



Escola de Administração Fazendária

Missão: Desenvolver pessoas para o aperfeiçoamento da gestão das finanças públicas e a promoção da cidadania.



TESOURO NACIONAL



Edital ESAF n. 88, de 27/12/2012

## Prova 2

Conhecimentos Específicos

Área de Conhecimento:

**Desenvolvimento  
Institucional**

Cargo:

**Analista de Finanças e Controle**

### Instruções

1. Escreva seu nome e número de inscrição, de forma legível, nos locais indicados.

Nome: \_\_\_\_\_ N. de Inscrição: \_\_\_\_\_

2. O CARTÃO DE RESPOSTAS tem, obrigatoriamente, de ser assinado. Esse CARTÃO DE RESPOSTAS **não** poderá ser substituído, portanto, **não** o rasure nem o amasse.
3. Transcreva a frase abaixo para o local indicado no seu CARTÃO DE RESPOSTAS em letra **legível**, para posterior exame grafológico:  
**“As ideias e estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução.”**
4. **DURAÇÃO DA PROVA: 3 horas**, incluído o tempo para o preenchimento do CARTÃO DE RESPOSTAS.
5. Na prova há **60 questões** de múltipla escolha, com cinco opções: **a, b, c, d e e**.
6. No CARTÃO DE RESPOSTAS, as questões estão representadas pelos seus respectivos números. Preencha, **FORTEMENTE**, com caneta esferográfica (tinta azul ou preta) fabricada em material transparente, toda a área correspondente à opção de sua escolha, sem ultrapassar as bordas.
7. Será anulada a questão cuja resposta contiver emenda ou rasura, ou para a qual for assinalada mais de uma opção. Evite deixar questão sem resposta.
8. Ao receber a ordem do Fiscal de Sala, confira este CADERNO com muita atenção, pois nenhuma reclamação sobre o total de questões e/ou falhas na impressão será aceita depois de iniciada a prova.
9. Durante a prova, **não** será admitida qualquer espécie de consulta ou comunicação entre os candidatos, tampouco será permitido o uso de qualquer tipo de equipamento (calculadora, tel. celular etc.).
10. Por motivo de segurança, somente durante os 30 (trinta) minutos que antecederem o término da prova, poderão ser copiados os seus assinalamentos feitos no CARTÃO DE RESPOSTAS, conforme subitem 8.34, do edital regulador do concurso.
11. A saída da sala só poderá ocorrer depois de decorrida 1 (uma) hora do início da prova. A não-observância dessa exigência acarretará a sua exclusão do concurso público.
12. Ao sair da sala, entregue este CADERNO DE PROVA, juntamente com o CARTÃO DE RESPOSTAS, ao Fiscal de Sala.

**TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.** É vedada a reprodução total ou parcial desta prova, por qualquer meio ou processo. A violação de direitos autorais é punível como crime, com pena de prisão e multa (art. 184 e parágrafos do Código Penal), conjuntamente com busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei nº 9.610, de 19/02/98 – Lei dos Direitos Autorais).

## ADMINISTRAÇÃO

1 - O modelo de tomada de decisões pode especificar etapas diferentes e, de acordo com cada pesquisador, costumam sobrepor-se bastante. Assinale a única opção que não representa uma etapa de tomada de decisão.

- a) Esclarecer suas incertezas.
- b) Criar alternativas.
- c) Identificar os critérios.
- d) Considerar decisões interligadas.
- e) Escolher a alternativa racional.

2 - Julgue se os itens a seguir são verdadeiros (V) ou falsos (F) e assinale a opção correta.

- ( ) Percepções de risco muitas vezes são interpretadas pelos tomadores de decisão como falhas, resultando em mau direcionamento dos esforços de redução de risco.
- ( ) Intuições sobre riscos rotineiros se desviam da racionalidade e podem levar o tomador de decisão a avaliar incorretamente a natureza da incerteza.
- ( ) Aceitar a incerteza e não pensar sistematicamente em ambientes arriscados ajuda na tomada de decisão.
- ( ) Entender os vieses motivacionais pode melhorar as decisões.
- ( ) É comum na tomada de decisão indivíduos fazerem premissas falsas sobre problemas, acarretando decisões ineficientes e viesadas.

- a) V, V, V, V, V
- b) F, V, V, V, F
- c) V, V, F, V, V
- d) F, F, V, V, F
- e) F, V, F, F, V

3 - O processo de mudança constitui-se de três fases: descongelamento, mudança e recongelamento. Entre as definições a seguir, está(ão) correta(s):

- I. Descongelamento é a fase em que novas ideias e práticas são experimentadas.
- II. Mudança é a fase em que ocorre a abdicação do padrão atual de comportamento para ser substituído por um novo.
- III. Recongelamento é a fase em que as novas ideias são incorporadas no comportamento.

- a) I
- b) I e III
- c) I e II
- d) II e III
- e) III

4 - Schultze e Leidner (2002:218) definem gestão do conhecimento como “a geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção de conhecimento.” A gestão do conhecimento está relacionada à/ao, exceto:

- a) Aprendizagem organizacional.
- b) Compartilhamento de informação.
- c) Memória organizacional.
- d) Trabalho colaborativo.
- e) Desempenho no trabalho.

5 - Na Coluna A, à esquerda, estão os processos de conversão do conhecimento, e na Coluna B, à direita, como esses processos podem ser conceituados.

Coluna A	Coluna B
AI – Socialização	BI – é o processo de sistematização de conjuntos diferentes de conhecimento explícito.
AII – Externalização	BII – é o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, por meio de metáfora, analogias, símbolos.
AIII – Combinação	BIII – é o processo de compartilhamento de conhecimento tácito, por meio da experiência.
AIV – Internalização	BIV – está relacionado ao processo de “aprender fazendo”, por meio da aplicação do conhecimento formal nas atividades do trabalho.

Assinale a opção que indica as relações corretas.

- a) AI - BIV; AII - BIII; AIII - BII; AIV - BI.
- b) AI - BIII; AII - BII; AIII - BI; AIV - BIV.
- c) AI - BIV; AII - BIII; AIII - BI; AIV - BII.
- d) AI - BI; AII - BII; AIII - BIII; AIV - BIV.
- e) AI - BII; AII - BIV; AIII - BIII; AIV - BI.

6 - Assinale a única opção incorreta.

- a) A aprendizagem muda o *status* do conhecimento de indivíduos ou de organizações.
- b) Se o conhecimento levar à correção de erros e à solução de problemas, o conhecimento será tido como verdadeiro. Se o conhecimento não for capaz de solucionar problemas, não haverá aprendizagem, nem será criado conhecimento.
- c) É por meio da aprendizagem que se cria conhecimento.
- d) O conhecimento explícito está relacionado a um contexto específico pessoal e não formalizado, e o conhecimento tácito está relacionado à linguagem codificada.
- e) A gestão do conhecimento está associada à melhoria de desempenho organizacional, combinando-se tecnologia da informação e processos de trabalhos.

7 - Relativamente às etapas do processo da gestão do conhecimento, assinale a única opção correta.

- a) Definir o objetivo do conhecimento é tornar transparente o conhecimento disponível.
- b) Identificar o conhecimento disponível é definir metas de distribuição de conhecimento relevante para os lugares corretos.
- c) Utilizar o conhecimento é garantir o sucesso permanente dos processos de aprendizagem.
- d) Disseminar o conhecimento é manter o conhecimento existente, inclusive o adquirido fora da organização.
- e) Registrar o conhecimento é descrever as necessidades futuras de conhecimento organizacional.

8 - Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir:

*“Fayol define o ato de administrar e que constituem o chamado processo administrativo e que são aplicáveis em qualquer trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da organização, como sendo: prever.....”*

- a) organizar, comandar, coordenar e controlar.
- b) organizar, coordenar, comandar e controlar.
- c) coordenar, organizar, controlar e comandar.
- d) controlar, organizar, coordenar e comandar.
- e) coordenar, controlar, organizar e comandar.

9 - Assinale a única opção incorreta.

- a) As cinco variáveis básicas – tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente – constituem os principais componentes no estudo da administração e o comportamento desses componentes não exerce influência entre si.
- b) Diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais. Logo variações na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional.
- c) A estrutura de uma organização e seu funcionamento depende de interface com o ambiente externo.
- d) Se o comportamento causa mudança no ambiente, a mudança ambiental será contingente em relação ao comportamento.
- e) Para cada uma das "Teorias Administrativas", há uma maneira diferenciada de administrar.

10- Assinale a única opção correta.

- a) A teoria burocrática dá ênfase nas tarefas.
- b) A teoria das relações humanas tem como principal enfoque a integração dos objetivos organizacionais e individuais.
- c) Uma das críticas apresentadas à Teoria Clássica é a de restringir-se a uma abordagem simplificada da organização formal.
- d) As disfunções da abordagem burocrática são excesso de formalismo e papel, mudança indesejada pelos funcionários, rígida hierarquização da autoridade e organização informal.
- e) A abordagem sistêmica enfatiza que há uma relação funcional entre as condições do ambiente, mas não há nada de absoluto.

11- A respeito dos tipos de departamentalização, julgue se os itens a seguir estão corretos (C) ou errados (E) e assinale a opção correta.

- a) No tipo de departamentalização funcional, as atividades e as tarefas são agrupadas observando as principais funções da organização.
  - b) Uma desvantagem da departamentalização funcional é a concentração interdepartamental.
  - c) A departamentalização por serviços é também chamada de estrutura divisionalizada, e as atividades são agrupadas de acordo com o serviço realizado.
  - d) A departamentalização geográfica enfatiza a coordenação em detrimento da especialização.
  - e) Na departamentalização por processo, observa-se uma sequência de eventos.
- a) E, C, E, C, E.
  - b) C, E, C, E, C.
  - c) C, E, E, C, E.
  - d) E, E, C, E, C.
  - e) C, C, E, C, E.

12- A gestão da mudança atua em todos os níveis organizacionais e em todas as áreas de negócio. O primeiro passo está em mudar o comportamento individual para ter condições de mudar o comportamento organizacional. Relacione a Coluna A, à esquerda, que representa as fases da mudança individual que habilitam a mudança organizacional, na Coluna B, à direita.

Coluna A	Coluna B
AI - Consciência quanto à necessidade de mudança	BI - Prática e uso de novas habilidades
AII - Desejo de participar da mudança	BII - Incentivo e recompensas
AIII - Conhecimento de como implementar a mudança	BIII - Confiança e respeito pela liderança
AIV - Habilidade para implementar as habilidades e comportamentos requeridos	BIV - Comunicações dos gerentes
AV - Reforço para manter a mudança	BV - Treinamento e educação

Assinale a opção que indica as relações corretas.

- AI - BIV; AII - BIII; AIII - BV; AIV - BI; AV - BII.
- AI - BIII; AII - BV; AIII - BII; AIV - BIV; AV - BI.
- AI - BIV; AII - BV; AIII - BI; AIV - BII; AV - BIII.
- AI - BI; AII - BII; AIII - BV; AIV - BIV; AV - BIII.
- AI - BII; AII - BIV; AIII - BIII; AIV - BI; AV - BV.

13- Entre as práticas da gestão do conhecimento em empresas brasileiras, destacam-se, exceto:

- Universidades corporativas.
- Portais de conhecimento.
- E-learning*.
- Mapeamento de competências.
- Comunidades de práticas virtuais.

14- Um projeto compreende uma sequência de atividades dirigidas à geração de um produto ou serviço singular em um tempo dado, e a modelagem de projetos é a ordenação lógica de projetos.

Assinale a única opção que não se configura uma das etapas do projeto.

- Termos de Referência.
- Investimento.
- Monitoração.
- Definição do problema.
- Matriz de estrutura lógica.

15- Assinale a única opção incorreta relativa às fases do ciclo de vida de um produto.

- Embrionária: corresponde à configuração do projeto.
- Lançamento: é a fase em que o produto enfrenta as primeiras dificuldades.
- Declínio: é a fase voltada para a estratégia de retirada do mercado.
- Crescimento: nessa fase, muitas vezes, o projeto sofre modificações.
- Maturidade: é a fase da colheita.

## COMUNICAÇÃO

16- Herbert Marshall McLuhan foi um dos mais importantes teóricos do estudo da comunicação do século XX e continua atual. Avalie as afirmativas a seguir sobre seus estudos e assinale a incorreta.

- Usou o conceito de Galáxia de Gutemberg para referir-se ao conjunto de livros publicados.
- Afirmou que os meios de comunicação são extensões do homem e que os meios frios são aqueles que prolongam um único dos nossos sentidos em alta definição.
- Afirmou que o conteúdo de um meio é sempre um outro meio. O conteúdo da escrita seria a fala; a palavra escrita é o conteúdo da imprensa e a palavra impressa é o conteúdo do telégrafo.
- Compreendia a eletricidade como um meio que prolonga o próprio sistema nervoso central.
- Definiu Galáxia de Marconi como um dos períodos da história dos meios e afirmou que foi inaugurada pela eletricidade.

17- Nos estudos organizacionais e considerando as teorias da comunicação, a ênfase nos temas "mensagens da organização", "estratégias de persuasão empregadas nas mensagens" e "propósitos pretendidos para a comunicação" referem-se à

- Perspectiva retórica.
- Perspectiva de transmissão.
- Perspectiva psicológica.
- Perspectiva interacionista.
- Perspectiva transacional.

- 18- Sobre a história da comunicação governamental no Brasil, avalie os itens a seguir e assinale a informação incorreta.
- a) A implantação de um serviço oficial de divulgação jornalística e de atendimento à imprensa e divulgação jornalística no governo federal ocorre em 1909, por meio de um setor específico, ligado à Biblioteca.
  - b) O Marechal Rondon fez uso de divulgação jornalística para promover a implantação de serviço de telégrafo no interior do país. Ele administrava no âmbito da fonte as informações, de maneira a promover as ações que realizava.
  - c) O Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) foi criado em 1940, durante o Governo Vargas, para coordenar as ações de comunicação do Poder Executivo Federal e divulgar o governo.
  - d) A Empresa Brasil de Comunicação (EBC) é uma empresa pública do Brasil, criada para gerir as emissoras de rádio e televisão públicas federais. Ao ser criada, incorporou a Radiobrás. A empresa é responsável, entre outras emissoras, pela TV Brasil e pela Agência Brasil e a Radioagência Nacional.
  - e) A atual Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom) tem origem na Secretaria de Comunicação Social instituída no governo do presidente João Figueiredo.
- 19- O Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (Sicom) é integrado pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência de República (Secom), como órgão central, e pelas unidades administrativas dos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Federal que tenham a atribuição de gerir ações de comunicação. A seguir, algumas das responsabilidades atuais das unidades administrativas. Assinale a opção incorreta.
- a) Submeter à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República as ações de publicidade.
  - b) Submeter à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República as ações de patrocínio.
  - c) Implantar e submeter à Secretaria de Comunicação Social critérios e instrumentos destinados a orientar o exame, a seleção, a aprovação e a execução dos projetos de patrocínio.
  - d) Submeter à Secretaria de Comunicação Social editais de contratação de agências de comunicação.
  - e) Submeter previamente à aprovação da Secretaria de Comunicação Social as minutas de edital de licitação, com seus anexos, destinado à contratação de serviços de publicidade prestados por intermédio de agência de propaganda.
- 20- A Lei n. 12.232, de 29 de abril de 2010, dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade prestadas por intermédio de agências de propaganda no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Sobre essa lei, assinale a opção incorreta.
- a) Nas contratações de serviços de publicidade, poderão ser incluídas como atividades complementares a produção e execução técnica das peças e projetos publicitários criados.
  - b) A estratégia de mídia e não mídia faz parte do plano de comunicação publicitária.
  - c) Assessoria de imprensa somente fará parte do contrato se tiver como objeto ou tema a divulgação da campanha executada.
  - d) É vedada a inclusão nas pesquisas e avaliações de tema que não tenha relação com a ação publicitária ou com o objeto do contrato de prestação de serviços de publicidade.
  - e) Serviços especializados pertinentes ao planejamento e execução de pesquisas sobre o público-alvo deverão ser incluídos como atividades complementares no contrato.
- 21- Avalie os itens a seguir, relacionados à produção da notícia em telejornalismo, e assinale a opção incorreta.
- a) *Cozinhar* significa ampliar ao máximo o conteúdo de uma matéria para ocupar um espaço proporcionalmente maior do que o necessário.
  - b) *Fade* é o nome dado para o escurecimento da tela.
  - c) *Espelho* é a relação com a ordem de entrada das matérias em um telejornal, sua divisão por blocos, a previsão dos comerciais, chamadas e encerramento.
  - d) *Retranca* é a identificação da matéria, não necessariamente seu título.
  - e) *Cortar uma sonora* significa escolher uma determinada fala de um entrevistado.
- 22- Considere a situação em que uma assessoria de comunicação disponibiliza com antecedência o resultado de uma pesquisa para um jornalista com o objetivo de permitir que ele produza o conteúdo da reportagem com mais tranquilidade e maior profundidade. Quando da entrega do material para o jornalista, é combinado que a divulgação das informações somente poderá ser feita no dia seguinte à apresentação oficial dos resultados da pesquisa em uma coletiva de imprensa. Este acordo é definido pelos estudos de produção da notícia a partir de assessoria de imprensa como:
- a) Embargo.
  - b) Agendamento de notícia.
  - c) Acontecimento programado.
  - d) *Briefing*.
  - e) *Newspeg*.

- 23- O *follow-up* é frequentemente citado como motivo de embargos entre os profissionais que fazem interação com a imprensa pelas organizações e os jornalistas que atuam nas redações. Assessores de imprensa costumam considerar fundamental sua existência, mas ele pode atrapalhar a produção jornalística e ser motivo de crítica nas redações. *Follow-up*, neste contexto, pode ser caracterizado como
- releases digitais que contêm grande conteúdo de anexos.
  - acompanhamento da veiculação de conteúdo na mídia e contatos imediatos para garantir resposta rápida a erros.
  - visitas à redação de assessores e assessorados sem agendamento prévio.
  - monitoramento, pelo assessor, da produção de uma pauta na redação.
  - pessoas que se aproveitam do assédio da imprensa a autoridades ou personagem para aparecer nas imagens de TV ou fotografias.
- 24- Numa determinada organização pública, os novos dirigentes demandam à área de comunicação o planejamento das ações de comunicação para o ano seguinte. Na ocasião, o gestor de comunicação solicita uma reunião para a direção da organização buscando subsídios para a elaboração da estratégia e dos documentos. Considerando essa situação, assinale a opção correta.
- O planejamento deverá ser elaborado considerando o fato de que a comunicação deverá alterar a identidade da organização, qualificando os processos de interação e relacionamento e adaptando a cultura institucional à nova gestão.
  - Pesquisa e auditoria são etapas importantes para conhecer a real situação da organização. Elas podem incluir entrevistas, reuniões, levantamento dos produtos comunicacionais e descrição do sistema de comunicação.
  - O plano de comunicação será a formalização do planejamento. Sua apresentação será o momento do *briefing* da área de comunicação junto à direção.
  - Estabelecer os objetivos de comunicação significa determinar quais os resultados a serem alcançados. Buscar formas para tornar a comunicação mais simétrica do que o estágio atual seria uma meta possível.
  - O planejamento de comunicação deverá ter como desafio fornecer subsídios para a definição da missão, valores e políticas da organização.
- 25- A respeito da comunicação nas organizações, avalie as opções a seguir e assinale a correta.
- A comunicação interna e administrativa são ferramentas estratégicas que buscam, essencialmente, compatibilizar os interesses dos empregados e das organizações por meio do diálogo, da troca de experiências e da participação.
  - A comunicação mercadológica trata dos processos estabelecidos após a etapa de promoção e divulgação dos produtos.
  - O *mix* da comunicação de *marketing* complementa a publicidade no esforço de divulgar e promover produtos, serviços e a marca de uma organização.
  - Uma embalagem, como etapa do *marketing* direto, não é considerada parte da comunicação mercadológica.
  - Jornalismo empresarial, *marketing* cultural, *marketing* social ajudam na formatação da imagem de uma organização, fazendo parte do composto de comunicação institucional.
- 26- As publicações jornalísticas empresariais buscam, entre outros objetivos, aumentar o conhecimento a respeito da organização. A publicação deste tipo cuja característica é tratar de um tema específico e ser dirigida a um público segmentado, em geral especializado, é
- Microsite
  - Blog
  - Position Paper
  - Newsletter
  - Publieditorial
- 27- Uma organização enfrenta, em determinado momento, demandas internas e externas por informações em decorrência da circulação de um boato nas redes sociais. Para gerenciar a situação, o gestor de comunicação toma uma série de providências. Avalie as opções a seguir e assinale a afirmativa correta.
- Um segurança é caracterizado como porta-voz institucional ao dar uma informação em *off* para um jornalista sobre o problema enfrentado.
  - Este é o momento ideal para a realização de uma capacitação de porta-vozes.
  - Conceitos ou afirmações determinadas previamente para posicionamento dos porta-vozes durante as ações de comunicação são chamadas de mensagens-chave.
  - O porta-voz deverá ser alguém não envolvido com o problema em questão.
  - Uma atuação proativa nas redes sociais alcançará o público interno, tornando desnecessárias outras ações que possam disseminar ainda mais o conhecimento sobre o assunto junto aos empregados.

- 28- A respeito de *endomarketing* e comunicação interna, avalie as opções a seguir e assinale a opção incorreta.
- A liderança deve ser o principal canal de comunicação da empresa com seu público interno. Nesta perspectiva, os canais, instrumentos e ações devem funcionar como meios complementares à atuação da liderança no processo de informação.
  - Marketing* interno ocorre quando a empresa utiliza canais de informação para repassar informações relacionadas ao produto da empresa de forma a aumentar a produtividade.
  - Marketing* interno e *endomarketing* são expressões que podem ser utilizadas com o mesmo sentido.
  - O termo *endomarketing* foi definido e registrado oficialmente no Brasil na década de 1990.
  - A forma como uma organização se comunica com seu público interno contribui para a construção de sua imagem.
- 29- A chamada Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011) foi um marco nas relações entre cidadão e Estado. Ela estabelece que as informações de interesse coletivo ou geral deverão ser divulgadas de ofício pelos órgãos públicos, espontânea e proativamente, independentemente de solicitações. Sinteticamente, estabelece que o acesso à informação pública é a regra, e o sigilo, a exceção. Sobre esta lei, avalie os itens a seguir e assinale a opção incorreta.
- São estabelecidos prazos para que sejam repassadas as informações ao solicitante. A resposta deve ser dada imediatamente, se estiver disponível, ou em até 20 dias, prorrogáveis por mais 10 dias.
  - Justificado o pedido, e identificado o requerente, o serviço de busca e fornecimento das informações é gratuito, salvo cópias de documentos.
  - Nos casos em que a informação estiver sob algum tipo de sigilo previsto em Lei, é direito do requerente obter o inteiro teor da negativa de acesso.
  - Quando a informação for parcialmente sigilosa, fica assegurado o acesso, por meio de certidão, extrato ou cópia, com a ocultação da parte sob sigilo.
  - Informações sob a guarda do Estado que dizem respeito à intimidade, honra e imagem das pessoas, por exemplo, não são públicas e só podem ser acessadas pelos próprios indivíduos e por terceiros, apenas em casos excepcionais previstos na Lei.
- 30- Considerando que, em uma determinada organização, a área de comunicação tenha decidido investigar a percepção dos empregados sobre as recentes mudanças nas políticas administrativas de forma a subsidiar o planejamento. A partir da experiência da equipe com jornalismo e em pesquisa, a área de comunicação optou pelo uso da técnica de entrevista em profundidade para obter as informações necessárias. A respeito desta situação, avalie os itens a seguir e assinale a opção correta.
- Os pesquisadores devem iniciar as entrevistas necessariamente com uma hipótese de trabalho, de maneira a orientar o trabalho e garantir coerência nos resultados.
  - A elaboração de questões estruturadas padronizadas, coerentes e complementares é uma das necessidades deste tipo de técnica.
  - Uma definição importante é o número de entrevistados, de maneira a garantir validade da pesquisa.
  - A seleção dos entrevistados pode ser não probabilística como as amostras por conveniência ou intencional.
  - Quando aplicadas em um grupo focal, é essencial que seja realizada por dois pesquisadores.
- 
- ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO**
- 31- Partindo do princípio de que a estratégia é a definição do melhor futuro para a sua equipe ou organização, o mapeamento da rota para alcançá-lo e a sua clara comunicação, analise as assertivas a seguir classificando-as como verdadeiras(V) ou falsas(F). Ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta.
- ( ) A estratégia é um exercício teórico.
  - ( ) É importante que, na formulação da estratégia, a organização escolha o maior número de prioridades possível.
  - ( ) A estratégia precisa ser flexível e ágil para aproveitar as novas oportunidades e minimizar novas ameaças.
  - ( ) A estratégia deve ser considerada altamente confidencial.
- V, V, V, F
  - F, F, V, F
  - V, V, F, V
  - V, V, F, F
  - F, F, V, V

32- A seguir estão descritos alguns questionamentos que expressam as perguntas que os gestores fazem a si mesmos no momento da definição dos fundamentos estratégicos e da própria estratégia.

Analise as interrogações a seguir e escolha a opção que contenha a sequência correta de respostas.

\_\_\_\_\_ procura responder: para onde queremos ir juntos?

\_\_\_\_\_ procura responder: como seremos diferentes ao criar valor?

\_\_\_\_\_ procura responder a pergunta: por que existimos?

\_\_\_\_\_ procura responder a pergunta: que crenças orientarão nosso comportamento?

- a) Missão / Visão / Valores / Estratégia
- b) Visão / Valores / Estratégia / Missão
- c) Estratégia / Visão / Missão / Valores
- d) Visão / Estratégia / Missão / Valores
- e) Missão / Estratégia / Visão / Valores

33- A Coluna I a seguir traz algumas das questões-chave em estratégia. A Coluna II traz a descrição de cada uma delas.

Correlacione as colunas e, ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta para a Coluna I.

COLUNA I	COLUNA II
( ) São declarações bastante gerais e, por isso, mantêm-se válidas por um longo tempo. Quanto mais longa a validade, mais elas são representativas da cultura organizacional.	(1) Valores.
( ) São declarações que descrevem como a empresa estará e o que terá realizado no futuro.	(2) Missão.
( ) São os princípios que estabelecem como a comunidade organizacional vai se comportar, como trabalha, como exerce suas atribuições.	(3) Visão.

- a) 1, 2, 3
- b) 2, 1, 3
- c) 2, 3, 1
- d) 3, 2, 1
- e) 1, 3, 2

34- Analise as assertivas a seguir e eleja aquelas que podem ser imputadas ao modelo de Michael Porter de formulação estratégica.

I. A vantagem competitiva não pode ser entendida olhando-se uma empresa como um todo. A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possam compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

II. Embora seja verdade que muitas estratégias planejadas são mal concebidas, creio que o problema, frequentemente, reside um passo além, na distinção que fazemos entre formulação e implementação – e a premissa comum de que o pensamento deve ser independente (e preceder) à ação. Todo fracasso de implementação é, por definição, um fracasso na formulação.

III. A estratégia competitiva pode ser entendida como ações ofensivas e defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas (rivalidade entre as empresas, poder de barganha do cliente, poder de barganha do fornecedor, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos) e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

IV. Intenção estratégica deve substituir o conceito de visão estratégica, pois cria a noção de propósito na organização, um senso de direcionamento comum e o destino estratégico, além de inspirar e motivar a equipe de colaboradores.

- a) I e III
- b) I, II e III
- c) II e IV
- d) I, III e IV
- e) I, II e IV

35- As assertivas a seguir traduzem diferentes tipos de escolas sobre a formulação da estratégia.

Após a leitura de cada uma delas, assinale a opção que contenha a nomenclatura correta de cada uma das escolas na ordem em que as assertivas foram apresentadas.

1. A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos de uma empresa a longo prazo, bem como da adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.
  2. A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.
  3. Estratégia é o padrão ou plano para integrar as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.
- a) Escola do posicionamento / escola do design / escola da aprendizagem.
  - b) Escola da aprendizagem / escola do design / escola do posicionamento.
  - c) Escola do posicionamento / escola da aprendizagem / escola do design.
  - d) Escola do design / escola do posicionamento / escola da aprendizagem.
  - e) Escola do design / escola da aprendizagem / escola do posicionamento.

36- Complete as lacunas existentes nos trechos a seguir e, ao final, assinale a opção correta.

\_\_\_\_\_ são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para ela, desde que haja condições/interesse de usufruí-las.

\_\_\_\_\_ são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

\_\_\_\_\_ são variáveis externas e não controláveis pela organização que podem criar condições desfavoráveis para ela.

\_\_\_\_\_ são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

- a) Pontos fortes / ameaças / pontos fracos / oportunidades.
- b) Oportunidades / pontos fracos / pontos fortes / ameaças.
- c) Oportunidades / pontos fortes / ameaças / pontos fracos.
- d) Pontos fortes / oportunidades / pontos fracos / ameaças.
- e) Ameaças / pontos fortes / pontos fracos / oportunidades.

37- A respeito do sistema de medição do desempenho organizacional e dos indicadores de desempenho, analise as assertivas a seguir classificando-as em verdadeiras(V) ou falsas(F). Ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta.

- ( ) O valor organizacional emana mais da melhoria de indicadores específicos sobre um ativo intangível do que da conexão das mudanças nesses indicadores às consequências para os clientes/usuários.
- ( ) A mensuração do desempenho organizacional exige cadeias causais de criação de valor.
- ( ) Os indicadores isolados captam a maneira como os aprimoramentos nos ativos intangíveis e nos processos internos se convertem em melhorias nos indicadores de resultado.
- ( ) Os melhores *balanced scorecards* refletem a estratégia da organização de modo que apenas com a sua leitura é possível compreendê-la adequadamente.

- a) V, V, F, V
- b) F, F, V, V
- c) V, V, F, F
- d) V, F, V, F
- e) F, V, F, V

38- Acerca dos *scorecards* estratégicos em organizações sem fins lucrativos e governamentais, assinale a opção incorreta.

- a) A maioria das entidades governamentais e não lucrativas enfrenta dificuldades com a arquitetura original do *balanced scorecard*, na qual a perspectiva financeira é colocada na base da hierarquia.
- b) Para uma entidade não lucrativa ou órgão de governo, os indicadores financeiros, em regra, não demonstram se a organização está cumprindo sua missão.
- c) A criação de valor público é uma perspectiva que identifica os benefícios resultantes da atuação do órgão para os cidadãos.
- d) Em geral, as organizações públicas precisam atender a três objetivos de alto nível para cumprir sua missão: criar valor, a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento.
- e) Boa parte dos primeiros *scorecards* das organizações públicas destacam temas de excelência operacional, representando muito mais um novo programa de qualidade que enfatiza a melhoria dos processos internos sem, todavia, poder enquadrar-se em estratégias que preconizam a intimidade com o cidadão, ou cliente-usuário.

- 39- A descrição clara da história e da lógica da estratégia, através de sua relação da causa e efeito entre os objetivos estratégicos, indicando claramente o que a organização deverá fazer acontecer para gerar valor, pode ser encontrada:
- nos fatores críticos de sucesso.
  - no ciclo PDCA.
  - na matriz SWOT.
  - nos indicadores de desempenho.
  - no mapa estratégico.
- 40- Podem ser considerados princípios da organização focalizada na estratégia, exceto:
- traduzir a estratégia em termos operacionais.
  - alinhar a organização à estratégia.
  - transformar a estratégia em tarefa da gerência tática.
  - converter a estratégia em processo contínuo.
  - mobilizar a liderança para a mudança.
- 41- Assinale a única opção que não pode ser considerada como característica dos projetos.
- Unicidade.
  - Natureza perene.
  - Conclusão com o alcance de metas.
  - Atendimento das expectativas dos *stakeholders*.
  - Responde às necessidades não atendidas pelos limites ordinários da organização.
- 42- A respeito da gestão da qualidade e mais especificamente da qualidade total, analise as assertivas a seguir classificando-as como verdadeiras(V) ou falsas(F). Ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta.
- ( ) Enquanto a melhoria contínua da qualidade é aplicável no nível operacional, a qualidade total estende o conceito de qualidade para toda a organização.
- ( ) O gerenciamento da qualidade total é um conceito de controle que atribui apenas aos gerentes e dirigentes a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade.
- ( ) Na qualidade total o controle burocrático rígido, unitário e centralizador cede lugar para o controle pelas pessoas envolvidas – solto, coletivo e descentralizado.
- ( ) A qualidade total está baseada no empoderamento das pessoas, o que significa proporcionar à comunidade organizacional as habilidades e autoridade para tomar decisões que tradicionalmente eram dadas aos gerentes.
- F, V, V, V
  - F, V, F, F
  - V, V, F, F
  - V, F, V, V
  - V, F, F, V
- 43- Acerca dos programas de análise e melhoria de processos, analise as assertivas a seguir classificando-as como falsas(F) ou verdadeiras(V). Ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta.
- ( ) Os modelos de qualidade, em si, geralmente se concentram no local, no tático e na melhoria de processos não interligados.
- ( ) O *balanced scorecards* fornece a orientação que as organizações precisam para redistribuir seus escassos recursos concentrando-os nos processos mais críticos para a implementação da estratégia.
- ( ) As relações de causa e efeito no mapa estratégico e os objetivos estratégicos do *balanced scorecards* enfatizam as melhorias nos processos mais importantes para a execução bem-sucedida da estratégia.
- ( ) Um conjunto de processos locais melhores, mais rápidos e mais baratos funciona como garantia da estratégia.
- F, F, F, V
  - V, V, F, V
  - V, F, V, F
  - V, V, V, F
  - F, F, V, F
- 44- São considerados mandamentos da qualidade total, exceto:
- Delegação.
  - Disseminação de informações.
  - Irrelevância dos erros.
  - Gerência de processos.
  - Constância de propósitos.
- 45- São estágios que devem preceder o *benchmarking*, exceto:
- monitorar os resultados e melhorias.
  - conhecer a própria organização.
  - documentar processos de trabalho.
  - definir medidas de desempenho.
  - diagnosticar fragilidades.

## GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

- 46- A Gestão de Pessoas envolve e integra seis processos organizacionais vinculados entre si e utilizados de forma sistêmica. O processo de aplicar pessoas está relacionado a:
- Remuneração, Sistemas de Informações Gerenciais e Seleção.
  - Desenho de Cargos e Avaliação de Desempenho.
  - Disciplina, Treinamento e Remuneração.
  - Recrutamento e Treinamento.
  - Mudanças e Comunicações.
- 47- No mundo atual, as organizações vivem mudando seus modos de gerir pessoas, mudando suas estratégias, repensando suas estruturas. Para dar conta desse mundo em constante mudança, as organizações precisam de pessoas motivadas para alcançar os resultados esperados. É correto afirmar que:
- líderes positivos, boa comunicação e interação em um ambiente saudável, assim como a participação dos grupos familiares e sociais, a cultura e a origem, contribuem sobremaneira para que se obtenha influência positiva na direção da motivação.
  - verifica-se que aquilo que motiva uma pessoa pode motivar outra, visto que cada pessoa possui um conjunto de valores e crenças, interesses e necessidades diferentes.
  - as pessoas são motivadas pelo que seja exógeno ao seu próprio ser, e o seu aproveitamento em prol da realização de feitos variam de pessoa para pessoa.
  - os meios externos apresentados aos indivíduos constituem-se em si formas de motivação.
  - a motivação das pessoas é influenciada pela cultura, valores e crenças da organização, assim aquilo que motiva uma pessoa na organização motiva a outra.
- 48- O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para a organização como um todo. A questão é como gerenciar conflitos de forma a aumentar os efeitos construtivos e minimizar os negativos. Analise os estilos de administração dos conflitos e assinale a opção correta.
- Evitação ou acomodação: destaca as diferenças, similaridades e as áreas de possível acordo.
  - Acomodação ou suavização: pode criar um conflito do tipo perder/perder, no qual nenhuma parte alcança aquilo que pretende e as razões do conflito permanecem intactas.
  - Competição ou comando autoritário: tende a reconciliar diferenças entre as partes. É uma forma de ganhar/ganhar, em que os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo das partes conflitantes.
  - Colaboração ou solução de problemas: tende a criar um conflito do tipo ganhar/perder. Uma das partes ganha às custas da outra. Em casos extremos, uma parte alcança o que deseja com a completa exclusão da outra.
  - Compromisso: tende a criar um conflito do tipo ganhar/perder. Nenhuma parte fica totalmente satisfeita e os antecedentes para futuros conflitos ficam mantidos.
- 49- Assinale as frases como verdadeiras(V) ou falsas(F).
- O valor compartilhado é um traço forte do clima organizacional.
  - A cultura organizacional está relacionada ao grau de motivação das pessoas.
  - O clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação.
  - A linguagem e os gestos utilizados pelas pessoas, rotinas e procedimentos são elementos da cultura organizacional.
- Assinale a opção correta.
- V, F, V, F
  - F, V, V, V
  - V, V, F, F
  - F, F, V, V
  - F, V, F, F
- 50- Assinale a opção correta.
- O recrutamento externo afeta negativamente a motivação dos funcionários, entretanto é menos oneroso para a organização.
  - O recrutamento baseado em cargos seleciona a partir das competências disponíveis no banco de candidatos.
  - O recrutamento interno funciona como um sistema fechado.
  - Entende-se por seleção um processo de atração, divulgação e comunicação.
  - Recrutamento é o processo de escolher o candidato para o cargo.
- 51- A avaliação de desempenho 360º é feita de modo circular pelo gerente, colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado. Todas as afirmativas a seguir apontam dificuldades da avaliação 360º, exceto:
- a organização precisa saber quais competências deseja manter, as que necessita adquirir, e desenvolver para alcançar resultados.
  - a pessoa precisa ter clareza do que se espera dela, das metas e objetivos.
  - o modelo requer sensibilizar e estimular a participação de todos no processo de avaliação.
  - a retroação fornecida pelo entorno permite o auto desenvolvimento do avaliado.
  - cultura paternalista presente na organização.

- 52- Analise as opções a seguir relativas aos Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho e assinale a correta.
- Método de escolha forçada é baseado em uma tabela de dupla entrada. Nas linhas estão os fatores de avaliação, que constituem comportamentos e atitudes, e nas colunas estão os graus de variação daqueles fatores.
  - Método de escalas gráficas consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento.
  - Pesquisa de campo é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho e se desenvolve em quatro etapas: entrevista inicial, entrevista de análise complementar, planejamento e acompanhamento de resultado.
  - Método de frases descritivas é um método tradicional de avaliação de desempenho que se baseia em desempenho altamente positivo ou altamente negativo.
  - Método de escolha forçada é diferente do método de frases descritivas por não exigir obrigatoriedade na escolha das frases. O avaliador assinala as frases positivamente ao desempenho do subordinado e negativamente ao oposto do seu desempenho.
- 53- Sobre o sistema de recompensa, é correto afirmar que:
- reconhecimento diz respeito aos incentivos tangíveis, e recompensa aos incentivos intangíveis.
  - o sistema de recompensa alimenta motivações para o trabalho e deve refletir as consequências dos resultados obtidos nas avaliações de desempenho das pessoas.
  - todo reconhecimento é uma recompensa; porém nem toda recompensa se associa a um reconhecimento.
  - a remuneração e os benefícios oferecidos não fazem parte dos processos que as organizações se utilizam para recompensar seus colaboradores.
  - os processos de recompensar pessoas não ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir pessoas dentro da organização.
- 54- O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujo ciclo é representado por *inputs*, processo, *outputs* e retroação. Assinale a opção que melhor representa uma das etapas do ciclo.
- Inputs*: programas de treinamento e aprendizagem individual.
  - Processo: refere-se aos recursos organizacionais.
  - Retroação: são as informações.
  - Output*: avaliação dos procedimentos.
  - Retroação: aplica-se pesquisas sistemáticas.
- 55- As organizações têm exigido cada vez mais novas habilidades, conhecimentos e competências de todos os funcionários. Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas no cargo atual. Assinale a opção que não representa métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual.
- Rotação de cargos.
  - Aprendizagem prática.
  - Participação em cursos e seminários externos.
  - Estudos de casos.
  - Tutoria ou *mentoring*.
- 56- Identifique se as frases a seguir estão corretas (C) ou erradas (E).
- A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas na carreira é da organização.
  - Os funcionários não precisam de orientação para desenvolver suas carreiras.
  - O desenvolvimento de pessoas inclui os processos, os programas de aprendizagem e de desenvolvimento intelectual e comportamental.
  - Os planos de desenvolvimento atuais são unilaterais e focam apenas as necessidades da organização.
  - O desenvolvimento de pessoas deve estar integrado a outros programas de Gestão de Pessoas, como avaliação de desempenho e planejamento.
- Assinale a opção correta.
- E, C, E, C, E.
  - E, C, C, E, C.
  - C, E, E, C, E.
  - E, E, C, E, C.
  - C, C, E, C, E.
- 57- O treinamento envolve um processo cíclico cuja sequência é representada por etapas. Assinale a opção que reúne a única sequência que representa corretamente esse ciclo.
- Quem treinar e como treinar, aplicação dos programas de treinamento, comparação da situação atual com a situação anterior e análise dos relatórios e outros dados.
  - Aplicação dos programas de treinamento, quando treinar, verificação ou medição, análise dos relatórios e outros dados.
  - Análise dos relatórios e outros dados, quem treinar, aplicação dos programas de treinamento, verificação ou medição.
  - Quem treinar, execução do treinamento, resultado da avaliação de desempenho e acompanhamento.
  - Execução do treinamento, quem treinar e quando treinar, verificação e medição e análise dos relatórios e outros dados.

58- Treinamento focado em competências se baseia:

- a) no *gap* de competências existentes e as competências necessárias à unidade organizacional ou ao trabalho da pessoa.
- b) no preenchimento de lacunas das competências já existentes na organização.
- c) no mapeamento do *gap* das competências das pessoas em dissonância com as competências requeridas pela organização.
- d) em oferecer oportunidades para as pessoas buscarem seu desenvolvimento pessoal.
- e) na retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização.

59- Identifique se as frases a seguir estão corretas (C) ou erradas (E).

- ( ) Competências essenciais da organização são as competências que cada unidade organizacional deve construir e possuir para servir de base às competências essenciais.
- ( ) Competências transversais são as comuns a um conjunto de pessoas na organização.
- ( ) Competências funcionais são as competências que a organização precisa construir para manter vantagem competitiva.
- ( ) Competências é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de agregar valor econômico à organização e valor social à pessoa.
- ( ) Espírito de equipe pode ser entendido como uma competência essencial da organização.

Assinale a opção correta.

- a) E, C, E, C, E.
- b) E, C, C, E, C.
- c) C, E, E, C, E.
- d) E, E, C, E, C.
- e) C, C, E, C, E.

60- A respeito das Teorias sobre motivação, é correto afirmar que:

- a) Frederick Herzberg focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais.
- b) David McClelland desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente, e a busca para satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção.
- c) a teoria da expectativa de J. Stacy Adams relaciona desempenho com recompensa.
- d) Maslow tomou como eixo de sua teoria a questão das necessidades. Diferentemente de McClelland, ele argumenta que não nascemos com necessidades, elas são adquiridas socialmente, ou seja, a diferença é que Maslow diz que as necessidades podem ser aprendidas.
- e) a teoria da equidade de Victor Vroom considera que nos sentiremos mais ou menos motivados para o trabalho na medida em que percebemos ou não a presença da justiça, da igualdade nas relações do trabalho.







Escola de Administração Fazendária  
[www.esaf.fazenda.gov.br](http://www.esaf.fazenda.gov.br)