



By @kakashi_copiador

Aula 11 - Profº Vinícius de Oliveira

CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e Engenharia) Passo de Conhecimentos Específicos - Eixo Temático 1 - Gestão Governamental e Governança Pública - 2024 (Pós-Edital)

**Tulio Lages, Vinicius Rodrigues de
Oliveira**

04 de Fevereiro de 2024

SIMULADO

Sumário

| | |
|--|----|
| Introdução | 1 |
| OBJETIVOS DO SIMULADO | 1 |
| REGRAS PARA EXECUÇÃO DO SIMULADO | 2 |
| O QUE FAZER APÓS A CONCLUSÃO DO SIMULADO | 2 |
| Simulado de Questões Inéditas..... | 3 |
| QUESTÕES | 3 |
| GABARITO | 10 |
| Questões Comentadas | 11 |
| Conclusão | 28 |

INTRODUÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Este é o nosso simulado com questões inéditas referentes aos assuntos:

- a) Planejamento Estratégico
- b) Desempenho Organizacional
- c) Gestão de Projetos
- d) Gestão de Riscos

OBJETIVOS DO SIMULADO

A intenção do simulado é dar ao aluno a oportunidade de fazer um teste que assemelhe às condições de prova e, assim, verificar como se sairia se ela fosse realizada agora, com os conhecimentos que já tem.



Assim, é interessante **não fazer nenhuma revisão específica antes de realizar esse teste**, para que se tenha uma nota mais representativa das suas condições atuais.

Não custa lembrar que se trata de um mero simulado e, por isso, o aluno não deve ter medo de errar as questões aqui apresentadas. Vale aqui a máxima de que **é melhor errar agora do que no dia da prova**. Os erros devem ser vistos como uma **oportunidade para revisar o conteúdo ainda deficiente do estudo**.

Assim como será no dia da sua prova, este simulado também está sujeito a algumas regras básicas. Nada de exagero, somente critérios mínimos que precisam ser obedecidos na hora da execução para que o resultado tenha alguma relevância. ☺

REGRAS PARA EXECUÇÃO DO SIMULADO

1. O simulado deve ser **feito sem consulta nenhuma**;
2. O simulado deve ser feito no **tempo máximo de 30 minutos**, marcados no relógio;
3. O simulado deve ser feito **sem interrupções**; e
4. Somente consulte o **gabarito de alguma questão após o término do simulado**.

O QUE FAZER APÓS A CONCLUSÃO DO SIMULADO

Os simulados são uma boa oportunidade para aprender coisas novas e para fixar os conteúdos já estudados. Por isso, é importante que o aluno reserve um tempo, logo após a conclusão das questões, para adotar algumas medidas:

1. **Revisar** com atenção todos os seus **erros**;
2. **Revisar** com atenção todos os pontos que foram **objeto de dúvida** ao longo do simulado, **mesmo que tenha acertado** (anote as dúvidas ao longo da execução das questões); e
3. **Ajustar as suas anotações e marcações**, se for necessário.

Vamos começar?



SIMULADO DE QUESTÕES INÉDITAS

QUESTÕES

1. Sobre os indicadores de desempenho, assinale a alternativa incorreta.

- a) Os indicadores servem para gerir o desempenho e permitir a mensuração dos resultados e realizar a comparação de desempenho da organização com o de outras organizações.
- b) Segundo o Gespública, os componentes básicos de um indicador são medida, fórmula, índice, referência de comparação e meta.
- c) Os indicadores de processo podem se subdividir em indicadores de produtividade, qualidade, efetividade e capacidade.
- d) A classificação quanto ao nível hierárquico compreende os indicadores estratégicos, táticos e operacionais.
- e) Um objetivo é um desdobramento da meta em etapas intermediárias e aferíveis.

2. Em relação ao desempenho organizacional, marque a assertiva correta:

- a) A efetividade é o impacto gerado pelos produtos, processos ou projetos da organização. Por essa razão, é associada aos seus outputs.
- b) A economicidade é um indicador da dimensão do resultado e relaciona-se à obtenção de recursos com o menor ônus possível para organização. É associada, portanto, aos inputs.
- c) A eficiência é um indicador da dimensão dos esforços que consiste no confronto entre os produtos e serviços gerados e os insumos utilizados. Associa-se, desta forma, aos inputs e aos outputs.
- d) A excelência é o grau de conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos. Tem relação com os inputs e com as ações.
- e) A eficácia é um indicador da dimensão dos esforços que se traduz na quantidade e na qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).

3. Sobre os indicadores de desempenho, assinale a alternativa correta.

- a) Para melhorar a sua produtividade, uma empresa que se utiliza de indicadores de desempenho deve mensurar as ausências e atrasos dos empregados por meio do indicador denominado turnover.
- b) Indicadores da qualidade são instrumentos de gestão utilizados para medir um processo ou seus resultados e devem ser desenvolvidos para todos os processos da organização.



c) Indicadores da qualidade visam monitorar, dentre outros atributos, a qualidade, a produtividade e a capacidade de um serviço, como, por exemplo, o tempo de atendimento, que pode ser uma característica relevante, facilmente traduzível em um indicador mensurável.

d) O conhecimento do que é efetivamente produzido com os recursos públicos pode ser avaliado pela mensuração de outputs, o que permite refletir sobre a efetividade e utilidade daquilo que é produzido.

e) A mensuração de outcomes é indicada pelo número de concluintes dos cursos e pelo número de concluintes realocados no mercado de trabalho, no caso de cursos de qualificação profissional visando à diminuição do desemprego.

4. Sobre os indicadores de desempenho, assinale a alternativa incorreta.

a) Na avaliação de um programa de transferência de renda, é considerado o número de famílias que saíram da pobreza como um indicador de impacto, que se refere à efetividade.

b) A mensuração de impacto facilita estabelecer relações de causalidade entre as ações empreendidas e o resultado observado.

c) Os lead indicators são indicadores de desempenho que determinam quão bem os negócios estejam sendo executados para permitir que os objetivos sejam atingidos. Além disso, no balanced scorecard, esses indicadores são chamados também de direcionadores de desempenho.

d) Na busca por melhoria contínua, é importante que se crie um conjunto de indicadores globais com os quais a empresa possa acompanhar seus resultados econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade. Além disso, esses indicadores devem possibilitar o desdobramento, de forma que o resultado lido pelo nível estratégico reflita o desempenho alcançado no nível operacional.

e) O número de horas de treinamento é um exemplo de indicador de esforço do objetivo de melhorar o atendimento ao público.

5. Em relação aos indicadores de desempenho, é correto afirmar, exceto:

a) A simplicidade de um indicador é a propriedade segundo a qual qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores.

b) São propriedades essenciais de um indicador a utilidade, a validade, a confiabilidade e a disponibilidade.

c) São propriedades complementares de um indicador a simplicidade, a clareza, a sensibilidade, desagregabilidade, a economicidade, a estabilidade, a mensurabilidade e a rastreabilidade.

d) A escolha de indicadores de considerar aspectos de publicidade, temporalidade e factibilidade.

e) Medida é a grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas.

6. Sobre o gerenciamento de projetos, assinale a opção correta.



- a) O escopo de um projeto deve ser definido e estruturado de forma global, porque, se o projeto for subdividido em pedaços ou pacotes de trabalho, isso comprometerá o alcance do resultado esperado.
- b) O patrocinador de um projeto corporativo em uma organização deve ser seu dirigente máximo, pois, sem o apoio da principal autoridade da organização, o projeto não se concretiza.
- c) Entre as habilidades desejadas de um gerente de projeto para dirigir e envolver a equipe na execução de tarefas, devem predominar as habilidades técnicas.
- d) A fase inicial do ciclo de vida de um projeto começa com o planejamento das ações que darão sustentação à execução de uma estratégia.
- e) A elaboração progressiva de projeto, referente ao trabalho em etapas e de modo incremental, não deve ser confundida com o aumento de escopo do projeto.

7. Em relação à Gestão por Projetos, assinale a alternativa incorreta.

- a) A gestão de projetos é a aplicação de técnicas, conhecimento e habilidades para garantir que um projeto tenha sucesso, o que possibilita, dentro da empresa, o aumento da previsibilidade dos resultados e permite diminuir custos, otimizar recursos, a previsibilidade dos prazos e uma maior produtividade.
- b) Os grupos de processos de cada etapa de um projeto são a Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento.
- c) Os projetos caracterizam-se por serem contínuos e repetitivos, transformando insumos em produtos, serviços ou resultados.
- d) O programa é o conjunto de projetos correlatos entre si que são executados de forma articulada, visando objetivos comum. A vinculação pode se dar por desmembramento de projetos mais complexos ou pela agregação de projetos relacionados.
- e) O portfólio consiste no agrupamento de programas e projetos com o fim de ter êxito no desenvolvimento de produtos ou serviços e de maximizar a eficiência na corporação.

8. Sobre a gestão de projetos, é incorreto afirmar que:

- a) A estrutura funcional de uma organização passa a ser substituída progressivamente por uma estrutura matricial à medida que a empresa passa a incorporar a estrutura por projetos.
- b) Gerenciamento de valor agregado é uma técnica de mensuração do desempenho e do progresso de um projeto a partir da integração do escopo, do cronograma e dos recursos.
- c) A Estrutura Analítica do Projeto – EAP consiste na subdivisão das entregas e do trabalho a ser executado pela equipe envolvida no projeto, até sua menor divisão, denominada “pacotes de trabalho”.
- d) A Taxa Interna de Retorno é um indicador utilizado para avaliar a viabilidade de um projeto, devendo ser igual ou inferior à taxa máxima de atratividade para ser considerado viável.



e) O método Kepner e Tregoe serve de apoio à tomada de decisão do gestor, auxiliando na seleção dos projetos prioritários a serem executados.

9. Sobre o gerenciamento de projetos, assinale a alternativa correta.

a) O método PERT/CPM é utilizado para redução de falhas no projeto.

b) Uma das principais utilidades da Teoria do Caminho Crítico é identificar o conjunto de atividades cujo prazo para implementação é crítico.

c) O gerenciamento de escopo identifica o cronograma e a matriz de riscos do projeto.

d) A Estrutura Analítica de Riscos - EAR constitui um diagnóstico do caminho crítico do projeto com vistas a minimizar o tempo total de sua duração.

e) O COBIT constitui um Guia de Melhores Práticas, utilizado para calcular o tempo total de execução de um projeto, a partir de 3 (três) expectativas: provável, pessimista e otimista.

10. Sobre a disciplina da Gestão de Projetos, marque a assertiva incorreta:

a) A estrutura organizacional por projetos apresenta como vantagem a predisposição de todos os participantes da organização para a tarefa de satisfazer os clientes.

b) No começo de um projeto o Custo de Mudança é reduzido e os Riscos e Incertezas da sua execução estão no seu nível máximo.

c) Durante o desenvolvimento de um projeto, o Custo de Mudança vai crescendo ao passo que os Riscos e Incertezas da execução do projeto vão diminuindo, chegando nos seus respectivos limites ao fim do projeto.

d) A Estrutura Analítica do Projeto - EAP corresponde a uma representação gráfica organizada e hierárquica de todo o trabalho de um projeto.

e) O gerenciamento do escopo inclui os processos indispensáveis para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário.

11. Sobre as disciplinas da Gestão de Projetos e da Gestão de Riscos, marque a assertiva incorreta:

a) O risco inerente é aquele resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas de controles internos ou da resposta da organização ao risco.

b) O processo de Gestão de Riscos compreende as atividades de Identificação de Riscos, Análise de Riscos, Avaliação de Riscos e Tratamento de Riscos.

c) No começo de um projeto o Custo de Mudança é reduzido e os Riscos e Incertezas da sua execução estão no seu nível máximo.



d) Durante o desenvolvimento de um projeto, o Custo de Mudança vai crescendo ao passo que os Riscos e Incertezas da execução do projeto vão diminuindo, chegando nos seus respectivos limites ao fim do projeto.

e) Risco é o efeito - positivo ou negativo - da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações esperadas ou inesperadas em seu desempenho frente aos objetivos das partes interessadas em relação àquela organização.

12. Sobre o planejamento, é correto afirmar:

a) O planejamento tático é elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele, toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo.

b) O planejamento estratégico é aquele realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento específico da organização, em que se definem os objetivos de médio prazo.

c) O planejamento operacional é o desdobramento do planejamento tático. Trata-se da formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização.

d) O planejamento é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos.

e) O planejamento é submetido a controle somente nos níveis tático e operacional.

13. O Balanced Scorecard é uma das metodologias de gestão estratégica mais utilizadas atualmente nas organizações. Sobre a metodologia, é correto afirmar, exceto:

a) Por meio do balanced scorecard, mede-se o desempenho organizacional como um todo, de acordo com as seguintes perspectivas: financeira; processos internos do negócio; aprendizado e crescimento; e clientes.

b) 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.

c) Uma das vantagens trazidas pelo emprego do balanced scorecard é a possibilidade de se alinharem os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização.

d) Um dos objetivos para a implantação do balanced scorecard em uma empresa é a criação de indicadores estratégicos nos processos organizacionais.

e) A organização que utilize um sistema de medição de desempenho organizacional como o balanced scorecard deve considerar que as medidas financeiras estão relacionadas diretamente com os objetivos estratégicos específicos que irão prover vantagem competitiva sustentável.

14. Sobre o planejamento estratégico, marque a assertiva incorreta.



- a) São fases do planejamento estratégico o diagnóstico estratégico, a definição da missão da organização e dos instrumentos prescritivos e quantitativos, além do controle e da avaliação.
- b) A missão é o conjunto dos princípios norteadores da conduta da entidade, que determinam a base da cultura organizacional.
- c) A visão é a síntese de como a entidade se vê no futuro, como pretende estar inserida no contexto em que atua.
- d) A análise SWOT é uma técnica de avaliação dos ambientes interno e externo da entidade, etapas do diagnóstico estratégico.
- e) A otimização das forças e oportunidades, bem como a mitigação das fraquezas e ameaças são condutas a serem adotadas a partir do resultado da análise SWOT.

15. Em relação ao planejamento estratégico, é incorreto afirmar que:

- a) Tem como foco fortalecer a sinergia entre as capacidades efetivas da organização visando alcançar seu pleno potencial de ação num ambiente de incerteza sistêmica.
- b) Envolve a organização como um todo, visando obter um preciso conhecimento das suas capacidades e recursos atuais, eliminando a incerteza do ambiente.
- c) É um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.
- d) Tem como foco central a relação entre a análise ambiental externa e análise organizacional interna, tendo em vista a formulação de objetivos de longo prazo.
- e) Na sua elaboração as três etapas iniciais são a determinação dos objetivos, a análise ambiental externa e análise organizacional interna.

16. Em relação ao planejamento estratégico, assinale a alternativa correta.

- a) No planejamento estratégico são definidos os objetivos de longo prazo e nos planejamentos tático e operacional os de curto prazo.
- b) O planejamento estratégico é voltado para a eficácia e a efetividade da organização, enquanto o planejamento operacional tem como foco a eficiência e, por isso, é o único nível de planejamento submetido ao controle.
- c) Na análise das estratégias da atratividade e da condição de sustentação de longo prazo em um dado mercado ou segmento, os administradores de marketing podem se valer do Modelo das 5 Forças de Porter, que, entre suas variáveis, considera o grau de rivalidade no segmento ou mercado, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos.



d) O planejamento estratégico visa ao estabelecimento e alcance de objetivos de longo prazo, tornando possível a previsão de ações imediatas que permitam a operacionalização de tais objetivos.

e) 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.

17. Em relação ao planejamento estratégico, assinale a alternativa correta.

a) 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.

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

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

d) De acordo com a atitude e visão interativa da função de planejamento, os quatro princípios considerados como específicos são: contribuição para a missão organizacional e para os objetivos gerais da organização; precedência do planejamento, em relação às demais funções; penetração e abrangência em relação às características e atividades da empresa; e maior eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

e) A alavancagem é uma estratégia oriunda da combinação entre os pontos fortes e as ameaças identificadas na análise SWOT.



GABARITO

GABARITO



1. E
2. D
3. C
4. B
5. A
6. E
7. C
8. D
9. B
10. A
11. A
12. C
13. E
14. B
15. B
16. C
17. B



QUESTÕES COMENTADAS

1. Sobre os indicadores de desempenho, assinale a alternativa incorreta.

- a) Os indicadores servem para gerir o desempenho e permitir a mensuração dos resultados e realizar a comparação de desempenho da organização com o de outras organizações.
- b) Segundo o Gespública, os componentes básicos de um indicador são medida, fórmula, índice, referência de comparação e meta.
- c) Os indicadores de processo podem se subdividir em indicadores de produtividade, qualidade, efetividade e capacidade.
- d) A classificação quanto ao nível hierárquico compreende os indicadores estratégicos, táticos e operacionais.
- e) Um objetivo é um desdobramento da meta em etapas intermediárias e aferíveis.

Comentários

a) Correto. São formas de indicação quantificáveis de características qualitativas ou quantitativas dos processos, dos objetivos, dos impactos, dos produtos de uma organização. Desempenho são os esforços empreendidos no intuito da obtenção de resultados.

Os indicadores servem para:

- Gerir o desempenho e permitir a mensuração dos resultados;
- Dar base para a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o Planejamento e Controle do desempenho;
- Realizar a comparação de desempenho da organização com o de outras organizações.

b) Correto. Segundo o Gespública, os componentes básicos de um indicador são:

Medida: é a grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas; Exemplo: Tempo de atendimento

Fórmula: é o padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo; Exemplo: Tempo de atendimento = Hora de saída – hora de chegada.

Índice (número): é o valor de um indicador em determinado momento; Exemplo: 1:25 h no atendimento

Padrão/referência de comparação: índice estipulado e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; Exemplo: tempo máximo de atendimento 1:30h.

Meta: índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período. Exemplo: tempo ideal de atendimento – até 1:10h

c) Correto. Uma das formas de classificar indicadores é a seguinte:

Indicadores Estratégicos: associados aos objetivos estratégicos.



Indicadores de Processo: relacionados às características do processo, os quais se subdividem em:

Indicadores de Produtividade (eficiência)

Indicadores de Qualidade (eficácia)

Indicadores de Efetividade (impacto)

Indicadores de Capacidade

Indicadores de Projetos: vinculados à medição do projeto (esforço temporário para produto exclusivo)

d) Correto. São formas de classificar indicadores:

- **Quanto ao tipo de variável mensurada:** quantitativos ou qualitativos.
- **Quanto ao nível hierárquico:** estratégicos, táticos e operacionais.
- **Quanto à sua natureza:** de processo, de resultado e de impacto.
- **Associados ao uso do Balanced Scorecard:** de resultado (lag) e de tendência (lead)

e) Errado. **Objetivo** é um estado ou situação desejados (aspecto qualitativo). **Meta** é um desdobramento do objetivo em etapas intermediárias e aferíveis (aspecto quantitativo). **Plano** é o conjunto organizado de ações e metas necessários à consecução dos objetivos.

Gabarito: E

2. Em relação ao desempenho organizacional, marque a assertiva correta:

a) A efetividade é o impacto gerado pelos produtos, processos ou projetos da organização. Por essa razão, é associada aos seus outputs.

b) A economicidade é um indicador da dimensão do resultado e relaciona-se à obtenção de recursos com o menor ônus possível para organização. É associada, portanto, aos inputs.

c) A eficiência é um indicador da dimensão dos esforços que consiste no confronto entre os produtos e serviços gerados e os insumos utilizados. Associa-se, desta forma, aos inputs e aos outputs.

d) A excelência é o grau de conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos. Tem relação com os inputs e com as ações.

e) A eficácia é um indicador da dimensão dos esforços que se traduz na quantidade e na qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).

Comentários

As dimensões dos **RESULTADOS** são:

- **Efetividade** é o impacto gerado pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do Plano Plurianual (PPA). Relaciona-se com os **OUTCOMES**.



- **Eficácia** é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão. Relaciona-se com os **OUTPUTS**.
- **Eficiência** é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. Indicadores de eficiência podem ser encontrados na Carta de Serviços com seus elementos de custos e em informações de sistemas estruturantes do Governo, como o SIAFI. Relaciona-se com os **OUTPUTS** e com os **INPUTS**.

As dimensões dos **ESFORÇOS** são:

- **Execução** refere-se à realização dos processos, projetos e planos conforme foram estabelecidos. Indicadores de execução podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA. Relaciona-se com as **AÇÕES**.
- **Excelência** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal. Indicadores e padrões de excelência podem ser encontrados no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP). Relaciona-se com os **INPUTS** e com as **AÇÕES**.
- **Economicidade** está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos. Indicadores de economicidade podem ser encontrados nas unidades de suprimentos. Relaciona-se com os **INPUTS**.

A seguir, alguns quadros-resumo extraídos do Guia Referencial para Medição de Desempenho (República).

Figura 3. Dimensões que constituem os 6Es do Desempenho

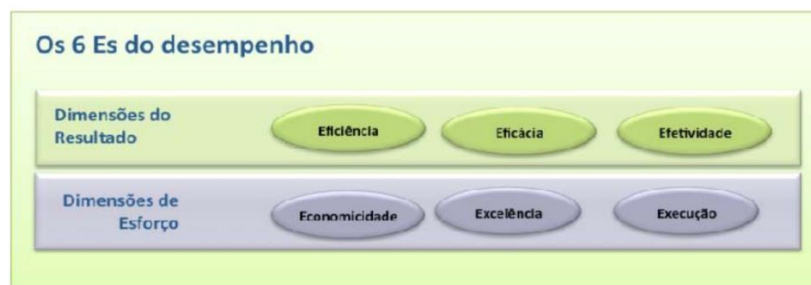
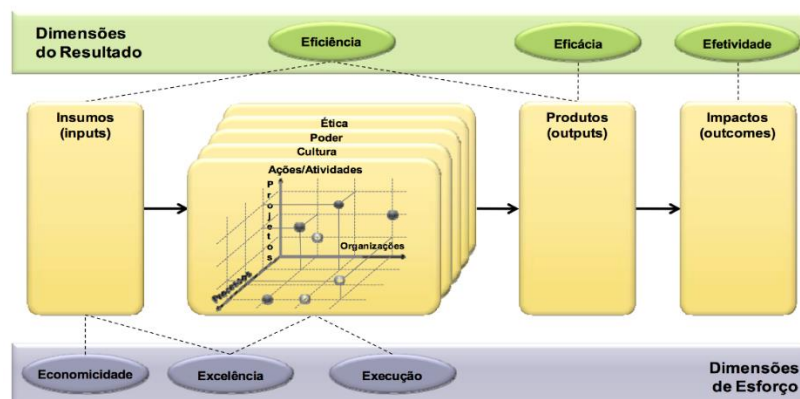


Figura 1. Cadeia de valor e os 6Es do Desempenho



Fonte: Martins & Marini. Guia de Governança para Resultados, 2010.

Gabarito: D



3. Sobre os indicadores de desempenho, assinale a alternativa correta.

- a) Para melhorar a sua produtividade, uma empresa que se utiliza de indicadores de desempenho deve mensurar as ausências e atrasos dos empregados por meio do indicador denominado turnover.
- b) Indicadores da qualidade são instrumentos de gestão utilizados para medir um processo ou seus resultados e devem ser desenvolvidos para todos os processos da organização.
- c) Indicadores da qualidade visam monitorar, dentre outros atributos, a qualidade, a produtividade e a capacidade de um serviço, como, por exemplo, o tempo de atendimento, que pode ser uma característica relevante, facilmente traduzível em um indicador mensurável.
- d) O conhecimento do que é efetivamente produzido com os recursos públicos pode ser avaliado pela mensuração de outputs, o que permite refletir sobre a efetividade e utilidade daquilo que é produzido.
- e) A mensuração de outcomes é indicada pelo número de concluintes dos cursos e pelo número de concluintes realocados no mercado de trabalho, no caso de cursos de qualificação profissional visando à diminuição do desemprego.

Comentários

- a) Errada. *Turnover* mensura a rotatividade de funcionários naquela função/emprego. O indicador que quantifica o número de pessoas ausentes (faltosas e atrasadas) é o Absenteísmo. Lembre-se de correlacionar a palavra “abster”, ou até a palavra “ausente”, com esse indicador.
- b) Errada. De fato, os indicadores realmente constituem-se em verdadeiro instrumento de gestão. Eles são utilizados para medir esforços e resultados. No entanto, os indicadores devem ser, na medida do possível, seletivos. Portanto, não devem ser desenvolvidos de forma indiscriminada para todos os processos da organização.
- c) Correta. Mensurar qualidade, produtividade e capacidade são objetivos dos indicadores de desempenho. Esse rol é exemplificativo, pois vários outros atributos podem ser medidos. Além disso, não é difícil concluir que o indicador tempo de atendimento pode ser facilmente mensurado e é totalmente relevante na prestação de um serviço.
- d) Errada. O termo *output*, na sua tradução direta, significa saída, ou produtos/serviços neste contexto. A avaliação dos *outputs* permitirá conhecer o que é produzido com os recursos públicos. Portanto, a primeira parte da assertiva está correta.
- Entretanto, a avaliação apenas dos *outputs* não se faz suficiente para verificar a efetividade e utilidade do que é produzido. A análise de *output* isoladamente somente permitirá avaliar a eficácia do processo.
- e) Errada. O número de concluintes dos cursos é indicado pela medição do *output* (saída) e não de *outcome*. Apenas o número de concluintes realocados é de fato uma indicação de *outcome*, que é um indicador que monitora o efeito de uma ação (efetividade).

Gabarito C.

4. Sobre os indicadores de desempenho, assinale a alternativa incorreta.



a) Na avaliação de um programa de transferência de renda, é considerado o número de famílias que saíram da pobreza como um indicador de impacto, que se refere à efetividade.

b) A mensuração de impacto facilita estabelecer relações de causalidade entre as ações empreendidas e o resultado observado.

c) Os lead indicators são indicadores de desempenho que determinam quão bem os negócios estejam sendo executados para permitir que os objetivos sejam atingidos. Além disso, no balanced scorecard, esses indicadores são chamados também de direcionadores de desempenho.

d) Na busca por melhoria contínua, é importante que se crie um conjunto de indicadores globais com os quais a empresa possa acompanhar seus resultados econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade. Além disso, esses indicadores devem possibilitar o desdobramento, de forma que o resultado lido pelo nível estratégico reflita o desempenho alcançado no nível operacional.

e) O número de horas de treinamento é um exemplo de indicador de esforço do objetivo de melhorar o atendimento ao público.

Comentários

a) Correta. Vamos relembrar rapidamente os três conceitos.

Eficiência é o conceito que relaciona o quanto se produz (output) com quanto se utiliza de recursos (input). Quanto maior a quantidade do que se produz em relação ao que se utiliza de recursos, maior será a eficiência.

Eficácia é o conceito que está relacionado com o resultado final (produto/serviço) do que foi proposto inicialmente. Quanto mais eficaz o processo/empresa, mais próximo de entregar o produto ou serviço que foi inicialmente proposto.

Efetividade é o conceito que está relacionado com a mudança da realidade pelo provimento do serviço ou do produto oferecido. É o conceito mais amplo dos três. Caso os serviços/produtos fornecidos tenham conseguido alterar a realidade proposta, mais efetivo eles serão.

Assim, a efetiva melhora na realidade das famílias atingidas pelo programa está relacionada com o conceito de EFETIVIDADE.

b) Errada. A análise de impacto está relacionada com o conceito de efetividade, não possuindo relação com as ações e sim com os efeitos que delas decorrem.

c) Correta. Os indicadores de desempenho que servem para apoiar as decisões no sentido de buscar a obtenção dos resultados futuros são os indicadores de tendência, direcionadores do desempenho ou simplesmente *lead*.

d) Correta. De fato, é importante que a organização crie um conjunto de indicadores de diferentes naturezas para acompanhar o seu desempenho. O desdobramento dos indicadores desde o nível estratégico até o nível operacional também é desejável.

e) Correta. O número de horas de treinamento representa um a ser medido em relação ao objetivo de melhorar o atendimento.

Gabarito B.



5. Em relação aos indicadores de desempenho, é correto afirmar, exceto:

- a) A simplicidade de um indicador é a propriedade segundo a qual qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores.
- b) São propriedades essenciais de um indicador a utilidade, a validade, a confiabilidade e a disponibilidade.
- c) São propriedades complementares de um indicador a simplicidade, a clareza, a sensibilidade, desagregabilidade, a economicidade, a estabilidade, a mensurabilidade e a rastreabilidade.
- d) A escolha de indicadores de considerar aspectos de publicidade, temporalidade e factibilidade.
- e) Medida é a grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas.

Comentários

A auditabilidade (ou rastreabilidade) é a propriedade segundo a qual qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).

Gabarito: A

6. Sobre o gerenciamento de projetos, assinale a opção correta.

- a) O escopo de um projeto deve ser definido e estruturado de forma global, porque, se o projeto for subdividido em pedaços ou pacotes de trabalho, isso comprometerá o alcance do resultado esperado.
- b) O patrocinador de um projeto corporativo em uma organização deve ser seu dirigente máximo, pois, sem o apoio da principal autoridade da organização, o projeto não se concretiza.
- c) Entre as habilidades desejadas de um gerente de projeto para dirigir e envolver a equipe na execução de tarefas, devem predominar as habilidades técnicas.
- d) A fase inicial do ciclo de vida de um projeto começa com o planejamento das ações que darão sustentação à execução de uma estratégia.
- e) A elaboração progressiva de projeto, referente ao trabalho em etapas e de modo incremental, não deve ser confundida com o aumento de escopo do projeto.

Comentários

A - O fato de um projeto possuir um escopo global não impede que ele seja fracionado em atividades. Pelo contrário, por meio da Estrutura Analítica do Projeto - EAP, subdivide-se o escopo em componentes menores, por meio de uma representação gráfica hierarquizada de todo o trabalho de um projeto, facilitando seu gerenciamento.

B - O fato de alguém ser a principal autoridade de uma organização não o obriga a ser o patrocinador de todos os projetos. O patrocinador pode ser até externo à organização.



C – Em um gerente devem prevalecer as habilidades gerenciais, sendo as habilidades técnicas positivamente complementares.

D - Segundo o Guia PMBOK 5ª Edição, o ciclo de vida genérico de um projeto pode ser estruturado nas seguintes etapas:

1. Início
2. Organização e Preparação
3. Execução
4. Encerramento

Já os grupos de processos do gerenciamento de projetos são 5:

1. Início
2. Planejamento
3. Execução
4. Monitoramento e Controle
5. Encerramento

Grupos de processos não são fases ou etapas do projeto! Enquanto as etapas (fases) representam o ciclo de vida do projeto, com início, meio e fim, os grupos de processos se repetem ao longo das etapas (fases) estabelecidas para o projeto.

E - A elaboração progressiva de projeto não significava um aumento do escopo.

Gabarito: E

7. Em relação à Gestão por Projetos, assinale a alternativa incorreta.

a) A gestão de projetos é a aplicação de técnicas, conhecimento e habilidades para garantir que um projeto tenha sucesso, o que possibilita, dentro da empresa, o aumento da previsibilidade dos resultados e permite diminuir custos, otimizar recursos, a previsibilidade dos prazos e uma maior produtividade.

b) Os grupos de processos de cada etapa de um projeto são a Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento.

c) Os projetos caracterizam-se por serem contínuos e repetitivos, transformando insumos em produtos, serviços ou resultados.



d) O programa é o conjunto de projetos correlatos entre si que são executados de forma articulada, visando objetivos comum. A vinculação pode se dar por desmembramento de projetos mais complexos ou pela agregação de projetos relacionados.

e) O portfólio consiste no agrupamento de programas e projetos com o fim de ter êxito no desenvolvimento de produtos ou serviços e de maximizar a eficiência na corporação.

Comentários

Todos os conceitos estão com corretos, com exceção da descrição contida na letra C, que se refere a processo, e não a projeto, pois este, segundo o PMBOK, “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas.”

Gabarito: C

8. Sobre a gestão de projetos, é incorreto afirmar que:

a) A estrutura funcional de uma organização passa a ser substituída progressivamente por uma estrutura matricial à medida que a empresa passa a incorporar a estrutura por projetos.

b) Gerenciamento de valor agregado é uma técnica de mensuração do desempenho e do progresso de um projeto a partir da integração do escopo, do cronograma e dos recursos.

c) A Estrutura Analítica do Projeto – EAP consiste na subdivisão das entregas e do trabalho a ser executado pela equipe envolvida no projeto, até sua menor divisão, denominada “pacotes de trabalho”.

d) A Taxa Interna de Retorno é um indicador utilizado para avaliar a viabilidade de um projeto, devendo ser igual ou inferior à taxa máxima de atratividade para ser considerado viável.

e) O método Kepner e Tregoe serve de apoio à tomada de decisão do gestor, auxiliando na seleção dos projetos prioritários a serem executados.

Comentários

a) Correto. A gestão por projetos é mais radical, substituindo as funções organizacionais por gerências de projetos. As estruturas matriciais misturam aspectos da estrutura funcional com a estrutura por projetos.

b) Correto. Nesse caso, o desempenho é medido pela comparação entre o valor agregado e o custo real, enquanto o progresso é medido pela comparação entre o valor agregado e o valor planejado.

c) Correto. A Estrutura Analítica de Projeto é uma etapa do planejamento do escopo do projeto. É a decomposição do escopo total do projeto em partes hierarquizadas (pacotes de trabalho), para que a sua execução possa alcançar seus objetivos e realizar as entregas propostas.

d) Errado. Taxa Interna de Retorno é um indicador utilizado para avaliar se um novo projeto é viável e atrativo do ponto de vista do retorno do investimento (lembrando que todo projeto tem um custo).



Em suma, a Taxa Interna de Retorno (TIR) é um indicador da rentabilidade do projeto e deve ser igual ou superior à taxa mínima de atratividade para ser considerado viável e atrativo.

e) Correto. O método Kepner e Tregoe permite estabelecer critérios desejáveis (*wishes*) e critérios obrigatórios (*musts*) para os projetos considerados.

Gabarito: D

9. Sobre o gerenciamento de projetos, assinale a alternativa correta.

a) O método PERT/CPM é utilizado para redução de falhas no projeto.

b) Uma das principais utilidades da Teoria do Caminho Crítico é identificar o conjunto de atividades cujo prazo para implementação é crítico.

c) O gerenciamento de escopo identifica o cronograma e a matriz de riscos do projeto.

d) A Estrutura Analítica de Riscos - EAR constitui um diagnóstico do caminho crítico do projeto com vistas a minimizar o tempo total de sua duração.

e) O COBIT constitui um Guia de Melhores Práticas, utilizado para calcular o tempo total de execução de um projeto, a partir de 3 (três) expectativas: provável, pessimista e otimista.

Comentários

a) Errado. O método PERT/CPM é a combinação de duas técnicas que surgiram de forma independente, mas atualmente são utilizadas em conjunto. Esse método é utilizado para realização do cálculo do caminho crítico e, com isso, conseguir estabelecer de forma mais precisa os prazos e assim as atividades subsequentes, evitando atrasar o cronograma do projeto global.

Há uma diferença na forma como o tempo é tratado em cada caso:

- o **CPM** utiliza valores **determinísticos**.

- o **PERT** é um modelo **probabilístico**, pois calcula o tempo de execução a partir da **média ponderada das estimativas provável, pessimista e otimista**.

b) Correto. A Teoria do Caminho Crítico (Critical Path Method - CPM) considera que um projeto é formado por uma série de atividades interdependentes e que estão ligadas entre si. O Caminho Crítico, então, é a sequência de tarefas que não possui folga nos prazos, ou seja, que não pode atrasar de maneira alguma, sob risco de que o trabalho inteiro seja comprometido. Assim, é possível determinar qual atividade deve receber atenção redobrada. Portanto, o método tem como escopo a identificação do conjunto de atividades cujo prazo para implementação é crítico.

c) Errado. O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente o necessário.

d) Errado. No PMBOK, a Estrutura Analítica de Riscos é uma representação específica para desdobrar o projeto por tipo de riscos, não tendo relação com o caminho crítico e com o tempo do projeto.

e) Errado. O COBIT não possui correlação com o PMBOK. O COBIT é o guia de boas práticas de governança de Tecnologia da Informação (TI)



Gabarito: B

10. Sobre a disciplina da Gestão de Projetos, marque a assertiva incorreta:

- a) A estrutura organizacional por projetos apresenta como vantagem a predisposição de todos os participantes da organização para a tarefa de satisfazer os clientes.
- b) No começo de um projeto o Custo de Mudança é reduzido e os Riscos e Incertezas da sua execução estão no seu nível máximo.
- c) Durante o desenvolvimento de um projeto, o Custo de Mudança vai crescendo ao passo que os Riscos e Incertezas da execução do projeto vão diminuindo, chegando nos seus respectivos limites ao fim do projeto.
- d) A Estrutura Analítica do Projeto - EAP corresponde a uma representação gráfica organizada e hierárquica de todo o trabalho de um projeto.
- e) O gerenciamento do escopo inclui os processos indispensáveis para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário.

Comentários

a) Errada. Normalmente, a departamentalização por projetos é utilizada por grandes empresas que desenvolvem projetos mais complexos com uma alta demanda de recursos e com tempo de produção prolongado. Sua principal vantagem é a enorme concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa e que exige pontos definidos de início e término, com datas e prazos determinados.

A departamentalização por projetos é, portanto, orientada para **resultados concretos**. Sendo assim, ainda que a satisfação dos clientes seja uma característica que, a depender do negócio da organização, possa ser atribuída à departamentalização por projetos, não se pode afirmar que esse tipo de estrutura predispõe **todos os participantes da organização** para a tarefa de satisfazer os clientes, como enunciou a questão. Essa focalização exclusiva no cliente é típica de uma **departamentalização por clientela**.

b) e c) Corretas. As variáveis em questão têm seu comportamento alternado com a passagem do tempo. **No começo do projeto o Custo de Mudança é reduzido e os Riscos e Incertezas da sua execução estão no seu nível máximo**. Durante o desenvolvimento do projeto, **o Custo de Mudança vai crescendo ao passo que os Riscos e Incertezas da execução do projeto vão diminuindo**, chegando nos seus respectivos limites ao fim do projeto.

d) Correta. A Estrutura Analítica do Projeto é bastante cobrada nas provas. A EAP é uma decomposição do escopo total do projeto em partes hierarquizadas (pacotes de trabalho), para que a sua execução possa alcançar seus objetivos e realizar as entregas propostas.

e) Correta. O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente o necessário

Gabarito: A

11. Sobre as disciplinas da Gestão de Projetos e da Gestão de Riscos, marque a assertiva incorreta:



a) O risco inerente é aquele resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas de controles internos ou da resposta da organização ao risco.

b) O processo de Gestão de Riscos compreende as atividades de Identificação de Riscos, Análise de Riscos, Avaliação de Riscos e Tratamento de Riscos.

c) No começo de um projeto o Custo de Mudança é reduzido e os Riscos e Incertezas da sua execução estão no seu nível máximo.

d) Durante o desenvolvimento de um projeto, o Custo de Mudança vai crescendo ao passo que os Riscos e Incertezas da execução do projeto vão diminuindo, chegando nos seus respectivos limites ao fim do projeto.

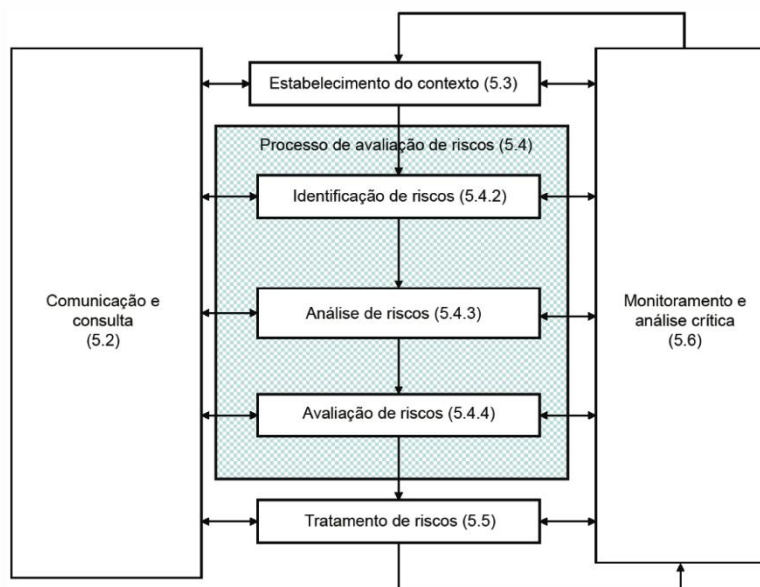
e) Risco é o efeito - positivo ou negativo - da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações esperadas ou inesperadas em seu desempenho frente aos objetivos das partes interessadas em relação àquela organização.

Comentários

a) ERRADA. Risco inerente: É o risco natural, pela ausência de qualquer ação que a direção possa realizar para alterar a probabilidade de ocorrência ou de impacto.

Risco residual: É aquele resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas de controles internos ou da resposta da organização ao risco.

b) CORRETA. Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2009, o processo de Gestão de Riscos compreende as atividades descritas na figura abaixo:



c) e d) CORRETAS. As variáveis em questão têm seu comportamento alternado com a passagem do tempo. **No começo do projeto o Custo de Mudança é reduzido e os Riscos e Incertezas da sua execução estão no seu nível máximo.** Durante o desenvolvimento do projeto, **o Custo de Mudança vai crescendo ao passo que os Riscos e Incertezas da execução do projeto vão diminuindo**, chegando nos seus respectivos limites ao fim do projeto.



e) CORRETA. Segundo a FNQ, risco é o efeito (**positivo ou negativo**) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes interessadas em relação àquela organização. Desta forma, o risco também deve ser visto como oportunidade.

Gabarito: A

12. Sobre o planejamento, é correto afirmar:

- a) O planejamento tático é elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele, toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo.
- b) O planejamento estratégico é aquele realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento específico da organização, em que se definem os objetivos de médio prazo.
- c) O planejamento operacional é o desdobramento do planejamento tático. Trata-se da formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização.
- d) O planejamento é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos.
- e) O planejamento é submetido a controle somente nos níveis tático e operacional.

Comentários

O **Planejamento** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e desenhadas as atividades para que os objetivos sejam alcançados. Os três principais tipos de planejamento são:

- **Planejamento Estratégico:** é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele, toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo, bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.
- **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.
- **Planejamento Operacional:** é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

Gabarito: C

13. O Balanced Scorecard é uma das metodologias de gestão estratégica mais utilizadas atualmente nas organizações. Sobre a metodologia, é correto afirmar, exceto:

- a) Por meio do balanced scorecard, mede-se o desempenho organizacional como um todo, de acordo com as seguintes perspectivas: financeira; processos internos do negócio; aprendizado e crescimento; e clientes.



- b) 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.
- c) Uma das vantagens trazidas pelo emprego do balanced scorecard é a possibilidade de se alinharem os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização.
- d) Um dos objetivos para a implantação do balanced scorecard em uma empresa é a criação de indicadores estratégicos nos processos organizacionais.
- e) A organização que utilize um sistema de medição de desempenho organizacional como o balanced scorecard deve considerar que as medidas financeiras estão relacionadas diretamente com os objetivos estratégicos específicos que irão prover vantagem competitiva sustentável.

Comentários

Para Kaplan e Norton, *as medidas financeiras empregadas são muito genéricas e não estão relacionadas com objetivos estratégicos específicos que irão prover uma vantagem competitiva sustentável.*

Nesse sentido, as demais perspectivas (processos internos do negócio; aprendizado e crescimento; e cliente) devem ser consideradas a fim de obter-se uma medição que permitirá a melhor gestão do desempenho organizacional.

Gabarito: E

14. Sobre o planejamento estratégico, marque a assertiva incorreta.

- a) São fases do planejamento estratégico o diagnóstico estratégico, a definição da missão da organização e dos instrumentos prescritivos e quantitativos, além do controle e da avaliação.
- b) A missão é o conjunto dos princípios norteadores da conduta da entidade, que determinam a base da cultura organizacional.
- c) A visão é a síntese de como a entidade se vê no futuro, como pretende estar inserida no contexto em que atua.
- d) A análise SWOT é uma técnica de avaliação dos ambientes interno e externo da entidade, etapas do diagnóstico estratégico.
- e) A otimização das forças e oportunidades, bem como a mitigação das fraquezas e ameaças são condutas a serem adotadas a partir do resultado da análise SWOT.

Comentários

São **fases do planejamento estratégico** o diagnóstico estratégico, a definição da missão da organização e dos instrumentos prescritivos e quantitativos, além do controle e da avaliação.

O diagnóstico estratégico é a primeira fase dentro do planejamento estratégico. Esta fase busca responder um questionamento sobre a entidade: “onde estou?”. Para chegar às respostas é necessário passar pelas seguintes etapas dentro do **diagnóstico estratégico**:



- a - Identificação da Visão
 - b - Identificação dos Valores
 - c - Análise externa
 - d - Análise interna
 - e - Análise dos concorrentes.
- } Análise SWOT (FOFA)

A análise SWOT (do inglês *Strength, Weakness, Opportunities e Threats*), também conhecida como análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma **técnica de avaliação dos ambientes interno e externo** da entidade, etapas do diagnóstico estratégico.

Na análise SWOT, são identificados os **fatores internos (forças e fraquezas)** e os **fatores externos (oportunidades e ameaças)**. A partir do resultado obtido, são definidas as estratégias para:

- **Diminuir os riscos** relacionados às fraquezas (interno) e às ameaças identificadas (externo);
- **Otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade.

Gabarito: B

15. Em relação ao planejamento estratégico, é incorreto afirmar que:

- a) Tem como foco fortalecer a sinergia entre as capacidades efetivas da organização visando alcançar seu pleno potencial de ação num ambiente de incerteza sistêmica.
- b) Envolve a organização como um todo, visando obter um preciso conhecimento das suas capacidades e recursos atuais, eliminando a incerteza do ambiente.
- c) É um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.
- d) Tem como foco central a relação entre a análise ambiental externa e análise organizacional interna, tendo em vista a formulação de objetivos de longo prazo.
- e) Na sua elaboração as três etapas iniciais são a determinação dos objetivos, a análise ambiental externa e análise organizacional interna.

Comentários

O erro aqui fica por conta da assertiva B, uma vez que **o Planejamento Estratégico não elimina as incertezas do ambiente, mas apenas as reduz.**

Em relação à assertiva E, para Chiavenato as etapas iniciais do Planejamento Estratégico são: 1 - Determinação dos objetivos; 2 - Análise ambiental externa; 3 - Análise organizacional interna; 4 - Formulação de alternativas; 5 - Elaboração e planejamento; 6 - Implementação e execução; e 7 - Avaliação dos resultados.

Gabarito: B

16. Em relação ao planejamento estratégico, assinale a alternativa correta.



- a) No planejamento estratégico são definidos os objetivos de longo prazo e nos planejamentos tático e operacional os de curto prazo.
- b) O planejamento estratégico é voltado para a eficácia e a efetividade da organização, enquanto o planejamento operacional tem como foco a eficiência e, por isso, é o único nível de planejamento submetido ao controle.
- c) Na análise das estratégias da atratividade e da condição de sustentação de longo prazo em um dado mercado ou segmento, os administradores de marketing podem se valer do Modelo das 5 Forças de Porter, que, entre suas variáveis, considera o grau de rivalidade no segmento ou mercado, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos.
- d) O planejamento estratégico visa ao estabelecimento e alcance de objetivos de longo prazo, tornando possível a previsão de ações imediatas que permitam a operacionalização de tais objetivos.
- e) 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.

Comentários

- a) Errada. Os planejamentos estratégico, tático e operacional estão relacionados, respectivamente, com os objetivos de longo, médio e curto prazo.
- b) Errada. De fato, enquanto o planejamento estratégico é voltado para a eficácia e a efetividade da organização, o operacional tem como foco a eficiência. Entretanto, todos os níveis de planejamento se submetem ao controle. De acordo com o respectivo nível, aplicam-se os controles estratégico, tático ou operacional.
- c) Correta. As cinco forças do modelo de Porter são importantes para avaliar a vulnerabilidade da companhia no ambiente (fatores externos) no qual se insere. As cinco forças de Porter são: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre concorrentes atuais.
- d) Errada. O planejamento estratégico se preocupa com ações de longo prazo, e não imediatas, no que tange ao estabelecimento e alcance de objetivos de longo prazo.
- e) Errada. Antes de definir estratégias, é razoável que os objetivos já estejam definidos, o que exige o conhecimento da missão da organização. Entretanto, a missão é a razão de existir da organização e não seu objetivo principal.

Gabarito: C

17. Em relação ao planejamento estratégico, assinale a alternativa correta.

- a) 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.
- b) As metas correspondem aos objetivos quantificados de uma organização.



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

d) De acordo com a atitude e visão interativa da função de planejamento, os quatro princípios considerados como específicos são: contribuição para a missão organizacional e para os objetivos gerais da organização; precedência do planejamento, em relação às demais funções; penetração e abrangência em relação às características e atividades da empresa; e maior eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

e) A alavancagem é uma estratégia oriunda da combinação entre os pontos fortes e as ameaças identificadas na análise SWOT.

Comentários

- a) Errada. O erro da questão está em afirmar que o produto estrela está na maturação do ciclo de vida do produto, enquanto na verdade está numa fase de crescimento do mercado e não numa fase onde o produto está maduro, com o mercado crescendo menos.
- b) Correta. As metas realmente são os objetivos organizacionais traduzidos em quantificação e prazo específico. De outra forma, são verdadeiros desdobramentos dos objetivos.
- c) Errada. Pelo contrário, os objetivos devem ser, de preferência, quantificáveis, para que possam ser aferidos.
- d) Errada. A questão está errada simplesmente porque citou princípios gerais dizendo que eram específicos. Vamos aproveitar então para retomar os princípios do planejamento.

Princípios gerais:

- Princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve visar ao objetivo máximo da organização;
- Princípio da precedência do planejamento: ele sempre vem antes das outras funções administrativas;
- Princípio da maior influência e abrangência: ele pode provocar uma série de modificações na organização;
- Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade: ele procura maximizar os resultados e minimizar as dificuldades.

Princípios específicos:

- Planejamento participativo: o seu principal resultado não é o plano final, mas o processo desenvolvido;
- Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem atuar de maneira interdependente;
- Planejamento integrado: os planejamentos dos vários escalões das organizações devem ser integrados;
- Planejamento permanente: como o ambiente é mutável, é necessário que o planejamento também seja permanentemente realizado.

e) Errada. A questão trata do resultado da combinação de itens da matriz SWOT, conforme a seguir:



- Alavancagem: Oportunidades + forças. Busca maximizar forças e utilizá-las para aproveitar oportunidades.
- Limitações/Restrições: Oportunidades + fraquezas.
- Vulnerabilidades: Ameaças + forças.
- Problemas: ameaças + fraquezas.

Gabarito: B



CONCLUSÃO

Prezados, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Aproveitem a oportunidade para revisar os erros e dúvidas que surgiram ao longo da realização do simulado.

Um grande abraço,

Gustavo Garcia

Instagram: *@profgustavogarcia*

Para acessar meus artigos, clique *aqui*.

Vinicius de Oliveira



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.