscalização/Administração/2016 Com base no Guia “d” Simplificação Administrativa, do Programa Gespública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, julgue o próximo item, acerca de gestão de processos.

Árvore de Soluções é uma metodologia que, além de possibilitar a identificação dos principais problemas que afetam determinado processo de trabalho, indica possíveis soluções para sanar os problemas detectados.

263 Cespe/TCE-PA/Fiscalização/Administração/2016 Com base no Guia “d” Simplificação Administrativa, do Programa Gespública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, julgue o próximo item, acerca de gestão de processos.

A gestão de processos, desde o mapeamento até a elaboração da Árvore de Soluções, deve ser documentada e formatada como uma proposta simplificada, não havendo necessidade de incluir justificativas para as melhorias ou destacar os benefícios oriundos de sua implementação.

264 Cespe/TCE-PA/Fiscalização/Administração/2016 Com base no Guia “d” Simplificação Administrativa, do Programa Gespública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, julgue o próximo item, acerca de gestão de processos.

Devido ao fato de que processos de apoio produzem resultados imperceptíveis ao cidadão, eles são considerados irrelevantes se comparados aos processos finalísticos, os quais são essenciais para a gestão efetiva das organizações.

265 Cespe/Analista Judiciário/TRF 1ª Região/Administrativa/2017 Julgue o item seguinte, relativo à gestão por processos e por projetos e à gestão de contratos, da qualidade e do conhecimento.

Na gestão por processos, o conhecimento múltiplo prevalece ao especializado, o trabalho em equipe prevalece ao individual e as competências pessoais prevalecem às habilidades.

266 Cespe/FUNPRESP/Analista/2016 A respeito da abordagem por processos, julgue o item que se segue. Os core processes, também denominados processos primários ou essenciais, tendem a expressar a cadeia de valor das organizações quando agrupados a outros processos da mesma natureza, propiciando uma visão abrangente acerca da criação de valor aos clientes.

267 Cespe/DPU/Agente Administrativo/2016 A gestão de processos está relacionada com o aprimoramento do funcionamento organizacional. A respeito desse assunto, julgue o item a seguir.

Os conceitos relacionados à gestão de processos organizacionais incluem as técnicas de brainstorming, melhoria contínua, mapeamento de processos e reengenharia. Por meio da reengenharia, realiza-se o desenho de fluxogramas das tarefas e, pelos mapas, é

possível promover a medição de custos, resultados e produtividade.

268 Cespe/FUNPRESP/Analista/2016 A respeito das técnicas e práticas utilizadas em modelagem e análise de processos, julgue o item subsequente.

A análise de ciclo de tempo possibilita conhecer o tempo total de realização das atividades de um processo, que consiste na medida das atividades desde o momento da entrada (input) até o momento da criação da saída (output).

269 Cespe/FUNPRESP/Analista/2016 A respeito das técnicas e práticas utilizadas em modelagem e análise de processos, julgue o item subsequente.

A principal desvantagem da técnica de análise de custo é que ela não permite a identificação de atividades que não agregam valor.

270 Cespe/Analista Judiciário/TRT 7ª Região/Administrativa/2017 Nas organizações, a gestão de processos deve considerar tanto os processos centrais quanto os de apoio e os periféricos. Na gestão de processos, os processos considerados centrais incluem

- a) a aquisição de insumos para a produção.
- b) o processamento de pedidos de produtos.
- c) a elaboração do balanço patrimonial e financeiro.
- d) o recrutamento e a seleção de empregados.

271 Cespe/Analista de Gestão Educacional/SEDF/Administração/2017 Julgue o item que se segue, referente à gestão de processos.

Modelagem e redesenho de processos são técnicas equivalentes: ambas se caracterizam pela intervenção direta sobre os processos com o objetivo de melhorar seu desempenho nas organizações.

272 Cespe/Analista de Gestão Educacional/SEDF/Administração/2017 Julgue o item que se segue, referente à gestão de processos.

O mapeamento de processos requer medição e controle do desempenho dos processos para que se possam estabelecer metas, objetivos e indicadores para monitoramento dos processos e de seus resultados.

273 Cespe/Analista de Gestão Educacional/SEDF/Administração/2017 Julgue o item que se segue, referente à gestão de processos.

Segundo a técnica de melhoria de processo six sigma, para atingir elevados níveis de qualidade, o processo não pode produzir mais de três ou quatro defeitos por milhão de quantidade total de chances para um defeito.

274 Cespe/Técnico de Gestão Educacional/SEDF/Apoio Administrativo/2017 Com referência à gestão de processos e às técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos, julgue o próximo item. Diagramas, mapas e modelos de processos são termos sinônimos e dizem respeito a representações gráficas dos processos de negócios.

275 Cespe/Técnico de Gestão Educacional/SEDF/Apoio Administrativo/2017 Com referência à gestão de processos e às técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos, julgue o próximo

item. Processos de gestão e processos de apoio são dois dos três tipos em que se classificam os processos de negócios.

276 Cespe/Técnico de Gestão Educacional/SEDf/Apoio Administrativo/2017 Com referência à gestão de processos e às técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos, julgue o próximo item. Os propósitos da modelagem de processos incluem melhorar o entendimento do negócio, apoiar treinamentos de pessoas e criar uma representação que facilite a análise.

277 Cespe/Técnico de Gestão Educacional/SEDf/Apoio Administrativo/2017 Com referência à gestão de processos e às técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos, julgue o próximo item. De acordo com o guia BPM CBOK, a agregação de atividades e comportamentos executados por seres humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados é um conceito que se refere à cadeia de valor.

278 Cespe/Técnico de Gestão Educacional/SEDf/Apoio Administrativo/2017 Com referência à gestão de processos e às técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos, julgue o próximo item. Gerenciamento de Processos de Negócio — ou Business Process Management (BPM), como é conhecido internacionalmente — é um método cuja utilidade limita-se ao mapeamento e à modelagem de processos de negócios.

279 Cespe/Técnico de Gestão Educacional/SEDf/Apoio Administrativo/2017 Em relação ao ciclo PDCA, às ferramentas de gestão da qualidade e aos modelos de excelência gerencial, julgue o item seguinte. O ciclo PDCA constitui uma ferramenta de planejamento cuja aplicação restringe-se às ações estratégicas das organizações.

280 Cespe/Anvisa/Técnico Administrativo/2016 Julgue o item seguinte, acerca de gestão da qualidade e gestão de processos. O monitoramento da execução de um processo redesenhado tem por finalidade identificar novas oportunidades de melhoria.

281 Cespe/Anvisa/Técnico Administrativo/2016 Julgue o item seguinte, acerca de gestão da qualidade e gestão de processos. No ciclo PDCA, definir metas, executar tarefas, verificar resultados e atuar corretivamente referem-se, respectivamente, às etapas de planejamento, execução, verificação e ação.

GABARITO COMENTADO

1 Certo: O PDRAE (1995) descreve a Administração patrimonialista nos seguintes termos: “Administração Pública Patrimonialista - No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A res publica não é diferenciada das res principis. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável”.

No Brasil, esse modelo predominou ao longo do período Colonial (1500 a 1822), Imperial (1822 a 1889) e da República velha (1889 a 1930).

Embora tenha deixado de ser predominante, ainda é possível encontrar inúmeros traços desse modelo nos dias atuais, tais como a corrupção e a falta de profissionalismo.

2 Certo: Uma das principais características desse modelo é a confusão entre a propriedade pública e privada, o que favorece a utilização dos bens públicos para fins privados (corrupção).

Outra característica é a confusão entre pessoas e cargos, o que resulta em um alto índice de nepotismo.

3 Certo: No modelo patrimonialista, os bens do Estado são tidos como propriedade do governante (confusão entre público e privado).

4 Errado: A prática de administrar bens públicos como se fossem próprios faz parte do modelo patrimonialista.

Ao contrário do afirmado pela questão, o modelo gerencial (nova administração pública), assim como o modelo burocrático, busca o combate às práticas patrimonialistas.

Em sua apresentação, o PDRAE destaca o seguinte: “Este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados.

5 Errado: Mesmo após a reforma gerencial, as práticas patrimonialista ainda persistem na Administração Pública brasileira.

6 Certo: O clientelismo, frequentemente associado à corrupção política, consiste em um sistema no qual ocorrem trocas de favores em detrimento do bem comum. Pode aparecer nas provas com o nome de fisiologismo. Ambos são típicos do modelo patrimonialista.

7 Gabarito A: Segundo o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, a administração pública burocrática “surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori.

Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas”.

8 Certo: Entre as principais características da burocracia, podemos mencionar o poder racional-legal, a impessoalidade e o formalismo.

9 Certo: Na burocracia os controles administrativos que visam combater a corrupção e o nepotismo são realizados sempre a priori, ou seja, com ênfase nos processos e procedimentos.

10 Certo: Segundo o PDRAE, são princípios fundamentais da administração burocrática a “admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático”.

Além disso, destacam-se entre as características da burocracia a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo e o exercício do poder de forma racional-legal.

11 Errado: Embora a burocracia seja um modelo pautado na modernização, não se pode afirmar sobre o gerencialismo, pois este é típico do modelo gerencial de gestão pública. Ademais, a burocracia afasta a gestão impregnada de administração familiar, típica do patrimonialismo, substituindo-a por um modelo profissional e racional-legal, separando claramente o público do privado.

12 Errado: Segundo o PDRAE, “A administração pública burocrática, produto de um estágio inferior da sociedade, muito mais autoritário e classista, enfatiza os processos porque sabe ou supõe que não poderá punir os transgressores.”

Ainda segundo o PDRAE, “Para a administração pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado. Ao atuarem sob este princípio, os administradores públicos terminam por direcionar uma parte substancial das atividades e dos recursos do Estado para o atendimento das necessidades da própria burocracia, identificada com o poder do Estado”.

Desse modo, pode-se afirmar que a burocracia, típica de Estados autoritários, é caracterizada pela autorreferência, ou seja, o interesse público passa a ser conceituado como interesse do Estado. Por essa razão, há uma drástica redução na transparência e participação popular.

As ideias de transparência e controle social são mais facilmente identificadas no modelo gerencial.

13 Errado: Por partir de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos, a burocracia volta os mecanismos de controle para os processos (meios), a exemplo da admissão de pessoal (concurso público) e compras públicas (licitação).

Desse modo, não se pode afirmar que a burocracia é pautada na gestão por resultados. Essa característica (gestão de resultados) é típica do modelo gerencial.

14 Errado: O PDRAE introduz a administração pública gerencial e não o modelo racional-legal (burocrático).

15 Gabarito A: A primeira reforma administrativa ocorrida no Brasil, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas, objetivava a implantação de uma burocracia nos moldes weberianos, cujas características centrais são o poder racional-legal e o profissionalismo.

16 Certo: Segundo o PDRAE “A partir da reforma empreendida no governo Vargas por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, a administração pública sofre um processo de racionalização que se

traduziu no surgimento das primeiras carreiras burocráticas e na tentativa de adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público”.

17 Certo: O Plano de metas, também conhecido como 50 anos em 5, foi um dos marcos do governo JK.

Na área de reforma administrativa, em razão da lentidão e defasagem que marcavam a administração direta, foram realizadas tentativas de reformas com o fim de superar as inadequações do modelo burocrático.

Tais reformas consistiram em criar estruturas paralelas com maior autonomia e flexibilidade, com o fim de alterar a rigidez burocrática. Essas estruturas, mais tarde, vão ficar conhecidas como administração indireta.

Em questão anterior do CESPE consta o seguinte: “A busca do estabelecimento de estruturas paralelas, como comissões de estudo e grupos executivos de trabalho, com a participação de membros da indústria nacional, bem como a criação da Comissão de Simplificação Burocrática, objetivando reformas globais, meios para descentralização dos serviços, fixação de responsabilidades e prestação de contas à autoridade, ocorreu no governo de JK.”

18 Errado: Segundo o PDRAE “A reforma operada em 1967 pelo Decreto-Lei 200, entretanto, constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle”.

O art. 6º do Dec. Lei nº 200/67, estabelece os seguintes princípios, in verbis:

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I - Planejamento.

II - Coordenação.

III - Descentralização.

IV - Delegação de Competência.

V – Contrôle.

Desse modo, verifica-se que não são princípios do referido Decreto-Lei a organização, o treinamento e a direção.

19 Gabarito

O princípio da descentralização é tratado pelo art. 10º do Dec. Lei 200/67:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:

a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;

b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;

c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

§ 2º Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle.

§ 3º A Administração casuística, assim entendida a decisão de casos individuais, compete, em princípio, ao nível de execução, especialmente aos serviços de natureza local, que estão em contato com os fatos e com o público.

§ 4º Compete à estrutura central de direção o estabelecimento das normas, critérios, programas e princípios, que os serviços responsáveis pela execução são obrigados a respeitar na solução dos casos individuais e no desempenho de suas atribuições.

§ 5º Ressalvados os casos de manifesta impraticabilidade ou inconveniência, a execução de programas federais de caráter nitidamente local deverá ser delegada, no todo ou em parte, mediante convênio, aos órgãos estaduais ou municipais incumbidos de serviços correspondentes.

§ 6º Os órgãos federais responsáveis pelos programas conservarão a autoridade normativa e exercerão controle e fiscalização indispensáveis sobre a execução local, condicionando-se a liberação dos recursos ao fiel cumprimento dos programas e convênios.

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

§ 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

Letra A: Errada. O mecanismo adequado para formalizar a descentralização de atividades da administração federal para as unidades federadas são os convênios e não os contratos. Estes últimos e as concessões serão utilizados na descentralização da Administração Federal para a órbita privada.

Letra B: Errada. A administração casuística, assim entendida a decisão de casos individuais, compete, em princípio, ao nível de execução, enquanto a definição de normas e critérios, bem como de programas e princípios a serem obedecidos pelos responsáveis pela execução compete à estrutura central de direção.

Letra C: Certo. É o que consta no art. 10º, § 2º do Dec. Lei 200/67.

Letra D: Errado. As formas de descentralização de atividades da Administração Federal para o setor privado são os contratos e concessões.

Letra E: Errado. Trata-se de delegação.

20 Errado: O princípio que trata da programação de desembolso é o Planejamento, conforme art. 7º do Decreto-Lei 200/67, a seguir transcrito:

Art. 7º A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

a) plano geral de governo;

b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual;

c) orçamento-programa anual;

d) programação financeira de desembolso.

21 Certo: Trata-se da definição clássica de planejamento. Conforme Amaro Maximiano (Introdução à Administração, 2011), “Planejar é: definir objetivos ou resultados a serem alcançados; definir meios para possibilitar a realização desses resultados almejados.

22 Errado: A Constituição Federal de 1988, embora represente um grande avanço no tocante à ampliação dos direitos e garantias fundamentais, “promoveu um surpreendente engessamento do aparelho estatal, ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado. A nova Constituição determinou a perda da autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, instituiu a obrigatoriedade de regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios, e retirou da administração indireta a sua flexibilidade operacional, ao atribuir às fundações e autarquias públicas normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta” (PDRAE, 1995).

23 Errado: Com o fim do governo militar e início do processo de democratização, as ações rumo ao modelo gerencial foram paralisadas e a administração pública passou por um processo de burocratização, retornando aos anos 30 do século passado.

24 Errado: O modelo que enfatiza o combate ao nepotismo e à corrupção por meio do controle rígido dos processos organizacionais e dos procedimentos operacionais (controle a priori) é o burocrático e não o gerencial.

25 Certo: A nova administração pública, também conhecida como administração pública gerencial, é inspirada na administração de empresas. Segundo Augustinho Paludo, a reforma gerencial significa a introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas na Administração Pública (regra geral, oriundas da iniciativa privada).

26 Certo: A nova administração pública, também conhecida como administração pública gerencial, é inspirada na administração de empresas.

27 Errado: Conforme o PDRAE, “A administração pública gerencial constitui um avanço e até um certo ponto um

rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.”

Embora o modelo gerencial conserve algumas características do burocrático, há de se ter em conta que, no primeiro, a remuneração e promoção de desempenho deverá ocorrer em razão do desempenho e não da antiguidade, como ocorre no burocrático.

28 Gabarito

Letra A: Errada. Constituem objetivos da burocracia assegurar a impessoalidade e a racionalidade técnica na gestão pública por meio da burocratização dos processos.

Letra B: Certo. Entre as características do modelo gerencial está o fomento à eficiência da administração por meio da redução de custos e da melhora na qualidade dos serviços.

Segundo o PDRAE *“Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações”*.

Letra C: Errada. Promover o poder racional-legal como estratégia de combate à corrupção e ao nepotismo é um dos objetivos do modelo burocrático.

Letra D: Errada. Garantir o acesso à propriedade privada para o gestor e os seus servidores seria o mesmo que confundir o público e o privado, característica típica do modelo patrimonialista.

29 Errado: Errado. A introdução de procedimentos sistemáticos para contratações públicas foi introduzido, no Brasil, juntamente com o modelo burocrático, na década de 30 do século passado, durante o governo do Presidente Getúlio Vargas.

Com o objetivo de realizar a modernização da Administração Pública foi criado o DASP (em 1936 com o nome de Conselho Federal do Serviço Público e, em 1938, transformado em DASP), cujos principais objetivos eram: centralizar e reorganizar a administração pública; definir uma política de RH; racionalizar e padronizar métodos, rotinas, processos e procedimentos em geral (inclusive para contratações públicas).

30 Errado: Embora a governabilidade esteja relacionada ao poder político de governar (apoio popular e de seus representantes), o

mesmo não se pode afirmar acerca da eficiência ou capacidade de implementar políticas pública.

A capacidade da administração pública para formular e implementar políticas públicas de maneira eficiente, eficaz e efetiva está relacionada à ideia de Governança.

Há de se ter em conta, contudo, que a governança presume a governabilidade.

31 Certo: Entre os objetivos globais do PDRAE está *“Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos”*.

32 Certo: Os princípios básicos que orientam a governança são os seguintes: transparência; equidade, responsabilidade por resultados; cumprimento das normas e accountability.

33 Certo: Accountability relaciona-se ao dever de prestar contas, ao uso adequado dos recursos públicos, bem como à responsabilização dos agentes públicos que se desviam das boas práticas de gestão.

34 Certo: Accountability relaciona-se ao dever de prestar contas, ao uso adequado dos recursos públicos, bem como à responsabilização dos agentes públicos que se desviam das boas práticas de gestão.

35 Certo: Entre os princípios da boa governança, inclui-se o accountability, que consiste no dever de prestar contas e responsabilização dos agentes públicos pelos seus atos.

36 Errado: A questão retrata o accountability horizontal. Os principais tipos de accountability são os seguintes:

I – Vertical – relaciona-se ao controle da administração pública realizado diretamente pelo cidadão, por meio do voto, referendo, plebiscito e ação popular. Trata-se de uma relação entre desiguais.

II – Horizontal – relaciona-se ao controle realizado pela Administração Pública sobre sua própria atuação (sistema de freios e contrapesos, Tribunais de contas...). Trata-se de uma relação entre iguais.

III – Societal – relacionado ao controle exercido pela sociedade organizada (mídia, ONG's, sindicatos, associações...)

37 Certo: O controle e participação social devem ocorrer de forma contínua, razão pela qual podem ocorrer tanto nas ações de planejamento quanto execução.

38 Errado: A transparência deve ser ampla, não se limitando à informar as diretrizes estratégicas.

39 Certo: A transparência na prestação de contas aumenta o nível e accountability e permite maior responsabilização dos gestores públicos.

40 Errado: O movimento conhecido como nova administração pública ou modelo gerencial foi implantado no Brasil durante o Governo do Presidente FHC.

Para tal, foi instituído o MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Aparelho do Estado) chefiado pelo Ministro Bresser Pereira.

O marco principal é a publicação do PDRAE, que traz, entre seus objetivos, além de aumentar a efetividade, o aumento da eficiência na gestão pública.

41 Errado: O PDRAE foi publicado durante a governo Fernando Henrique Cardoso.

42 Errado: O movimento conhecido como nova administração pública ou modelo gerencial foi implantado no Brasil durante o Governo do Presidente FHC.

Para tal, foi instituído o MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Aparelho do Estado) chefiado pelo Ministro Bresser Pereira.

O marco principal foi a publicação do PDRAE, que traz, entre seus objetivos, além de aumentar a efetividade, o aumento da eficiência na gestão pública.

43 Errado: O PDRAE foi publicado durante a governo Fernando Henrique Cardoso.

44 Gabarito

Letra A. Errada: Segundo o PDRAE, a estratégia de transição para uma administração pública gerencial prevê, ainda na dimensão institucional-legal, a elaboração, que já está adiantada, de projeto de lei que permita a “publicização” dos serviços não-exclusivos do Estado, ou seja, sua transferência do setor estatal para o público não-estatal, onde assumirão a forma de “organizações sociais”.

O Projeto das Organizações Sociais tem como objetivo permitir a descentralização de atividades no setor de prestação de serviços não exclusivos, nos quais não existe o exercício do poder de Estado, a partir do pressuposto que esses serviços serão mais eficientemente realizados se, mantendo o financiamento do Estado, forem realizados pelo setor público não-estatal.

Letra B: Errada. Embora o PDRAE tenha sido elaborado para promover a reforma administrativa e financeira do Estado brasileiro, seu texto afirma que a crise do Estado teve início nos anos 70, mas só nos anos 80 se tornou evidente.

Paralelamente ao descontrole fiscal, diversos países passaram a apresentar redução nas taxas de crescimento econômico, aumento do desemprego e elevados índices de inflação. Após várias tentativas de explicação, tornou-se claro afinal que a causa da desaceleração econômica nos países desenvolvidos e dos graves desequilíbrios na América Latina e no Leste Europeu era a crise do Estado, que não soubera processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ele dirigidas. A desordem econômica expressava agora a dificuldade do Estado em continuar a administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar aplicada com relativo sucesso no pós-guerra.

Letra C: Errada. Segundo o PDRAE a reforma do Estado envolve múltiplos aspectos. O ajuste fiscal devolve ao Estado a capacidade de definir e implementar políticas públicas. Através da liberalização comercial, o Estado abandona a estratégia protecionista da substituição de importações. O programa de privatizações reflete a conscientização da gravidade da crise fiscal e da correlata limitação da capacidade do Estado de promover poupança forçada através das empresas estatais. Através desse programa transfere-se para o setor privado a tarefa da produção

que, em princípio, este realiza de forma mais eficiente. Finalmente, através de um programa de publicização, transfere-se para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle.

Deste modo o Estado reduz seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se entretanto no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano; para a democracia, na medida em que promovem cidadãos; e para uma distribuição de renda mais justa, que o mercado é incapaz de garantir, dada a oferta muito superior à demanda de mão-de-obra não-especializada. Como promotor desses serviços o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade.

Letra D: Certa. Entre os objetivos para o Núcleo Estratégico, o PDRAE destaca os seguintes:

- Aumentar a efetividade do núcleo estratégico, de forma que os objetivos democraticamente acordados sejam adequada e efetivamente alcançados.
- Para isto, modernizar a administração burocrática, que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanentes, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho.
- Dotar o núcleo estratégico de capacidade gerencial para definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas, responsáveis pelas atividades exclusivas de Estado, e com as organizações sociais, responsáveis pelos serviços não-exclusivos do Estado realizados em parceria com a sociedade.

Letra E: Errado. A implementação de políticas públicas de maneira eficiente, prevista no PDRAE, caracteriza o aumento da governança.

45 Certo: Consta do PDRAE o seguinte:

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar.

O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território.

Estes conceitos permitem distinguir a reforma do Estado da reforma do aparelho do Estado. A reforma do Estado é um projeto amplo que diz respeito às várias áreas do governo e, ainda, ao conjunto da sociedade brasileira, enquanto que a reforma do aparelho do Estado tem um escopo mais restrito: está orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania. Este Plano Diretor focaliza sua atenção na administração pública federal, mas muitas das suas diretrizes e propostas podem também ser aplicadas no nível estadual e municipal.

46 Gabarito

Letra A: Errado. A reorganização do poder público por meio da descentralização administrativa e flexibilização do sistema, com a criação dos entes da administração indireta, resulta da tentativa de desburocratização promovida pelo Decreto-Lei 200/1967.

Embora o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado busque maior descentralização e flexibilização, esta não ocorre por meio da ampliação da prestação de serviços pelo Estado, como ocorreu na reforma promovida pelo Dec. Lei 200/1967, mas sim por meio da transferência das atividades não exclusivas e de produção para o mercado para o setor público não estatal e setor privado.

Letra B: Certo. São características do modelo racional-legal ou burocrático a definição de critérios de seleção, a organização das instituições em hierarquias estabelecidas e os cargos com esfera de competência prevista em termos legais e sujeitos à disciplina.

Letra C: Errado. Embora a burocracia seja um modelo pautado na modernização, não se pode afirmar sobre o gerencialismo, pois este é típico do modelo gerencial de gestão pública. Ademais, a burocracia afasta a gestão impregnada de administração familiar, típica do patrimonialismo, substituindo-a por um modelo profissional e racional-legal, separando claramente o público do privado.

Letra D: Errado. O plano diretor de reforma do aparelho do Estado foi o marco principal da inserção do modelo gerencial ou nova administração pública e não do modelo racional-legal.

Letra E: Errado. O modelo pós-burocrático, cujo principal objetivo é o abandono definitivo de todas as categorias da burocracia clássica, preconiza uma menor intervenção do Estado nas atividades econômicas.

47 Certo. Segundo o PDRAE, a reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.

Espera-se que a reforma do aparelho do Estado produza as transformações fundamentais que viabilizem o novo Estado desejado, indutor e promotor do desenvolvimento social e econômico do país.

48 Segundo o PDRAE, no aparelho do Estado é possível distinguir quatro setores:

1ª NÚCLEO ESTRATÉGICO. Corresponde ao governo, em sentido lato. É o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. É portanto o setor onde as decisões

estratégicas são tomadas. Corresponde aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e, no poder executivo, ao Presidente da República, aos ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas.

2º ATIVIDADES EXCLUSIVAS. É o setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar. São serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado - o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar. Como exemplos temos: a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a previdência social básica, o serviço de desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, a compra de serviços de saúde pelo Estado, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica, o serviço de emissão de passaportes, etc.

3º SERVIÇOS NÃO EXCLUSIVOS. Corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado. Este, entretanto, está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem “economias externas” relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do mercado. As economias produzidas imediatamente se espalham para o resto da sociedade, não podendo ser transformadas em lucros. São exemplos deste setor: as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.

4º PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS PARA O MERCADO. Corresponde à área de atuação das empresas. É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infra-estrutura. Estão no Estado seja porque faltou capital ao setor privado para realizar o investimento, seja porque são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle via mercado não é possível, tornando-se necessário no caso de privatização, a regulamentação rígida.

Gabarito: Letra D. As agências executivas, denominadas de agências autônomas pelo PDRAE, decorrem da transformação de autarquias e fundações que exerçam atividades exclusivas, por meio da celebração de contrato de gestão.

49 Gabarito: Errado. O empreendedorismo público surgiu nos Estados Unidos e teve como fonte de inspiração o livro “Reinventando o governo” de Osborn e Gaebler.

Segundo os referidos autores, os princípios e um governo empreendedor são os seguintes:

- Governo catalisador ou velejador – Trata-se do governo que mantém o foco na regulação/coordenação e transfere a execução dos serviços públicos para os demais atores;
- O Governo pertence à sociedade – ao invés de servir os cidadãos, o governo empreendedor lhes transfere responsabilidades e os chama a participar, fiscalizar e controlar as ações do governo;
- Competitividade;
- Orientação por missões;
- Foco em resultados;
- Orientação para os cidadãos;

- Geração de receitas;
- Atuação preventiva;
- Descentralização;
- Orientação para o mercado.

A partir dos referidos princípios, podemos concluir que o governo empreendedor, embora busque maior produtividade e geração de receitas, não o faz por meio de empresas públicas. Isso porque sua atuação passa a ser de catalisador ou indutor da economia, priorizando a regulação e coordenação e reservando a maior parte da execução para os setores privado e voluntário.

50 Gabarito

Letra A: Errado. Governo providente é aquele que atua de acordo com um planejamento para evitar/minimizar problemas, obter melhores resultados e maior eficiência.

Letra B: Errado. Governo orientado para o mercado é aquele que introduz mudanças por meio do fomentando ou implantação de mecanismos públicos utilizados pelo mercado.

Letra C: Certo. Governo catalisador é aquele que busca uma atuação conjunta entre os setores público, privado e voluntário. Segundo esse princípio o governo transfere a maior parte da execução para as organizações do setor privado e foca na regulação e controle. Desse modo, atual com diversas opções disponíveis no setor privado e voluntário ao invés de se concentrar apenas uma solução estatal.

Letra D: Errado. O governo competitivo introduz a competição entre as unidades administrativas com o fim de aumentar a eficiência, efetividade e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Letra E: Errado. Ao invés de manter o foco nas regras e estruturas burocráticas, o governo empreendedor é orientado para o alcance de objetivos organizacionais.

51 Gabarito

Letra A: Errado. Enquanto na gestão pública as práticas da transparência e da equidade são obrigatórias, no caso do setor privado não.

Letra B: Errado. Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência não devem ser obedecidos obrigatoriamente de forma igualitária pela administração pública e privada.

Letra C: Errado. As responsabilidades das empresas privadas são decorrentes das necessidades do mercado e não atribuídas por lei.

Letra D: Errado. Na administração pública, o administrado/cliente contribui por meio de contribuições obrigatórias impostas a todos, sendo que estas independem da utilização dos serviços.

Letra E: Certo. No contexto das entidades públicas, a eficiência e a eficácia — mensuradas na iniciativa privada por fatores como aumento de receitas e expansão de mercados — estão relacionadas à correta utilização dos recursos e, primordialmente, à qualidade do atendimento prestado ao cidadão e à sociedade.

52 Errado: Nas organizações públicas os gestores devem seguir o princípio da legalidade e não as instruções apresentadas por seus superiores.

53 Certo: Infelizmente, a responsabilidade pelo emprego de capital nas organizações públicas é suportado pela sociedade e não pelos gerentes.

54 Certo: Infelizmente, a produtividade e a eficiência, não raras vezes, terminam em segundo plano na designação de servidores para cargos na administração pública, em razão da prevalência de critérios políticos ou fisiológicos.

Esse fato dificulta, em grande medida, a implantação de práticas gerenciais.

55 Gabarito: Letra E. A gestão por resultados está inserida no contexto da administração pública gerencial, cujas principais características são: a clara definição dos objetivos (acompanhados de indicadores de desempenho), a concessão de autonomia aos gerentes (descentralização e flexibilidade) para facilitar a obtenção de resultados e o deslocamento do controle dos meios para os fins (avaliação e monitoramento dos resultados).

No Brasil, teve como marco principal o PPA 2000-2003 (Avança Brasil), por meio da estruturação das ações do governo em programas destinados a resolver problemas ou atender demandas da sociedade.

Os fatores fundamentais necessários à implementação da gestão por resultados são os seguintes:

- Planejamento vinculado ao orçamento;
- Utilização do planejamento estratégico para orientar as ações organizacionais;
- Motivação dos servidores;
- Participação do cidadão na definição dos resultados;
- Clara definição dos resultados e indicadores;
- Avaliação do desempenho (a posteriori)

Entre os principais instrumentos utilizados na administração pública, merece destaque o contrato de gestão, por meio do qual são definidas metas de desempenho ou redução de custos e é conferida maior autonomia administrativa às entidades atualmente denominadas de agências executivas.

56 Certo: A gestão por resultados tem entre suas finalidades aumentar o nível de accountability por meio de um controle a posteriori.

57 Errado: A gestão por resultados busca o alcance de resultados que satisfaçam as necessidades do cidadão.

58 Certo: A gestão por resultados envolve o planejamento, avaliação e feedback, com dados e informações necessários à melhorias.

59 Certo: Conforme Augustinho Paludo, a questão da excelência em serviços públicos está atrelada às melhorias acumuladas no decorrer do processo de modernização, à utilização de ferramentas de qualidade, à situação orçamentário-financeira do Estado para custeio da prestação dos serviços e ao padrão de relacionamento entre o Estado e a sociedade.

A excelência na prestação de serviços públicos corresponde ao grau máximo/ótimo dos serviços prestados — quase impossível de ser atingido —, no entanto, advoga-se ser possível e atribui-se aos programas de qualidade a missão de

atingir essa excelência. A excelência corresponde a uma visão existente na Administração Pública, segundo a qual ao se utilizar ferramentas e técnicas da qualidade para promover melhorias contínuas relacionadas aos serviços oferecidos ao cidadão – o que inclui o treinamento e a motivação dos servidores – se estará caminhando rumo à excelência.

60 Certo: Segundo Leonardo Secchi, uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público.

Ainda segundo o referido autor, uma política pública possui dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema público; em outras palavras, a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante.

Logo, pode-se afirmar que o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização é uma política pública, por ter sido formulado pela administração pública para melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e aumentar a competitividade do país.

61 Certo: Conforme o Modelo de Excelência em Gestão Pública, o fundamento de excelência “GERAÇÃO DE VALOR” corresponde ao seguinte:

Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Como este conceito é colocado em prática?

Gerar valor para todas as partes interessadas visa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.

Ao agir desta forma a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e às suas metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor dos órgãos e entidades públicos.

Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização.

62 Gabarito

Letra A: Errado. A compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas refere-se ao fundamento “Orientação por processos e informações”.

Letra B: Errado. A busca contínua por novos patamares de conhecimento individual e coletivo, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências refere-se ao fundamento denominado “Aprendizado organizacional”.

Letra C: Errado. O alcance de resultados consistentes que assegurem aumento de valor tangível e intangível de forma

sustentada para todas as partes interessadas refere-se ao fundamento “Geração de valor”.

Letra D: Certo. As relações de interdependência entre os diversos componentes da organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco principal na sociedade refere-se ao fundamento “Pensamento sistêmico”.

Letra E: Errado. A indicação do rumo da organização e na constância de propósitos que a mantêm nesse rumo, estando diretamente relacionado à capacidade de se estabelecer um estado futuro desejado para a organização relaciona-se ao fundamento “Visão de futuro”.

63 Gabarito

Letra A: Errado. O gerenciamento da qualidade do atendimento ao público é um aspecto que compõe a dimensão “Público Alvo”.

Ao tratar desta dimensão, o MEGP descreve o seguinte:

Esta dimensão refere-se às práticas gerenciais direcionadas ao relacionamento do órgão/entidade com a sociedade e abrange a imagem institucional, o conhecimento que a sociedade tem do órgão ou entidade e a maneira como se relaciona com a sociedade e induz sua participação.

O MEGP contempla, em sua Dimensão Público Alvo, práticas direcionadas, entre outras:

- a. à identificação e classificação dos públicos-alvos e de suas necessidades e expectativas;
- b. ao tratamento dessas necessidades e expectativas, inclusive no redesenho dos processos institucionais, para a geração de resultados mais efetivos;
- c. ao atendimento à Lei de Acesso à Informação;
- d. à comunicação ao cidadão sobre os seus serviços e padrões de atendimento (Carta ao Cidadão);
- e. à manutenção de canais de comunicação acessíveis e adequados aos perfis de seus públicos-alvos;
- f. ao gerenciamento da qualidade do atendimento ao público;
- g. ao tratamento das solicitações, reclamações e sugestões;
- h. ao fortalecimento das relações com a sociedade, inclusive por meio de instrumentos de pesquisa, audição e concertação.

Letra B: Certo. Segundo o MEGP, o investimento permanente e contínuo em práticas de excelência em todas as dimensões do sistema, abaixo representado, conduz a uma gestão pública de excelência e reproduz, dentro do órgão/entidade público, o Ciclo PDCA. Este ciclo está representado pelos quatro blocos que contém juntos, as oito dimensões do Modelo.

Letra C: Errado. A estruturação do processo decisório de forma a favorecer a decisão célere, concertada e voltada para a geração de valor social é um aspecto que compõe a dimensão “Governança”.

Ao tratar desta dimensão, o MEGP descreve o seguinte:

Governança pode ser entendida como o exercício de autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo. É a maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos econômicos, políticos e sociais para o desenvolvimento do país. Está, portanto, relacionada à capacidade de implementação das políticas públicas, em seus aspectos políticos, técnicos, financeiros e gerenciais.

Esta dimensão implica a capacidade institucional de orientar-se em direção ao cumprimento de sua finalidade e competências institucionais, de forma a gerar valor para a sociedade e atuar em conformidade com os parâmetros constitucionais e legais impostos à Administração Pública. A formulação e a implementação de políticas públicas, em qualquer esfera de governo, requer o entendimento da realidade, a identificação das causas críticas e as formulações sobre produtos e resultados que permitam a otimização do uso dos recursos públicos escassos disponíveis.

A Governança está relacionada com a capacidade e as condições internas ao governo, para exercício de suas competências e alcance de seus objetivos. Diz respeito aos recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura, de pessoal, entre outros de que dispõem as estruturas governamentais para formular, planejar e implantar as políticas públicas, assim como acompanhar, avaliar e fiscalizar a sua execução e resultados obtidos. Sendo assim, é mais do que uma forma eficaz e eficiente de executar o ‘negócio governo’. Está relacionada à legalidade e legitimidade, sendo mais do que valores estritamente empresariais. Governança pública é uma atividade complexa que envolve o ‘governo’ de complexas redes sociais nos setores políticos.

A qualidade da governança está relacionada, também, à capacidade do sistema de liderança do órgão ou entidade em atuar de forma coesa e orientada para o alcance dos objetivos institucionais, assim como de envolver e motivar todos os servidores ou empregados do quadro de pessoal. Os líderes, na gestão pública de excelência, devem orientar e direcionar o órgão ou entidade pública ao cumprimento de suas finalidades legais – é deles o papel de promover a compreensão interna e externa sobre o papel institucional do órgão ou entidade e garantir o seu desempenho, na estrita observância de suas competências, observadas as orientações gerais e prioridades de governo.

Para tanto, é fundamental que a alta direção disponha e utilize métodos de coordenação, articulação e supervisão para promover a internalização de valores e princípios da administração pública; a unidade de objetivos e a ação integrada; a gestão dos principais riscos

presentes na área de atuação do órgão ou entidade; a transparência; a participação e o controle social e, especialmente, a eficiência administrativa.

São aspectos de excelência institucional, característicos da dimensão de governança:

- a) a formação e a gestão de líderes;
- b) a estruturação do processo decisório de forma a favorecer a decisão célere, concertada e voltada para a geração de valor social;
- c) a prática institucional de monitoramento e avaliação sistemáticos de seu desempenho, com base em indicadores, com vistas ao contínuo reposicionamento do órgão ou entidade e atualização da estratégia, a fim de melhor atender às demandas e aos desafios internos e externos.

A dimensão governança amplia o conceito de liderança, adotado nas versões anteriores do MEGP - amplia as dimensões e amplitudes do papel do órgão público e da sua capacidade de exercer a governança pública no setor em que atua.

Letra D: Errado. As melhorias nos processos e a incorporação de inovações para assegurar alto desempenho institucional são aspectos contemplados na dimensão “Processos”.

Ao tratar desta dimensão, o MEGP descreve o seguinte:

A Gestão pública de excelência exige processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturados, a partir da estratégia institucional, com base nos recursos disponíveis, nos requisitos dos públicos alvos e nas possibilidades e limitações jurídico-legais.

O monitoramento e o controle dos processos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional.

Entre os processos finalísticos e de apoio, dos órgãos e entidades públicos, destacam-se, pela relevância do investimento e aperfeiçoamento, os seguintes:

- a) o atendimento ao público;
- b) a gestão de parcerias com entidades civis;
- c) a gestão financeira;
- d) a gestão de suprimentos;
- e) a gestão do patrimônio público.

Letra E: Errado. Aspectos relacionados a poder de governo e exercício de autoridade estão contemplados na dimensão “Governança”.

64 Certo. O MEGP conceitua processo como “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que

transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos.

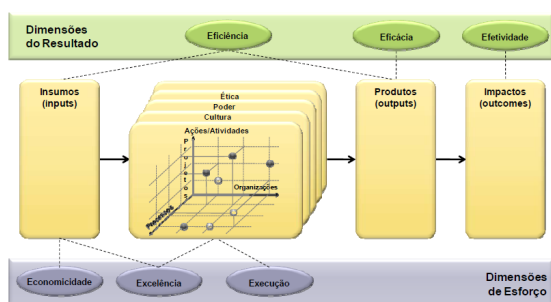
Trata-se, portanto, do instrumento utilizado pelas pessoas para executarem o trabalho na administração pública.

65 Errado: Segundo o “Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores” as dimensões que compõe o desempenho organizacional são as de esforço e resultado.

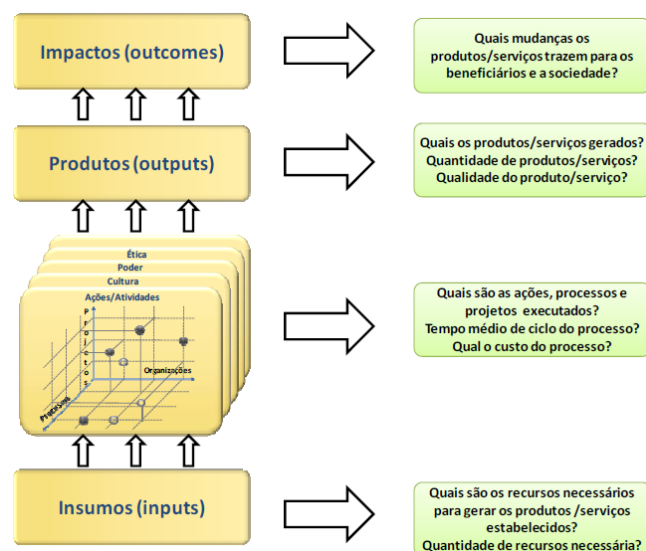
A dimensão esforço avalia a economicidade, excelência e execução, enquanto a dimensão resultado é avaliada por meio da eficiência, eficácia e efetividade.

http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf

66 Errado: Segundo o “Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores” os produtos/serviços são considerados outputs, enquanto os impactos são considerados outcomes. Os elementos que compõem a cadeia de valor são os seguintes:



- Insumos (inputs): quantos e quais insumos são requeridos; Quais são os recursos necessários para gerar os produtos/serviços estabelecidos? Quantidade de recursos necessária?
- Processos/Projetos (Ações): quais ações (processos, projetos etc.) são executadas; Quais são as ações, processos e projetos executados? Tempo médio de ciclo do processo? Qual o custo do processo?
- Produtos/serviços (outputs): quantos e quais produtos/serviços são entregues; Quais os produtos/serviços gerados? Quantidade de produtos/serviços? Qualidade dos produtos/serviços?
- Impactos (outcomes): impactos finais alcançados. Quais mudanças os produtos/serviços trazem para os beneficiários e a sociedade?



67 Certo: Os elementos que compõem a cadeia de valor são os seguintes: Insumos (inputs); Processos/Projetos (Ações); Produtos/serviços (outputs); Impactos (outcomes).

68 Certo: A qualidade está associada à eficiência, eficácia e efetividade.

69 Errado: Entre as funções administrativas, a que se destaca por ser interpessoal é a Direção, uma vez que envolve a motivação, liderança, comunicação e relacionamento interpessoal.

Além disso, todas as funções podem ser divididas conforme o nível institucional, seja estratégico, tático ou operacional.

70 Errado: A maneira como as atividades de uma organização serão estruturadas, divididas e coordenadas é definida na função administrativa organização.

71 Errado: Embora o planejamento seja a função administrativa responsável por elaborar um diagnóstico das condições de trabalho e das perspectivas de mudanças na sociedade, bem como determinar os objetivos a serem alcançados e as ações a serem adotadas para alcançá-los, ele não é o responsável por definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações. Essa responsabilidade compete à função administrativa organizar.

72 Errado: Definir e distribuir responsabilidade, ou seja, designar tarefas para os setores e pessoas da organização constitui atividade típica da função da Administração organizar.

73 Errado: A designação de tarefas e o agrupamento destas em departamentos são ações pertinentes à função organizar.

74 Certo: A função organizar é a responsável pela coordenação, aquisição e alocação de recursos.

75 Errado: Projetar o desempenho organizacional e estabelecer objetivos e metas são atribuições inerentes à função planejar.

76 Certo: Embora não haja uma regra acerca das etapas da administração estratégica, a questão as descreveu de forma correta e satisfatória.

77 Certo: O planejamento estratégico contemporâneo, ao invés de focar na mera previsão do futuro, direciona seus esforços para adaptar a organização a um ambiente de incerteza sistêmica.

Desse modo, podemos conceituar planejamento estratégico como o processo de posicionar a organização em relação ao ambiente externo de forma a torná-la mais competitiva.

78 Errado: Por tratar da organização como um todo, e de sua relação com o ambiente externo, bem como estabelecer o direcionamento de longo prazo, o planejamento estratégico assumiu um caráter mais situacional, com foco na adaptação da organização ao ambiente na qual está inserida.

Para tal, passou a exigir dos gestores, de forma predominante, as habilidades conceituais, necessárias para se ter uma visão sistêmica e criatividade para propor novas soluções para novos problemas.

79 Errado: O planejamento estratégico tem orientação para o longo prazo.

81 Errado: Os conceitos de missão e visão estão invertidos na questão. Enquanto a missão corresponde ao propósito básico da organização, a visão corresponde à perspectiva futura desejada.

82 Errado: A definição da missão relaciona-se à razão de existência de uma organização. Ela delimita a área de atuação e posiciona a organização em relação ao ambiente, o que facilita a identificação dos clientes, fornecedores e concorrentes.

No caso, a declaração “*exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos estaduais em benefício da sociedade*” expressa, com precisão, a missão de um Tribunal de Contas.

Contudo, a definição de onde a organização pretende chegar expressa a visão e não a missão.

83 Errado: Trata-se da definição da missão e não da visão.

84 Certo: O mercado é uma variável externa não controlável e pode representar oportunidades (situações favoráveis) ou ameaças (situações desfavoráveis).

No caso, a disponibilização, no mercado, de cursos altamente recomendados representa uma oportunidade.

85 Errado: A partir da análise SWOT é possível definir as seguintes situações estratégicas: DESENVOLVIMENTO (predominância de forças e oportunidades); CRESCIMENTO (predominância de fraquezas e oportunidades); MANUTENÇÃO (predominância de forças e ameaças); e SOBREVIVÊNCIA (predominância de fraquezas e ameaças).

No caso, verifica-se a predominância de forças no ambiente interno e oportunidades no ambiente externo o que promove uma situação de desenvolvimento.

86 Errado: A identificação de servidores qualificados, segundo a matriz SWOT, é um exemplo de força (variável interna controlável) e não uma estratégia.

87 Errado: A identificação de servidores qualificados caracteriza uma fraqueza (variável interna controlável). Ameaças referem-se à variáveis externas não controláveis.

88 Certo: A análise SWOT é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico, na etapa de diagnóstico estratégico, com

o fim de coletar dados e informações sobre o ambiente interno e externo.

Ela analisa as variáveis forças e fraquezas, no ambiente interno, e ameaças e oportunidades, no ambiente externo.

No caso, a organização encontra-se impossibilitada de acessar uma matéria-prima disponível no mercado.

Desse modo, pode-se concluir que não se trata de um problema existente no ambiente, tendo em vista que a matéria-prima encontra-se disponível.

Logo, se a organização não tem acesso à referida matéria-prima, isso se deve à problemas internos, constituindo, portanto, uma fraqueza.

89 Errado: A análise interna lida com variáveis controláveis enquanto a análise externa lida com variáveis não controláveis.

90 Certo: No planejamento estratégico deve ser realizado o diagnóstico estratégico que ocorre, normalmente, por meio da análise SWOT, que analisa as variáveis internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças).

No caso, a questão descreveu corretamente exemplos de variáveis internas e externas.

91 Certo: A análise SWOT permite a realização de uma análise das ameaças existentes no ambiente, por exemplo.

92 Gabarito Letra C: Entre os elementos analisados pela matriz SWOT estão as forças e fraquezas (variáveis internas controláveis) e oportunidades e ameaças (variáveis externas não controláveis).

93 Certo: Entre as estratégias disponíveis, as alianças estratégicas destacam-se por permitir o compartilhamento de conhecimento e experiência entre organizações, concorrentes ou não, com o fim de obter um diferencial competitivo no mercado.

94 Errado: Embora as redes e parcerias sejam estratégias embasadas na colaboração, compartilhamento de recursos e capacidades, não se pode afirmar que elas não são embasadas na competição entre organizações, tendo em vista que ambas objetivam tornar a organização mais competitiva frente a outras.

95 Errado: Segundo Michel Porter, a estratégia é um diferencial competitivo. Trata-se, portanto, da forma pela qual a organização pretende competir com as demais.

O referido autor definiu três estratégias genéricas aplicáveis a qualquer organização:

- Diferenciação;
- Liderança de custos;
- Focalização.

No caso, uma organização que apresenta um produto ou serviço com características que o distingam dos de outras organizações adota a estratégia de diferenciação e não focalização.

96 Errado: A estratégia de diferenciação objetiva tornar a organização mais competitiva por meio da distinção de seus produtos e serviços das demais. Para tal, há de se reconhecer a necessidade de uma atuação flexível e descentralizada, de forma a conferir maior autonomia às unidades administrativas e fomentar a criatividade/inação.

97 Errado: Planos orientados para o médio prazo, que tratem da captação de recursos para operações de departamentos ou áreas funcionais da organização, são característicos do planejamento tático.

Os planos estratégicos, além de serem orientados para o longo prazo, cuidam da organização como um todo, e não de cada departamento ou área funcional.

98 Errado: Os planos que tratam de prodimentos, métodos, tarefas, atividades e rotinas de execução são os operacionais.

99 Certo: O planejamento tático é um desdobramento do plano estratégico. Ele é elaborado no nível intermediário e abrange cada uma das áreas funcionais especializadas da organização.

100 Certo: O plano que traduz e interpreta as estratégias de uma organização no âmbito de um setor, departamento, unidade ou área funcional da organização é o tático.

101 Certo: Os planos operacionais são orientados para o curto prazo e definem as ações específicas de cada atividade ou tarefa da organização, razão pela qual é o responsável pela definição de métodos e procedimentos.

102 Certo: A administração por objetivos é caracterizada pela definição conjunta de objetivos por chefes e subordinados em todos os níveis da organização, de forma a obter maiores níveis de comprometimento e motivação.

103 Certo: Na administração por objetivos são definidos objetivos em conjunto por chefes e subordinados, de forma a obter maior motivação, sendo que esses objetivos serão divididos e hierarquizados em níveis (estratégico, tático e operacional).

Além disso, são definidos indicadores de desempenho que permitirão a avaliação e acompanhamento do alcance dos resultados, bem como subsidiar a realização de ações corretivas.

104 Errado: A administração por objetivos é caracterizada pela formulação de objetivos interdependentes/interligados.

Essa interligação se dá por meio da hierarquização dos objetivos em níveis.

105 Errado: Na administração por objetivos estes são definidos em conjunto por chefes e subordinados e não pela gerência.

106 Errado: Na administração por objetivos estes são definidos em conjunto por chefes e subordinados.

107 Errado: A administração por objetivos propõe um sistema de remuneração variável, conforme o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

108 Certo: Além da definição de objetivos, a administração por objetivos avalia os resultados alcançados, sendo que, por não ser possível analisar todos os aspectos da estratégia organizacional, são avaliados os aspectos-chave, entre os quais destaca-se produtividade, rentabilidade, inovação, custos, qualidade, entre outros.

109 Certo: O BSC é uma das principais ferramentas da gestão estratégica contemporânea. Ele é amplamente utilizado para avaliar o desempenho da organização como um todo, por meio da identificação das relações de causa e efeito existentes entre os diversos indicadores de desempenho organizados em quatro

perspectivas clássicas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

110 Errado: As perspectivas analisadas no BSC são as seguintes: finanças, clientes, processos internos e aprendizado.

111 Gabarito Letra D: Conforme orientação do CNJ, a ferramenta empregada na gestão estratégica do Poder Judiciário brasileiro é o Balancedscorecard.

112 Errado: O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que pode ser adaptada a qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada.

113 Errado: A perspectiva interna corresponde à dos processos internos, que trata do modo como a organização transforma entradas em saídas com o fim de gerar valor. Os ativos intangíveis da organizacionais, tais como conhecimentos e habilidades, bem como o papel desses ativos na estratégia integram a perspectiva do aprendizado e crescimento.

114 Errado: O capital da informação, organizacional e humano são descritos na perspectiva de aprendizado e crescimento.

115 Errado: A criação de valor para o cliente relaciona-se à perspectiva clientes.

116 Errado: Os objetivos estratégicos que propõem a geração de valor para o cliente integram a perspectiva clientes e não de aprendizado e crescimento.

117 Certo: A perspectiva dos clientes analisa a satisfação, retenção, fidelidade, valor gerado, entre outros aspectos associados ao cliente.

118 Certo: O BSC avalia o desempenho da organização como um todo, o que permite identificar relações de causa e efeito entre os diversos indicadores de desempenho, bem como gerar valor para os acionistas e stakeholders em geral e forma sustentada.

119 Errado: Entre as características do BSC está a alocação de recursos organizacionais de forma alinhada à estratégia para obter maior competitividade. Logo, o BSC não se caracteriza como uma barreira.

120 Certo: Além da estratégia, ao definir a estrutura de uma organização deve-se levar em conta o ambiente, a tecnologia e o fator humano.

121 Certo: A definição da estrutura organizacional envolve a divisão do trabalho, distribuição de autoridade e responsabilidade, definição da hierarquia, da cadeia de comando, da amplitude administrativa, do grau de descentralização ou descentralização, departamentalização, bem como o sistema de comunicação e coordenação.

122 Certo: A estrutura organizacional envolve a divisão do trabalho, sistema de coordenação, sistema de autoridade e responsabilidade, hierárquica, cadeia de comando, amplitude administrativa, entre outros conceitos.

123 Certo: A amplitude administrativa alta, fechada ou restrita é aquela em que há poucos subordinados por chefia, o que resulta em uma estrutura com muitos níveis hierárquicos, grande ênfase no controle e centralização do poder decisório.

124 Certo: Ao elaborar a estrutura organizacional devem ser considerados os elementos supramencionados.

125 Errado: As técnicas de departamentalização continuam a ser utilizadas atualmente nas organizações. A abordagem contingencial sugere que o tipo de departamentalização deve ser adequado à situação, de acordo com as variáveis ambiente, tecnologia, fator humano e estratégia.

126 Errado: A amplitude de controle relaciona-se com o número de subordinados que um chefe consegue controlar de maneira efetiva.

Uma amplitude maior, aberta ou abrangente é caracterizada por ter muitos subordinados por chefia, poucos níveis hierárquicos e maior autonomia para os funcionários.

Desse modo, uma amplitude aberta incentiva a criatividade em razão da autonomia concedida.

127 Errado: Embora os modelos orgânicos sejam caracterizados pela existência de equipes multifuncionais e livre fluxo de informação, o mesmo não se pode afirmar a respeito da clara cadeia de comando e elevada especialização, características de uma estrutura mecanicista.

128 Certo: Para reduzir custos é recomendável às organizações padronizar o método de execução do trabalho. Para tal, recomenda-se o controle rígido do trabalho, a centralização e a burocratização.

129 Certo: Em uma organização centralizada a autoridade decisória fica próxima dos níveis hierárquicos mais altos.

130 Certo: A especialização, típica de uma estrutura funcional, traz ganhos de produtividade e, por outro lado, perdas de produtividade causadas pela visão restrita gerada pelo excesso de especialização. Logo, o gestor deve levar em consideração os custos da adoção de uma estrutura funcional.

131 Certo: Para facilitar a compreensão da departamentalização por funções, seguem algumas características básicas:

Departamentalização por funções ou funcional: As funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes, orientadas para um objetivo singular. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização. Todas as organizações de um mesmo ramo de atividades têm aproximadamente as mesmas funções.

Aplicações: organizações com pequena diversificação tecnológica ou de produtos, venda e distribuição pelos mesmos canais, execução de operações em uma mesma área geográfica e ambientes externos estáveis.

Vantagens:

- Permite agrupar vários especialistas sob uma chefia comum.
- Garante plena utilização das habilidades técnicas.
- Permite economia de escala pela utilização integrada de pessoas, máquinas e produção em massa.
- Orienta as pessoas para uma atividade específica.
- Indicada para circunstâncias estáveis, continuadas e rotineiras.

- Aconselhada para empresas que possuam produtos ou serviços que permaneçam inalterados por um longo período de tempo.
- Elevado nível de auto-orientação e introversão.
- Uso em organizações de grande, médio ou pequeno porte.

Desvantagens:

- Reduz a cooperação.
- Contraindicada para ambientes mutáveis ou imprevisíveis.
- Alto grau de introversão, o que dificulta a adaptação e a flexibilidade.
- Visão restrita das metas organizacionais.

Desse modo, verifica-se que o item está correto.

132 Errado: A departamentalização funcional é recomendada para organizações com pequena diversificação tecnológica ou de produtos, com vendas e distribuição pelos mesmos canais, execução de operações em uma mesma área geográfica e ambiente externo estável.

Logo, a departamentalização funcional não prevê o uso do critério geográfico, tendo em vista que os especialistas deverão ficar agrupados em uma mesma área geográfica.

133 Errado: A departamentalização que agrupa as pessoas de acordo com suas habilidades e competências similares e atividades comuns de trabalho é a funcional.

134 Errado: O agrupamento de pessoas com habilidades comuns em departamento onde se exercem idênticas atividades de trabalho relaciona-se à departamentalização funcional e não divisional.

135 Errado: O uso eficiente dos recursos, com forte especialização de atividades e boas soluções de problemas técnicos são característicos da estrutura funcional e não divisional.

A divisional é caracterizada pela criação de departamentos independentes e autônomos. Essa estrutura nem sempre utiliza os recursos da maneira eficiente e não é caracterizada pelo agrupamento de pessoas em departamentos especializados.

Entre os exemplos de estruturas divisionais comuns nas provas está a por produtos ou serviços, por região, por clientes e por processos.

136 Errado: Tratam-se de exemplos de abordagem divisional e não matricial.

137 Errado: A departamentalização que considera as etapas ou atividades do processo produtivo é a departamentalização por processos e não por projetos.

A departamentalização por projetos divide a organização em unidades temporárias criadas para alcançar um resultado único e exclusivo.

138 Errado: A subordinação de pessoas a duas cadeias de comando é exemplo clássico de departamentalização matricial.

139 gabarito

Letra A: Errado. Nesse modelo a organização é dividida em unidades regionais ligadas a uma matriz ou sede. Entre suas características está a ampla descentralização de atividades, com ampla autonomia para as unidades, que passam a exercer suas atividades com foco em objetivos regionais.

Letra B: Certo. A departamentalização funcional se baseia em tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos.

Letra C: Errado. A departamentalização por projetos cria unidades temporárias com foco na realização de um resultado único e exclusivo.

Letra D: Errado. A departamentalização por produtos ou serviços divide a organização em unidades com ampla autonomia focadas no seu produto ou serviço.

140 Errado: A departamentalização por produtos agrupa os recursos humanos de acordo com as necessidades do produto e não de acordo com a especialização. Ademais, nenhum critério de departamentalização seria capaz de garantir o emprego de um profissional em período de crise.

141 Errado: A organização formal deve conviver com a informal, sendo impossível a eliminação desta. Isso se deve ao fato de ser formada pelas relações interpessoais que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas que compõem a organização.

142 Certo: A função administrativa de direção é a que mais exige gestão de pessoas e relações interpessoais. Entre suas principais responsabilidades está liderar, motivar e comunicar.

143 Errado: A delegação pode envolver o repasse de autoridade ou responsabilidade.

144 Errado: Enquanto a delegação de autoridade confere o poder para dar ordens e exigir o cumprimento destas, a delegação de responsabilidade confere o dever de realizar determinada atividade.

145 Certo: A função administrativa de controle verifica se a execução está ocorrendo conforme o planejado e fornece informações para realização de ajustes e melhorias.

146 Certo: As principais etapas do processo de controle são as seguintes:

- 1º Estabelecimento dos objetivos ou padrões de desempenho (Obs: os parâmetros de desempenho são desenvolvidos no planejamento e utilizados no controle);
- 2º Avaliação ou mensuração do desempenho atual.
- 3º Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos;
- 4º Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

147 Errado: Para Idalberto Chiavenato, um sistema eficaz de controle precisa reunir os seguintes aspectos:

- Orientação estratégica para resultados: O controle deve apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização.
- Compreensão: O controle deve apoiar o processo de tomada de decisões apresentando dados em termos

compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.

- Orientação rápida para exceções: O controle deve indicar os desvios rapidamente, por meio de uma visão panorâmica sobre onde as variações estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente.
- Flexibilidade: O controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.
- Autocontrole: O controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.
- Natureza positiva: O controle deve enfatizar o desenvolvimento, a mudança e a melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.
- Clareza e objetividade: O controle deve ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado como um propósito fundamental a melhoria do desempenho.

148 Certo: Segundo Idalberto Chiavenato, os tipos de controle podem ser subdivididos da seguinte forma:

a) Controles estratégicos

Os controles estratégicos são denominados controles organizacionais: constituem o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho e os resultados da organização como um todo, tendo por base as informações externas – que chegam do ambiente externo – e as informações internas – que sobem internamente por meio dos vários níveis organizacionais.

Existem vários tipos de controles estratégicos, entre eles:

- Balanços e relatórios financeiros: É um tipo de controle do desempenho global que permite medir e avaliar o esforço total da organização, em vez de medir simplesmente algumas partes dela. O tipo mais utilizado de controle global são os balanços contábeis e relatórios financeiros, ressaltando aspectos como o volume de vendas, volume de produção, volume de despesas em geral, custos, lucros, utilização do capital, retorno sobre o investimento aplicado e outras informações numéricas dentro de um inter-relacionamento que varia de uma organização para outra. Geralmente é um controle sobre o desempenho passado e sobre os resultados alcançados. Quase sempre permitem a transposição de previsões de vendas e previsão de despesas a serem incorridas, para proporcionar o balanço projetado ou uma espécie de projeção de lucros e perdas como importante ferramenta para o processo decisório da organização.
- Controle dos lucros e perdas: O demonstrativo de lucros e perdas (L&P) proporciona uma visão sintética da posição de lucros ou de perdas da organização em um determinado período, permitindo comparações com períodos anteriores e detecção de variações em algumas áreas (como despesas de vendas ou lucro bruto sobre vendas) que necessitam de maior atenção por parte do administrador. Já que a sobrevivência do negócio depende de sua lucratividade, o lucro se coloca como

importante padrão para a medida do sucesso da organização como uma totalidade. Quando aplicado a uma unidade específica, o controle sobre L&P se baseia na premissa de que o objetivo do negócio como um todo é gerar lucros, e cada parte da organização deve contribuir para esse objetivo. A capacidade de cada unidade organizacional atingir um determinado lucro esperado passa a ser o padrão adequado para medir seu desempenho e resultados.

- **Análise do retorno sobre investimento:** Uma das técnicas de controle global utilizadas para medir o sucesso absoluto ou relativo da organização ou de uma unidade organizacional é a razão dos ganhos em relação ao investimento de capital. Trata-se de uma abordagem desenvolvida pela DuPont Company como parte do seu sistema de controle global. O sistema utilizado pela DuPont envolve os fatores a seguir na análise do RSI. A análise do RSI permite que a organização avalie suas diferentes linhas de produtos ou unidades de negócios para verificar onde o capital está sendo mais eficientemente empregado. Permite identificar os produtos ou unidades mais rentáveis, como melhorar outros que estão pesando de forma negativa na balança dos lucros. Com isso, proporciona a possibilidade de fazer uma aplicação balanceada do capital em vários produtos ou unidades organizacionais para alcançar um lucro global maior.

b) Controles táticos

Os controles táticos são feitos no nível intermediário e referem-se a cada uma das unidades organizacionais – sejam departamentos, divisões ou equipes. Geralmente estão orientados para o médio prazo, isto é, para o exercício anual.

Os tipos de controles táticos mais importantes são:

- **Controle orçamentário:** Fala-se de orçamento quando se estudam os tipos de planos relacionados com dinheiro. O orçamento é um plano de resultados esperados expressos em termos numéricos. Por meio do orçamento, a atividade da organização é traduzida em resultados esperados, tendo o dinheiro como denominador comum. Quase sempre se fala em planejamento orçamentário, relegando o controle orçamentário a um segundo plano. O controle orçamentário é um processo de monitorar e controlar despesas programadas das várias unidades organizacionais no decorrer de um exercício anual, apontando possíveis desvios e indicando medidas corretivas.
- **Contabilidade de custos:** A contabilidade de custos é considerada um ramo especializado da contabilidade. Trata de informações sobre distribuição e análise de custos, considerando algum tipo de unidade-base, como produtos, serviços, componentes, projetos ou unidades organizacionais. A contabilidade de custos classifica os custos em: custos fixos; custos variáveis;

c) Controles operacionais

Os controles operacionais são feitos no nível operacional da organização e são projetados a curto prazo.

- **Disciplina:**
- **Controle de estoques;**
- **Controle de qualidade;**

149 Certo: A elaboração e divulgação de normas acerca do comportamento e atuação dos funcionários consiste em um controle a priori, sendo, portanto, preliminar.

150 Certo: Os indicadores de desempenho são definidos no processo de planejamento e utilizados no controle.

151 Gabarito

Letra A: Errada. Segundo o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Gespública, os componentes básicos de um indicador são:

- **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento;
- **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Letra B: Certo. Para melhorar a qualidade dos serviços prestados por determinada organização, um indicador que pode ser considerado é o índice que mede a reclamação dos usuários.

Letra C: Errado. Os indicadores de desempenho são extremamente úteis para a tomada de decisão.

Letra D: Errado. Todos os componentes do indicador são necessários à compreensão do seu significado.

Letra E: Errado. Conforme o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Gespública, os indicadores de desempenho estão subdivididos em seis dimensões: eficiência, eficácia, efetividade, excelência e execução.

As dimensões que verificam o grau de conformidade com critérios e padrões de qualidade e excelência são, respectivamente, eficácia e excelência.

152 Errado: A grandeza pode ser quantitativa ou qualitativa.

153 Certo: Entre os principais indicadores avaliados nas organizações estão a eficiência, eficácia e efetividade.

154 Certo: A eficiência relaciona-se aos meios, uso racional dos recursos. A eficácia relaciona-se ao grau de atingimento dos resultados. A efetividade relaciona-se ao impacto gerado no ambiente.

155 Certo: Um projeto pode ser conceituado como um esforço temporário empreendido para obter um produto, serviço ou resultado exclusivo. No caso, a realização dos Jogos Olímpicos ou da Copa do Mundo podem ser mencionados como exemplos.

156 Certo: Segundo o guia PMBOK 5ªed. projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A **natureza temporária** dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. **Temporário** não significa necessariamente de curta duração. O termo se refere ao engajamento do projeto e à sua longevidade. O termo temporário normalmente não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro. Por exemplo, um projeto de construção de um monumento nacional criará um resultado que deverá durar séculos. Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais que terão duração mais longa que os projetos propriamente ditos.

Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado **único**. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto. **Por exemplo, prédios de escritórios podem ser construídos com materiais idênticos ou similares e pelas mesmas equipes ou equipes diferentes. Entretanto, cada projeto de prédio é único, com uma localização diferente, um design diferente, circunstâncias e situações diferentes, partes interessadas diferentes, etc.**

157 Certo: Ambientes de negócio e técnico desafiadores que demandam tecnologias complexas e tenham alto valor de negócio elevam significativamente a complexidade do projeto.

158 Certo: Um modelo de maturidade em gestão de projetos examina as capacidades dos processos de gerenciamento de projetos de uma organização com o fim de propor melhorias.

159 Gabarito Letra B

Portfólio pode ser conceituado como um agrupamento de projetos, não necessariamente relacionados. Desse modo, o gestor que pretende acessar determinada coleção (conjunto de projetos) poderá fazê-lo por meio do portfólio e projetos da área de RH.

160 Certo.

161 Certo.

162 Certo: Enquanto o gerente funcional é responsável por uma área funcional, tais como RH, Marketing ou Produção, o gerente do projeto é o responsável por liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.

163 Gabarito Letra A: Em uma organização funcional clássica, o gerente de projetos, além de utilizar parcialmente seu tempo na gestão do projeto, tem pouca ou nenhuma autoridade, pouca ou nenhuma disponibilidade de recursos e sua equipe terá dedicação parcial.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

A tabela a seguir simplifica os principais tipos de estruturas organizacionais utilizadas na gestão de projetos:

164 Gabarito Letra D

O gerente de projetos precisa gerenciar a influência de todas as partes interessadas em relação aos requisitos do projeto a fim de garantir um resultado bem sucedido. Entre as principais partes do projeto, destacam-se as seguintes segundo o Guia PMBOK:

- Patrocinador.** Patrocinador é uma pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo. O patrocinador pode ser externo ou interno em relação à organização do gerente de projetos. O patrocinador promove o projeto desde a sua concepção inicial até o seu encerramento. Isso inclui servir como porta-voz para os níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte em toda a organização e promover os benefícios que o projeto proporciona. O patrocinador conduz o projeto através dos processos iniciais até a sua autorização formal e desempenha um papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do termo de abertura. No caso das questões que estão além do controle do gerente do projeto, o patrocinador pode encaminhá-las para níveis hierárquicos superiores. O patrocinador também pode se envolver em outras questões importantes, como a autorização de mudanças no escopo, análises de final de fase e decisões de continuação/cancelamento quando os riscos são particularmente altos. O patrocinador também garante uma transferência tranquila das entregas do projeto para os negócios da organização do solicitante após o encerramento do projeto.
- Clientes e usuários.** Os clientes são as pessoas ou organizações que aprovarão e gerenciarão o produto, serviço ou resultado do projeto. Os usuários são as pessoas ou organizações que usarão o produto, serviço ou resultado do projeto. Os clientes e usuários podem ser internos ou externos em relação à organização executora e também podem existir em múltiplos níveis. Por exemplo, os clientes de um novo produto farmacêutico podem incluir os médicos que o receitam, os pacientes que o utilizam e as empresas de seguro de saúde que pagam por ele. Em algumas áreas de aplicação, os termos clientes e usuários são sinônimos, enquanto em outras, clientes se referem à entidade que adquire o produto do projeto e usuários são os que o utilizarão diretamente.
- Vendedores.** Vendedores, fornecedores, ou contratadas são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.
- Parceiros de negócios.** Parceiros de negócios são organizações externas que têm uma relação especial com a empresa, às vezes obtida através de um processo de certificação. Os parceiros de negócios fornecem consultoria especializada ou desempenham um papel

específico, como instalação, personalização, treinamento ou suporte.

- **Grupos organizacionais.** Grupos organizacionais são as partes interessadas internas afetadas pelas atividades da equipe do projeto. Exemplos de diversos elementos de negócios de uma organização que podem ser afetados pelo projeto incluem marketing e vendas, recursos humanos, departamento jurídico, departamento financeiro, operações, fabricação e atendimento ao cliente. Esses grupos apoiam o ambiente de negócios onde os projetos são executados e, assim sendo, são afetados pelas atividades do projeto. Como resultado, há geralmente uma interação significativa entre os diversos elementos de negócios de uma organização e a equipe do projeto à medida que trabalham juntos para atingir os objetivos do projeto. Esses grupos podem fornecer informações para os requisitos e aceitar entregas necessárias a uma transição tranquila para a produção ou operações relacionadas.
- **Gerentes funcionais.** Gerentes funcionais são pessoas chave que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisições. Eles têm o seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo e têm uma diretiva clara para gerenciar todas as tarefas dentro de sua área de responsabilidade funcional. O gerente funcional pode fornecer consultoria sobre determinado assunto ou serviços ao projeto.
- **Outras partes interessadas.** Outras partes interessadas como entidades de aquisições, instituições financeiras, órgãos públicos reguladores, especialistas em áreas do conhecimento, consultores e outros, podem ter um interesse financeiro no projeto, contribuir com informações para o projeto, ou ter um interesse no resultado do mesmo.

165 Errado: Segundo o guia PMBOK5, o “Ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases são geralmente sequenciais e os seus nomes e números são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s) no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. As fases podem ser desmembradas por objetivos funcionais ou parciais, resultados ou entregas intermediários, marcos específicos no escopo geral do trabalho, ou disponibilidade financeira. As fases são geralmente limitadas pelo tempo, com um início e término ou ponto de controle. Um ciclo de vida pode ser documentado em uma metodologia. O ciclo de vida do projeto pode ser definido ou moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização, setor ou tecnologia empregada. Embora todos os projetos tenham um início e um fim definidos, as entregas e atividades específicas conduzidas neste ínterim poderão variar muito de acordo com o projeto. O ciclo de vida oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido.

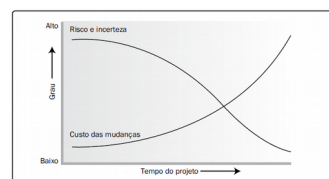
O ciclo de vida de um produto, por outro lado, é composto pelas seguintes etapas: introdução, crescimento,

maturidade e declínio.

166 Errado: Em regra, os níveis de custo e de pessoal são baixos no início e atingem um valor máximo durante a execução, reduzindo rapidamente ao aproximar-se do término do projeto.

A estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto apresenta as seguintes características segundo o guia PMBOK:

- Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- Os riscos e incertezas são maiores no início do projeto. Esses fatores diminuem ao longo da vida do projeto à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas.
- A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, se impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início do projeto e diminui à medida que o projeto progride para o seu término.



167 Gabarito letra D.

Os ciclos de vida do projeto podem variar ao longo de uma sequência contínua, desde **abordagens previsíveis** ou direcionadas por um plano em uma extremidade, até **abordagens adaptativas** ou acionadas por mudanças na outra. Em um ciclo de vida **previsível**, o produto e as entregas são definidas no início do projeto e quaisquer mudanças no escopo são cuidadosamente gerenciadas. Em um ciclo de vida **adaptativo**, o produto é desenvolvido através de múltiplas iterações e um escopo detalhado é definido para cada iteração somente no início da mesma.

O Guia PMBOK destaca três tipos de ciclos de vida:

a) Preditivos: também conhecidos como ciclos de vida inteiramente planejados, são aqueles em que o escopo do projeto, bem como o tempo e custos exigidos para entregar tal escopo são determinados o mais cedo possível no ciclo de vida.

b) Iterativos e Incrementais: são aqueles em que as fases do projeto intencionalmente repetem uma ou mais

atividades do projeto à medida que a compreensão do produto pela equipe do projeto aumenta. Iterações desenvolvem o produto através de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos sucessivamente acrescentam à funcionalidade do produto. Os ciclos de vida desenvolvem o produto de forma tanto iterativa quanto incremental.

c) Adaptativos: também conhecidos como direcionados à mudança ou utilizadores de métodos ágeis, **são projetados para reagir a altos níveis de mudança e envolvimento contínuo das partes interessadas.**

168 Errado: O ciclo de vida do projeto ocorre uma única vez, enquanto os processos de gerenciamento de projetos se repetem em uma ou mais atividades.

169 Errado: Os processos de gerenciamento de projetos são realizados de forma dinâmica e iterativa, o que significa dizer que os erros cometidos na fase de planejamento podem ser detectados durante a execução, monitoramento e controle e encerramento.

170 Gabarito Letra C: Trata-se de uma atribuição dos processos de encerramento.

Segundo o guia PMBOK, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos:

- **Iniciação:** os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase;
- **Planejamento:** os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
- **Execução:** os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto.
- **Monitoramento e controle:** os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
- **Encerramento:** os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

171 Errado: O controle do cronograma é um exemplo de processo de monitoramento e controle, e não planejamento.

172 Errado: O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso. Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle **do que está e do que não está incluso no projeto.** Os processos de gerenciamento do escopo do projeto incluem:

- Planejar o gerenciamento do escopo;
- Coletar os requisitos – Processo de definir e documentar as necessidades e expectativas das

partes interessadas para atender aos objetivos do projeto.

- Definir o escopo – O processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto.
- Criar a EAP – O processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.
- Validar o escopo – O processo de formalização da aceitação das entregas terminadas do projeto.
- Controlar o escopo – O processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo.

173 Errado: O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso e não apenas o necessário para que ele seja realizado dentro do cronograma.

174 Certo: Segundo o guia PMBOK, uma EAP pode ser criada através de várias abordagens. Alguns dos métodos mais comuns incluem a abordagem descendente, o uso de diretrizes específicas a organizações, e dos modelos de EAP. Uma abordagem ascendente pode ser usada durante a integração dos subcomponentes. **A estrutura da EAP pode ser representada de várias maneiras, tais como:**

- **Usando fases** do ciclo de vida do projeto como o segundo nível de decomposição, com o produto e entregas do projeto inseridos no terceiro nível;
- **Usando entregas principais** como o segundo nível de decomposição;
- **Incorporando subcomponentes que podem ser desenvolvidos por organizações externas** à equipe do projeto, como um trabalho contratado. O fornecedor então desenvolve a estrutura analítica do projeto de apoio contratado como parte do trabalho contratado.

175 Errado: Entre as estratégias para lidar com os riscos de um projeto, merecem destaque as seguintes:

- **Aceitar:** Demonstra que, ou o Gerente do Projeto não tem, naquele momento, capacidade de desenhar uma estratégia de resposta, ou decidiu por não mudar o plano do projeto em função deste risco. Pode ser aplicado a riscos **POSITIVOS** ou **NEGATIVOS**;
- **Mitigar:** Tem como objetivo realizar ações de forma antecipada para que a probabilidade do evento de risco acontecer seja reduzida a níveis de tolerância aceitáveis. Aplicado a riscos **NEGATIVOS**;
- **Eliminar:** Trata-se de alterar o Plano do Projeto para remover totalmente a ameaça. A estratégia

mais radical neste caso pode até ser a suspensão do projeto. Aplicada a riscos **NEGATIVOS**;

- **Transferir:** Basicamente repassar para alguém as consequências do risco, assim como a responsabilidade pela resposta. Transferir não elimina o risco. É aplicado a riscos **NEGATIVOS**;
- **Explorar:** Eliminar a incerteza associada a um risco que impacta positivamente o projeto fazendo com que a oportunidade se materialize. Aplicada a riscos **POSITIVOS**;
- **Compartilhar:** Atribuir a propriedade a terceiros que terão melhores condições de capturar a oportunidade em benefício do projeto. Aplicado a riscos **POSITIVOS**;
- **Melhorar:** Tem como objetivo modificar o “tamanho” e uma oportunidade aumentando sua probabilidade ou impacto no projeto. Aplicado a riscos **POSITIVOS**;

No caso do item, a equipe do projeto optou por não fazer nada em relação ao risco, ou seja, adotou a estratégia de aceitação.

176 Certo: Decisão é a escolha entre alternativas para solucionar problemas ou aproveitar oportunidades. Elas estão relacionadas ao curto, médio e longo prazo.

177 Errado: Errado, pois a análise do campo de forças é uma ferramenta utilizada na escolha de uma alternativa e avaliação da decisão. As ferramentas recomendadas para a geração de alternativas são o brainstorming, brainwriting e MDPO (Paradigma de Rubinstein).

Ademais, as etapas do processo decisório variam de acordo com o autor. Para Idalberto Chiavenato as etapas são as seguintes:

- Percepção da situação que envolve o problema;
- Análise e definição do problema;
- Definição de objetivos;
- Procura de alternativas de solução;
- Escolha da alternativa mais adequada (racionalismo);
- Avaliação e comparação das alternativas;
- Implementação da alternativa escolhida.

178 Errado: No caso, a empresa pública vislumbrou uma perspectiva de prejuízo (identificação do problema), logo, o passo seguinte deveria ser a análise ou diagnóstico do problema.

Mesmo se considerarmos as etapas propostas por Idalberto Chiavenato, o passo seguinte seria a análise e definição do problema.

179 Certo: As decisões podem ser classificadas em:

Programadas: são aquelas que fazem parte do acervo de decisões da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos, fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Aplica soluções padronizadas. Elas geram

economia de tempo, recursos e energia intelectual, razão pela qual um dos objetivos do processo decisório é incrementar o acervo de soluções programadas.

Não programadas: são preparadas uma a uma e resolvem problemas que nunca foram enfrentados antes. Lida com situações novas, razão pela qual exige criatividade, tempo e esforço intelectual. Necessitam de diagnóstico, geração de alternativas e escolha de um curso de ação original.

No caso da questão, por tratar-se de uma situação sazonal (que se repete de forma semelhante ao longo do tempo) há de se ter em conta que o evento deverá ser tratado como objeto de uma decisão programada.

180 Errado: As decisões programadas resolvem problemas que já foram solucionados, razão pela qual aplica uma solução padronizada. Desse modo, não requerem a realização de diagnóstico, a criação de alternativas tampouco a escolha de um curso de ação original.

181 Certo: As decisões programadas resolvem problemas que já foram solucionados anteriormente, razão pela qual é caracterizada pela aplicação de uma solução padronizada, não necessitando de diagnóstico, geração de alternativas e escolha de um curso de ação original.

182 Errado: No caso de decisões programadas, não é necessário fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher um curso de ação original.

183 Certo: O modelo racional de tomada de decisão é baseado em dados, fatos e informações limitadas, que, apesar de não representarem toda a complexidade da situação que envolve o problema, devem ser consideradas perfeitas. Caso surjam novas informações, as decisões podem ser modificadas e ajustadas. Desse modo, podemos afirmar que as decisões racionais são imparciais.

Segundo Amaru Maximiano, a diferença entre racionalidade e intuição está na proporção de informações, de um lado, e opinião e sentimentos, de outro. Quanto maior a base de informações, mais racional é o processo. Quanto maior a proporção de opiniões e sentimentos, mais intuitiva se torna. A racionalidade e a intuição são atributos humanos complementares e não concorrentes.

- **Racionalidade:** Uma decisão racional baseia-se em informações e não em sentimentos, emoções ou crenças infundadas sobre a situação que envolve o problema. Amaru Maximiano destaca que “O comportamento totalmente racional é utópico. Muitos problemas, provavelmente a grande maioria, não podem ser resolvidos por meio de regras. Além disso, é impossível obter todas as informações necessárias. Os tomadores de decisões, sabendo que a forma “correta” de decidir deve seguir um processo, e sendo impraticável obter todas as informações necessárias, tendem a adotar um comportamento de racionalidade limitada. Por meio desse comportamento, os tomadores de decisões

procuram entender as características essenciais dos problemas, sem abranger toda sua complexidade. A racionalidade limitada é uma simplificação da realidade. É a racionalidade limitada que permite simplificar situações complexas, lidar com as restrições de tempo e outros recursos e procurar tomar decisões que equilibram vantagens e desvantagens da melhor forma possível.

- **Intuição:** Quando as informações forem demasiadamente insuficientes a intuição torna-se a mais apropriada para solucionar problemas. Amaru Maximiano destaca que “As decisões intuitivas não são feitas de modo totalmente consciente e lógico. A intuição também pode fazer uma pessoa tirar conclusões apressadas com base em dados insuficientes ou pular diretamente da identificação do problema para a decisão, sem passar pelo diagnóstico e pela avaliação das alternativas.

184 Certo: É impraticável obter todas as informações acerca da situação que envolve o problema. Por essa razão a maioria das decisões são tomadas por meio de informações limitadas, o que, em um primeiro momento, satisfaz as primeiras soluções circunstancialmente aceitáveis. Contudo, vale lembrar que o surgimento de novas informações podem modificar as decisões.

185 Certo: As organizações devem tomar decisões com base nas informações disponíveis no momento e em tempo razoável. Contudo, novas informações podem modificar as decisões.

Por fim, em relação às limitações do controle, vale lembrar que é impossível coletar todas as informações que envolvem o problema, razão pela qual o controle avalia apenas alguns aspectos considerados críticos pela organização (limitação do controle).

186 Errado: Em estruturas centralizadas os tomadores de decisão estão distantes da situação que envolve o problema, razão pela qual as decisões são mais lentas, por ser necessário percorrer toda a cadeia de comando. Por outro lado, há de se ter em conta que nem todos participam das decisões, uma vez que estas estarão concentradas nos níveis mais altos onde poucos decidem.

187 Certo: Os atores são todos aqueles que exercem algum tipo de influência sobre a decisão, de acordo com o sistema de valores que representam, bem como por meio das relações interpessoais existentes entre eles.

188 Errado: Essa ferramenta não aponta a decisão a ser tomada. Segundo Amaru Maximiano “A árvore de decisões é uma técnica de representação gráfica de alternativas. À medida que as alternativas são identificadas, são desenhadas como ramo de uma árvore. A técnica é útil como auxílio para a visualização das possibilidades que o tomador de decisões deve considerar.

O desenho da árvore resume a complexidade do problema, **mas não aponta que a decisão a tomar.** De forma geral, o mesmo ocorre com outras técnicas. Elas ajudam a organizar o raciocínio, registrar as alternativas e mostrar suas vantagens e desvantagens. A decisão, porém, continua sendo uma ação humana, que envolve a escolha pessoal de uma alternativa.

189 Certo: O sucesso do processo decisório depende de inúmeros fatores, entre os quais a experiência dos atores envolvidos, as diretrizes e especificações, bem como as restrições de tempo, curto, risco, certezas e incertezas. No caso de prazos exíguos, as decisões serão tomadas em um ambiente de forte pressão, o que aumenta o risco de uma decisão abreviada ou paliativa.

190 Certo: Qualquer atividade que transforme entradas em saídas pode ser caracterizada como um processo.

191 Errado: Os processos podem atender ao cliente interno ou externo.

192 Errado: Segundo o guia CBOK, processo pode ser conceituado como a agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

193 Certo: De acordo com a definição Modelo de Excelência em Gestão Pública, o processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão.

194 Errado: Atividades desenvolvidas temporariamente e com características únicas e exclusivas para cada momento em que são desempenhadas relacionam-se ao conceito de projeto, e não processo.

195 Errado: A questão refere-se ao conceito de projeto, sendo este caracterizado por ter um tempo finito e não ser repetitivo.

196 Certo: A gestão por processos é caracterizada por ser transversal, ou seja, atravessa diversas áreas funcionais com foco na geração de valor para o cliente.

197 Errado: A gestão por processos mantém maior enfoque no processo, e não no produto ou serviço.

198 Certo: As empresas estão procurando organizar-se por processos para maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado.

199 Certo: A gestão por processos é uma tendência atual. Ela contribui para o aumento da qualidade, produtividade, eficiência, entre outros.

200 Certo: Por proporcionar uma visão transversal do negócio, a gestão por processos resulta na quebra dos silos ou feudos e gera maior integração organizacional.

201 Certo: Ao invés de manter o foco em cada área funcional, a gestão por processos mantém o foco na geração de valor para o cliente, sendo este obtido a partir da atuação conjunta das áreas funcionais.

202 Errado: O princípio da gestão de processos é diferente. Nessa forma de gestão, as equipes responsáveis por um processo são multidisciplinares e formadas por membros com diversas origens organizacionais. Isso se destina a viabilizar o acompanhamento de um processo por equipes com múltiplas formações e visões. (Chiavenato, 2008).

203 Certo: Por serem gerenciados de maneira multidisciplinar e apresentarem como característica a transfuncionalidade, os processos podem envolver diversas áreas da organização.	bilidade e compras executam processos de apoio ao funcionamento da secretaria.
204 Certo: A gestão por processos tem foco principal no cliente, razão pela qual suas necessidades devem ser traduzidas em requisitos do processo.	c) Errado: As áreas de desenvolvimento de projetos de uma organização da construção civil são consideradas áreas principais, primárias ou finalísticas.
205 Errado: Em processos pautados no atendimento a cidadãos, as entradas são determinadas de acordo com as necessidades deste, e não da organização que realiza o processo.	d) Errado: Na área de atendimento ao cliente, se desenvolvem processos centrais das organizações.
206 Certo: A abordagem por processos pressupõe a melhoria contínua, razão pela qual sua implementação no serviço público constitui um grande desafio, tendo em vista as características burocráticas da administração pública, em especial, a ênfase exagerada no controle em detrimento da melhoria do processo.	e) Errado: A gestão por processos pressupõe a atuação de equipes multidisciplinares.
207 Certo: A gestão por processos resulta na quebra dos silos e feudos, o que possibilita maior integração e qualidade.	217 Certo: Processo primário é tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até interorganizacional ponta a ponta) que <u>agrega valor diretamente para o cliente</u> . Processos primários são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.
208 Errado: A diferenciação e agrupamento de atividades de acordo com produtos, resultados ou serviços é a definição de departamentalização, e não de gestão por processos.	218 Certo: Processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional.
209 Certo: Embora seja possível implementar a gestão de processos sem o uso de Tecnologia da Informação, esta mostra-se como uma poderosa ferramenta para tal, tendo em vista que possibilita a integração dos fluxos de trabalho com a manutenção dos agrupamentos funcionais.	219 Errado: Na gestão por processos, há a seguinte hierarquia decrescente de estágios: macroprocessos, processos, atividades e operações. Na questão, houve a inversão de operações e atividades.
210 Certo: Os processos de suporte são aqueles que dão apoio aos finalísticos, razão pela qual são caracterizados pelo vínculo marcante com a visão funcional, além de não entregarem valor diretamente ao cliente.	220 Errado: De acordo com a hierarquia, os processos se desdobram em atividades, e não o contrário.
211 Errado: Os processos de suporte não geram valor diretamente para o cliente.	221 Errado: Embora o refinamento sucessivo de processos possa ser conhecido como drill down, não se pode afirmar que a parte mais rica em descrição é a atividade. A parte mais rica em detalhes são as tarefas ou operações, e não as atividades.
212 Errado: Os processos de suporte não entregam valor diretamente para o cliente.	222 Errado: A parte referente ao menor grau de complexidade é a tarefa, e não a atividade.
213 Errado: Os processos de atendimento ao cidadão são os finalísticos, e não de apoio.	223 Errado: Os processos denominados horizontais são aqueles que atravessam diversas áreas da organização, ou seja, são transfuncionais. Os processos realizados inteiramente em uma unidade funcional são denominados verticais.
214 Errado: Os processos de suporte não geram valor diretamente para o cliente.	224 Errado: A estrutura utilizada na gestão por processos é a horizontalizada, e não a verticalizada.
215 Errado: Processos centrais são aqueles relacionados a atividade fim da organização. No caso, a gestão de pessoas integra os processos de apoio, visto que não gera valor diretamente para o cliente final.	225 Certo: O mapeamento de processos consiste na identificação dos processos atuais da organização, o que propicia a transição de uma visão estática (funcional tradicional) para uma visão dinâmica (visão por processos), que permite uma melhor compreensão do funcionamento da organização (processo).
216 Gabarito	226 Errado: O mapeamento por meio de fluxogramas pode ser utilizado para representar qualquer macrop processo, processo, sub-processo, atividade ou tarefa/operação.
a) Errado: A geração de pedidos e atendimento a clientes são exemplos de processos centrais, e não periféricos.	
b) Certo: A atividade-fim de uma secretaria de educação é a prestação de serviços educacionais, razão pela qual as áreas de conta-	

227 Certo: O gestor deve escolher o tipo mais adequado ao problema que pretende solucionar.	248 Certo: Abordagens de modelagem de processos podem ser de cima para baixo (top-down), do meio para fora (middle-out) ou de baixo para cima (bottom-up).
228 Certo: Fluxograma é uma representação gráfica esquemática de um processo.	249 Certo: O Diagrama de Pareto pode ser utilizado para identificar os pontos mais relevantes.
229 Certo: O fluxograma (representação gráfica dos passos de um processo) pode ser utilizado em diversos momentos do gerenciamento de processos.	250 Certo: Identificar as causas de problemas é a finalidade do diagrama de Ishikawa.
230 Certo: Além do roteiro de entrevista, pode-se usar questionários, observação, entre outras técnicas.	251 Certo: A análise de processos pode ser baseada na coleta de dados e informações sobre a variabilidade dos indicadores de processos.
231 Errado: O fluxograma que fornece detalhes acerca do processo é o analítico. Ademais, as informações sobre os títulos de cargos e unidades são fornecidas pelos organogramas.	252 Certo: Desenho de processos pode ser conceituado como a criação de especificações para processos novos ou modificação dos existentes (To be), sendo essencial a utilização do conhecimento gerado na modelagem e análise de processos.
232 Errado: A ferramenta que define o passo a passo de um processo é o fluxograma, e não o organograma.	253 Certo: A finalidade básica do diagrama de Pareto é identificar prioridades.
233 Certo: O símbolo do retângulo refere-se a uma atividade de execução, inspeção ou controle.	254 Errado: O Benchmarking pode ser utilizado para identificação de melhorias.
234 Certo: O losango representa uma decisão ou desvio.	255 Certo: Um dos principais desafios da gestão de processos é o equilíbrio entre o desempenho da organização e a satisfação do cliente.
235 Errado: A representação de uma operação de arquivamento ocorre por meio de um triângulo invertido.	256 Errado: A realização das referidas comparações ocorre por meio do benchmarking.
236 Errado: A decisão é representada por um losângo.	257 Certo: Trata-se da definição básica de benchmarking.
237 Gabarito letra b.	258 Gabarito letra c
238 Certo: O fluxograma é uma representação gráfica do processo e pode mostrar tanto os processos atuais quanto os novos.	259 Gabarito letra E
239 Certo: Uma das ferramentas mais utilizada no mapeamento de processos é o fluxograma, tendo em vista que possibilita uma visão geral do processo e favorece a comparação do processo gráfico com o real.	260 Errado: A modelagem de processos é a criação de um entendimento sobre os processos atuais (as is).
240 Certo: A menor divisão do trabalho é a tarefa ou atividade.	261 Certo: O ciclo PDCA pode ser utilizado para melhorar, controlar ou avaliar processos. As etapas descritas na questão correspondem aos seus passos.
241 Errado: Os instrumentos listados podem ser utilizados em conjunto.	262 Certo: A árvore de soluções deve-se definir uma ação de encaminhamento, tendo em vista que o problema deve ser resolvido e os responsáveis serem informados, pois, muitas vezes, eles podem desconhecer a ocorrência de tais problemas.
242 Certo: Handoffs são pontos vulneráveis, razão pela qual devem ser analisados atentamente.	263 Errado: Há a necessidade de incluir justificativas para as melhorias, bem como destacar os benefícios oriundos de sua implementação.
243 Errado: A gestão por processos busca minimizar o número de handoffs.	264 Errado: Embora os processos de apoio não gerem valor diretamente para o cidadão, não se pode afirmar que os mesmos são irrelevantes.
244 Errado: O emprego de uma técnica não exclui o uso da outra.	265 Certo: Na gestão por processos, todos são responsáveis pelo processo, razão pela qual deve-se desenvolver uma visão sistêmica nos envolvidos. Desse modo, o conhecimento múltiplo
245 Certo: Para otimizar a análise do processo, mostra-se relevante o nivelamento dos membros da equipe por meio de workshops.	
246 Certo: O BPMN é um conjunto de notações padronizadas utilizadas na representação gráfica dos processos.	
247 Certo: Uma das representações BPMN, uma lane ou raia sinaliza as atividades desenvolvidas por uma pessoa ou área da organização.	

deve prevalecer sobre o especializado, o trabalho em equipe prevalece sobre o individual e as competências pessoais prevalecem sobre as habilidades.

266 Certo: Os processos primários realizam a cadeia de valor da organização e entregam valor diretamente para o cliente.

267 Errado: A reengenharia é a redefinição radical dos processos da organização. O desenho de fluxogramas das tarefas e de mapas para promover a medição de custos ocorre na modelagem de processos.

268 Certo: A análise do ciclo de tempo analisa o tempo de execução do processo, desde suas entradas até as saídas.

269 Errado: A técnica de análise de custos permite identificar quais atividades consomem mais recursos ou agregam valor.

270 Letra B

271 Errado: Enquanto a modelagem do processo consiste na criação de representações dos processos existentes (as-is), o redesenho consiste em criar especificações para modificar os processos existentes (to-be).

272 Errado: O mapeamento do processo é a identificação dos processos atuais existentes na organização (as-is). A medição e o controle do desempenho do processo faz parte do gerenciamento do desempenho do processo.

273 Certo: Em muitas organizações, Six Sigma significa simplesmente uma abordagem de melhoria de processos que se esforça para aproximar as operações da perfeição. Six Sigma é uma abordagem para eliminar defeitos com base em fatos e dados estatísticos em qualquer processo, desde a manufatura até o transacional e do produto ao serviço. Direciona a seis desvios padrão entre a média e o limite de especificação mais próximo.

A representação estatística de Six Sigma descreve quantitativamente como um processo é executado. Ao atingir seis sigmas, um processo obtém a capacidade de apresentar não mais que 3,4 defeitos por milhão de oportunidades de defeito. Um defeito em Six Sigma é definido como qualquer item fora das especificações do cliente. Uma oportunidade de defeito em Six Sigma é, então, a quantidade total de chances para um defeito. Six Sigma não representa um meio de realinhamento de processos corporativos para diferenciação no mercado, mas um meio comprovado para eliminar defeitos de processos existentes.

274 Errado: **Diagrama** retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho.

Mapa fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo e apresenta maior precisão do que um diagrama.

Modelo representação de um determinado estado do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos. Como é utilizado para representar com mais precisão o funcionamento daquilo que está sendo modelado, requer mais dados acerca do processo e dos fatores que afetam seu comportamento.

Desse modo, não são termos sinônimos.

275 Certo: Os tipos de processos são finalístico, de apoio e de gestão.

276 Certo: A modelagem de processos pode ser conceituada como a **criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos (as-is)**. Isso permite melhorar a compreensão acerca do negócio, bem como apoiar treinamento e criar representações que facilite a análise.

277 Errado: A definição da questão refere-se ao conceito de processo.

278 Errado: O BPM é um modelo, e não uma metodologia, de gerenciamento de projetos subdividido em nove áreas de conhecimento:

- 1ª Gerenciamento de processos de negócio;
- 2ª Modelagem de processos (abrange o mapeamento);
- 3ª Análise de processos;
- 4ª Desenho de processos;
- 5ª Gerenciamento de desempenho de processos
- 6ª Transformação de processos
- 7ª Organização do gerenciamento de processos
- 8ª Gerenciamento corporativo de processos
- 9ª Tecnologias BPM

279 Errado: O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que pode ser empregada em qualquer nível da organização.

280 Certo: O redesenho de processos é a redefinição radical de um processo de trabalho, também conhecida como reengenharia. Mesmo após ser redesenhado, os processos precisam continuar sendo analisados para verificar novas oportunidades de melhoria.

281 Certo: Planejamento corresponde à definição de metas, execução corresponde à execução de tarefas, verificação corresponde a verificar resultados e ação corresponde a atuar corretivamente.