

2016
2º EDIÇÃO

WANDER GARCIA E RENAN FLUMIAN
COORDENADORES

TUDO
em
UM

PARA CONCURSOS DO

TRT

ANALISTA E TÉCNICO

PAULA TSENG
ORGANIZADORA



**TEORIA
COMPLETA**



**QUESTÕES
COMENTADAS**

**712 PÁGINAS
DE RESUMOS**

TEORIA ALTAMENTE ESPECIALIZADA

CONTEÚDO ATUALIZADO

12 DISCIPLINAS

DIAGRAMAÇÃO DIFERENCIADA
PARA FACILITAR A LEITURA

CAPÍTULOS ON-LINE:

Português, Redação,
Informática, Matemática e
Raciocínio Lógico

**2.300 QUESTÕES
COMENTADAS**

COMENTÁRIOS ALTERNATIVA POR
ALTERNATIVA

QUESTÕES ALTAMENTE
CLASSIFICADAS

PROVAS DE CONCURSOS DO TRT DE
TODO O PAÍS

GABARITO AO FINAL DE CADA
QUESTÃO, FACILITANDO O
MANUSEIO*

**Os comentários das questões objetivas são de respon-
sabilidade da Editora Foco*



**NA COMPRA DESTA LIVRO, GANHE POR SETE DIAS,
ACESSO AO CURSO DE DIREITO ADMINISTRATIVO
DO IEDI, COM O PROF. WANDER GARCIA**

EDITORA
FOCO

2016 © Wander Garcia

Coordenadores: Wander Garcia e Renan Flumian

Organizadora: Paula Tseng

Autores: Wander Garcia, Ana Paula Garcia, André Justo, Arthur Trigueiros, Bruna Vieira, Cíntia Rodrigues, Eduardo Dompieri, Enildo Garcia, Felipe Monteiro, Fernando Cavalcante, Flavia M. Barros, Gabriela R. Pinheiro, Helder Satin, Henrique Subi, Hermes Arrais Alencar, Hermes Cramacon, Ivo Tomita, Joelson Sampaio, Licinia Rossi, Luiz Carlos Fabre, Luiz Dellore, Magally Dato, Márcio Alexandre Pereira, Maria do Carmo Milani, Renan Gomes de Pieri, Renato Montans de Sá, Robinson Sakiyama Barreirinhas, Teresa Melo e Tiago Queiroz

Editor: Márcio Dompieri

Gerente Editorial: Paula Tseng

Equipe Editora Foco: Georgia Renata Dias e Ivo Shigueru Tomita

Capa: R2 Editorial

Projeto gráfico: Ladislau Lima

Diagramação: R2 Editorial

Gráfica: Impressul

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Tudo em um para concursos de TRT 2016 : doutrina completa + questões comentadas / [coordenadores Wander Garcia, Renan Flumian ; organizadora Paula Tseng]. -- 2. ed. -- Indaiatuba, SP : Editora Foco Jurídico, 2016. -- (Tudo em um para concursos)

1. Brasil. Tribunal Regional do Trabalho 2. Concursos públicos - Brasil I. Garcia, Wander. II. Flumian, Renan. III. Tseng, Paula. IV. Série.

ISBN: 978-85-8242-151-2

16-00849

CDU-347.998.4(81)(079.1)

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Tribunal Regional do Trabalho :
Questões comentadas : Concursos públicos
347.998.4(81)(079.1)

Direitos autorais: É proibida a reprodução parcial ou total desta publicação, por qualquer forma ou meio, sem a prévia autorização da Editora Foco, com exceção do teor das questões de concursos públicos que, por serem atos oficiais, não são protegidas como direitos autorais, na forma do Artigo 8º, IV, da Lei 9.610/1998. Referida vedação se estende às características gráficas da obra e sua editoração. A punição para a violação dos Direitos Autorais é crime previsto no Artigo 184 do Código Penal e as sanções civis às violações dos Direitos Autorais estão previstas nos Artigos 101 a 110 da Lei 9.610/1998.

Atualizações e erratas: A presente obra é vendida como está, sem garantia de atualização futura. Porém, atualizações voluntárias e erratas são disponibilizadas no site www.editorafoco.com.br, na seção *Atualizações*. Esforçamo-nos ao máximo para entregar ao leitor uma obra com a melhor qualidade possível e sem erros técnicos ou de conteúdo. No entanto, nem sempre isso ocorre, seja por motivo de alteração de software, interpretação ou falhas de diagramação e revisão. Sendo assim, disponibilizamos em nosso site a seção mencionada (*Atualizações*), na qual relataremos, com a devida correção, os erros encontrados na obra. Solicitamos, outrossim, que o leitor faça a gentileza de colaborar com a perfeição da obra, comunicando eventual erro encontrado por meio de mensagem para contato@editorafoco.com.br.

Impresso no Brasil (04.2016)
Data de Fechamento (03.2016)



2016

Todos os direitos reservados à
Editora Foco Jurídico Ltda
Al. Júpiter 578 - Galpão 01 – American Park Distrito Industrial
CEP 13347-653 – Indaiatuba – SP
E-mail: contato@editorafoco.com.br
www.editorafoco.com.br

AUTORES

Wander Garcia – @wander_garcia

Procurador do Município de São Paulo. Professor e coordenador do IEDI. Doutor e Mestre em Direito pela PUC/SP.

Ana Paula Garcia

Procuradora do Estado de São Paulo. Professora do IEDI. Pós-graduada em Direito.

André Nader Justo

Economista formado pela UNICAMP.

Arthur Trigueiros – @proftrigueiros

Procurador do Estado de São Paulo. Professor da Rede LFG e do IEDI. Autor de diversas obras de preparação para Concursos Públicos e Exame de Ordem. Pós-graduado em Direito.

Bruna Vieira – @profa_bruna

Advogada. Professora do IEDI, PROORDEM, LEGALE, ROBORTELLA e ÊXITO. Palestrante e professora de Pós-Graduação em Instituições de Ensino Superior. Autora de diversas obras de preparação para Concursos Públicos e Exame de Ordem. Pós-graduada em Direito.

Cíntia Martins Rodrigues

Advogada. Professora Assistente IEDI.

Eduardo Dompieri – @eduardodompieri

Professor do IEDI. Autor de diversas obras de preparação para Concursos Públicos e Exame de Ordem. Pós-graduado em Direito.

Enildo Garcia

Especialista em Matemática Pura e Aplicada (UFSJ), Analista de Sistemas (PUC/RJ). Professor-tutor da pós-graduação em Matemática (UFSJ – UAB).

Felipe Monteiro

Advogado. Professor do IEDI e de cursos preparatórios. Mestre em Direito por *Harvard Law School*. Mestre em Gestão e Políticas Públicas pela Fundação Getúlio Vargas.

Fernando Cavalcante

Professor assistente do IEDI. Especialista em Processo Civil pela PUC/SP. Monitor de Processo Civil na PUC/SP. Advogado.

Flavia M. Barros

Procuradora do Município de São Paulo. Mestre em Direito Administrativo pela PUC/SP. Doutoranda em Direito Administrativo pela USP. Professora de Direito Administrativo.

Gabriela Rodrigues Pinheiro

Advogada. Pós-Graduada em Direito Civil e Processual Civil pela Escola Paulista de Direito. Professora Universitária e do IEDI Cursos *On-line* e preparatórios para concursos públicos exame de ordem. Autora de diversas obras jurídicas para concursos públicos e exame de ordem.

Helder Satin

Desenvolvedor de sistemas Web e Gerente de projetos. Professor do IEDI. Professor de Cursos de Pós-Graduação. Graduado em Ciências da Computação, com MBA em Gestão de TI.

Henrique Subi – @henriquesubi

Agente da Fiscalização Financeira do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Mestrando em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Especialista em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas e em Direito Tributário pela UNISUL. Professor de cursos preparatórios para concursos desde 2006. Coautor de mais de 20 obras voltadas para concursos, todas pela Editora Foco.

Hermes Arrais Alencar

Procurador Federal. Mestre em Direito Previdenciário pela PUC/SP. Professor do CPC Marcato, do EPD e do JUSPO-DIVM. Autor de diversas obras de Direito Previdenciário.

Hermes Cramacon – @hermescramacon

Advogado. Professor do Complexo Damásio de Jesus e do IEDI. Pós-Graduado em Direito.

Ivo Tomita – @ivoshigueru

Especialista em Direito Tributário pela PUC/SP – Cogeeae. Autor e organizador de obras publicadas pela Editora Foco. Advogado e colaborador da Editora Foco.

Joelson Sampaio

Bacharel em Economia pela Universidade de São Paulo, Mestre em Finanças pela EAESP – FGV. *Summer Program in Finance na Kellogg School of Management*. Doutorando em Teoria Econômica – Universidade de São Paulo. Doutorando em Finanças Corporativas e Mercados Financeiros – Fundação Getúlio Vargas. Professor de Finanças dos cursos de graduação da PUC-SP e FECAP. Professor tutor de Finanças da FGV-*Online*. Professor de pós-graduação do SENAC-SP. Tem experiência na área de Finanças e Economia, com ênfase em finanças empresariais (*corporate finance*), atuando principalmente nos seguintes temas: *venture capital* e *private equity*, mercado de capitais e governança corporativa.

Licinia Rossi – @liciniarossi

Advogada. Mestre em Direito Constitucional pela PUC/SP. Especialista em Direito Constitucional pela Escola Superior de Direito Constitucional. Professora Exclusiva de Direito Administrativo e Constitucional na Rede Luiz Flávio Gomes de Ensino (LFG). Professora de Direito na UNICAMP.

Luiz Carlos Fabre

Procurador do Trabalho e Professor de Cursos Preparatórios para Concursos.

Luiz Dellore – @dellore

Doutor e Mestre em Direito Processual Civil pela USP. Mestre em Direito Constitucional pela PUC/SP. Professor do Mackenzie, EPD, IEDI, IOB/Marcato e outras instituições. Advogado concursado da Caixa Econômica Federal. Ex-assessor de Ministro do STJ. Membro do IBDP (Instituto Brasileiro de Direito Processual), do IPDP (Instituto Panamericano de *DerechoProcesal*) e diretor do CEAPRO (Centro de Estudos Avançados de Processo). Colunista do portal jota.info.

Magally Dato

Agente de Fiscalização do Tribunal de Contas do Município de São Paulo e Professora de Língua Portuguesa.

Márcio Alexandre Pereira

Advogado. Especialista pela Escola Superior do Ministério Público. Mestre pelo Mackenzie. Professor das disciplinas de Direito Civil e Direito Processual Civil em Cursos Preparatórios de Exame de Ordem e Concursos Públicos. Professor de Cursos de Extensão Universitária e de Pós-graduação da Escola Superior da Advocacia e da Escola Paulista de Direito.

Maria do Carmo P. Milani

Advogada graduada pela PUC/SP.

Renan Gomes De Pieri

Doutorando e Mestre em Economia pela FGV-SP. Consultor do Banco Mundial (*poverty, gender and equity group*). Professor com passagens pela graduação e pós-graduação do Mackenzie, Fecap e Insper.

Renato Montans de Sá - @RenatoMontans

Advogado. Mestre e Especialista em Direito Processual Civil pela PUC/SP. Professor da Rede LFG. Coordenador do curso de Pós-graduação em Direito Processual Civil Moderno da Universidade Anhanguera-Uniderp/Rede LFG.

Robinson Sakiyama Barreirinhas - robinson.barreirinhas@gmail.com

Secretário Municipal dos Negócios Jurídicos da Prefeitura de São Paulo. Professor do IEDI. Procurador do Município de São Paulo. Autor e coautor de mais de 20 obras de preparação para concursos e OAB. Ex-Assessor de Ministro do STJ.

Teresa Melo

Procuradora Federal e Assessora de Ministro do STJ. Professora do IEDI.

Tiago Queiroz

Diretor de Cartório Judicial e Pós-Graduado em Direito.

COMO USAR O LIVRO

Para que você consiga um ótimo aproveitamento deste livro, atente para as seguintes orientações:

1º Tenha em mãos um **vademecum** ou um **computador** no qual você possa acessar os textos de lei citados. Neste ponto, recomendamos o **Vade Mecum de Legislação FOCO**, que é o Vade Mecum com o melhor conteúdo impresso do mercado, acompanha, em livro à parte, Mini Vade Mecum de Jurisprudência com 1 ano de informativos do STF e do STJ. – confira em www.editorafoco.com.br.

2º Para cada ponto da matéria, **você deve primeiro começar pela teoria**, ou seja, começar pela leitura do resumo. **Em seguida, deve fazer as questões correspondentes**. Um exemplo vai deixar mais claro qual é o procedimento. Imagine que você comece a estudar por Direito Administrativo. Você deverá ler os resumos de "regime-administrativo" e de "princípios administrativos" (matérias conexas) e, em seguida, resolver as questões desses mesmos temas. Após, deve ler o resumo de "poderes administrativos" e, em seguida, resolver as questões de "poderes administrativos". E assim por diante. O foco é esse: revisão da teoria e treinamento, revisão da teoria e treinamento, revisão da teoria e treinamento! Você pode estudar uma disciplina inteira e ir até o fim ou estudar várias disciplinas ao mesmo tempo (por exemplo, duas disciplinas por dia). Mas você não pode deixar de seguir a regra de revisar a teoria e logo em seguida resolver as questões de cada ponto de cada disciplina. Vai mais uma dica: alterne capítulos de acordo com suas preferências; leia um capítulo de uma disciplina que você gosta e, depois, de uma disciplina que você não gosta tanto ou não sabe muito, e assim sucessivamente. Dessa forma, você será sempre premiado ao terminar uma disciplina mais complicada pra você.

3º **Quando estiver lendo o resumo, grife os trechos que você considerar mais importantes**. Esses trechos serão lidos novamente quando faltar uma semana para a prova, junto com outras anotações que você fará quando estiver resolvendo as questões.

4º Iniciada a resolução das questões, tome o cuidado de ler cada uma delas **sem olhar para o gabarito e para os comentários**; se a curiosidade for muito grande e você não conseguir controlar os olhos, tampe os comentários e os gabaritos com uma régua ou um papel; na primeira tentativa, é fundamental que resolva a questão sozinho; só assim você vai identificar suas deficiências e “pegar o jeito” de resolver as questões; marque com um lápis a resposta que entender correta, e só depois olhe o gabarito e os comentários.

5º **Leia com muita atenção o enunciado das questões**. Ele deve ser lido, no mínimo, duas vezes. Da segunda leitura em diante, começam a aparecer os detalhes, os pontos que não percebemos na primeira leitura.

6º **Grife as palavras-chave, as afirmações e a pergunta formulada**. Ao grifar as palavras importantes e as afirmações você fixará mais os pontos-chave e não se perderá no enunciado como um todo. Tenha atenção especial com as palavras “correto”, “incorreto”, “certo”, “errado”, “prescindível” e “imprescindível”.

7º Leia os comentários e também **cada dispositivo legal** neles mencionados; não tenha preguiça; abra o *vademecum* e leia os textos de leis citados, tanto os que explicam as alternativas corretas, como os que expli-

cam o porquê de ser incorreta dada alternativa; você tem que conhecer bem a letra da lei, já que mais de 90% das respostas estão nela; mesmo que você já tenha entendido determinada questão, reforce sua memória e leia o texto legal indicado nos comentários.

8ª Leia também os **textos legais que estão em volta** do dispositivo; por exemplo, se aparecer, em Direito Penal, uma questão cujo comentário remete ao dispositivo que trata da falsidade ideológica, aproveite para ler também os dispositivos que tratam dos outros crimes de falsidade; outro exemplo: se aparecer uma questão, em Direito Constitucional, que trate da composição do Conselho Nacional de Justiça, leia também as outras regras que regulamentam esse conselho.

9ª Depois de resolver sozinho a questão e de ler cada comentário, você deve fazer uma **anotação ao lado da questão**, deixando claro o motivo de eventual erro que você tenha cometido; conheça os motivos mais comuns de erros na resolução das questões:

DL – “desconhecimento da lei”; quando a questão puder ser resolvida apenas com o conhecimento do texto de lei;

DD – “desconhecimento da doutrina”; quando a questão só puder ser resolvida com o conhecimento da doutrina;

DJ – “desconhecimento da jurisprudência”; quando a questão só puder ser resolvida com o conhecimento da jurisprudência;

FA – “falta de atenção”; quando você tiver errado a questão por não ter lido com cuidado o enunciado e as alternativas;

NUT – “não uso das técnicas”; quando você tiver se esquecido de usar as técnicas de resolução de questões objetivas, tais como as da **repetição de elementos** (“quanto mais elementos repetidos existirem, maior a chance de a alternativa ser correta”), das **afirmações generalizantes** (“afirmações generalizantes tendem a ser incorretas” - reconhece-se afirmações generalizantes pelas palavras *sempre, nunca, qualquer, absolutamente, apenas, só, somente exclusivamente* etc.), dos **conceitos comprimidos** (“os conceitos de maior extensão tendem a ser corretos”), entre outras.

Obs.: se você tiver interesse em fazer um Curso de "Técnicas de Resolução de Questões Objetivas", recomendamos o curso criado a esse respeito pelo IEDI Cursos *Online*: www.iedi.com.br.

10ª Confie no **bom-senso**. Normalmente, a resposta correta é a que tem mais a ver com o bom-senso e com a ética. Não ache que todas as perguntas contêm uma pegadinha. Se aparecer um instituto que você não conhece, repare bem no seu nome e tente imaginar o seu significado.

11ª Faça um levantamento do **percentual de acertos de cada disciplina** e dos **principais motivos que levaram aos erros cometidos**; de posse da primeira informação, verifique quais disciplinas merecem um reforço no estudo; e de posse da segunda informação, fique atento aos erros que você mais comete, para que eles não se repitam.

12ª Uma semana antes da prova faça uma **leitura dinâmica** de todos os **grifos** e **anotações** que você fez.

13ª Para que você consiga ler o livro inteiro, faça um bom **planejamento**. Por exemplo, se você tiver 90 dias para ler a obra, divida o número de páginas do livro pelo número de dias que você tem, e cumpra, diariamente, o número de páginas necessárias para chegar até o fim. Se tiver sono ou preguiça, levante um pouco, beba água, masque chiclete ou leia em voz alta por algum tempo.

14ª Desejamos a você, também, muita **energia, disposição, foco, organização, disciplina, perseverança, amor e ética!**

APRESENTAÇÃO

A experiência diz que aquele que quer ser aprovado em concursos de ponta precisa **ENTENDER A TEORIA** e **TREINAR MUITO**.

A presente obra traz solução completa nesse sentido.

Na primeira parte do livro você vai **ENTENDER A TEORIA** a partir de uma **SUPER-REVISÃO** com 712 páginas de resumos altamente sistematizados e atualizados com legislação e jurisprudência do momento.

Na segunda parte da obra você vai **TREINAR MUITO**, resolvendo mais de 2.300 questões comentadas, alternativa por alternativa, inclusive com a indicação de dispositivos legais e de decisões judiciais a serem compreendidos sempre que necessários.

O livro traz a revisão e o treinamento de praticamente todas as disciplinas que caem nos concursos do TRT, e você ainda ganha acesso, por sete dias, ao curso de Direito Administrativo do IEDI Cursos *On-line*.

Mesmo sendo uma obra de revisão, num volume apenas, buscou-se a todo tempo apresentar o conteúdo mais forte possível, com legislação atualizada e altíssima sistematização, tornando o livro um material com excelentes conteúdo e qualidade.

A obra nasceu da experiência prática dos Coordenadores da Coleção, que, por muitos anos como Professor ou Coordenador dos maiores Cursos Preparatórios do País, perceberam que os examinandos, com a aproximação das provas de concursos (em qualquer das fases: objetiva, discursiva ou oral), precisavam de um material que pudesse condensar as principais informações para o exame, em texto sistematizado e passível de ser lido em sua completude em tempo hábil para uma sólida preparação.

É por isso que podemos dizer que, agora, você tem em suas mãos a **REVISÃO** e o **TREINAMENTO DOS SONHOS** para fazer Concursos do TRT – Analista e Técnico. Revisão e treinamento esses que certamente serão decisivos para a sua **APROVAÇÃO!**

Wander Garcia e Renan Flumian
Coordenadores

SUMÁRIO

DOCTRINA COMPLETA	1
1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3
1. PROCESSO ORGANIZACIONAL.....	3
2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	10
3. GESTÃO DE PESSOAS.....	12
4. GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
5. <i>BALANCED SCORECARD</i> (“BSC”).....	16
2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	19
1. INTRODUÇÃO.....	19
2. LEIS ORÇAMENTÁRIAS: PPA, LDO, LOA.....	20
3. RECEITAS.....	32
4. DESPESAS.....	37
5. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....	47
6. OPERAÇÕES DE CRÉDITO.....	50
7. DÍVIDA PÚBLICA.....	51
8. PRECATÓRIOS.....	53
9. FISCALIZAÇÃO DA GESTÃO FISCAL.....	55
10. TRANSPARÊNCIA.....	59
11. ESTRUTURA DA LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL – LRF.....	61
3. LEI 8.112/1990 – REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS FEDERAIS	63
1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES.....	63
2. PROVIMENTO, VACÂNCIA, REMOÇÃO, REDISTRIBUIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO.....	63
3. DIREITOS E VANTAGENS.....	71
4. DO REGIME DISCIPLINAR.....	79
5. PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR.....	84
6. SEGURIDADE SOCIAL DO SERVIDOR.....	88
7. DISPOSIÇÕES GERAIS.....	91
8. DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS.....	92
4. LEI 8.666/1993 – LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	93
1. LICITAÇÃO PÚBLICA.....	93
2. CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.....	113

5. DIREITO ADMINISTRATIVO	119
1. REGIME JURÍDICO-ADMINISTRATIVO	119
2. PRINCÍPIOS DO DIREITO ADMINISTRATIVO	121
3. PODERES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	128
4. ATOS ADMINISTRATIVOS	132
5. ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	146
6. AGENTES PÚBLICOS.....	157
7. IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....	176
8. BENS PÚBLICOS	182
9. INTERVENÇÃO DO ESTADO NA ORDEM ECONÔMICA E NO DIREITO DE PROPRIEDADE.....	185
10. RESPONSABILIDADE CIVIL DO ESTADO.....	195
11. SERVIÇO PÚBLICO	203
12. CONCESSÕES DE SERVIÇO PÚBLICO.....	204
13. CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO.....	210
6. DIREITO CONSTITUCIONAL	215
1. INTRODUÇÃO.....	215
2. HISTÓRICO DAS CONSTITUIÇÕES BRASILEIRAS.....	215
3. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	217
4. ELEMENTOS DA CONSTITUIÇÃO	221
5. CLASSIFICAÇÃO DAS CONSTITUIÇÕES	221
6. FENÔMENOS QUE OCORREM COM A ENTRADA EM VIGOR DE UMA NOVA CONSTITUIÇÃO	223
7. EFICÁCIA JURÍDICA DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS E HERMENÊUTICA CONSTITUCIONAL	224
8. PODER CONSTITUINTE.....	226
9. DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS – ASPECTOS GERAIS	228
10. CONTROLE DE CONSTITUCIONALIDADE	251
11. ORGANIZAÇÃO DO ESTADO.....	259
12. ORGANIZAÇÃO DOS PODERES	264
13. FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA.....	284
14. ESTADOS DE EXCEÇÃO	287
15. ORDEM ECONÔMICA	288
16. ORDEM SOCIAL.....	289
17. SISTEMA TRIBUTÁRIO NACIONAL.....	292
18. DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS GERAIS.....	294
19. REFLEXOS DO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL.....	295
7. DIREITO PENAL – PARTE ESPECIAL	297
1. CLASSIFICAÇÃO DOUTRINÁRIA DOS CRIMES. INTRODUÇÃO À PARTE ESPECIAL DO CP.....	297
2. CRIMES CONTRA A VIDA.....	298
3. LESÃO CORPORAL.....	304
4. CRIMES DE PERIGO INDIVIDUAL.....	308
5. CRIMES CONTRA A HONRA	313
6. CRIMES CONTRA A LIBERDADE PESSOAL.....	318

7. CRIMES CONTRA O PATRIMÔNIO	322
8. CRIMES CONTRA A DIGNIDADE SEXUAL	334
9. CRIMES CONTRA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	336
10. CRIMES CONTRA A FÉ PÚBLICA	338
11. CRIMES CONTRA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ARTS. 312 A 327, DO CP)	340

8. DIREITO CIVIL 351

1. LEI DE INTRODUÇÃO ÀS NORMAS DO DIREITO BRASILEIRO – LINDB	351
2. PARTE GERAL	355
3. DIREITO DAS OBRIGAÇÕES	384
4. DIREITO DOS CONTRATOS	395
5. RESPONSABILIDADE CIVIL	416

9. DIREITO PROCESSUAL CIVIL – NOVO CPC – LEI 13.105/2015 421

INTRODUÇÃO: SISTEMA PROCESSUAL À LUZ DO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL (LEI 13.105/2015, COM ALTERAÇÕES DA LEI 13.256/2016)	421
1. TEORIA GERAL DO PROCESSO CIVIL (PARTE GERAL DO NCPC)	422
2. PROCESSO DE CONHECIMENTO	454
3. PROCEDIMENTOS ESPECIAIS (TÍTULO III DO LIVRO I DA PARTE GERAL DO NCPC)	473
4. PROCESSO DE EXECUÇÃO E CUMPRIMENTO DE SENTENÇA	482
5. RECURSOS E PROCESSOS NOS TRIBUNAIS	498
6. REVOGAÇÕES E VIGÊNCIA	518

10. DIREITO DO TRABALHO INDIVIDUAL E COLETIVO 519

PARTE I – DIREITO INDIVIDUAL DO TRABALHO	519
1. INTRODUÇÃO	519
2. DIREITO INTERNACIONAL DO TRABALHO	523
3. CONTRATO DE TRABALHO	524
4. EFEITOS RELACIONADOS AO CONTRATO DE TRABALHO	529
5. ASSÉDIO MORAL	532
6. SUJEITOS DA RELAÇÃO DE EMPREGO	532
7. REMUNERAÇÃO E SALÁRIO	547
8. DURAÇÃO DO TRABALHO	553
9. ALTERAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO	563
10. EXTINÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO	567
11. ESTABILIDADE ABSOLUTA E ESTABILIDADE PROVISÓRIA/GARANTIA DE EMPREGO	574
12. NORMAS DE PROTEÇÃO AO TRABALHO	579
13. FUNDO DE GARANTIA DO TEMPO DE SERVIÇO – FGTS	585
PARTE II – DIREITO COLETIVO DO TRABALHO	589
1. ASPECTOS GERAIS E PRINCÍPIOS	589
2. ORGANIZAÇÃO SINDICAL	590
3. CONFLITOS COLETIVOS DE TRABALHO	594
4. GREVE	599

11. DIREITO PROCESSUAL DO TRABALHO**603**

1. CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DO TRABALHO	603
2. ORGANIZAÇÃO DA JUSTIÇA DO TRABALHO	605
3. ATOS, TERMOS, PRAZOS E NULIDADES PROCESSUAIS.....	612
4. PARTES E PROCURADORES	615
5. DISSÍDIO INDIVIDUAL	619
6. RECURSOS.....	627
7. EXECUÇÃO.....	644
8. AÇÕES ESPECIAIS.....	650
9. TUTELA PROVISÓRIA	655
10. REFLEXOS DO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL AO PROCESSO DO TRABALHO	658

12. DIREITO PREVIDENCIÁRIO**663**

1. EVOLUÇÃO LEGISLATIVA DO DIREITO PREVIDENCIÁRIO	663
2. A PREVIDÊNCIA SOCIAL NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL	664
3. FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL.....	667
4. CONTRIBUIÇÕES PARA A SEGURIDADE SOCIAL.....	678
5. DECADÊNCIA E PRESCRIÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS.....	690
6. OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS.....	695
7. RECOLHIMENTO FORA DO PRAZO DAS CONTRIBUIÇÕES E OUTRAS INFRAÇÕES À LEGISLAÇÃO PREVIDENCIÁRIA	697
8. RECURSOS DAS DECISÕES ADMINISTRATIVAS	699
9. PLANO DE BENEFÍCIOS DO REGIME GERAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL	700

QUESTÕES COMENTADAS**715****1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA****717**

1. TEORIAS E CORRENTES DOUTRINÁRIAS	717
2. RECURSOS HUMANOS	719
3. GESTÃO E LIDERANÇA	724
4. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	726
5. FERRAMENTAS E TÉCNICAS GERENCIAIS.....	727
6. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	730
7. OUTRAS MATÉRIAS E TEMAS COMBINADOS.....	732

2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA**733**

1. PRINCÍPIOS E NORMAS GERAIS.....	733
2. LOA, LDO, PPA.....	734
3. RECEITAS	738
4. DESPESAS.....	739
5. CRÉDITOS ADICIONAIS E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....	741
6. LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL – LRF	743
7. OUTRAS MATÉRIAS E COMBINADAS	744

3. REGIMENTO INTERNO	747
1. TRT 3ª REGIÃO.....	747
2. TRT 5ª REGIÃO.....	748
3. TRT 7ª REGIÃO.....	748
4. TRT 8ª REGIÃO.....	749
5. TRT 10ª REGIÃO.....	750
6. TRT 14ª REGIÃO.....	751
7. TRT 21ª REGIÃO.....	752
8. TRT 22ª REGIÃO.....	753
4. LEI 8.112/1990	755
1. PROVIMENTO, VACÂNCIA, REMOÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO.....	755
2. DIREITOS E VANTAGENS.....	759
3. REGIME DISCIPLINAR.....	763
4. PROCESSO DISCIPLINAR.....	766
5. SEGURIDADE SOCIAL DO SERVIDOR – BENEFÍCIOS (APOSENTADORIA, AUXÍLIO-NATALIDADE, SALÁRIO-FAMÍLIA, LICENÇA PARA TRATAMENTO DE SAÚDE, LICENÇA À GESTANTE, À ADOTANTE E POR PATERNIDADE, LICENÇA POR ACIDENTE EM SERVIÇO, PENSÃO, AUXÍLIO-FUNERAL E AUXÍLIO-RECLUSÃO).....	766
5. LEI 8.666/1993	767
1. LICITAÇÃO.....	767
2. CONTRATOS.....	771
3. LEI 10.520/2002 – PREGÃO.....	774
6. DIREITO ADMINISTRATIVO	777
1. REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO E PRINCÍPIOS DO DIREITO ADMINISTRATIVO.....	777
2. PODERES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	779
3. ATO ADMINISTRATIVO.....	783
4. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	792
5. AGENTES PÚBLICOS.....	798
6. IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....	800
7. BENS PÚBLICOS.....	808
8. RESPONSABILIDADE DO ESTADO.....	808
9. SERVIÇOS PÚBLICOS.....	809
10. CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO.....	812
11. PROCESSO ADMINISTRATIVO (LEI 9.784/1999).....	813
12. OUTROS TEMAS E TEMAS COMBINADOS.....	818
7. DIREITO CONSTITUCIONAL	819
1. TEORIA GERAL DA CONSTITUIÇÃO, NORMAS CONSTITUCIONAIS E PODER CONSTITUINTE.....	819
2. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS E DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS.....	821
3. ORGANIZAÇÃO DO ESTADO.....	836
4. ORGANIZAÇÃO DOS PODERES.....	845
5. DEFESA DO ESTADO E DAS INSTITUIÇÕES DEMOCRÁTICAS.....	873

6. TRIBUTAÇÃO E ORÇAMENTO	874
7. ORDEM ECONÔMICA E FINANCEIRA.....	875
8. ORDEM SOCIAL.....	875
9. QUESTÕES COMBINADAS.....	875

8. DIREITO PENAL 877

1. CONCEITO, FONTES, PRINCÍPIOS E APLICAÇÃO DA LEI NO TEMPO E NO ESPAÇO	877
2. CLASSIFICAÇÃO DOS CRIMES, FATO TÍPICO E TIPO PENAL	878
3. PENAS E MEDIDAS DE SEGURANÇA.....	878
4. CRIMES CONTRA A PESSOA E CONTRA O PATRIMÔNIO	878
5. CRIMES CONTRA A FÉ PÚBLICA, A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS FINANÇAS PÚBLICAS	878
6. TEMAS COMBINADOS	880

9. DIREITO CIVIL 881

1. LINDB.....	881
2. GERAL.....	882
3. OBRIGAÇÕES.....	892
4. CONTRATOS.....	895
5. RESPONSABILIDADE CIVIL.....	898
6. COISAS.....	901
7. FAMÍLIA.....	902
8. SUCESSÕES.....	902

10. DIREITO PROCESSUAL CIVIL – NOVO CPC – LEI 13.105/2015 903

1. PRINCÍPIOS DO PROCESSO CIVIL.....	903
2. PARTES, PROCURADORES, MINISTÉRIO PÚBLICO E JUIZ.....	903
3. PRAZOS PROCESSUAIS. ATOS PROCESSUAIS	906
4. LITISCONSÓRCIO E INTERVENÇÃO DE TERCEIROS	907
5. JURISDIÇÃO E COMPETÊNCIA.....	909
6. PRESSUPOSTOS PROCESSUAIS E CONDIÇÕES DA AÇÃO	912
7. FORMAÇÃO, SUSPENSÃO E EXTINÇÃO DO PROCESSO. NULIDADES.....	913
8. TUTELA PROVISÓRIA	914
9. PROCESSO DE CONHECIMENTO	914
10. SENTENÇA. COISA JULGADA. AÇÃO RESCISÓRIA.....	919
11. TEMAS COMBINADOS DE PROCESSO DE CONHECIMENTO	921
12. TEORIA GERAL DOS RECURSOS.....	922
13. EXECUÇÃO.....	924
14. PROCEDIMENTOS ESPECIAIS	929
15. TEMAS COMBINADOS	929
16. LEGISLAÇÃO EXTRAVAGANTE.....	930

11. DIREITO DO TRABALHO 931

1. PRINCÍPIOS E FONTES DO DIREITO DO TRABALHO.....	931
2. CONTRATO DE TRABALHO	934

3. RELAÇÕES ESPECIAIS DE TRABALHO	942
4. TERCEIRIZAÇÃO E TRABALHO TEMPORÁRIO	947
5. CARTEIRA DE TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL/REGISTRO DE EMPREGADO	948
6. JORNADA DE TRABALHO	948
7. TRABALHO NOTURNO (INCLUSIVE, ADICIONAL NOTURNO)	957
8. REPOUSO SEMANAL REMUNERADO	960
9. FÉRIAS	960
10. REMUNERAÇÃO, SALÁRIO E DEMAIS VANTAGENS	966
11. ALTERAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO	976
12. SUSPENSÃO E INTERRUÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO.....	977
13. RESCISÃO DO CONTRATO DE TRABALHO (INCLUSIVE, AVISO-PRÉVIO)	981
14. ESTABILIDADE E GARANTIA NO EMPREGO	991
15. FGTS.....	993
16. MEDICINA E SEGURANÇA NO TRABALHO	995
17. FISCALIZAÇÃO DO TRABALHO	997
18. PRESCRIÇÃO E DECADÊNCIA.....	997
19. ORGANIZAÇÃO E LIBERDADE SINDICAL	998
20. CONVENÇÕES E ACORDOS COLETIVOS DE TRABALHO	1000
21. DIREITO DE GREVE.....	1003
22. COMISSÃO DE CONCILIAÇÃO PRÉVIA.....	1004

12. DIREITO PROCESSUAL DO TRABALHO**1007**

1. JUSTIÇA DO TRABALHO E MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO.....	1007
2. TEORIA GERAL E PRINCÍPIOS DO PROCESSO DO TRABALHO	1010
3. PRESCRIÇÃO E DECADÊNCIA.....	1012
4. COMPETÊNCIA.....	1013
5. CUSTAS, EMOLUMENTOS E HONORÁRIOS.....	1017
6. PARTES, ADVOGADOS, REPRESENTAÇÃO	1022
7. NULIDADES.....	1026
8. PROVAS	1028
9. PROCEDIMENTO (INCLUSIVE, ATOS PROCESSUAIS)	1032
10. LIQUIDAÇÃO DE SENTENÇA.....	1049
11. EXECUÇÃO	1052
12. EMBARGOS DE TERCEIRO.....	1056
13. COISA JULGADA E AÇÃO RESCISÓRIA	1056
14. INQUÉRITO PARA APURAÇÃO DE FALTA GRAVE	1059
15. MANDADO DE SEGURANÇA	1060
16. DEMANDAS COLETIVAS (DISSÍDIO COLETIVO, AÇÃO CIVIL PÚBLICA, AÇÃO DE CUMPRIMENTO)	1061
17. RECURSOS.....	1063

13. DIREITO PREVIDENCIÁRIO**1073**

1. PRINCÍPIOS E NORMAS GERAIS.....	1073
2. CUSTEIO	1078
3. SEGURADOS DA PREVIDÊNCIA E DEPENDENTES.....	1083

4. BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS	1089
5. PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS	1098
6. PREVIDÊNCIA PRIVADA COMPLEMENTAR	1101
7. ACIDENTES, DOENÇAS DO TRABALHO	1102
8. ASSISTÊNCIA SOCIAL E SAÚDE	1103
9. AÇÕES PREVIDENCIÁRIAS	1104
10. TEMAS COMBINADOS	1105

CAPÍTULOS ON-LINE

DOCTRINA COMPLETA

4

1. LÍNGUA PORTUGUESA

5

PARTE I – INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS.....5

1. INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS E CONCURSOS PÚBLICOS.....	5
2. POSTURA INTERPRETATIVA.....	6
3. TIPOS DE TEXTO	7
4. INSTRUMENTOS DE INTERPRETAÇÃO	12
5. FIGURAS DE LINGUAGEM.....	16
6. DICAS FINAIS DE INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS	21

PARTE II – GRAMÁTICA.....21

1. FONÉTICA.....	21
2. ORTOGRAFIA.....	22
3. PONTUAÇÃO	29
4. MORFOLOGIA.....	33
5. COLOCAÇÃO PRONOMINAL.....	47
6. CONCORDÂNCIA.....	48
7. REGÊNCIA.....	53
8. ANÁLISE SINTÁTICA	56

2. REDAÇÃO

69

1. OS DESAFIOS DA REDAÇÃO	69
2. A ESTRUTURA DO TEXTO DISSERTATIVO	70
3. RASCUNHO X VERSÃO FINAL	71
4. INTEGRIDADE DO TEXTO	72
5. ERROS MAIS COMUNS.....	73

3. INFORMÁTICA

77

1. <i>HARDWARE</i>	77
2. SISTEMAS OPERACIONAIS.....	78
3. BANCOS DE DADOS	82
4. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	83

5. REDES DE COMPUTADORES	85
6. INTERNET	87
7. OFFICE.....	91

4. MATEMÁTICA BÁSICA

99

1. INTRODUÇÃO	99
2. GEOMETRIA BÁSICA.....	99
3. TRIGONOMETRIA.....	102
4. FRAÇÕES E NÚMEROS DECIMAIS.....	103
5. REGRA DE TRÊS E PORCENTAGENS.....	104
6. POTENCIAÇÃO E RADICIAÇÃO	105
7. SEQUÊNCIAS, PROGRESSÕES ARITMÉTICAS E GEOMÉTRICAS.....	106
8. EQUAÇÕES E INEQUAÇÕES	107
9. FUNÇÕES EXPONENCIAIS E LOGARÍTMICAS	108
10. SISTEMAS LINEARES E MATRIZES.....	108

5. RACIOCÍNIO LÓGICO

111

1. PROPOSIÇÃO	111
2. PROPOSIÇÃO COMPOSTA.....	111
3. NEGAÇÃO DE PROPOSIÇÕES	112
4. PROPOSIÇÕES LOGICAMENTE EQUIVALENTES.....	112
5. TABELA-VERDADE	112
6. MENTIRAS E VERDADES	113

QUESTÕES COMENTADAS

115

1. LÍNGUA PORTUGUESA

117

1. INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS.....	117
2. VERBO.....	136
3. PONTUAÇÃO	143
4. REDAÇÃO, COESÃO E COERÊNCIA	147
5. CONCORDÂNCIA.....	156
6. CONJUNÇÃO	161
7. PRONOMES	165
8. CRASE.....	168
9. SEMÂNTICA	171
10. VOZES VERBAIS	172
11. ORTOGRAFIA.....	177
12. REGÊNCIAS VERBAL E NOMINAL	177
13. TEMAS COMBINADOS E OUTROS TEMAS.....	180

2. REDAÇÃO

185

1. TEMAS GERAIS	185
2. REDAÇÃO OFICIAL.....	191
3. REDAÇÃO ESPECÍFICA PARA DIREITO DO TRABALHO.....	193

3. INFORMÁTICA		199
1. <i>HARDWARE</i>		199
2. OFFICE		200
3. BR OFFICE		209
4. REDE E INTERNET		210
5. SISTEMAS OPERACIONAIS.....		217
4. MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO		221
1. RACIOCÍNIO LÓGICO.....		221
2. MATEMÁTICA BÁSICA.....		245
3. MATEMÁTICA FINANCEIRA		272
4. ESTATÍSTICA.....		274

COMO TER ACESSO AO CAPÍTULOS *ON-LINE*?

Entre no site
www.editorafoco.com.br

clique em
Atualizações

e baixe o arquivo
Capítulos *On-line*



**DOCTRINA
COMPLETA**

1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Felippe Monteiro

1. PROCESSO ORGANIZACIONAL

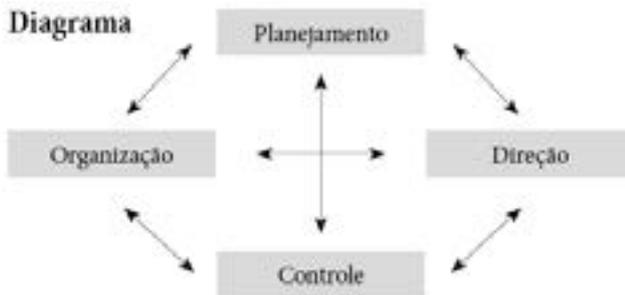
A pergunta que todos devem se fazer quando analisam a Administração Pública e suas facetas, sob o ponto de vista da gestão pública, é como atua a gestão pública. Os juristas diriam que, tendo em vista o princípio da legalidade, o poder público deverá agir na forma da lei. No entanto, uma resposta ainda mais completa seria que a administração atua por meio de processo organizacional.

E o que seria o processo organizacional?

Processo organizacional consiste na forma em que a Administração Pública atua, visando atingir determinado objetivo, por meio da aplicação de seus escassos recursos financeiros.

O processo organizacional pode ser dividido em 4 aspectos, ou 4 funções, como defendem alguns doutrinadores: (A) planejamento, (B) organização, (C) direção e (D) controle.

Essas funções podem ser retratadas pelo seguinte diagrama:



Esse diagrama retrata claramente o processo organizacional. Pode-se entender como a Administração atua apenas pela visualização da figura. Por meio de um planejamento, estrutura-se o objetivo que se almeja e a forma como se deve alcançá-lo. Definido o objetivo, a Administração deve direcionar os seus esforços, por meio da organização de sua estrutura para alcançar o resultado pretendido. E é claro, deve-se controlá-lo a todo momento para verificar se a administração está na direção correta.

Outro ponto importante: todas as funções se comunicam entre si. É uma via de múltiplas mãos, assim como se visualiza pelo diagrama.

Diante disso, convém analisarmos, de forma pormenorizada, cada uma dessas funções.

1.1. Planejamento

O que seria planejamento?

Planejamento consiste na função que delimita os problemas que se busca solucionar, define objetivos a atingir e as medidas adequadas para alcançá-los. Planejamento é o passo inicial que define o que a Administração Pública deve fazer, como fazer e quando fazer.

O que está por trás do planejamento é a diminuição das incertezas do futuro, por meio de uma reflexão, visando adiantar os problemas e propor objetivos de longo prazo. Chiavenato define planejamento como “processo de estabelecer objetivos e definir a maneira como alcançá-los”.

Outra definição de planejamento que vale a pena a transcrição é a de Djalma de Oliveira:

“Planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa” (Djalma de Oliveira).

Um ponto importante em relação a função de planejamento, que muitas pessoas cometem equívocos ao utilizar um instituto como o outro, diz respeito à diferença entre objetivos e planos. Objetivos consistem nos resultados ou metas que se buscam alcançar, ao passo que os planos caracterizam-se pela identificação dos recursos necessários, as tarefas a serem executadas e as ações a serem observadas em determinado período, visando facilitar as operações da administração.

Essa diferenciação ficará mais clara quando analisarmos os passos do processo de planejamento elaborado por Shermehon, que são os seguintes:

1. Definição dos objetivos
2. Determinação da situação atual
3. Desenvolvimento de premissas para o futuro
4. Análise e escolha das alternativas
5. Implementação do plano e avaliação dos resultados.

Assim, o primeiro passo do planejamento consiste na definição dos objetivos. Depois, se faz uma análise do contexto atual, de forma a entender a distância entre o objetivo pretendido e a situação atual da Administração. Diante disso, estrutura-se premissas que podem ajudar o alcance do objetivo. O penúltimo passo é analisar todas as premissas e verificar qual delas é mais eficaz para alcance dos objetivos. Por fim, deve-se implementar o plano e avaliar contantemente os resultados.

Uma outra pergunta que comumente se faz sobre o planejamento é qual seria a vantagem desta função. Sobral e Paci definiram que seriam vantagens do planejamento o seguinte: (i) dá um norte à Administração Pública, (ii) ajuda no autoconhecimento da empresa, (iii) ajuda a focar os esforços, (iv) ajuda na motivação e no comprometimento, (v) define os parâmetros de controle.

Os tipos de planejamento são:

- ✓ Planejamento Estratégico
- ✓ Planejamento Tático
- ✓ Planejamento Operacional

As características do Planejamento Estratégico podem ser resumidas nos seguintes termos:

- a) orientado para o longo prazo.
- b) envolve a participação de toda a organização.
- c) busca o consenso.
- d) forma de aprendizagem organizacional.
- e) fundamenta-se na (i) visão do futuro, (ii) fatores ambientais externos, e (iii) fatores organizacionais internos.

Por sua vez, o Planejamento Tático caracteriza-se pelo (a):

- a) envolver de uma unidade organizacional específica: uma diretoria, uma divisão ou um departamento;
- b) orientação para o médio prazo, geralmente o exercício de 1 ano;
- c) planejamento tático que geralmente envolve: (i) planos de produção, (ii) planos financeiros, (iii) planos de marketing e (iv) planos de recursos humanos.
- d) políticas que são exemplos de planos táticos, na medida em que funcionam como orientação geral, consubstanciadas em um objetivo para tomada de decisão.

No que se refere ao Planejamento Operacional, tem-se as seguintes características:

- a) como se depreende do próprio nome, diz respeito às tarefas realizadas no nível operacional, ou seja, preocupa-se com as atividades do dia a dia (o que fazer e como fazer).

b) planejamento operacional foca no curto prazo, abrangendo cada uma das tarefas individualmente.

c) os planos operacionais estão voltados para a eficiência (ênfase nos meios), pois a eficácia (ênfase nos fins) é problema dos níveis institucional e intermediário da organização.

d) os planos operacionais são classificados em: (i) procedimentos (método), (ii) orçamentos (dinheiro), (iii) programas (tempo), e (iv) regulamentos (pessoas).

Importante destacar as diferenças entre procedimentos, orçamentos e programas, sendo que todos consistem em instrumento para o Planejamento Operacional.

Chiavenato, define procedimento como “uma sequência de etapas ou passos que devem ser rigorosamente seguidos para a execução de um plano. Constitui séries de fases detalhadas indicando como cumprir uma tarefa ou alcançar uma meta previamente estabelecida. Assim, os procedimentos são subplanos de planos maiores”.

Nesse sentido, evidencia-se que procedimento é mais específico do que as políticas. Em relação ao orçamento, este refere-se ao dinheiro, considerando determinado período de tempo. Pode se referir ao gasto e despesas de determinado setor ou serviço.

Programas, por sua vez, são planos operacionais que levam em consideração: (i) tempo, e (ii) atividades que devem ser executadas.

Alguns exemplos de programas

- a) **Cronograma:** gráfico que as linhas são as atividades ou tarefas a serem desempenhadas, enquanto a coluna são os períodos em dia, semanas ou meses. No cronograma, os traços horizontais representam a duração da atividade.

Cronograma

Atividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Projeto do novo produto								
Definição de componentes								
Projeto dos componentes								
Aprovação final								
Projeto de produção								
Aquisição de maquinário								
Instalação das máquinas								

Adaptado Chiavenato

b) **Gráfico de Gantt:** é um cronograma, em que as colunas caracterizam-se por semanas.

Gráfico de Gantt:

Atividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Projeto do novo produto								
Definição de componentes								
Projeto dos componentes								
Aprovação final								
Projeto de produção								
Aquisição de maquinário								
Instalação das máquinas								

Adaptado Chiavenato

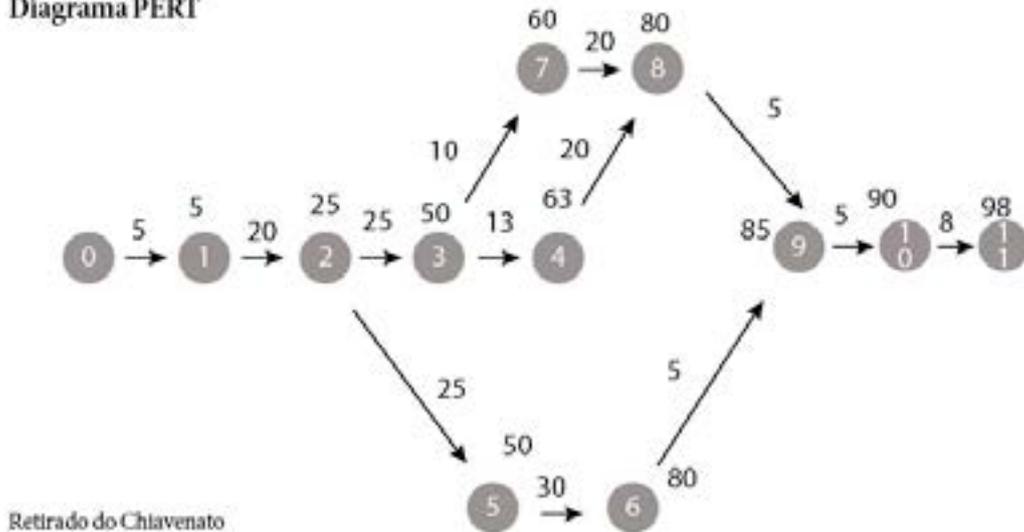
c) **PERT (Program Evaluation Review Technique):** baseia-se em 5 fatores: (i) rede básica, (ii) alocação de recursos, (iii) considerações de tempo e espaço, (iv) rede de caminhos, e (v) caminho crítico.

Quadro Preparatório para elaboração do PERT:

	Atividades	Dias	Tempo Otimista		Tempo Pessimista		Folga	Pré-requisito
			Início	Fim	Início	Fim		
1	Projeto do novo produto	5	1	5	1	5	0	-
2	Definição de componentes	20	6	25	6	25	0	1
3	Projeto dos componentes	25	26	50	26	50	0	2
4	Projeto de produção	13	51	63	51	63	0	3
5	Admissão de pessoa	25	20	25	20	25	0	3
6	Treinamento de pessoa	50	30	80	46	63	5	5
7	Aquisição das máquinas	20	2	35	54	25	19	2
8	Instalação das máquinas	10	64	65	64	65	0	4 e 7
9	Produção experimental	5	66	66	66	66	0	6 e 8
10	Testes dos protótipos	5	67	71	67	71	0	9
11	Início da operação	8	72	70	72	79	0	10

Adaptado Chiavenato

Diagrama PERT



Importante destacar algumas considerações sobre o PERT:

- A rede básica consiste em três fatores: (i) eventos, que representam os pontos de decisão ou cumprimento da tarefa (círculo do PERT), (ii) as atividades são representadas pelas setas, e constituem os esforços físicos ou mentais, e (iii) as relações entre as tarefas são indicadas pela sequência desejada.
- Sempre deve-se elaborar primeiramente o quadro preparatório.
- Além de ferramenta de planejamento, serve também como ferramenta de controle, por facilitar a identificação dos problemas, e, por conseguinte, a implementação de medidas corretivas.

A fim de finalizar esta seção sobre o planejamento, convém destacar algumas diferenças entre os tipos desta função, que podem ser visualizados pela tabela abaixo:

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e Sintético	Longo prazo	Macrorientado Aborda a organização com um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e Analítico	Curto prazo	Microrientado Aborda cada operação separadamente

1.2. Organização

A outra função do processo organizacional é a organização. De nada adianta, planejar o futuro da Administração, se todos os insumos não estão organizados para alcançar o objetivo planejado.

Nesse sentido, deve-se definir o que se entende por organização. Consoante as palavras de Chiavenato, podemos dividi-la em: (i) unidade ou entidade social; e (ii) função do processo organizacional.

1. *Organização como uma unidade ou entidade social*: As pessoas interagem entre si visando atingir determinado objetivo comum. Nesse conceito, organização pode ser qualquer tipo de órgão, entidade, empresa etc.

✓ Organização formal: baseada em uma divisão racional do trabalho, contemplando a interação e diferenciação dos órgãos, representado por um organograma.

✓ Organização informal: baseada nos relacionamentos interpessoais dos ocupantes dos cargos.

2. *Organização como função administrativa de organizar*: Parte integrante do processo organizacional, caracterizando-se como o “ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e suas atribuições”.

Diante disso, a organização como função administrativa de organizar leva ao conceito de estrutura organizacional.

1.2.1. Estrutura Organizacional

a) Definição:

É a arquitetura organizacional que permite a divisão, organização e coordenação das atividades dos membros da organização.

b) Unidade organizacional:

Cada divisão dentro da organização é denominada de unidade. Assim, departamentos, seções, diretorias, equipes são considerada unidades organizacionais.

Nas palavras de Chiavenato:

“A função administrativa de organizar conduz necessariamente à criação da estrutura organizacional, a qual pode ser definida como:

1. O conjunto de tarefas formais atribuídas às unidades organizacionais – divisões ou departamentos – e às pessoas.
2. As relações de subordinação, incluindo linhas de autoridade, responsabilidade pelas decisões, número de níveis hierárquicos e amplitude do controle administrativo.
3. As comunicações para assegurar coordenação eficaz entre órgãos e pessoas ao longo das unidades organizacionais.

1.2.2. Estrutura Vertical

- ✓ Difícil imaginar uma organização com uma estrutura integralmente horizontal. Isso porque faz parte de qualquer organização a hierarquização.
- ✓ A estrutura vertical envolve três elementos: (i) hierarquia administrativa, (ii) amplitude de controle e (iii) o grau de centralização ou descentralização do processo de tomada de decisão.

1.2.2.1. Hierarquia Administrativa

a) Conceito: é a divisão da organização em níveis de administração, visando assegurar o cumprimento das tarefas e o alcance dos seus objetivos.

b) Função: propiciar que as pessoas exerçam suas tarefas e deveres de maneira eficiente e eficaz.

Sobre o conceito de hierarquia administrativa, importante destacar as palavras de Chiavenato, nos seguintes termos: “A hierarquia administrativa é consequência da divisão do trabalho, ou seja, existe para assegurar que o trabalho pulverizado entre os diversos componentes da organização seja devidamente executado.”

c) Divisão de trabalho: Princípio fundamental, que decorre da ideia de hierarquia administrativa, que enuncia que o trabalho é melhor executado (eficiente), por meio da especialização dos empregados. Ou seja, é o grau em que as tarefas organizacionais são divididas e fragmentadas em atividades separadas.

Críticas atuais:

- ✓ Quando exagerada, os empregados passam a fazer trabalhos simples e repetitivos, podendo levá-los a fadigas mentais.
- ✓ Menor desafio, menor motivação.

d) Cadeia de Comando: trata-se da “linha contínua de autoridade que liga todas as pessoas de uma organização e mostra quem se subordina a quem.” (Chiavenato)

Teoria Clássica:

- Princípio da unidade de comando: cada empregado se subordina a apenas um chefe.
- Princípio escalar: linhas claramente definidas de autoridade que faz com que os empregados saibam exatamente a quem se reportar.

e) Autoridade: “é o direito formal e legítimo de tomar decisões, dar ordens e alocar recursos para alcançar objetivos organizacionais desejados”. (Chiavenato)

Características

- Autoridade decorre de posição organizacional, não de pessoas
- Autoridade deve ser aceita pelos subordinados (Teoria da Aceitação da Autoridade)
- Autoridade do topo da hierarquia é maior do que abaixo.
- Autoridade é compatível com a responsabilidade.

f) Atribuição: consiste no “mecanismo pelo qual a autoridade e a responsabilidade são distribuídas entre as pessoas ou os órgãos da organização, ficando sujeitos a se reportarem e a justificarem os resultados de suas atividades aos seus superiores na cadeia de comando.” (Chiavenato)

g) Delegação: processo pelo qual o administrador delega autoridade e responsabilidade a empregado abaixo na cadeia de comando.

h) Autoridade de linha e Staff: Autoridade de linha são os órgãos responsáveis pela cumprimento dos objetivos principais da organização, enquanto os órgãos de *staff* são os responsáveis por complementar e apoiar os órgãos de linha.

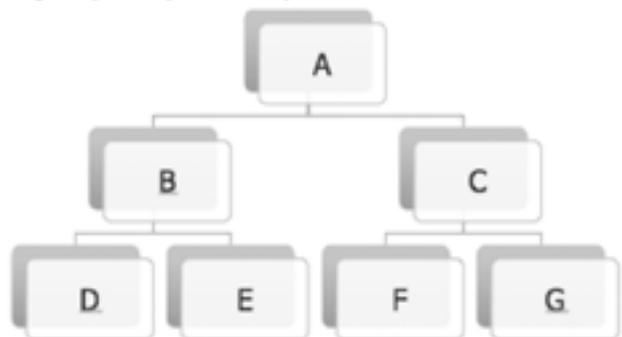
1.2.2.2. Amplitude Administrativa (Amplitude de Controle)

a) Conceito: diz respeito ao número de empregado que deve se reportar a um administrador. Ou seja, quanto maior a amplitude de controle, maior é o número de subordinado para cada administrador.

Organização alta x Organização achatada

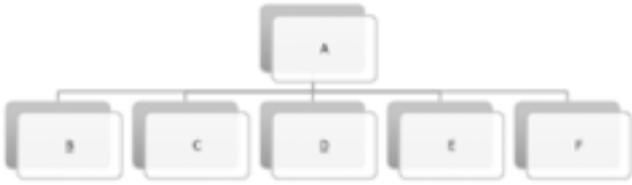
- A amplitude do controle determina se uma organização será alta ou achatada.
- A estrutura alta produz uma amplitude estreita e muitos níveis hierárquicos.
- A estrutura achatada produz uma amplitude maior e menos níveis hierárquicos.

Organização alta (Verticalizada)



3 níveis administrativos

Organização achatada (Horizontalizada)



2 níveis administrativos

1.2.2.3. Centralização/Descentralização

a) Definição: Se a autoridade para decidir estiver situada no topo da estrutura, estamos diante de uma organização centralizada. Se a autoridade para decidir encontra-se dispersa nos níveis organizacionais mais baixos, estamos diante de uma organização descentralizada.

b) Vantagens da Centralização:

- ✓ Melhor para coordenar e controlar as atividades.
- ✓ Evitar que o erro em determinada divisão, devido a uma decisão equivocada, afete a organização como um todo.
- ✓ Menores recursos, em virtude de economia de escala.
- ✓ Novas tecnologias permitem que a comunicação seja feita de forma adequada e eficiente.

c) Vantagens da descentralização:

- ✓ Maior agilidade e independência.
- ✓ Novas tecnologias permitem que a administração de cúpula saiba como vai o negócio sem centralizar. Por meio da descentralização das decisões operacionais, pode-se gastar tempo controlando os resultados.

1.2.3. Desenho departamental

a) Conceito: “O desenho departamental refere-se à especialização horizontal da organização e ao seu desdobramento em unidades organizacionais que recebem o nome de departamentos ou divisões”. (Chiavenato)

b) Departamentalização: “significa o agrupamento de atividades em unidades organizacionais e o agrupamento destas unidades em uma organização total”. (Chiavenato).

c) Abordagens da departamentalização:

- (i) Funcional: baseia-se nas habilidades e conhecimentos.
- (ii) Divisional: baseia-se em resultados organizacionais. Agrupa-se em vários departamentos dentro da divisão, e cada divisão é autônoma para produzir produto/serviço. Pode ter variações de acordo com processo, localização geográfica, clientes etc.
- (iii) Matricial: combinação da divisional e funcional.
- (iv) Equipes: substituem-se os órgãos definitivos por equipes, de modo a horizontalizar a estrutura organizacional. Equipe permanente e multifuncionais.
- (v) Rede: uma empresa desintegra as suas funções em diversas outras empresas, ligadas por uma organização central.

1.3. Direção

Dentro do processo organizacional, a direção é a única função interpessoal, enquanto as outras são impessoais. A função de direção consiste na comunicação entre o administrador e o subordinado, visando atingir o objetivo delimitado no momento do planejamento.

Nesse sentido, convém transcrever as palavras de Chiavenato:

“A direção é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação e pelo apoio às pessoas, por meio de uma adequada comunicação, liderança e motivação, características essas que um administrador deve possuir para conseguir dirigir pessoas com eficiência”.

1.3.1. Teorias sobre direção

1.3.1.1. Teoria X e teoria Y

- ✓ Criada por Douglas McGregor, um dos maiores especialistas em teoria comportamental.
- ✓ A ideia é que cada administrador possui uma concepção própria sobre o comportamento das pessoas que tende a moldar sua relação com os subordinados.

1.3.1.1.1. Teoria X

- ✓ Como o administrador pensa que as pessoas em geral são passivas, preguiçosas e sem qualquer atitude proativa, ele tende a dirigir e controlar os subordinados de maneira rígida e intensiva, fiscalizando de perto todo o trabalho do empregado.
- ✓ Pessoas tratadas desta forma, por óbvio, não conseguirão se motivar, o que a faz responder com falta de interesse e estímulo, fazendo aumentar a pressão do administrador.
- ✓ Essa maneira é considerada negativa e arcaica, e é baseada na desconfiança.

1.3.1.1.2. Teoria Y

- ✓ O administrador dirige as pessoas com maior participação, flexibilidade e responsabilidade, na medida em que parte do pressuposto que as pessoas têm iniciativa própria.
- ✓ O administrador que age de acordo com a teoria Y delega mais e ouve mais os subordinados, visto que acredita na criatividade e interesse das pessoas.
- ✓ Essa teoria é moderna, e baseada na confiança.

1.3.2. Sistemas Administrativos

- ✓ Teoria de Likert, outro expoente da teoria comportamental.
- ✓ O estudo de Likert leva em consideração algumas variáveis:

(i) *Processo decisório*: o administrador tanto pode centralizar o processo decisório ou descentralizá-lo. E pode exercer uma supervisão direta, rígida e fechada sobre os subordinados (estilo

autocrático) ou mais genérica, aberta, orientadora e democrática (estilo democrático).

(ii) *Sistemas de comunicação*: podem-se adotar tanto fluxos descendentes de ordens e ascendentes de informação (comunicação rígida e vertical), quanto fluxos desenhados para proporcionar acesso a todos os dados necessários ao desempenho (comunicação horizontal e vertical aberta e intensa).

(iii) *Relacionamento interpessoal*: o administrador pode tanto criar cargos especializados, em que as pessoas não conversam entre si ou cargos que permitam um trabalho maior em grupo, em operações autogerenciadas e autoavaliadas.

(iv) *Sistemas de punição e recompensas*: o administrador pode adotar um sistema baseado na punição e no medo, visando a obediência dos subordinados ou um sistema baseado em recompensas para estimular as pessoas.

- ✓ Diante dessas variáveis, Likert concluiu que existem quatro sistemas administrativos: (a) autoritário-coercitivo, (b) autoritário-benevolente, (c) consultivo, e (d) participativo.

Sistema 1: autoritário-coercitivo

- ✓ O sistema mais fechado e arbitrário de administrar uma organização.
- ✓ Coercitivo e coativo, impondo regras e regulamentos, e exigindo a rígida obediência.
- ✓ Decisões monopolizadas na cúpula da organização.
- ✓ Não há flexibilidade, acesso às informações e o indivíduo deve trabalhar de forma isolada.
- ✓ Utiliza-se punição e castigos (motivação negativa) para reforçar a obediência.

Sistema 2: autoritário-benevolente

- ✓ Menos coercitivo e coativo que o sistema 1.
- ✓ As decisões repetitivas, operacionais, que podem ser revistas pela cúpula, poderiam ser delegadas a níveis inferiores da organização.
- ✓ Menores restrições à liberdade, comparando-se com o Sistema 1.
- ✓ O fluxo de informação é mais dinâmico. Ordem e instruções de cima para baixo e informação de baixo para cima.
- ✓ Apesar de algumas desconfianças, há uma maior permissão para relacionamento entre as pessoas.
- ✓ Apesar de utilizar ainda sistemas de punição e castigos (motivação negativa), começa-se a pensar em alguma recompensa também.

Sistema 3: Consultivo

- ✓ Mais aberto que o sistema 1 e 2.
- ✓ Esse sistema dá margem para as pessoas contribuírem no processo decisório.
- ✓ Descentralização e delegação das decisões.
- ✓ O sistema se apoia na confiança nas pessoas, o que permite maior interação interpessoal, e, por conseguinte, maior trabalho em grupo.
- ✓ As comunicações são intensas. Apesar de serem verticalizadas, ainda, há comunicação horizontal.
- ✓ Sistema utiliza muitas recompensas, e menos punições.

Sistema 4: participativo

- ✓ É o sistema mais aberto e democrático de todos.
- ✓ Como o próprio nome diz, permite e incentiva a delegação do processo decisório nos níveis mais baixos da organização, exigindo apenas o controle por resultados pela cúpula.
- ✓ Baseia-se na confiança das pessoas, incentivando o trabalho em equipe e a responsabilidade.
- ✓ O fluxo de comunicação é tanto vertical quanto horizontal.
- ✓ Utiliza-se o sistema de recompensa, sendo as punições raras.

1.4. Controle

A função de controle é importante porque ela verifica a todo momento se os objetivos estão sendo perseguidos ou não. E isso está intimamente ligado com o funcionamento de todas as outras funções administrativas.

Nessas bases, importante destacar as palavras de Chiavenato sobre controle:

“A função administrativa de controle está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. O planejamento serve para definir os objetivos, traçar as estratégias para alcançá-los e estabelecer os planos de ação. A organização serve para estruturar as pessoas e os recursos de maneira que trabalhem de forma organizada e racional. A direção mostra os rumos e dinamiza as pessoas para que utilizem os recursos da melhor maneira possível. Por fim, o controle serve para que todas as coisas funcionem de maneira certa e no tempo certo.”

Destarte, o controle caracteriza-se como função administrativa presente em todos os níveis organizacionais, responsável por monitorar e avaliar constantemente as atividades e operações das empresas.

Por níveis organizacionais, quer-se dizer que:

- (i) Nível institucional – Controle estratégico
- (ii) Nível intermediário – Controles táticos
- (iii) Nível operacional – Controles operacionais

1.4.1. Processo do controle

A função administrativa de controle segue as seguintes etapas:

- (i) Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho (padrões de qualidade, padrões de quantidade, padrões de tempo, padrões de custo).
- (ii) Avaliação ou mensuração do desempenho atual.
- (iii) Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos.
- (iv) Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

1.4.2. Características do controle

A função administrativa de controle caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

1. Orientação estratégica para resultados, focalizando as atividades essenciais.
2. Os dados devem ser compreensíveis.
3. O controle deverá ser flexível, de modo a se adequar a novas circunstâncias e situações.
4. Orientação rápida para as exceções, indicando eventuais desvios e o que deve ser feito para consertar.
5. Natureza positiva, evitando se ater em sistemas de punições.
6. Clareza e objetividade.
7. Autocontrole, proporcionando participação de todas as pessoas envolvidas.

1.4.3. Tipos de controle

1.4.3.1. Controles estratégicos (controle organizacional)

a) Conceito (Chiavenato): “Constituem o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho e os resultados da organização como um todo, tendo por base as informações externas – que chegam do ambiente exterior – e as informações internas – que sobem internamente por meio dos vários níveis organizacionais”.

b) Tipos:

- (i) Balanços e relatórios financeiros: aspectos como volume de vendas, produções, lucros.
- (ii) Controle dos lucros e perdas: demonstrativo de L&P permite uma visão sintética da posição em determinado período, e comparação com determinadas áreas.
- (iii) Análise do retorno sobre o investimento (RSI): relação de ganho em relação ao investimento de capital.

1.4.3.2. Controles táticos

a) Conceito (Chiavenato): “Os controles táticos são feitos no nível intermediário e referem-se a cada uma das unidades organizacionais – sejam departamentos, divisões ou equipes.”

b) Tipos:

- (i) Controle orçamentário: análise dos tipos de planos de resultados esperados, tendo como base o dinheiro. Trata-se de processo de monitorar e controlar despesas programadas de diversas unidades organizacionais, apontando erros e indicando a forma de corrigir.
- (ii) Contabilidade de custos: informação sobre distribuição e análise de custos (custo fixo, custos variáveis), (gráfico do ponto de equilíbrio), mostra como os níveis de vendas e os custos totais afetam os lucros da empresa.

1.4.3.3. Controles operacionais

a) Conceito: Controle realizado no nível operacional da organização, levando em consideração o curto prazo.

b) Tipos:

- (i) Ação disciplinar: realizar sobre o comportamento das pessoas, visando orientar ou corrigir desvios feitos, podendo ser positiva (recompensas) e negativa (penalizações).

(ii) Controle de estoques: inventário é o nome que se dá ao volume de produto ou material no estoque. Deve-se buscar que o estoque corresponda ao tamanho certo para as tarefas a serem executadas.

Ex.: LEC (Lote Econômico de Compra), consiste em um método de controle do inventário que envolve a compra de determinados materiais sempre que o número cair a um determinado nível. Proporciona a reposição do estoque no momento em que o anterior foi esgotado, reduzindo, assim, o seu custo.

(iii) Controle de qualidade: ciclo PDCA.

1.4.4. Ciclo PDCA (deming)

- ✓ Também conhecido como *ciclo da melhoria contínua*.
- ✓ Trata-se de um processo que visa maximizar a eficiência e buscar a excelência.
- ✓ Parte-se da insatisfação como o *status quo* e pressupõe a análise do processo com vistas a torná-lo melhor.
- ✓ 4 etapas:

- (i) Planejar a mudança (*to plan*)
- (ii) Implementá-la (*to do*)
- (iii) Verificar o resultado (*to check*)
- (iv) agir corretivamente (*to act correctly*)

- ✓ Considerado uma ferramenta oficial do setor público, foi regulamentado pelo antigo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE).

2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Após estudar processo organizacional, importante passar-se a análise de comportamento organizacional. Trata-se de ciência interdisciplinar, que estuda a dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam e interagem dentro dela.

Nessas bases, para entender como funciona o comportamento organizacional, importante iniciarmos com a definição do que seria *cultura organizacional*:

2.1. Cultura organizacional

Cultura organizacional caracteriza-se como norma informal que direciona o comportamento dos indivíduos dentro da organização, visando alcançar os objetivos organizacionais.

Na definição de Chiavenato temos cultura organizacional como: “conjunto de hábitos e crenças, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização”.

Destaca-se que a Cultura organizacional deve estar alinhada com o processo organizacional (planejamento, organização, direção e controle).

A cultura organizacional existe em três níveis:

- (i) **Artefatos:** tudo aquilo visível e perceptível dentro da organização. São os padrões de comportamentos dos membros de uma organização. Ex.: Quando se percorrem determinadas organizações, podem se notar como as pessoas se vestem, como se comportam etc.

(ii) **Valores compartilhados:** todos os valores relevantes tanto para a organização e pessoas e demonstram as razões pelas quais elas agem. São as justificativas aceitas por todos os membros (filosofia, estratégias e objetivos).

(iii) **Pressuposições básicas:** as normas não escritas, que englobam todas as crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos que os indivíduos acreditam.

Assim, para se compreender a cultura de uma organização torna-se essencial conhecer os artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

Existem diversas culturas diferentes. Há culturas mais conservadoras que mantêm ideias tradicionais, ultrapassadas, enquanto que há culturas mais modernas, caracterizadas por novos hábitos, flexibilidade, de acordo com um mundo mais dinâmico.

Uma conclusão importante sobre a cultura organizacional é que esta tem impacto no desempenho econômico da empresa, e cada vez mais estamos observando uma mudança da cultura da obediência para a cultura do compromisso.

2.1.1. Tese da reciprocidade

Esta tese parte do pressuposto de que há uma forte interação psicológica entre os indivíduos e a organização, gerando um processo de reciprocidade. Nas palavras de Chiavenato:

“A organização oferece incentivos para o participante e, além disso, remunera-o, oferece segurança e *status quo* e cria condições para que ele trabalhe adequadamente. De forma recíproca, o participante responde com contribuições, trabalhando, esforçando-se e desempenhando suas tarefas conforme solicitado. A organização espera que o participante atenda às suas exigências e necessidades e, por seu turno, o empregado espera que a organização aja corretamente com ele e decida com justiça e equidade.” (Chiavenato)

2.2. Clima organizacional

Clima organizacional consiste no meio interno da organização, ou seja, somente os integrantes terão a percepção de como é o clima. Trata-se de atmosfera psicológica.

Destaca-se que o clima organizacional varia de um departamento para outro, e considerando a organização como um todo.

O clima organizacional está intimamente ligado com as propriedades motivacionais do ambiente interno da organização, constituindo a qualidade do ambiente percebida pelos participantes da empresa e que influencia os respectivos comportamentos.

O clima organizacional é subjetivo, e tem influência direta nos resultados da organização.

2.3. Motivação

As necessidades das pessoas podem ser designadas como desejos, objetivos individuais ou motivos. Motivo caracteriza-se como força interna que impulsiona e influencia todas as atividades da pessoa. Logo, necessidade e/ou motivo constituem a fonte interna de motivação.

Apesar da existência de particularidades entre as pessoas (experiências pessoais, individualidades psicológicas etc.), elas são semelhantes no que diz respeito à forma como as pessoas se organizam para obter a satisfação. Daí a importância de sistematizar as teorias sobre motivação, que servem como instrumentos para o gestor. Nesse sentido, convém citar Chiavenato:

“As chamadas teorias da necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele próprio. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não.”

2.3.1. Teorias sobre motivação

2.3.1.1. Teoria das necessidades de Maslow:

Essa teoria se baseia na ideia de que as necessidades humanas estão arrançadas em uma pirâmide de importância e de influência comportamental das pessoas. Na base das pirâmides encontram-se as necessidades básicas, enquanto que no topo estão as mais idealizadas, conforme retrata a figura a seguir.



- ✓ **Necessidades fisiológicas:** São as necessidades biológicas e básicas do indivíduo: alimentação (fome e sede), descanso (sono), abrigo (calor e frio). Quando essas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo só pensa em satisfazê-las.
- ✓ **Necessidades de segurança:** são as necessidades de proteção das pessoas. Tem ampla relação com a ideia de estabilidade e permanência no emprego.
- ✓ **Necessidades sociais:** são as necessidades de integração das pessoas com as outras. Sociabilidade.
- ✓ **Necessidade de estima:** são as necessidades relacionadas com a aprovação social e de consideração. As pessoas devem ser autoconfiantes.
- ✓ **Necessidade de autorrealização:** São as necessidades que levam as pessoas a realizarem todo o seu potencial.

2.3.1.2. *Ciclo motivacional*

A motivação funciona de maneira cíclica. As fases do ciclo motivacional se repetem a todo momento. (i) as pessoas tendem a um estado de equilíbrio, (ii) se houver qualquer necessidade, o equilíbrio se rompe, criando uma (iii) tensão, que modifica o comportamento (iv) até satisfazer a necessidade e voltar ao Estado de equilíbrio.

2.3.1.3. *Modelo contingencial de Vroom*

Vroom defende que para se alcançar a motivação deve-se levar em consideração a interação de três fatores:

- (i) Expectativas: O desejo de alcançar os objetivos individuais. Ex.: mais dinheiro, mais segurança, mais aceitação etc.
- (ii) Recompensas: a relação percebida entre a produtividade e o cumprimento dos objetivos. Ex.: Trabalha por dinheiro e recebe por produção.
- (iii) Relação entre expectativas e recompensas: capacidade percebida de influenciar o próprio nível de produtividade. Ex.: Se a pessoa perceber que o seu esforço tem pouco efeito no resultado, tenderá a não se esforçar muito.

2.3.1.4. *Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg*

Herzberg criou a teoria dos dois fatores para entender o comportamento das pessoas no local de trabalho. Tais fatores orientam as condutas das pessoas dentro da organização: (i) fatores higiênicos, e (ii) fatores motivacionais.

- ✓ Fatores higiênicos: são os fatores externos, os quais as pessoas não tem qualquer ingerência. Também são denominados de fatores ambientais. Ex.: Salário, benefícios, tipo de gestão, clima organizacional etc.

Quando os fatores higiênicos são ótimos, eles conseguem evitar a insatisfação das pessoas, mas quando são péssimos, tais fatores provocam a insatisfação.

É impossível manter o nível de satisfação por muito tempo. Em virtude dessa tendência, existem os “fatores insatisfacientes”, assim denominados por Herzberg.

- ✓ Fatores motivacionais: estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas a serem realizadas. Está sob controle da pessoa, já que está relacionado com aquilo que ela faz.

Os fatores motivacionais têm relação direta com os sentimentos de crescimento, de se fazer um trabalho desafiador etc.

Quando são ótimos, aumenta a satisfação da pessoa no trabalho, e quando precários evitam a satisfação.

Recebem o nome de “fatores satisfacientes”.

*Os fatores são independentes entre si.

3. GESTÃO DE PESSOAS

3.1. Liderança

A liderança é um fenômeno que ocorre em grupos sociais e que consiste na influência interpessoal exercida em determinada situação, por meio de comunicação humana, visando atingir certos objetivos específicos.

Nesse sentido, pode-se desmembrar o conceito de liderança nos seguintes tópicos:

(i) *A liderança é um tipo de influência entre pessoas.* A liderança consiste no processo de alterar o comportamento de outra pessoa, por meio do poder ou autoridade.

Importante destacar que poder é diferente de autoridade. Nesse sentido, importante destacar as seguintes palavras de Chiavenato:

“O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outras; é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que essa influência realmente seja exercida. Em outras palavras, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de uma estrutura organizacional.”

Chiavenato especifica os vários tipos de influência, nos seguintes termos:

- ✓ **Coação:** forçar, coagir ou constringer mediante pressão, coerção ou compulsão.
- ✓ **Persuasão:** Prevaler sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou induções que faça alguma coisa.
- ✓ **Sugestão:** colocar ou apresentar um plano, uma ideia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.
- ✓ **Emulação:** procurar imitar com vigor, para igualar-se ou ultrapassar, ou, pelo menos, chegar a ficar quase igual a alguém.

(ii) A liderança acontece em uma determinada situação. O grau que a pessoa exerce sua liderança não apenas depende de suas características individuais, como também das situações na qual se encontra.

(iii) A liderança é realizada pelo processo de comunicação humana. A arte de induzir as pessoas a cumprirem o que deve ser cumprido.

(iv) A liderança objetiva atingir um ou mais objetivos específicos. “A definição de liderança envolve dois aspectos importantes: o primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. O segundo é a tendência dos liderandos de seguirem aqueles que percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos e necessidades pessoais.” (Chiavenato).

3.1.1. *Estilos de liderança*

White e Lippitt realizaram uma pesquisa para verificar o impacto de três estilos diferentes de liderança: (i) liderança autocrática, (ii) liderança liberal, e (iii) liderança democrática.

O resultado desta pesquisa foi o seguinte:

(i) Liderança autocrática: maior volume de trabalho, produzidos com enorme sinais de tensão, frustração e medo.

(ii) Liderança liberal: menos quantidade e qualidade, produzidos com forte sinais de individualismo, insatisfação e pouco respeito com o líder.

(iii) Liderança democrática: apesar de não apresentarem o nível quantitativo elevado, melhorou na qualidade, produzido com um clima de satisfação, integração e comprometimento.

Um resumo desta pesquisa pode ser verificado pelo quadro abaixo:

Itens	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	O líder é o único a decidir, sem qualquer participação dos membros do grupo	Participação mínima do líder. Qualquer membro pode tomar a decisão.	O líder estimula o grupo a debater e a decidir sobre as diretrizes.
Programação dos trabalhos	O líder determina a forma e o momento como devem ser executadas as tarefas.	O líder fornece informações somente quando solicitado.	Os membros do grupo especificam as providências com os conselhos do líder.
Divisão do trabalho	O líder delimita a tarefa de cada um dos membros.	O grupo escolhe a divisão das tarefas e a escolha dos colegas.	Todos os membros têm liberdade de dividir as tarefas.
Participação do líder	Líder pessoal e dominador tanto nos elogios quanto nas críticas.	O líder participa somente quando perguntado.	O líder é um membro do grupo. Estimula a todos.

3.1.2. Liderança centrada na tarefa vs. Liderança centrada nas pessoas

- ✓ **Liderança centrada na tarefa (*job centered*)**
- ✓ Preocupa-se estritamente com a execução das tarefas e com os resultados.
- ✓ Utilizado pelas empresas com cargos desenhados segundo o modelo clássico de forma padronizada e isolada.
- ✓ Lembra a Teoria X de McGregor.
- ✓ **Liderança centrada nas pessoas (*employee centered*)**
- ✓ Preocupa-se com os aspectos humanos do subordinado, que participa do processo decisório.
- ✓ Dá mais ênfase na pessoa do que no trabalho em si.
- ✓ Preocupa-se mais com a meta do que com o método, sem desfocar do desempenho desejado.
- ✓ Lembra a Teoria Y de McGregor.

3.2. Avaliação de desempenho

Antes de entrar no conteúdo, importante definir alguns conceitos importantes relacionados com os famosos 3Es.

- ✓ **Eficácia:** está relacionada com o grau de atingimento de determinado objetivo (“consiste em fazer a coisa certa”).
- ✓ **Eficiência:** está relacionada com a maneira pela qual fazemos a coisa. (“consiste no como fazemos, método”). Economia de meios, menor consumo etc.
- ✓ **Efetividade:** está relacionada com o impacto causado pelo resultado.

A avaliação do desempenho consiste em uma responsabilidade gerencial que deve monitorar os trabalhos da equipe, assim como cada membro isoladamente, comparando os resultados obtidos com os resultados esperados. A avaliação de desempenho preocupa-se com a eficácia e eficiência., e esta se inicia com a escolha da equipe de trabalho.

3.2.1. Fatores determinantes do desempenho humano

- ✓ A contratação e a escolha da equipe deve retratar o perfil adequado para as atividades a serem desempenhadas.
- ✓ Os objetivos e as metas devem ser devidamente explicitados.
- ✓ A tarefa deve ser desenhada e redesenhada sob medida para as pessoas, considerando os objetivos propostos.
- ✓ A motivação também possui papel importante para que as pessoas executem as tarefas de forma adequada e atinjam os objetivos propostos.
- ✓ O gestor deve buscar sempre obter o reforço positivo (satisfação do funcionário), nos seguintes termos, segundo Chiavenato:

- (i) Desenvolver constantemente as habilidades e competências das pessoas como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz.
- (ii) Remoção contínua das restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano, como excesso de regras e regulamentos, supervisão cerrada, controles burocráticos, métodos e procedimentos mecânicos e tradicionais.
- (iii) A motivação com o incentivo constante das pessoas para que deem o melhor de suas habilidades e competências na execução das tarefas.
- (iv) A orientação das pessoas no sentido de dedicarem seu esforço para um desempenho excelente ou, pelo menos, gradativamente excelente.
- (v) A avaliação do resultado do desempenho alcançado e a devida recompensa imediata ou a correção adequada, sempre buscando um reforço positivo.
- (vi) A satisfação do trabalho, uma vez que ela é consequência do sucesso no desempenho das tarefas e da recompensa percebida.

Com a observância de todos esses fatores, o desempenho poderá ser melhorado constantemente pela própria pessoa, com pouca influência externa. Todavia, caso o desempenho

não seja satisfatório, deverá surgir a intervenção externa, por meio do monitoramento, medição, avaliação do desempenho dos indivíduos, a fim de que a todo momento possa direcioná-lo para o rumo correto.

3.2.2. Como fazer a avaliação

Passo 1: Formular consensualmente o objetivo e obter o comprometimento de todos.

Passo 2: Definir e alocar os meios e recursos para o alcance do objetivo proposto. Importante desenhar os cargos, tarefas, métodos e processos de trabalhos adequadamente.

Passo 3: Executar as tarefas. Nessa parte, o gestor deverá deixar as pessoas livres, já que dessa forma elas produzem melhor do que quando são supervisionadas de perto. Ideia de Administração participativa.

Passo 4: Medir os resultados e compará-los com os objetivos formulados: deve-se abandonar os controles intermediários e apertar no controle dos resultados. Essa medição deverá ser contínua.

Passo 5: Retroação e avaliação conjunta: a retroação consiste no *feedback* sobre o desempenho de cada indivíduo e do grupo. Este processo deve se pautar na troca de informações conjuntas, visando guiar os indivíduos nas ações presentes e futuras.

3.2.3. Avaliação 360 ou Avaliação circular

Trata-se de um tipo de avaliação em que todas as pessoas da organização trocam impressões entre elas. Ou seja: subordinados, superiores, colegas, clientes etc. Conhecida também como *feedback* em rede.

3.2.4. Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)

- ✓ Consiste em uma forma de avaliação. A formulação dos objetivos é feita de forma consensual entre subordinado e gerente.
- ✓ Há o comprometimento pessoal no cumprimento dos objetivos estabelecidos consensualmente.
- ✓ Há negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios para se alcançarem os objetivos.
- ✓ Monitoramento dos resultados com base nos objetivos, e *feedback* contínuo.

3.3. Gestão de conflitos

Uma das maiores habilidades que um gestor pode ter consiste na administração de conflitos. Nesse sentido, uma pergunta surge: como ocorrem os conflitos? Como os indivíduos não têm objetivos idênticos, as diferenças de propósitos e interesses geram os conflitos, ocorrendo uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas.

Nessa linha, convém citar novamente Chiavenato: “Conflito é muito mais que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte alcançar os seus objetivos”.

Caso o conflito ocorra entre pessoas, poderá ser:

- (i) interno: é o chamado conflito psicológico. De natureza íntima em relação a sentimentos, opiniões. Ex.: Pessoa quer trabalhar na empresa porque dá prestígio, mas ao mesmo tempo não gosta do patrão.
- (ii) externo: é o chamado conflito pessoal e ocorre entre pessoas com objetivos antagônicos.

3.3.1. Níveis de gravidade do conflito

Há três níveis possíveis de gravidade do conflito:

- (i) Conflito percebido: é o conflito em potencial. As partes percebem que o conflito existe porque sentem que os seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros, e que há margem para interferências.
- (ii) Conflito experienciado: é o conflito velado, dissimulado. O conflito provoca sentimentos de hostilidade, medo entre uma pessoa e outra.
- (iii) Conflito manifesto: conflito aberto. Não há dissimulação entre as partes. O conflito é expresso.

3.3.2. Abordagem quanto à gestão de conflitos

O administrador pode fazer três abordagens quanto à administração de conflitos: (i) abordagem estrutural, (ii) abordagem de processo, e (iii) abordagem mista.

3.3.2.1. Abordagem estrutural

Baseada no fato de que os conflitos surgem das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos e de interdependência. Se houver a possibilidade de alterar esses elementos, as percepções e os conflitos poderão ser controlados.

A abordagem estrutural atua na condição que gera o conflito, buscando mostrar que as pessoas têm interesses e objetivos que podem ser compartilhados, evitando que as pessoas vejam seus objetivos como incompatíveis (ameaça externa, inimigo comum, sistemas de recompensas formais).

Nesse sentido, se utiliza um sistema de recompensa para retribuir o desempenho conjunto e combinado; a organização cria objetivo comum.

A abordagem estrutural reduz a diferenciação dos grupos, por meio de reagrupamento de indivíduos, de modo que os grupos conflitantes se tornem parte de um grupo maior. Ao rodar em diferentes grupos, o indivíduo começa a perceber que existem outras perspectivas e até objetivos em comuns, antes ocultos.

3.3.2.2. Abordagem de processo

Essa abordagem procura reduzir os conflitos por meio da alteração do processo, por meio da intervenção do administrador no conflito. Pode ser utilizada por qualquer uma das partes no conflito, pessoa de fora ou uma terceira parte, como consultor ou gerente neutro.

A abordagem de processo pode ser concretizada de três diferentes formas:

- (i) Desativação do conflito. Ocorre quando uma das partes em conflito reage cooperativamente, desarmando o conflito.

(ii) Reunião de confrontação entre as partes. Ocorre quando o ponto de desativação já foi ultrapassado e as partes se preparam para um conflito aberto. As partes se reúnem, exteriorizam as emoções, identificam os motivos do conflito e tentam encontrar soluções que todos ganham.

(iii) Colaboração, passado o ponto de desativação e da reunião de confrontação. As partes trabalham juntas para identificar os problemas e encontrar soluções do tipo ganha/ganha ou soluções que possam contemplar os objetivos das duas partes.

3.3.2.3. Abordagem mista

Essa abordagem procura administrar o conflito tanto com aspectos estruturais como processuais, incluindo tanto interferência na estrutura quanto no episódio conflitivo.

A abordagem mista pode ser realizada da seguinte forma:

- (i) Influenciar o processo de conflito por meio estruturais, como, por exemplo, criar regras para a solução de conflitos.
- (ii) Criar terceiras partes, de modo que criam-se papéis integradores, responsáveis por coordenar os grupos conflitantes em direção aos objetivos organizacionais, e que estejam disponíveis para solucionar e tentar alcançar uma solução ganha/ganha.

As abordagens estruturais, mistas e de processos podem ser resumidas pelo quadro abaixo:

Abordagem estruturais	Abordagem mistas	Abordagem de processos
Fixação de objetivos comuns	Definição de regras e regulamentos	Desativação do conflito
Sistemas de recompensas grupais	Formação de grupos e equipes de trabalho	Confrontação direta
Reagrupamento de pessoas	Papéis de ligação	Colaboração
Rotação de pessoas	Papéis integradores	
Separação de pessoas		

3.3.3. Efeitos positivos e negativos do conflito

Podem ser considerados efeitos positivos do conflito:

- (i) Despertar sentimento e energia dos membros do grupo, estimulando interesses em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas.
- (ii) Estimular sentimento de identidade, aumentando a coesão grupal.
- (iii) Chamar atenção para problemas existentes na organização.

Os efeitos negativos, por sua vez, são:

- (i) Indivíduos sentem-se hostilizados, frustrados e tensos, conseqüências indesejáveis para a organização.

(ii) Grande parte da energia criada com o conflito é gasta nele mesmo, impedindo a direção para outras atividades mais importantes.

(iii) A cooperação é substituída por condutas mais individualistas.

3.3.4. Estilos de gestão de conflitos

Há cinco estilos de administração do conflito, consoante Chiavenato, levando-se em consideração duas dimensões: (i) dimensão assertiva (satisfação de seus próprios interesses), e (ii) dimensão cooperativa (satisfação dos interesses dos outros).

1. Estilo competitivo: “reflete a assertividade para impor o seu próprio interesse e é utilizado quando uma ação pronta e decisiva deve ser rapidamente imposta em ações importantes e impopulares, durante as quais a urgência ou a emergência se torna necessária ou indispensável. O negócio é ganhar”(Chiavenato).

2. Estilo de evitação: “reflete uma postura não assertiva, nem cooperativa e é apropriado quando um assunto é trivial, quando não existe nenhuma possibilidade de ganhar, quando uma demora para obter maior informação se torna necessária ou quando um desentendimento pode ser muito oneroso.”

3. Estilo de compromisso: “Reflete uma moderada porção de ambas as características de assertividade e de cooperação. É apropriado quando os objetivos de ambos os lados são igualmente importantes, quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a alguma solução temporária sem pressão de tempo. O negócio é ter jogo de cintura”.

4. Estilo de acomodação. “Reflete um alto grau de cooperação e funciona melhor quando as pessoas sabem o que é errado, quando um assunto é mais importante que outros para cada lado.”

5. Estilo de colaboração. “Reflete um alto grau de assertividade e de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza uma substancial parcela de negociação e intercâmbio. O estilo de colaboração é importante, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso de ambos os lados requer consenso.”

4. GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1. Gestão estratégica vs Planejamento estratégico

A gestão estratégica caracteriza-se como a forma pela qual a organização dá vida ao planejamento estratégico. A gestão estratégica é a responsável por integrar todos os esforços da administração para atingir os objetivos definidos no plano estratégico.

A gestão estratégica é mais ampla que o planejamento estratégico, haja vista que compreende todo o ciclo do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle).

Enquanto o planejamento estratégico é uma metodologia de planejamento de longo prazo, a gestão estratégica é responsável por gerir em todas as áreas da organização, as ações mais importantes para o futuro da organização.

4.2. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico possui as seguintes etapas:

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

* Importante há autores e concursos públicos que defendem que o diagnóstico vem antes da definição da missão, da visão e dos valores.

4.2.1. Definição da missão, da visão e dos valores

A primeira fase é a definição da missão (razão de ser), da visão (ideal desejado) e dos valores da organização. Essas definições serão os pilares de todo o planejamento estratégico.

Missão é a razão de existir da empresa, e deve expressar a essência da empresa e se orientar para o futuro.

A visão deve estabelecer o consenso da empresa sobre o futuro que se deseja. Deve estabelecer como se espera que a entidade seja vista no futuro e reconhecida por todos. Muito voltada para o público externo.

Na elaboração da visão, deve-se trabalhar com 3 cenários: (i) otimista (o que a organização gostaria de encontrar), (ii) intermediário (o que a organização se prepara para organizar), e (iii) pessimista (o que a organização não gostaria de encontrar).

Valores determinam como cada membro deve se portar no desempenho das atividades rotineiras. Trata-se de princípios, crenças, normas e padrões que orientam as atividades da organização.

4.2.2. Diagnóstico institucional

O diagnóstico define a situação atual da organização, por meio da análise do ambiente interno, ressaltando os pontos fortes e fracos; e do ambiente externo (considerado incontrolável) com as ameaças e oportunidades.

Utiliza-se a famosa matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

4.2.3. Definição de questões, objetivos e estratégias

- ✓ Questões estratégicas: são questões abrangentes e relevantes que trazem preocupações que possam abalar o sucesso da organização no futuro. Devem ser respondidas para encontrar solução adequada antes de traçar os objetivos e estratégias.
- ✓ Objetivo: deve demonstrar o resultado que a organização deve buscar, transformando a situação atual que se visa modificar. Muitos desses objetivos se encontram relacionados com as respostas às questões anteriores. Por óbvio, devem-se buscar objetivos que envolvam a combinação de pontos fortes e oportunidades. O objetivo deve ser claro, direto e fácil de se mensurar.
- ✓ Estratégia: é o caminho escolhido pela organização para alcançar os objetivos.

4.2.4. Desmembramento dos planos

- ✓ Plano (produto do planejamento) ordena os objetivos gerais e os divide em objetivos específicos.
- ✓ Plano é a ligação entre o planejamento e a implementação.
- ✓ Plano identifica e ordena as ações necessárias para atingir os objetivos.
- ✓ Os planos devem ser alinhados com a visão, missão, objetivos gerais e a estratégia, e podem ser organizados em programa.
- ✓ Programa contém conjunto de ações e projetos e preocupam-se em organizar um objetivo específico do plano.
- ✓ Depois deve haver o desmembramento dos planos estratégicos, em planos táticos e planos operacionais.

4.2.5. Implementação

A implementação é a execução dos planos operacionais e programas, que compreende um conjunto de atividades.

4.2.6. Avaliação

Medir o desempenho atual e compará-lo com as expectativas fixadas.

5. BALANCED SCORECARD (“BSC”)

Atualmente o grande problema relacionado às medidas e aos indicadores é que estes se restringem apenas a aspectos financeiros, deixando de lado outros aspectos importantes da empresa.

Nesse sentido, os indicadores financeiros não revelam os esforços empregados por outras áreas da empresa não envolvidas na produção.

Assim, tendo em vista a necessidade de se criar um método orientado para a organização como um todo – e não só por aspectos financeiros – criou-se o BSC, fundado no equilíbrio organizacional.

O BSC consiste em modelo de gestão estratégica voltado para o futuro das organizações, por meio do alinhamento de um conjunto de indicadores (financeiros e não financeiros) com a visão, missão e estratégias.

A atuação das organizações é medida pelos indicadores, e os indicadores do BSC utilizam as variáveis críticas do desempenho da empresa.

Importante destacar que o BSC não é utilizado para elaboração do planejamento estratégico, mas, sim, para a sua gestão.

O BSC pode ser utilizado por toda a empresa ou por determinado departamento, podendo medir inclusive a contribuição pessoal de cada pessoa.

Segundo Kaplan e Norton, criadores do BSC, as empresas utilizam-se desse modelo de gestão para “alinhar os objetivos individuais e da unidade com a estratégia adotada pela empresa; vincular os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e com os orçamentos anuais; e revisar periodicamente a estratégia, focando o aprendizado e a melhoria desta.”

O BSC baseia-se em quatro perspectivas básicas: (i) finanças, (ii) clientes, (iii) Processos internos, (iv) Aprendizagem/ crescimento pessoal.

(i) Finanças: análise da empresa sob o ponto de vista financeiro. Avalia a empresa frente à lucratividade, ao retorno sobre o investimento etc.

(ii) Clientes: análise de como a empresa é considerada pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma possível. As empresas devem definir quem são os seus clientes. Os indicadores devem mostrar se os produtos e/ou serviços satisfazem o cliente: retenção de cliente, participação no mercado etc.

(iii) Processos internos: análise do negócio do ponto de vista interno da organização. Deve-se incluir indicadores que garantam a qualidade do serviço ou produto ofertado para o cliente. Trata-se de análise de processo interno que cria valor para o cliente, aumentando a produtividade e trazendo melhores resultados. Ex.: Indicador de qualidade, produtividade, inovação, logística, comunicação interna etc.

(iv) Aprendizagem e crescimento organizacional: análise da capacidade da organização em melhorar continuamente e se preparar para obter sucesso no futuro. Ex.: Indicadores e medidas podem ser treinamentos, competência, motivação etc.

- ✓ Não necessariamente as organizações precisam se ater a essas perspectivas, podendo criar quantas necessárias para a sua realidade.

Nas palavras de Chiavenato: “O BSC busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização como um todo, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema focado no comportamento e não no controle.”

Todas as perspectivas do BSC são relacionadas entre elas. Ou seja: há uma relação de causa e efeito. É o que se chama de união de esforços para se alcançar o resultado almejado.

O mapa estratégico serve para melhorar a visualização da estratégia e as relações de causa e efeito entre as perspectivas. Nesse sentido, convém analisar o mapa estratégico retirado do site da justiça federal:



As principais críticas ao BSC são:

- (i) As relações de causa e efeito são vagas. Logo, não há como afirmar que determinadas causas levam a determinados efeitos e vice-versa.
- (ii) Há pouca interação e inovação em relação ao ambiente externo.
- (iii) A partir do momento que se define a estratégia e se elabora o mapa estratégico, as estratégias ficam rígidas, influenciando negativamente o processo de adequação às constantes mudanças do ambiente.

Com a reforma gerencial de 1995, a utilização do BSC pelas organizações públicas entrou na pauta.

Como os indicadores de desempenho tradicionais se mostraram insuficientes e inadequados, surge a ideia de se utilizar o BSC. Embora tenha se iniciado a discussão para criar modelo de BSC par o setor público, até agora isso ainda não aconteceu.

Um dos problemas para a implementação do BSC é a dificuldade de se instaurar um sistema de recompensas, caso as estratégias sejam realizadas.



QUESTÕES COMENTADAS

1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Robinson Sakiyama Barreirinhas

1. TEORIAS E CORRENTES DOUTRINÁRIAS

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) Com relação às convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, considere as afirmativas a seguir.

- I. As empresas devem suas receitas aos seus clientes. Os governos têm os tributos como fonte exclusiva de receita.
- II. Os clientes só pagam às empresas se comprarem seus produtos, mas pagam ao governo mesmo que não estejam “consumindo” seus serviços.
- III. As empresas normalmente operam em um ambiente competitivo (seus clientes podem trocar de fornecedor se não estiverem satisfeitos), já os governos sempre operam por meio de monopólios.
- IV. Os cidadãos controlam o governo por meio das eleições, já as empresas privadas são controladas pelo mercado.
- V. A Administração Pública só pode fazer o que estiver autorizado em lei, enquanto o gestor privado pode fazer tudo que não estiver proibido.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I, III e IV.
- (B) I e III.
- (C) II, III, IV e V.
- (D) II, IV e V.
- (E) II e V.

I: incorreta, pois os governos não contam apenas com as receitas tributárias, embora efetivamente sejam as mais relevantes – art. 9º da Lei 4.320/1964. O Poder Público, além dessa espécie de receita derivada, recebe também receitas não tributárias, como multas. Ademais, além das receitas derivadas (que decorrem da imposição legal), há também receitas originárias, decorrentes da exploração do próprio patrimônio estatal, como distribuição de lucros de empresas estatais, aluguéis, juros etc. – art. 11 da Lei 4.320/1964. Por outro lado, interessante lembrar que algumas empresas recebem também recursos públicos, na forma de subsídios, por exemplo; **II:** correta, sendo que a assertiva se refere a uma peculiaridade do Poder Público, que pode auferir receitas que independem da vontade de quem paga, ou seja, receitas que decorrem de imposição legal, sendo os impostos o exemplo típico – arts. 3º e 16 do CTN, por exemplo; **III:** incorreta, sendo viável o Poder Público atuar no meio econômico em regime de concorrência – art. 173, § 1º, II, da CF; **IV:** correta, apesar de ser uma generalização bastante simplificada. É claro que há outras formas de controle à mão dos cidadãos, por exemplo, o direito de petição, o direito à informação, a ação popular etc. Por outro lado, poder-se-ia argumentar que as empresas são controladas por pessoas ou grupos econômicos ou mesmo, pelo Estado, no caso de estatais; **V:** correta. No âmbito privado, pode-se fazer tudo que não for proibido por lei (autonomia da vontade – art. 5º, II, da CF). No âmbito público, entretanto, a Administração somente pode fazer aquilo que é permitido por lei (estrita legalidade – art. 37, *caput*, da CF).

Gabarrito “D”

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) Como uma das dimensões do Estado contemporâneo empreendedor, o princípio da desconcentração se efetiva por meio

- (A) da racionalização de custos de empresas públicas.
- (B) da delegação de competências.
- (C) da coordenação interssetorial de programas.
- (D) do planejamento estratégico situacional.
- (E) da reengenharia de processos na administração direta.

Desconcentração administrativa refere-se à distribuição de competências no âmbito da mesma pessoa jurídica, o que implica delegação de competências. Por essa razão, a alternativa “B” é a correta. Importante distinguir da descentralização administrativa, que se refere ao deslocamento de competências para prestação de serviços públicos, mas para órgãos da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista).

Gabarrito “B”

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) O comportamento ético na gestão pública exige que se valorize

- (A) a presteza acima da formalidade legal.
- (B) a eficiência mais do que a eficácia.
- (C) o consenso acima do conflito.
- (D) o interesse público antes dos interesses privados.
- (E) a impessoalidade contra a afabilidade.

A: incorreta. Embora a presteza seja desejável, ela não afasta a observância da forma prevista em lei; **B:** incorreta, pois tanto a eficiência quanto a eficácia devem orientar a gestão pública, sendo indevido falar em valorização de um em relação a outro. Para Lucas Furtado, a economicidade, que deve orientar a administração pública (ver art. 70 da CF), possui três aspectos, quais sejam a eficiência, a eficácia e a efetividade. A eficiência requer a adequada aplicação dos recursos públicos, com correta análise da relação custo/benefício. A eficácia exige a análise do resultado, se a ação gerou benefícios para a sociedade. Finalmente, a efetividade, que pressupõe eficiência e eficácia, implica comparação entre (a) os objetivos e metas fixados e (b) os resultados efetivamente alcançados. Entretanto, é importante destacar a divergência doutrinária a respeito. O CESPE adota o entendimento de que a *eficiência* caracteriza-se pelo uso racional dos recursos disponíveis; a *eficácia*, pelo alcance dos objetivos e metas previamente estipulados; e a *efetividade*, pelos resultados obtidos pela ação governamental (gabarito de questão no concurso Administrador – MDS – 2006 – CESPE) – Ver ABNT NBR ISO 9000:2000; **C:** discutível. Num sentido genérico, é intuitivo que o consenso é preferível ao conflito. Entretanto, conflitos são inevitáveis e refletem naturalmente as divergências entre as pessoas e a busca dos melhores caminhos. A solução desses conflitos pode ser oportunidade de ganhos para os colaboradores e para a organização (ver as abordagens *estrutural*, *processual* e *mista* para resolução dos conflitos). A competição pode ser a melhor solução para o conflito, com resolução ganha-perde, quando a prioridade é o resultado, e não o relacionamento interpessoal. Caso o foco no relacionamento seja mais importante, a solução poderia ser a cooperação (perde-ganha). Se ambos forem igualmente relevantes (resultado e relacionamento), a negociação seria indicada, para se buscar o ganha-ganha. Finalmente, se a questão não focasse o resultado, nem o relacionamento, a solução poderia ser evitar o conflito, simplesmente. O conflito de relacionamento atine às interações entre as pessoas. Há também o conflito de processo, relativo à forma como o trabalho é realizado; **D:** correta, sendo a melhor alternativa. O princípio fundamental da supremacia do interesse público sobre o privado é diretriz básica para o comportamento ético do gestor público; **E:** incorreta, pois a impessoalidade, princípio básico da administração pública (art. 37, *caput*, da CF), refere-se à isonomia, à vedação de preferências indevidas. Não se trata de impessoalidade oposta à cortesia e à afabilidade, que são diretrizes da conduta ética do agente público – ver item XIV, *g*, do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/1994).

Gabarrito “D”

(Analista – TRT/10ª – 2013 – CESPE) Tendo em vista que a administração pública é uma matéria essencial para a efetivação das políticas públicas e para a gestão governamental, julgue os itens a seguir.

- (1) A moderna gestão pública trata essencialmente da eficiência e da eficácia do sistema de administração governamental.
- (2) A perspectiva da nova gestão pública ressalta que o interesse público é uma representação da agregação de interesses individuais.
- (3) O modelo de administração burocrática adotado no Brasil separou serviços de controle e passou a definir, medir e analisar resultados.

1: incorreta, pois a moderna gestão pública foca os resultados, sempre relacionados ao interesse público, mais do que os processos. Assim, tanto ou mais que a eficiência e a eficácia, a moderna gestão pública (administração pública gerencial) foca a efetividade, que pressupõe eficiência e eficácia e implica comparação entre: (a) os objetivos e metas fixados e (b) os resultados efetivamente alcançados; **2:** correta. A análise da administração pública gerencial procura abandonar a cultura anterior, em que os indivíduos são vistos como essencialmente egoístas e antiéticos, de forma que só o controle a *priori*, passo a passo, dos processos administrativos permitiria proteção da coisa pública e, embora “não se part[a] para o oposto, para uma confiança ingênua na humanidade”, busca “dar um voto de confiança provisório aos administradores, e controlar a *posteriores* resultados” (item 7.4 do Plano Diretor da Reforma do Aparelho

do Estado – PDRAE/1995 – pode ser encontrado no site da Presidência da República e em <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>). Essa diretriz indica um viés de valorização do indivíduo e de suas necessidades nessa nova cultura da administração pública gerencial; **3**: incorreta, pois essa é uma diretriz da administração pública gerencial, não da burocrática. A doutrina se refere à *administração pública patrimonialista*, à *administração pública burocrática* e à *administração pública gerencial*. A *administração pública patrimonialista* é aquela arcaica, anterior à *administração pública burocrática* (descrita por Max Weber) e à moderna *administração pública gerencial*. Na administração pública patrimonialista, “o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano”. A *administração pública burocrática* é uma resposta ao patrimonialismo anterior, visando a combater a corrupção e o nepotismo, enfatizando os controles prévios, nos procedimentos. Tem como características a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo. Entretanto, a *administração pública burocrática* caracteriza-se também pelo direcionamento de esforços para a própria manutenção do poder estatal (o governo voltado para si mesmo, não para o cidadão). Isso tende a levar ao engessamento da estrutura do governo, refratária à evolução e à eficiência. Após as experiências da *administração pública patrimonialista* e da *administração pública burocrática*, ganhou força, nos anos 1990, o conceito de *administração pública gerencial* como paradigma a ser adotado, buscando redução de custos e aumento da qualidade dos serviços, tendo sempre em foco seu beneficiário: o cidadão. A estratégia da moderna *administração pública gerencial* exige (i) definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (ii) garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (iii) controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados, além da (iv) competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas (Capítulo 2 do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE/1995). A *administração pública gerencial* não abandona as conquistas da *administração pública burocrática*, em especial o combate aos vícios da *administração pública patrimonialista* (corrupção, personalismo, confusão entre o patrimônio do soberano e o público, nepotismo etc.).

Gabário D.

- (Analista – TRT/11ª – 2012 – FCC) Um dos fatores que tornam o setor governamental menos ágil do que o privado é que na gestão pública
- (A) aquilo que não está juridicamente proibido está juridicamente facultado.
- (B) todo comportamento moralmente reprovável está proibido.
- (C) a eficiência econômica é incompatível com o princípio da equidade.
- (D) tudo o que não está juridicamente determinado está juridicamente proibido.
- (E) a ênfase na avaliação do desempenho com base nos resultados prejudica a sua eficácia.

No âmbito privado, pode-se fazer tudo que não for proibido por lei (autonomia da vontade – art. 5º, II, da CF). No âmbito público, entretanto, a Administração somente pode fazer aquilo que é permitido por lei (estrita legalidade – art. 37, *caput*, da CF). Por essas razões, a alternativa “D” é a correta.

Gabário D.

- (Analista – TRT/11ª – 2012 – FCC) A ideia de que a Administração tem que tratar todos os administrados sem discriminações, traduz o princípio da
- (A) legalidade.
- (B) indisponibilidade.
- (C) impessoalidade.
- (D) publicidade.
- (E) unicidade.

A: incorreta, pois a legalidade refere-se à possibilidade de a Administração poder fazer somente aquilo que é permitido ou autorizado pela lei – art. 37, *caput*, da CF; **B**: indisponibilidade refere-se ao interesse público, indicando que o administrador público não pode dele dispor livremente, ficando adstrito às determinações legais; **C**: essa é a correta, pois a assertiva indica o princípio da impessoalidade – art. 37, *caput*, da CF; **D**: incorreta, pois a publicidade refere-se à necessária e ampla informação ao público a respeito dos atos da administração – art. 37, *caput*, da CF; **E**: incorreta, pois unicidade não é um princípio geral da administração pública.

Gabário C.

- (Analista – TRT/11ª – 2012 – FCC) Na avaliação de um projeto, quando medimos o quanto este alcançou com os objetivos específicos que traçou para si, estamos focalizando
- (A) sua legitimidade.
- (B) sua eficácia.
- (C) seu impacto.

- (D) sua eficiência.
- (E) sua produtividade.

É comum a adoção do entendimento de que *eficiência* caracteriza-se pelo uso racional dos recursos disponíveis; a *eficácia*, pelo alcance dos objetivos e metas previamente estipulados; e a efetividade, pelos resultados obtidos pela ação governamental – Ver ABNT NBR ISO 9000:2000. A assertiva, portanto, refere-se à eficácia, de modo que a alternativa “B” é a correta.

Gabário B.

- (Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) O desenvolvimento da capacidade de governança aplicada às organizações públicas foca, principalmente,
- (A) o desenvolvimento de estratégias de fortalecimento da burocracia profissional, por meio da universalização dos concursos públicos, redução dos cargos comissionados e eliminação da terceirização na administração pública.
- (B) as questões ligadas ao formato político-institucional dos processos decisórios, a definição do mix apropriado do público/privado nas políticas, a participação e a descentralização, assim como o escopo global dos programas.
- (C) a reforma do regime político, reduzindo a necessidade de coalizões amplas de sustentação do governo e aperfeiçoamento de técnicas de planejamento estratégico na gestão dos programas ministeriais.
- (D) a redução da máquina burocrática, especialmente nos níveis gerenciais, introduzindo métodos de contratação de gestores semelhantes aos da iniciativa privada.
- (E) a introdução da gestão por resultados, a redução dos níveis hierárquicos e maior autonomia gerencial para os níveis operacionais, responsáveis pela implementação dos programas governamentais.

Governança refere-se à capacidade de governo do Estado de implementar as decisões tomadas, de viabilizar as condições financeiras e administrativas indispensáveis à execução das decisões que o governo toma. *Governabilidade* refere-se ao poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. **A**: incorreta, pois a terceirização é indicada para os serviços operacionais (limpeza, vigilância etc.); **B**: assertiva correta. Os problemas de governança referem-se à rigidez e ineficiência da máquina administrativa; **C**: incorreta, pois as questões atinentes a coalizões políticas relacionam-se à governabilidade, não diretamente à governança; **D**: incorreta, pois é inviável a adoção de métodos de contratação semelhantes aos da iniciativa privada, pois a administração pública está vinculada à exigência de concursos públicos – art. 37, II, da CF; **E**: adequada, pois essas medidas, indicadas pela moderna administração pública gerencial, temem a melhorar a governança. Entretanto, a alternativa “B” é a melhor, pois cita a lição doutrinária (Marcos André B. C. de Melo).

Gabário B.

- (Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) O tipo de cultura organizacional que predomina na administração pública burocrática é a cultura
- (A) do poder.
- (B) da tarefa.
- (C) dos papéis.
- (D) da pessoa.
- (E) do resultado.

Cultura organizacional é o conjunto de valores em uma organização, seus princípios, crenças políticas, clima organizacional, relações e hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração. A administração pública burocrática tem como características a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo. Entretanto, caracteriza-se também pelo direcionamento de esforços para a própria manutenção do poder estatal (o governo voltado para si mesmo, não para o cidadão). Isso tende a levar ao engessamento da estrutura do governo, refratária à evolução e à eficiência. **A**: incorreta, pois não há essa característica; **B**, **D** e **E**: incorretas, pois o foco é nos procedimentos; **C**: essa é a melhor alternativa. A administração burocrática é calcada no formalismo que, muitas vezes, impede a evolução da cultura do papel (formulários, vias, carimbos, protocolos etc.) para a moderna gestão da informação.

Gabário C.

- (Analista – STM – 2011 – CESPE) A respeito da evolução da administração pública e de suas divergências em relação a gestão privada e respectiva estrutura organizacional, julgue o item seguinte.
- (1) A administração pública gerencial, a administração pública burocrática e a administração pública histórica constituem os principais modelos para a gestão do Estado.

Incorreta, pois a doutrina se refere à *administração pública patrimonialista*, à *administração pública burocrática* e à *administração pública gerencial* – ver o Capítulo 2 do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE/1995 – pode ser encontrado no site da Presidência da República e em <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>.

Gabário 13

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) O modelo de administração gerencial no Brasil

- (A) foi introduzido pelo Decreto-Lei 200/1967, visando profissionalizar a administração federal, reduzindo o nível de autonomia das empresas e autarquias e implantando o Orçamento de Base Zero.
- (B) foi implementado com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1936, tendo por meta flexibilizar as funções gerenciais nas autarquias federais.
- (C) teve seu auge na segunda metade dos anos 1990, visando ao processo de fortalecimento da responsabilização e autonomia dos níveis gerenciais e tentando implantar a gestão por resultados na administração federal.
- (D) foi um movimento político iniciado no fim dos anos 1980 orientado para a privatização das políticas sociais e fortalecimento dos controles externos formais da administração federal.
- (E) foi introduzido no Brasil através do Programa Nacional de Desburocratização, tendo como meta extinguir a burocracia formal e implantar a burocracia gerencial, voltada exclusivamente para os processos.

A: assertiva incorreta. A reforma administrativa operada pelo DL 200/1967 é marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, em que se buscou combater a excessiva concentração funcional, transferindo-se atividades para entidades da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e entidades de economia mista). Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle – item 3.2 do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE/1995; B: assertiva incorreta. O Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, criado em 1936 (prélio do Estado Novo varguista), tinha por objetivo modernizar a administração pública, por meio de racionalização mediante simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos – 3.1 do PDRAE/1995; C: essa é a assertiva correta, considerando que a *administração pública gerencial* está ligada ao controle dos resultados e à descentralização e à desconcentração administrativas; D: assertiva incorreta, conforme comentário à alternativa anterior; E: incorreta. O Programa Nacional de Desburocratização – PrND, do início dos anos 1980, tinha por objetivo a revitalização e a agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e a simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência – item 3.2 do PDRAE/1995 – Decreto 83.740/1979. Importante reiterar que a *administração pública gerencial* prestigia o controle dos resultados, não dos processos.

Gabário 13

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Considerando convergências e divergências entre gestão pública e gestão privada, assinale a opção correta.

- (A) A gestão privada sustenta-se na autonomia de vontade, ao passo que a gestão pública baseia-se no princípio da estrita legalidade.
- (B) As ferramentas de gestão privada e da gestão pública diferem substancialmente, não se prestando a adaptação dessas ferramentas para utilização em outro ambiente distinto daquele para que foi concebido inicialmente.
- (C) Inexiste a possibilidade de obtenção de lucro nas empresas públicas e sociedade de economia mista, devendo todo o valor obtido ser reinvestido na própria organização.
- (D) Em todos os setores em que o Estado atuar, a gestão pública estará dotada de poderes de império que o colocará em situação de superioridade em relação ao particular e aos demais competidores inseridos no mercado.
- (E) Visando dar maior celeridade e efetividade à ação pública, a gestão pública deve adotar os mesmos pressupostos gerenciais de eficiência e eficácia da gestão privada.

A: no âmbito privado, pode-se fazer tudo que não for proibido por lei (autonomia da vontade – art. 5º, II, da CF). No âmbito público, a Administração somente pode fazer aquilo que é permitido por lei (estrita legalidade – art. 37, *caput*, da CF); B: a moderna

gestão pública (*administração pública gerencial*) adota técnicas e ferramentas desenvolvidas no ambiente privado, com adaptações (por exemplo, planejamento estratégico, qualidade total, controle por resultados, orientação para o cidadão-cliente etc.); C: as empresas públicas e as sociedades de economia mista sujeitam-se ao regime privado e podem buscar o lucro e distribuí-los entre os sócios – art. 173, II, da CF; D: a atuação do Estado por meio de empresas públicas e sociedades de economia mista sujeitam-se às regras do mercado (inclusive concorrenciais), sendo vedados privilégios fiscais não extensivos às do setor privado – art. 173, § 2º, da CF; E: embora a moderna administração pública seja influenciada pelos pressupostos gerenciais de eficiência e eficácia da gestão privada, não são os mesmos (por exemplo, a administração direta não busca o lucro ou o retorno empresarial de investimentos, evidentemente).

Gabário 13

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Acerca da evolução da gestão pública na busca da excelência dos serviços públicos, assinale a opção correta.

- (A) A excelência na gestão pública está centrada no modelo de administração pública patrimonialista, no qual a preservação do patrimônio público deve ser a finalidade precípua.
- (B) O modelo de administração pública burocrática apresenta, originalmente, como vantagem em relação a outros modelos, a busca do controle de abusos e do fim do nepotismo.
- (C) O modelo de administração pública gerencial, por se inspirar no modelo adotado na administração privada, é confundido com ele.
- (D) Uma das políticas formuladas na busca da excelência nos serviços públicos é o GesPública, elaborado com base na premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente, mas não pode ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, devido às especificidades de cada país.
- (E) A qualidade da gestão pública deve ser orientada para o Estado e desenvolver-se no âmbito de valores demarcados por princípios similares àqueles preconizados em empresas de classe mundial.

A: a *administração pública patrimonialista* é aquela arcaica, anterior à *administração pública burocrática* (descrita por Max Weber) e à moderna *administração pública gerencial*. Na administração pública patrimonialista, “o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano” (Capítulo 2 do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE/1995 – pode ser encontrado no site da Presidência da República e em <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>). A preservação do patrimônio público é uma preocupação relevante da *administração pública burocrática*; B: a *administração pública burocrática* é uma resposta ao patrimonialismo anterior, visando, exatamente, a combater a corrupção e o nepotismo; C: a assertiva é subjetiva, mas não se deve confundir a *administração pública gerencial* com a administração das empresas privadas, dados os pressupostos absolutamente distintos (a administração pública volta-se diretamente ao interesse público, enquanto a privada direciona-se imediatamente a interesses particulares); D: o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GES PÚBLICA não rejeita os padrões internacionais de qualidade em gestão – Decreto 5.378/2005; E: a qualidade da gestão pública deve ser orientada para o cidadão. O enfoque no próprio Estado é característica ultrapassada da antiga *administração pública burocrática*.

Gabário 13

2. RECURSOS HUMANOS

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) Na gestão de desempenho em órgãos públicos deve-se focalizar prioritariamente

- (A) a autonomia do órgão na definição de sua missão e objetivos gerais.
- (B) a racionalização dos processos e redução de custos.
- (C) a compatibilização das metas e objetivos do órgão com o interesse público.
- (D) a compatibilização dos processos administrativos com relação aos controles formais.
- (E) o isolamento do órgão em face dos interesses sociais que procuram influenciá-lo.

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional visando a continuidade e a sustentabilidade da organização em ambientes dinâmicos e turbulentos. Pode-se, então, dizer que a gestão de desempenho consiste em um processo contínuo e integrado de atividades que compreende a definição de metas e objetivos; recursos necessários e indicadores de desempenho; o acompanhamento das atividades e a avaliação dos resultados (gabarito do concurso Analista Legislativo – Câmara dos Deputados – 2007 – FCC). A: incorreta, pois o planejamento estratégico, que se refere à missão e aos objetivos gerais, é traçado no nível mais alto da organização, ou seja, no nível institucional ou estratégico. Aceita-se que os três níveis organizacionais,

administrativos ou de responsabilidade são (a) institucional ou estratégico (nível mais elevado, em que se realiza o planejamento estratégico), (b) intermediário, gerencial ou tático (recebe as decisões estratégicas e permite sua implementação pelo nível operacional, realizando o planejamento tático) e (c) operacional ou técnico (administra a execução da operação, realiza o planejamento operacional); **B**: incorreta, referindo-se à eficiência, bastante desejável, mas não especificamente à gestão de desempenho, que foca os resultados a serem alcançados (efetividade); **C**: correta, conforme comentários iniciais; **D**: incorreta, pois a gestão de desempenho não foca o controle dos processos, mas sim os resultados, o atingimento das metas traçadas; **E**: incorreta, pois nenhuma gestão pública pode se dissociar do interesse público, que sempre deve orientá-la.

..C.. Gabarito

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) Na gestão de pessoas no setor público deve-se utilizar os quadros terceirizados em

- (A) funções com pouca interação com o público.
- (B) atividades-meio de caráter auxiliar.
- (C) funções técnicas que exigem frequente atualização.
- (D) atividades-fim com baixa complexidade técnica.
- (E) cargos com elevada rotatividade.

A terceirização na gestão pública é aceitável apenas nas atividades-meio e auxiliares (limpeza, vigilância, motoristas, secretárias etc.), jamais nas atividades-fim, tipicamente estatais (gestão, polícia, fiscalização etc.). Por essa razão, a alternativa “B” é a correta.

..B.. Gabarito

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) O estilo tradicional de direção (Teoria X) está apoiado numa concepção da natureza humana que enfatiza

- (A) o caráter egocêntrico dos homens e a oposição entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização.
- (B) o caráter naturalmente empreendedor e ativo dos homens quando motivados por objetivos organizacionais ambiciosos.
- (C) a natureza independente, a predisposição ao autocontrole e facilidade ao comportamento disciplinado.
- (D) a capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas como atributo comum à maioria dos homens.
- (E) a responsabilidade da administração em proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam suas potencialidades.

A teoria Y de Douglas MacGregor, pela qual o trabalho é fonte de satisfação para as pessoas (entre outros aspectos) opõe-se à teoria X (visão clássica), segundo a qual as pessoas são indolentes e precisam ser dirigidas e impulsionadas para o trabalho. Por essa razão, a alternativa “A” é a correta (a única que afirma esse aspecto negativo das pessoas).

..A.. Gabarito

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) Nos modelos contemporâneos de gestão de pessoas enfatiza-se

- (A) o controle centralizado e hierárquico.
- (B) a orientação para os processos.
- (C) as vantagens colaborativas.
- (D) a necessidade de certeza.
- (E) a informação segmentada.

A: incorreta, pois valorizam-se as relações horizontais, colaborativas, e não a centralização e hierarquia; **B**: incorreta, pois o enfoque moderno é nos resultados, no atingimento de metas traçadas, não nos processos; **C**: correta, conforme comentário à alternativa “A”; **D**: incorreta, pois o enfoque é na colaboração, o melhor esforço para atingimento das metas traçadas, dos resultados almejados; **E**: incorreta, pois busca-se o compartilhamento de informações, a visão global da organização e comprometimento por todos os agentes.

..C.. Gabarito

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) O gestor de recursos humanos orientado para a construção de uma organização competitiva, quando focado no envolvimento das pessoas prioriza

- (A) a reengenharia dos processos da organização.
- (B) o provimento de recursos aos funcionários para incentivar contribuições.
- (C) o diagnóstico organizacional alinhado à estratégia empresarial.
- (D) a melhoria da infraestrutura da empresa.
- (E) o aperfeiçoamento das estratégias de recursos humanos.

A expressão-chave na questão é “envolvimento das pessoas”. Perceba que a única alternativa que se refere ao envolvimento e comprometimento das pessoas com os resultados almejados pela organização é a “B”, que deve ser anotada.

..B.. Gabarito

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) O principal limite a uma adequada gestão das pessoas no setor público brasileiro é

- (A) o controle total das elites patrimonialistas sobre as carreiras de Estado no âmbito do governo federal.
- (B) a falta de estruturas de cargos e carreiras nos órgãos voltados para a gestão e planejamento de recursos humanos no governo federal.
- (C) a inexistência de uma política salarial e de incentivos ao desempenho dos níveis gerenciais.
- (D) a rigidez da estrutura de cargos e carreiras e a complexidade da legislação de pessoal no setor público brasileiro.
- (E) o clientelismo e a corrupção nas funções operacionais e nos quadros terceirizados da administração pública em todas as esferas de governo.

A: incorreta, pois uma das principais conquistas da administração burocrática, mantida pela administração pública gerencial, é a realização de concursos públicos para contratação de seus agentes, o que é especialmente verdadeiro no caso das carreiras de Estado e, em tese, afasta o “controle total das elites patrimonialistas”; **B**: incorreta. Há estruturas de cargos e carreiras elogiadas no serviço público federal, como a de gestor, de modo que não pode ser indicada como “principal” limite. **C**: incorreta. De fato, não há políticas audaciosas de salários e incentivos para os níveis gerenciais, até por conta da rigidez imposta pela legislação estatutária do funcionalismo, mas é reconhecido que a “gratificação por ocupação de – DAS –, que geralmente é entendida como um grave desvio do modelo burocrático, na medida em que permite a contratação de pessoal externo ao serviço público, na verdade é um elemento positivo a dar alguma racionalidade ao sistema de remuneração e ao estabelecer um sistema de incentivo para os servidores mais competentes” (item 4.4.3 do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE/1995). **D**: correta. Embora as alternativas “B” e “C” indiquem também entraves à adequada gestão de pessoal no serviço público, a “D” é a melhor, na medida em que a questão pede o “principal” limite; **E**: incorreta. Embora clientelismo e corrupção nos quadros sejam, sem dúvida, graves para o serviço público, difícil afirmar que seja o principal limite para a gestão de pessoal.

..D.. Gabarito

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) No processo de gestão da mudança, no setor público, deve-se estar atento, principalmente,

- (A) às resistências individuais resultantes do sentimento de insegurança das pessoas.
- (B) aos grupos insatisfeitos com as mudanças tecnológicas necessariamente associadas à mudança organizacional.
- (C) à influência de grupos de interesse econômicos sobre os dirigentes da organização.
- (D) à falta de sentido ético dos servidores com relação à missão principal da organização.
- (E) às resistências coletivas baseadas no apego à cultura organizacional.

O apego à cultura organizacional é apontada como importante óbice ao processo de gestão da mudança, de modo que a alternativa “E” é a melhor. Cultura organizacional é o conjunto de valores em uma organização, seus princípios, crenças políticas, clima organizacional, relações e hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração. No modelo de Schein, relativo à cultura organizacional, o nível dos *artefatos* refere-se aos fatores imediatamente visíveis da organização (prédios, marcas, uniformes, rituais, tradições etc.). O nível dos *valores* refere-se àqueles que orientam o comportamento das pessoas na organização. O nível dos *pressupostos* refere-se àqueles que também orientam os comportamentos, mas em nível mais profundo, inconsciente. Os indicadores, atributos ou dimensões mais comuns da cultura organizacional, segundo Maximiliano, são (a) distância do poder, relativa à percepção da autoridade e diferença de *status*; (b) linguagem, atinente à importância dada à escrita ou à fala, (c) relações humanas, relativa ao individualismo ou coletivismo, (d) atitude em relação ao futuro, proativa ou reativa, (e) universalismo ou particularismo, ou flexibilidade das regras em relação a situações particulares, (f) orientação para o ambiente, distinguindo organização adaptativas ou orientadas para dentro, (g) propensão ao risco, diferenciando culturas orientadas para a certeza ou mais tolerantes com a ambiguidade, (h) mecanicismo ou organicismo, caracterizando as organizações como máquinas ou organismos vivos.

..E.. Gabarito

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) Para que seja factível utilizar indicadores de desempenho no processo de avaliação de um órgão público é imprescindível, em primeiro lugar,

- (A) elaborar um projeto de serviço mensurável tanto por indicadores qualitativos como quantitativos.
- (B) estabelecer relações precisas entre o conjunto de indicadores existentes tanto quantitativos como qualitativos.

- (C) diferenciar claramente os indicadores qualitativos dos quantitativos e priorizar os primeiros.
- (D) superar a indeterminação na mensuração de atividades governamentais, geralmente avaliadas por critérios subjetivos.
- (E) evitar o uso de indicadores quantitativos, frequentemente manipulados para fins de privatização do setor público.

A fixação de metas, no bojo de um projeto de serviço, por exemplo, é pressuposto para a utilização de indicadores de desempenho, de modo que a alternativa "A" é a melhor. Veja o Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão (localizável no site www.gespublica.gov.br). Um modelo é um recurso analítico com o propósito de representar a realidade a partir da definição de um conjunto de variáveis (ou aspectos da realidade que se pretende representar, aspectos estes que podem ser vistos/definidos/medidos de forma quantitativa ou qualitativa, por meio de indicadores). Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

Gabário "A"

(Analista – TRT/10ª – 2013 – CESPE) Julgue os itens subsequentes, relativos a planejamento, ferramentas organizacionais, gestão da qualidade e assuntos correlatos.

- (1) Para assegurar maior controle sobre as operações da instituição, é essencial concentrar esforços para desconstruir os grupos informais presentes em sua estrutura.

Incorreta, pois a estrutura informal é algo natural, inevitável e até desejável em qualquer organização. É aquela estrutura formada naturalmente pelas relações interpessoais, por afinidade, independentemente da hierarquia e da subordinação formais. Os líderes da estrutura informal podem, por exemplo, vir a ser aproveitados futuramente pela estrutura formal, inclusive por gozarem de legitimidade entre os colaboradores.

Gabário 1E

Veja a tabela abaixo com características distintivas das estruturas organizacionais formais e informais:

Estrutura formal	Estrutura informal
– formalizada por regulamentos, normas jurídicas	– relações não convencionais, não há formalização em regulamentos ou normas jurídicas
– relações de autoridade e hierarquia	– relações de afinidade, interesses comuns, prestígio relacionado à aceitação pelos outros (não pela hierarquia)
– liderança formal	– liderança informal
– papéis definidos previamente, há planejamento, divisão do trabalho segundo capacidades	– surge da interação social, com espontaneidade, não por planejamento
– impessoalidade nas relações	– pessoalidade nas relações
– estabilidade, racionalidade	– instabilidade
– representada graficamente pelo organograma	– prioriza os canais informais de comunicação
– prioriza os canais formais de comunicação	– objeto das teorias das relações humanas e estruturalistas
– objeto das teorias clássicas de administração e estruturalistas	

(Analista – TRT/10ª – 2013 – CESPE) No que se refere a gestão de pessoas, julgue o item seguinte.

- (1) A descrição de cargos é o processo de planejamento de recursos humanos que descreve os talentos, conhecimentos, habilidades e outras características necessárias ao desempenho do cargo.

Incorreta. A descrição de cargos é processo que consiste em enumerar tarefas ou atribuições que compõem cada cargo e o torna distinto dos demais existentes na organização (Chiavenato), de modo que é providência anterior à descrição dos talentos, conhecimento, habilidades e outras características para seu desempenho.

Gabário 1E

(Analista – TRT/10ª – 2013 – CESPE) Julgue os itens a seguir, acerca da gestão de pessoas.

- (1) O desenvolvimento dos servidores públicos que se baseia na noção de competência é um exemplo de como a administração por objetivos tem-se tornado tendência na administração pública brasileira.
- (2) Entre os resultados possíveis de um mapeamento de competências, o principal deles é a lacuna de competências. A partir desse resultado, podem-se estabelecer as prioridades da gestão de pessoas. Quando há lacunas grandes de competências e não há

mão de obra qualificada disponível, recomenda-se o desenvolvimento e a capacitação das pessoas. Porém, quando há lacuna de competência, mas há mão de obra qualificada disponível, pode-se priorizar a seleção ou a movimentação nas organizações.

- (3) As funções administrativas características da gestão de pessoas nas organizações públicas incluem a realização de rotinas típicas de departamento pessoal e a elaboração de políticas de desenvolvimento e de gestão de desempenho de pessoas.
- (5) A divisão de um processo organizacional em partes e a designação de cargos para a realização de cada parte é um exemplo de como os cargos são abordados no modo clássico, enquanto que a vinculação de um cargo amplo a um processo e aos seus respectivos níveis de complexidade revela a tendência contemporânea na análise de cargos.
- (6) O mapeamento de competências nas organizações procura identificar as competências relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais a partir de técnicas de coleta e análise de dados como entrevistas, grupos focais, questionários e estatísticas, entre outros mecanismos.

1: incorreta. A formulação de objetivos consensuais, o comprometimento pessoal com relação à busca desses objetivos e a negociação quanto à alocação de recursos e meios necessários ao seu alcance são estratégias de administração do desempenho relacionadas à nova roupagem da administração por objetivos (Gabário Administrador – Ministério do Esporte – 2008 – CESPE); 2: correta. O *treinamento* foca o desempenho do colaborador nas atividades atuais, enquanto o *desenvolvimento* volta-se às habilidades necessárias para atividades futuras. Os meios de recrutamento são (a) interno, dentre os funcionários da própria organização, (b) externo, com candidatos de fora da organização, e (c) misto, abrangendo pessoas de dentro e de fora. Os modelos de seleção são (i) colocação, quando há apenas um candidato para a única vaga, (ii) seleção, com vários candidatos para a mesma vaga e (iii) classificação, quando há diversos candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato (Chiavenato); 3: incorreta, pois a elaboração de políticas de desenvolvimento e de gestão de desempenho de pessoas não é função puramente administrativa, mas de planejamento organizacional; 5: correta, pois tendência moderna é envolver os cargos nos processos de maneira completa, não restringindo-os a partes do todo; 6: correta, descrevendo adequadamente o mapeamento de competências.

Gabário 1E, 2C, 3E, 5C, 6C

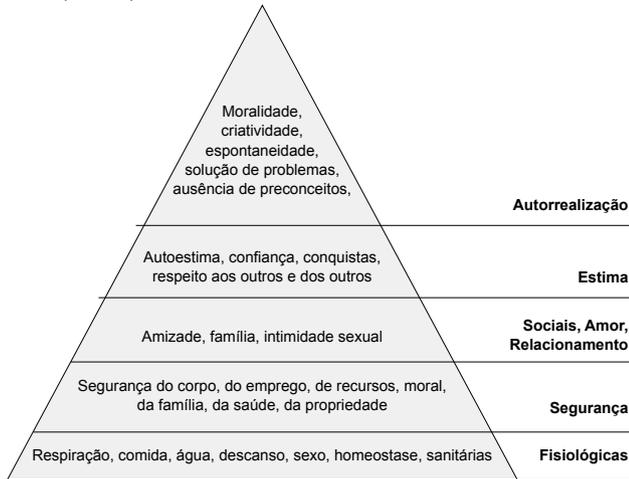
(Analista – TRT/10ª – 2013 – CESPE) Com referência a comportamento organizacional, julgue os itens que se seguem.

- (1) Os conflitos no trabalho têm sido gerenciados sob diversos enfoques, uma vez que, de acordo com suas características funcionais e disfuncionais, pode haver necessidade do uso de abordagens em que o enfrentamento seja mais adequado ou em que a evitação seja mais apropriada para a solução do problema.
- (2) A qualidade de vida no trabalho é uma importante dimensão da vida organizacional e sua gestão deve-se dar com ênfase nos aspectos específicos da satisfação humana, bem como considerando os aspectos mais gerais da avaliação que as pessoas fazem sobre sua satisfação no trabalho.
- (3) A motivação para o trabalho, sob o enfoque das necessidades humanas, é resultado do quanto a pessoa se percebe capaz de realizar uma determinada tarefa de forma autônoma e exemplar.

1: correta. O confronto e a evitação podem ser, a depender do caso, adequados para a solução de conflitos, considerando a prioridade para a organização. Indicam-se como modos de administração de conflitos: (a) acomodação, evitando-se o confronto, (b) dominação, quando uma das partes impõe a solução, (c) compromisso, quando há concessões mútuas para solução do conflito, (d) solução integrativa dos problemas, em que se busca aquela que atenda integralmente as pretensões das partes. A competição pode ser a melhor solução para o conflito, com resolução ganha-perde, quando a prioridade é o resultado, e não o relacionamento interpessoal. Caso o foco no relacionamento seja mais importante, a solução poderia ser a cooperação (perde-ganha). Se ambos forem igualmente relevantes (resultado e relacionamento), a negociação seria indicada, para se buscar o ganha-ganha. Finalmente, se a questão não focasse o resultado, nem o relacionamento, a solução poderia ser evitar o conflito, simplesmente; 2: correta. A qualidade de vida no trabalho refere-se a aspectos físicos e ambientais (condições ambientais e de segurança do trabalho) e a aspectos psicológicos no local de trabalho (grau de satisfação das pessoas); 3: incorreta. O entendimento pelo qual as pessoas são motivadas por necessidades humanas não se refere especificamente à percepção da capacidade de realização a que se refere a assertiva, mas sim à percepção de que o indivíduo consegue atender a essas necessidades. A sequência das necessidades humanas para Maslow são, (do mais necessário para o menos necessário): fisiológicas, segurança, sociais, estima, autorrealização.

Gabário 1C, 2C, 3E

Eis uma representação gráfica dos níveis hierárquicos de necessidade, segundo Maslow, da base para o topo:



(Analista – TRT/10ª – 2013 – CESPE) Com referência a comportamento organizacional, julgue o item que se segue.

- (1) Quando uma chefia valoriza de modo mais evidente as habilidades interpessoais de um subordinado em detrimento de sua capacidade de realização e entrega de desempenho, pode estar havendo a predominância de um estilo de liderança que se baseia na execução de tarefas e atividades.

1: incorreta, pois esse estilo é claramente centrado nos relacionamentos interpessoais, e não na execução de tarefas e atividades. É comum a abordagem da liderança centrada nas tarefas, em contraposição à liderança centrada nas pessoas (relacionamento). O estilo centrado nas tarefas refere-se à preocupação com a execução dessas tarefas e com o atingimento dos resultados, adotando-se métodos preestabelecidos de trabalho. O líder centrado nas tarefas tende a planejar e definir quem realizará e como cada colaborador realizará suas tarefas, além de monitorar seu desempenho. O estilo centrado nas pessoas refere-se à preocupação com as características e competências dos subordinados, com ênfase no trabalho em equipe e nas metas a serem atingidas, mais do que nos métodos. O líder centrado nas pessoas busca apoiar os subordinados, respeitando suas características, necessidades e priviligia as relações interpessoais. Perceba que a descrição no problema indica apenas enfoque nos relacionamentos, sem menção a tarefas.

Gabarito 1E

Veja a seguinte tabela, com características desses dois estilos de liderança (gabarito da CESPE):

Líder centrado nas tarefas	Líder centrado nas pessoas
<ul style="list-style-type: none"> – preocupa-se com os métodos de trabalho das pessoas; – define claramente os padrões de trabalho a serem desenvolvidos pelas pessoas; – atribui as responsabilidades de acordo com a tarefa desenvolvida pelas pessoas; – focaliza a produtividade e a qualidade das atividades das pessoas; – monitora os resultados do desempenho das pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> – expõe os objetivos do trabalho para as pessoas; – atua como apoio e retaguarda para as pessoas; – respeita os sentimentos das pessoas; – procura ensinar as tarefas e desenvolver as pessoas; – demonstra confiança nas pessoas; – preocupa-se com as metas mais do que com os métodos.

Aproveitamos para apresentar esta outra tabela, com atitudes típicas de três tipos de personalidade de líderes executivos, conforme Richard W. Wallen, o Batalhador, o Auxiliador e o Crítico (gabarito da FCC):

Características	Batalhador	Auxiliador	Crítico
Julga os outros por:	Poder	Afetividade	Aptidão cognitiva
Influencia os outros pela:	Intimidação	Compreensão	Argumentação
Receia:	Dependência	Rejeição	Emoções
Necessita de:	Afeto	Firmeza	Conscientização de sentimentos

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) Cada vez mais a Área de Recursos Humanos (ARH) passa a adicionar valor à organização com intuito de servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas. Para atuar desta forma ela (ARH) precisa desempenhar papéis múltiplos e complexos. Esses novos papéis envolvem a definição de estratégias de recursos humanos; administração da infraestrutura; administração da contribuição dos funcionários e administração da transformação e da mudança. A administração da infraestrutura da empresa prevê como o RH pode

- (A) auxiliar na prática dos valores da empresa.
 (B) desenvolver metodologias de trabalho para a retenção de talentos.
 (C) ajudar na criação de uma organização criativa, motivadora e renovadora.
 (D) ajudar a impulsionar a missão da empresa.
 (E) oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz.

O papel de administração da infraestrutura refere-se aos processos da organização, focada em suas operações cotidianas. Busca aumentar sua eficiência e eficácia, de modo que a alternativa “E” é a melhor.

Gabarito 5C

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) Schein (1992) propõe que a cultura organizacional seja analisada sob três camadas: artefatos; valores compartilhados e pressuposições básicas.

Os valores compartilhados

- (A) são pressuposições importantes, as quais devem ser seriamente consideradas pelos gestores de modo geral. Tais contribuições podem modificar positivamente o alcance dos resultados.
 (B) indicam as verdades implícitas que o conjunto dos membros da corporação compartilham. Tais verdades surgem em decorrência das experiências compartilhadas.
 (C) exercem funções essenciais no quadro funcional da organização. Tal processo pode representar um intenso mecanismo de motivação para as pessoas que se encontram inseridas naquela cultura.
 (D) são os padrões de comportamento facilmente detectados no trabalho cotidiano das pessoas da organização. Eles é que exercem uma ligação com a ideia de que todos fazemos parte de um grupo de trabalho.
 (E) modificam sobremaneira a maneira de pensar dos colaboradores, que passam juntos a desenvolver crenças idênticas e que favorecem a construção de uma identidade corporativa. Esta identidade é que estabelecerá o tipo de cultura que a empresa desenvolverá.

No modelo de Schein, relativo à cultura organizacional, o nível dos *artefatos* refere-se aos fatores imediatamente visíveis da organização (prédios, marcas, uniformes, rituais, tradições etc.). O nível dos *valores* refere-se àqueles que orientam o comportamento das pessoas na organização. O nível dos *pressupostos* refere-se àqueles que também orientam os comportamentos, mas em nível mais profundo, inconsciente. **A, B e E:** incorretas, pois aproximam-se no nível dos pressupostos; **C:** essa é a melhor alternativa, conforme comentários iniciais e às outras assertivas; **D:** incorreta, pois aproxima-se do nível dos artefatos.

Gabarito 5C

(Analista – TRT/24ª – 2011 – FCC) O modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, sendo composto por processos e práticas, que são classificados quanto a sua natureza, objetivos e parâmetros em três categorias: movimentação, desenvolvimento e valorização. As práticas de capacitação, carreira e desempenho das pessoas estão vinculadas

- (A) à categoria movimentação.
 (B) à categoria desenvolvimento.
 (C) à categoria valorização.
 (D) às categorias movimentação e valorização.
 (E) às categorias desenvolvimento e valorização.

A movimentação refere-se à captação, internalização, transferência, promoção, recolocação e desligamento de pessoal. O desenvolvimento refere-se a capacitação, carreira e desempenho. A valorização refere-se a remunerações, benefícios e premiações. Por essa razão, a alternativa “B” é a correta.

Gabarito 5B

(Analista – TRT/24ª – 2011 – FCC) O estado de ânimo coletivo que os colaboradores de uma organização demonstram em dado momento é denominado

- (A) brainstorming.
- (B) cultura organizacional.
- (C) ciclos temporais.
- (D) clima interno.
- (E) benchmarking.

A: incorreta, pois *brainstorming* ou agitação de ideias refere-se à reunião de pessoas que, de modo livre e espontâneo, buscam identificar os fatos, gerar ideias e encontrar soluções, com muitas opiniões, sem críticas ou restrições, e com bastante diálogo; **B:** incorreta, pois a cultura organizacional não é momentânea, abrangendo o clima organizacional, mas a ele não se restringindo; **C:** a situação da organização em determinado momento não se coaduna com a definição de ciclos temporais, que se repetem periodicamente; **D:** essa é a assertiva correta, pois se trata do clima interno da organização; **E:** incorreta, pois *benchmarking* é uma ferramenta essencialmente utilizada para a gestão da qualidade, em que se comparam os indicadores da organização com os modelos, ou seja, com os melhores indicadores encontrados em outras organizações.

Gabarito "D."

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) A gestão estratégica pressupõe, em sua implementação, o alinhamento da gerência de recursos humanos, principalmente no que tange à alocação de pessoas ajustadas, capacitadas e comprometidas com as atribuições previstas nos cargos da organização. Considerando esse assunto bem como as técnicas de gerência de recursos humanos e gestão estratégica, assinale a opção correta.

- (A) A implementação de uma estratégia organizacional que demande suscitar saudável competição entre os recursos humanos existentes poderia utilizar-se do recrutamento externo para preenchimento de um cargo vago em gerência média.
- (B) A implementação de uma estratégia organizacional que demande a criação de novos cargos poderá se utilizar da técnica de incidentes críticos, a qual possibilita que se descreva um cargo apontando-se apenas os principais erros cometidos pelos seus antecessores.
- (C) No alinhamento da gestão estratégica e da gerência de recursos humanos, o treinamento será sempre benéfico para a organização, ainda que não focalize nenhuma de suas necessidades específicas.
- (D) O desenho de cargos, que consiste em sua análise e descrição, é estratégico para os demais processos da gerência de recursos humanos.
- (E) O sucesso da seleção de recursos humanos está calcado na responsabilidade estratégica exclusiva da gerência de recursos humanos, que deverá atentar para o perfil do cargo e para o próprio processo seletivo.

A: em princípio, o recrutamento interno (entre os integrantes da organização) tende a fomentar a competição, o que não tende a ocorrer no caso de recrutamento externo; **B:** o método dos incidentes críticos avalia os funcionários (não seus antecessores) com base nos fatos excepcionalmente positivos e negativos em seu desempenho; **C:** caso o treinamento não focalize nenhuma das necessidades específicas da organização, poderá ser inútil e, portanto, não será benéfico para a organização (implicará desperdício de recursos); **D:** a assertiva é verdadeira; **E:** a responsabilidade no sucesso da seleção é de toda a organização, não apenas do setor de recursos humanos (note que termos extremos, como "exclusiva", muitas vezes indicam que a assertiva é falsa).

Gabarito "D."

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Assinale a opção correta a respeito da gestão do desempenho.

- (A) Uma das aplicações dos resultados da avaliação de desempenho é servir como instrumento de recrutamento interno ou movimentação interna.
- (B) A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial do gestor de recursos humanos que procura acompanhar e monitorar o trabalho das equipes da organização.
- (C) A relevância da avaliação de desempenho para o alcance e a melhoria dos resultados organizacionais é consensual entre os estudiosos da área de recursos humanos.
- (D) A gestão do desempenho enfatiza o foco na medição dos resultados finais visando à comparação do desempenho obtido com os objetivos fixados.

(E) A gestão de desempenho deve ter como principal função a integração entre as ferramentas de avaliação e as políticas de remuneração de pessoal.

A: a assertiva é verdadeira; **B:** em geral, embora a avaliação de desempenho dos funcionários seja coordenada pelo setor de recursos humanos, sua execução depende da participação de toda a organização, em especial os gestores a que se subordinam os avaliados; **C:** embora a importância da avaliação de desempenho seja amplamente aceita, há diversas críticas, especialmente quanto à forma de sua execução, o que torna a assertiva incorreta (note que termos extremos, como consensual, muitas vezes indicam que a afirmação é inverídica); **D:** há vários métodos para a avaliação de desempenho (e a expressão gestão de desempenho denota esse sentido mais amplo), incluindo a avaliação por resultados. No entanto, é muito comum a utilização de indicadores objetivos (não resultados) como padrão de avaliação, o que torna a assertiva incorreta. Note que nos contratos de gestão haverá "estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade" – art. 7º, I, da Lei 9.637/1998; **E:** a função primordial da gestão de desempenho é aprimorar a organização e seus recursos humanos, e não apenas a política de remuneração.

Gabarito "A."

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Com relação aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho funcional, assinale a opção correta.

- (A) Para avaliar o desempenho funcional, visando garantir a facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação, recomenda-se a utilização do método de escolha forçada.
- (B) A utilização do método de escala gráfica evita a influência pessoal do avaliador, ou seja, a subjetividade.
- (C) A utilização do método de escala gráfica apresenta a desvantagem de produzir o efeito de generalização.
- (D) A utilização do método de pesquisa de campo garante a participação dos avaliados tanto na avaliação como nas providências.
- (E) O método de avaliação de desempenho por incidentes críticos é de difícil montagem e utilização.

A: o método da escolha forçada, em que o avaliador classifica o desempenho do avaliado em relação a determinadas descrições preestabelecidas, não é recomendado isoladamente. Sugere-se a avaliação do desempenho funcional primordialmente pela análise do cumprimento de metas e objetivos previamente traçados; **B:** a escala gráfica implica ativa participação do avaliador, ao apontar a posição do avaliado em cada um dos indicadores pré-definidos. Procura-se minorar a subjetividade, mas é incorreto afirmar que ela é evitada; **C:** a adoção de indicadores pré-definidos e a tentativa de se minorar a subjetividade implicam, no mais das vezes, generalização, como no caso das escalas gráficas; **D:** o método da pesquisa de campo refere-se, em regra, à entrevista do avaliador com os gestores (líderes, superiores dos avaliados), não diretamente com os próprios avaliados; **E:** o método dos incidentes críticos exige a anotação dos fatos excepcionalmente positivos e negativos no desempenho dos avaliados, e não sugere dificuldade excepcional (em relação aos demais métodos), o que torna a assertiva incorreta.

Gabarito "C."

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) A respeito das características de uma avaliação de desempenho efetiva, que busca proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas, assinale a opção incorreta.

- (A) A avaliação deve abarcar, além do desempenho dentro do cargo ocupado, o alcance de metas e objetivos.
- (B) A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho.
- (C) A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado.
- (D) A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.
- (E) A avaliação de desempenho deve evitar que o funcionário conheça o que o chefe pensa a seu respeito.

A: de fato, a avaliação com base no alcance de metas e resultados é cada vez mais comum e indicada para a boa administração pública gerencial; **B:** o que é relevante, para a organização, é a atividade profissional do avaliado, e não, necessariamente, seus hábitos pessoais (esses hábitos somente passam a ter relevância quando há reflexo no ambiente de trabalho e na atividade profissional); **C:** uma avaliação que não seja aceita pelas partes envolvidas tende a ser impositiva e improdutiva; **D:** esse é um dos objetivos essenciais da avaliação de desempenho, além de fornecer informações essenciais aos gestores, relacionadas aos recursos humanos da organização; **E:** há métodos amplamente aceitos de avaliação de desempenho, como a avaliação 360 graus, em que há troca de impressões entre superiores, subordinados, colegas, clientes etc. (*stakeholders*).

Gabarito "E."

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Acerca das teorias concernentes à gerência de recursos humanos, assinale a opção correta.

- (A) Segundo a teoria de Herzberg, na abordagem dos fatores motivacionais em recursos humanos, quanto maior for o salário dos funcionários como retribuição pelo seu trabalho, maior será sua motivação.
- (B) A teoria de Herzberg enfatiza que os fatores higiênicos a serem observados pelo gestor de recursos humanos estão circunscritos no conteúdo do cargo desempenhado pelo funcionário.
- (C) A teoria de Y de Douglas McGregor enfatiza que o gestor de recursos humanos deve partir do pressuposto de que todos os colaboradores são automotivados para o trabalho, o que não demanda uma postura coercitiva por parte do gestor.
- (D) A teoria de McClelland enfatiza que o gestor de recursos humanos deve considerar que todos os colaboradores estão buscando prioritariamente a necessidade de afiliação.
- (E) O gestor de recursos humanos que se pauta pela teoria de Maslow deve levar em conta a existência, nos indivíduos, de múltiplas necessidades que surgem simultaneamente e que devem ser atendidas de modo simultâneo.

A: a abordagem dos fatores motivacionais na teoria de Herzberg não se reduz a uma relação direta e necessária entre salário e motivação; **B:** os fatores higiênicos na teoria de Herzberg referem-se ao contexto (não ao conteúdo) do cargo ocupado (relações interpessoais, condições de trabalho, salários, *status* etc.). O conteúdo do cargo refere-se aos fatores motivacionais (reconhecimento, crescimento, promoção, responsabilidade etc.); **C:** a teoria Y de Douglas McGregor, pela qual o trabalho é fonte de satisfação para as pessoas (entre outros aspectos) opõe-se à teoria X (visão clássica), segundo a qual as pessoas são indolentes e precisam ser dirigidas e impulsionadas para o trabalho; **D:** A teoria da motivação de McClelland reconhece a existência de necessidades adquiridas ao longo da vida das pessoas, que orientam seu comportamento. São as necessidades de realização, afiliação e poder. Não há prioridade ou hierarquia entre essas necessidades (diferentemente da teoria de Maslow, por exemplo) – todos temos as três necessidades, embora a prevalência de cada uma seja diferente para cada indivíduo; **E:** para Maslow, há uma hierarquia de necessidades que as pessoas buscam atender, na seguinte ordem: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.

Gabarito: C.

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Uma das teorias que buscaram integrar a gerência de recursos humanos com a gestão estratégica foi a do desenvolvimento organizacional (DO). A respeito dessa teoria, assinale a opção correta.

- (A) Um dos objetivos do DO é centralizar a administração na alta direção, a qual define os papéis dos funcionários e os respectivos métodos de trabalho.
- (B) Um dos pressupostos básicos do DO é o de que a mutação do ambiente se dá de maneira gradativa, exercendo pouca influência sobre o desenvolvimento e o êxito das organizações.
- (C) As comunicações e as interações constituem os aspectos fundamentais do DO para que ele obtenha a multiplicação dos esforços rumo à mudança.
- (D) O DO focaliza setores específicos da organização, visando, desse modo, mudanças gradativas e consistentes.
- (E) O DO segue procedimento rígido e imutável para garantir a homogeneidade do desenvolvimento no âmbito da organização.

A: o desenvolvimento organizacional – DO enfatiza a participação e o comprometimento dos colaboradores, o que vai contra a ideia de centralização da administração; **B:** um pressuposto básico do DO é a mutação constante e rápida do ambiente, que exerce grande influência sobre as organizações, impondo a necessidade de contínua adaptação; **C:** a assertiva é verdadeira; **D:** o DO analisa a estrutura organizacional, com enfoque sistêmico, e não cada setor isoladamente; **E:** não há um procedimento único para o DO, muito menos rígido e imutável. Há diversos modelos e estratégias, que devem ser adotados conforme as características de cada organização, as demais variáveis envolvidas (além da própria organização, o ambiente, o grupo social e os indivíduos), as situações e os desafios a serem enfrentados.

Gabarito: C.

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Constitui diretriz da nova política de recursos humanos da administração pública

- (A) promover o recrutamento com base em perfis especialistas, tanto no que se refere à formação quanto no que se refere à experiência profissional.

- (B) possibilitar a permanente capacitação dos servidores a partir da elaboração de plano anual que reflita um diagnóstico de necessidades.
- (C) evitar patamares de remuneração maiores do que os praticados no setor privado.
- (D) buscar a indexação da remuneração à inflação passada.
- (E) organizar a prestação de serviços auxiliares, como manutenção, segurança e atividades de apoio, enfatizando a contratação dos servidores dessas áreas e a sua capacitação nos órgãos públicos.

A: em sentido diverso, há tendência, em muitos casos, de privilegiar a diversidade de formação e experiência profissional; **B:** a assertiva é verdadeira; **C:** o patamar de remuneração maior é, em muitos casos, fator para atrair bons profissionais para o serviço público. O ideal é que tais patamares não sejam inferiores aos do setor privado, como ocorre, muitas vezes, com os cargos de nível superior e executivos (conforme detectado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE/1995 (Tabela 8)); **D:** a indexação pelos índices de inflação é evitada em todos os setores da economia, pois tende a alimentar a própria inflação (círculo vicioso, inflação inercial). No caso do setor público, “é vedada a vinculação ou equiparação de quaisquer espécies remuneratórias para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público” (art. 37, XIII, da CF); **E:** a ênfase é nas carreiras típicas de Estado, que tendem a ser valorizadas pela administração pública gerencial, e não a contratação de servidores para a prestação de serviços auxiliares, que tendem a ser terceirizados.

Gabarito: B.

3. GESTÃO E LIDERANÇA

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) O processo de monitoramento de programas de governo pressupõe

- (A) o acompanhamento contábil da implantação do programa, com relatórios semanais.
- (B) uma checagem diária das condições formais da organização, em termos de qualificação dos recursos humanos.
- (C) o acompanhamento contínuo, cotidiano, por parte de gestores e gerentes, do desenvolvimento dos programas e políticas em relação a seus objetivos e metas.
- (D) avaliações executadas por instituições externas, com pesquisas que procurem responder a perguntas específicas.
- (E) a construção de indicadores, produzidos regularmente com base em diferentes fontes de dados, que dão aos gestores informações sobre o desempenho de programas.

O indicador é o instrumento capaz de medir o desempenho do programa, pressuposto básico para seu monitoramento, portanto, de modo que a alternativa “E” é a correta. O indicador deve ser passível de aferição e coerente com o objetivo estabelecido, sensível à contribuição das principais ações e apurável em tempo oportuno. O indicador permite, conforme o caso, mensurar a eficácia, a eficiência ou a efetividade alcançada com a execução do programa. O monitoramento dos programas tem papel importante na função de planejamento, por ser definido como um processo sistemático e contínuo que visa produzir informações relevantes do ponto de vista gerencial, para a análise, avaliação e intervenção oportuna por parte do gestor responsável, de modo a possibilitar a obtenção dos resultados programados (definições do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para o monitoramento do PPA).

Gabarito: E.

(Analista – TRT/10ª – 2013 – CESPE) A respeito de gestão de projetos e de processos, julgue os itens que se seguem.

- (1) Um dos principais objetivos da gestão de processos é investir qualitativamente em suas variáveis (pessoal, material, método e máquina) com o objetivo de reduzir a entropia do sistema.
- (2) De acordo com o PMBOK, existem quatro grupos principais de processos para gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução e encerramento.
- (3) O gráfico de Gantt é uma ferramenta muito eficaz para o controle do progresso de projetos, pois permite visualizar o avanço de cada etapa da estrutura analítica do projeto sob controle.
- (4) A gestão de escopo é a área de conhecimento definida no PMBOK como responsável por delimitar o que será feito ou não em determinado projeto e, ainda, por mapear, analisar e definir planos de mitigação para os riscos encontrados.

1: correta. Entropia refere-se à tendência para a desordem interna na organização, que leva à desintegração. Os sistemas abertos buscam afastar a entropia por meio de importação de energia e informação (entropia negativa ou negentropia), que é a que se refere a assertiva. Anotamos que *homeostase* (equilíbrio dinâmico) refere-se à

capacidade de manutenção do sistema em face das influências externas; **2:** incorreta, pois, segundo o PMBOOK (Project Management Body of Knowledge), são cinco os processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento; **3:** correta, definindo precisamente o gráfico de Gantt; **4:** incorreta, pois a gestão do escopo refere-se a garantir que o projeto inclua todo o trabalho exigido para completá-lo adequadamente, mas apenas os trabalhos necessários, evitando desvio do foco. Mapear, analisar e definir planos de mitigação para os riscos refere-se à gestão de riscos do projeto, e não especificamente à gestão de escopo.

Gabarrão T.C., Z.E., C.C., A.E.

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) A concepção de gestão por competências pressupõe a focalização prioritária nas competências

- (A) educacionais.
- (B) individuais.
- (C) gerenciais.
- (D) essenciais.
- (E) funcionais.

A gestão por competências foca aquelas essenciais para o sucesso da organização, para o atingimento de seus objetivos, de modo que a alternativa “D” é a mais adequada. Interessante anotar que o art. 2º, II, do Decreto 5.707/2006 define gestão por competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Gabarrão T.C., Z.E., C.C., A.E.

(Analista – TRT/11ª – 2012 – FCC) Da perspectiva do processo organizacional, a etapa do controle implica na:

- (A) decisão sobre os objetivos e a definição de planos para alcançá-los.
- (B) disponibilização de recursos para atingir os objetivos.
- (C) atribuição de autoridade e responsabilidade.
- (D) comunicação e motivação do pessoal.
- (E) definição de padrões para medir desempenho.

Fayol considera organização como (i) unidade, entidade social ou, de modo amplo, empreendimento humano ou (ii) como função administrativa e parte do processo administrativo. As funções administrativas básicas seria planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (POCCC). Atualmente, os autores se referem a planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC). **A:** incorreta, pois se refere ao planejamento; **B e C:** incorretas, pois atinentes à organização; **D:** incorreta, pois relativa à direção; **E:** essa é a correta, pois relacionada à função de controle.

Gabarrão T.C., Z.E., C.C., A.E.

(Analista – TRT/11ª – 2012 – FCC) Na concepção contemporânea da gestão de pessoas em organizações de excelência, o exercício da liderança implica

- (A) na capacidade de controlar o comportamento dos funcionários através de sistemas de vigilância digital.
- (B) na disposição para ceder aos pedidos individuais de benefícios dos funcionários mais leais.
- (C) no recrutamento de pessoas com a formação técnica adequada ao cumprimento dos objetivos estabelecidos previamente pelos dirigentes.
- (D) em mobilizar e comprometer os funcionários com as metas acordadas por todos para a organização.
- (E) no treinamento intensivo dos funcionários para que realizem suas rotinas de trabalho.

A: incorreta, pois a liderança é motivacional, o que diminui ou elimina a necessidade de controles de comportamentos, especialmente os mais opressivos, caso da vigilância digital; **B:** incorreta, pois as decisões devem ser tomadas no interesse da organização, o que inclui os colaboradores, atinentes aos objetivos a serem alcançados; **C:** incorreta, pois a liderança está relacionada à gestão por competências, o que inclui a identificação e desenvolvimento de competências essenciais dentro da organização; **D:** essa é a melhor alternativa, pois reflete a liderança; **E:** incorreta, pois embora o treinamento seja essencial, aquele voltado estritamente para a realização das rotinas de trabalho não está relacionado especifica e diretamente à liderança moderna.

Gabarrão T.C., Z.E., C.C., A.E.

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) Com relação à classificação dos indicadores de gestão, considere as afirmativas abaixo.

- I. Indicadores de produtividade permitem medir a eficiência na aplicação dos recursos para a geração de bens e serviços.
- II. Indicadores de qualidade visam aperfeiçoar processos e expressam a eficácia na obtenção da conformidade do produto e do processo.

- III. Indicadores de desempenho são fundamentais para as organizações contemporâneas.
- IV. Indicadores de resultados são utilizados na monitoração do grau de sucesso dos objetivos perseguidos, que dependem exclusivamente das competências da empresa, visto não serem influenciados por fatores externos.
- V. Indicadores que não espelhem esforços e metas dos programas internos de melhorias dizem muito pouco à organização.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I, II, III e V.
- (B) II, III e IV.
- (C) I e V.
- (D) II, IV e V.
- (E) I, III, IV e V.

I: assertiva correta, pois aponta o objetivo imediato dos indicadores de produtividade; **II:** correta, pois essa é a função dos indicadores de qualidade; **III:** correta, pois as organizações modernas, assim como a administração pública gerencial, prestigiam a gestão de desempenho; **IV:** incorreta, pois os fatores externos e internos influenciam os resultados da organização, devendo ser ponderados na avaliação correspondente; **V:** a assertiva é bastante genérica e subjetiva, mas pode-se afirmar que o acompanhamento, a avaliação e a análise dos esforços e das metas de melhoria são essenciais em qualquer organização.

Gabarrão T.C., Z.E., C.C., A.E.

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) Em organizações complexas, na implantação de mudanças nos objetivos estratégicos em cenários de incerteza, a função de direção deve enfatizar

- (A) a emissão de ordens claras e válidas para o longo prazo.
- (B) a competição entre os setores operacionais.
- (C) a motivação dos quadros funcionais para a realização das atividades rotineiras.
- (D) o exercício da liderança e a coordenação dos setores da organização para a mudança.
- (E) a prevalência dos procedimentos sobre a liderança.

A: incorreta, pois a mudança em cenários de incerteza exige agilidade, e não, especificamente, ordens para o longo prazo; **B:** incorreta, pois a competitividade entre setores está relacionada à eficiência, e não, especificamente, às mudanças em cenários de incerteza; **C:** incorreta, pois as mudanças implicam decisões da liderança, e não, especificamente, enfoque nas atividades rotineiras; **D:** essa é a melhor alternativa, que indica o papel da liderança e da coordenação, essenciais para as mudanças em cenários de incerteza; **E:** incorreta, conforme comentário à alternativa “C”.

Gabarrão T.C., Z.E., C.C., A.E.

(Analista – TRT/24ª – 2011 – FCC) Na gestão estratégica, é importante uma avaliação das competências das pessoas, pois estas impulsionam as organizações e, quando reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores, são denominadas

- (A) distintivas.
- (B) essenciais.
- (C) de suporte.
- (D) dinâmicas.
- (E) de unidades de negócio.

As competências são classificadas em (i) *essenciais*, básicas para a sobrevivência da organização e para sua estratégia, (ii) *distintivas*, reconhecidas pelos clientes como diferenciadoras em relação à concorrência, implicando vantagem competitiva, (iii) *organizacionais*, atinentes à coletividade da organização, a cada unidade de negócio, (iv) de *suporte*, que apoiam outras competências, e (v) *dinâmicas*, indicando a capacidade de a organização adaptar suas competências no tempo. Fala-se também em (vi) competências *individuais*, relativas a cada colaborador, com impacto positivo para a organização. Por essa razão, a alternativa “A” é a correta.

Gabarrão T.C., Z.E., C.C., A.E.

(Analista – TRT/24ª – 2011 – FCC) O Programa Nacional de Gestão Pública identifica seis categorias básicas de indicadores de avaliação da gestão pública: efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade.

- I. Efetividade está vinculada ao grau de satisfação, ou ainda ao valor agregado, à transformação produzida no contexto em geral. Está relacionada com a missão da instituição e pode ser encontrada na dimensão estratégica do Plano Plurianual.

- II. Eficácia é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário.
- III. Eficiência está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e das quantidades exigidas pelo *input*, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.
- IV. Economicidade é a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
- V. Excelência é a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal.

É correto o que consta APENAS em

- (A) III, IV e V.
- (B) II, III e IV.
- (C) I, II e V.
- (D) I, IV e V.
- (E) I, II e III.

Efetividade refere-se aos impactos gerados 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. *Eficácia* atine à quantidade e à qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). *Eficiência* refere-se à 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. *Execução* está ligada à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos. *Excelência* indica 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. *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. Ver Decreto 5.378/2005 e www.gespublica.gov.br. **I, II e V:** corretas, conforme comentários iniciais; **III:** incorreta, pois a assertiva descreve a *economicidade*; **IV:** incorreta, pois a assertiva indica a *efetividade*.

Gabarito: C.

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) A atuação do gestor de recursos humanos caracterizada pela liderança centrada nas pessoas

- (A) preocupa-se com os métodos de trabalho das pessoas.
- (B) define claramente os padrões de trabalho a serem desenvolvidos pelas pessoas.
- (C) atribui as responsabilidades de acordo com a tarefa desenvolvida pelas pessoas.
- (D) focaliza a produtividade e a qualidade das atividades das pessoas.
- (E) expõe os objetivos do trabalho para as pessoas.

É comum a abordagem da liderança centrada nas tarefas, em contraposição à liderança centrada nas pessoas. O estilo centrado nas tarefas refere-se à preocupação com a execução dessas tarefas e com o atingimento dos resultados, adotando-se métodos preestabelecidos de trabalho. O líder centrado nas tarefas tende a planejar e definir quem realizará e como cada colaborador realizará suas tarefas, além de monitorar seu desempenho. O estilo centrado nas pessoas refere-se à preocupação com as características e competências dos subordinados, com ênfase no trabalho em equipe e nas metas a serem atingidas, mais do que nos métodos. O líder centrado nas pessoas busca apoiar os subordinados, respeitando suas características, necessidades e priviligia as relações interpessoais. A, B, C e D indicam características da liderança centrada nas tarefas, enquanto a assertiva em E indica características da liderança centrada nas pessoas.

Gabarito: E.

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) O gestor de recursos humanos que utiliza a liderança centrada nas tarefas

- (A) atua como apoio e retaguarda para as pessoas.
- (B) respeita os sentimentos das pessoas.
- (C) procura ensinar as tarefas e desenvolver as pessoas.
- (D) monitora os resultados do desempenho das pessoas.
- (E) demonstra confiança nas pessoas.

Veja os comentários à questão anterior. **A, B, C e E** indicam características da liderança centrada nas pessoas, enquanto a assertiva em **D** indica características da liderança centrada nas tarefas. Interessante notar que essas duas questões permitem o estudo sistematizado das características desses dois estilos de liderança, na visão da CESPE, conforme a seguinte tabela:

Líder centrado nas tarefas	Líder centrado nas pessoas
<ul style="list-style-type: none"> – preocupa-se com os métodos de trabalho das pessoas; – define claramente os padrões de trabalho a serem desenvolvidos pelas pessoas; – atribui as responsabilidades de acordo com a tarefa desenvolvida pelas pessoas; – focaliza a produtividade e a qualidade das atividades das pessoas; – monitora os resultados do desempenho das pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> – expõe os objetivos do trabalho para as pessoas; – atua como apoio e retaguarda para as pessoas; – respeita os sentimentos das pessoas; – procura ensinar as tarefas e desenvolver as pessoas; – demonstra confiança nas pessoas; – preocupa-se com as metas mais do que com os métodos.

Gabarito: D.

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Assinale a opção correta no que se refere à gestão de resultados na produção de serviços públicos.

- (A) A implementação de mecanismos de avaliação institucional garante uma boa prática de gestão pública.
- (B) A gestão pública por resultados busca o alcance dos resultados, já que considera, para fins dessa técnica de gestão, resultado igual a produto.
- (C) Os indicadores utilizados na gestão pública por resultados têm como finalidade exclusiva o monitoramento do atingimento dos resultados propostos em seus objetivos.
- (D) A adoção da gestão pública por resultados limita a autonomia do gestor público na forma como implementar a produção dos serviços públicos, em função dos resultados acordados.
- (E) A gestão pública por resultados desenvolveu-se como uma estratégia que tem início no momento do planejamento estratégico e vai até o processo de *feedback* das políticas públicas.

A: os mecanismos de avaliação são necessários, mas não suficientes para uma boa prática de gestão pública. É preciso que todo o esforço da administração seja orientado pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos em benefício do cidadão; **B:** o resultado esperado e cobrado pela administração pública gerencial é o atendimento às necessidades do cidadão, a correta prestação dos serviços públicos; **D:** é o oposto. A gestão por resultados pressupõe a autonomia do gestor público. A cobrança e o controle ocorrem *posteriormente*, sobre os resultados; **E:** a partir do planejamento estratégico são fixados objetivos, estratégias e medidas a serem implementadas pelos gestores. A administração pública gerencial cobra dos gestores o atingimento dos resultados (correta implementação das medidas traçadas) e observa o retorno (*feedback*) para avaliação.

Gabarito: E.

4. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) Na estrutura organizacional de tipo linear

- (A) a autoridade é baseada na especialização e no conhecimento, e não na hierarquia.
- (B) entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade.
- (C) os órgãos de linha estão diretamente relacionados com os objetivos vitais da empresa.
- (D) a hierarquia é flexível e mutável, capaz de se adaptar rapidamente às necessidades de cada projeto.
- (E) combinam-se a departamentalização funcional e por projeto, sacrificando o princípio da unidade de comando.

A estrutura organizacional linear (típica das organizações militares, por exemplo) é aquela em que há clara e direta gradação hierárquica desde o gestor em posição mais alta até o subordinado em posição mais baixa. O conceito de que cada subordinado recebe ordens e presta contas a somente um superior é conhecido como princípio da unidade de comando. Na estrutura linear, de forma triangular (autoridade máxima no topo, seguido de níveis cada vez maiores em direção à base, cada órgão ou indivíduo é subordinado diretamente a apenas um superior), não se prestigia, em princípio, a divisão por especializações (típica da estrutura funcional) ou a interação entre os departamentos (típica da estrutura matricial). A estrutura linear é a clássica, hierarquizada e estável. **A:**

incorreta, pois, conforme comentários iniciais, o enfoque nas especializações é típico das estruturas funcionais; **B**: correta, conforme comentários iniciais; **C**: incorreta, pois se refere à distinção entre órgãos de linha e de *staff*, e não diretamente à estrutura organizacional linear. Os órgãos de linha são aqueles inseridos na hierarquia organizacional tradicional. Já os órgãos de *staff*, ou seja, assessorias e serviços especializados, afastam-se da estrutura linear de subordinação, atendendo a diversos departamentos; **D**: incorreta, pois a estrutura linear é caracterizada pela rigidez; **E**: incorreta, pois a unidade de comando é essencial na estrutura linear.

Gabarito "B"

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) A gestão adequada para evitar a difusão de boatos que distorcem as mensagens entre a direção e os níveis intermediários de gestão deve focar prioritariamente os fluxos de informação

- (A) laterais ou horizontais.
- (B) verticais ascendentes.
- (C) verticais descendentes.
- (D) formais impressos.
- (E) formais eletrônicos.

Os fluxos de comunicação são classificados em (a) descendente, quando a informação vem de cima para baixo na estrutura hierárquica, abrangendo ordens, instruções, avisos etc.; (b) ascendente, de baixo para cima, incluindo relatórios, respostas, esclarecimentos, sugestões, solicitações; (c) horizontal, entre membros do mesmo nível hierárquico, favorecendo a coordenação do trabalho, a integração, o compartilhamento de informações, a solução de problemas interdepartamentais; e (d) diagonal, entre gestores e empregados de outros departamentos, buscando simplificar o acesso à informação, sem percorrer desnecessariamente a estrutura formal. A comunicação horizontal amplia o acesso à informação, não restringindo-a a apenas uma linha vertical, de modo que tende a reduzir boatos e distorções, razão pela qual a alternativa "A" é a correta.

Gabarito "A"

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) As redes organizacionais se caracterizam por

- (A) enfatizar a especialização do conhecimento por meio de estruturas matriciais.
- (B) possuir mecanismos de controle formais, orientados por comandos hierárquicos claramente individualizados.
- (C) priorizar interações interindividuais, segmentadas e orientadas para o curto prazo.
- (D) funcionar por meio de mecanismos de coordenação linear e vertical.
- (E) constituir unidades interdependentes orientadas para identificar e solucionar problemas.

A: incorreta, pois a especialização do conhecimento remete às organizações funcionais, não às redes organizacionais; **B**: incorreta, pois refere-se às estruturas organizacionais lineares tradicionais; **C**: incorreta, pois as redes organizacionais não se referem ao curto prazo; **D**: incorreta, pois as redes organizacionais são horizontais, com autonomia e isonomia; **E**: correta, definindo adequadamente as redes organizacionais.

Gabarito "E"

(Analista – TRT/10ª – 2013 – CESPE) Julgue o item subsequente, relativo a planejamento, ferramentas organizacionais, gestão da qualidade e assuntos correlatos.

- (1) Embora confira dinamicidade aos projetos de uma organização, o modelo de departamentalização matricial costuma gerar múltiplas subordinações e ambiguidade na definição de papéis e relações.

1: correto. A estrutura organizacional matricial combina a estrutura funcional (divisão por funções na organização – por exemplo, departamentos comercial, financeiro, jurídico etc.) com a estrutura por projetos, serviços ou produtos. Na estrutura matricial, determinados departamentos relacionam-se horizontal e diagonalmente com outros, gerando múltiplas subordinações, o que, embora dê agilidade e flexibilidade à organização, não tem como característica evitar ambiguidade.

Gabarito "1"

(Analista – TRT/24ª – 2011 – FCC) Tipo de estrutura organizacional em que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados e que não a reparte com ninguém:

- (A) gerencial.
- (B) funcional.
- (C) *staff*.
- (D) linear.
- (E) operacional.

A e E: incorretas, pois não se referem a estruturas organizacionais organizadas hierarquicamente; **B**: incorreta, pois a estrutura funcional baseia-se na departamentalização pelo critério da função exercida (por exemplo, departamento comercial, departamento financeiro, departamento jurídico etc.), não se caracterizando pela hierarquia linear descrita na questão; **C**: incorreta. A estrutura organizacional linha-*staff* combina características da estrutura linear (cada órgão ou indivíduo subordina-se a apenas um superior) com as da estrutura funcional, pois há assessores especializados (*staff*). As áreas de execução correspondem aos órgãos de linha (hierarquizados), enquanto as assessorias e os serviços especializados correspondem aos órgãos de *staff*; **D**: essa é a assertiva correta. Na estrutura linear, de forma triangular (autoridade máxima no topo, seguido de níveis cada vez maiores em direção à base, cada órgão ou indivíduo é subordinado diretamente a apenas um superior), não se prestigia, em princípio, a divisão por especializações (típica da estrutura funcional) ou a interação entre os departamentos (típica da estrutura matricial). A estrutura linear é a clássica, hierarquizada e estável.

Gabarito "D"

5. FERRAMENTAS E TÉCNICAS GERENCIAIS

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) Para focalizar adequadamente os objetivos da organização, quando esta utiliza o método do planejamento estratégico, o gestor deve, primeiramente,

- (A) analisar as oportunidades e ameaças ambientais, assim como as potencialidades e vulnerabilidades internas da organização.
- (B) definir o ambiente de tarefa, incluindo os usuários dos serviços, os fornecedores, os concorrentes e os órgãos regulamentadores.
- (C) realizar uma análise detalhada das condições estruturais da organização, especialmente seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos.
- (D) motivar os colaboradores a implementar as mudanças necessárias para tornar viável o planejamento estratégico, especialmente no nível operacional.
- (E) selecionar e treinar uma equipe qualificada para trabalhar alinhada ao planejamento estratégico e treinar suas lideranças para garantir o sucesso do projeto.

O planejamento é um modelo teórico para a ação futura, composto por objetivos e planos detalhados de como atingir seus objetivos da melhor maneira possível (gabarito da FGV). É o ato de determinar os objetivos da organização e os meios para alcançá-los (gabarito da FUNRIO). O planejamento pode ser classificado em estratégico, tático ou operacional, pelo critério de abrangência. O planejamento estratégico é o mais amplo, relativo aos objetivos e estratégias de longo prazo para toda a organização. O planejamento tático refere-se a cada área funcional da organização. O planejamento operacional corresponde ao nível básico da organização, a suas atividades rotineiras. O planejamento estratégico busca definir ou reconhecer a missão, a visão, os valores e os objetivos da organização, com análise global da situação interna e externa e formulação de estratégias, voltando-se ao longo prazo. A missão é o objetivo fundamental da organização, sua razão de existência. A visão volta-se para o futuro, para onde a organização pretende ir, o que ela quer ser num futuro previsível e está ligada à missão da organização, ao seu objetivo fundamental. As etapas do planejamento estratégico são (1ª) análise da situação atual (recursos humanos, financeiros, materiais disponíveis, possibilidades do mercado), (2ª) análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades), (3ª) análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos dentro da organização), (4ª) definição do plano estratégico (objetivos e estratégias) – depois disso vêm a implementação da estratégica, seu monitoramento e controle. Por essas razões, a alternativa "B" é a adequada, indicando os primeiros passos do planejamento estratégico.

Gabarito "B"

(Analista – TRT/10ª – 2013 – CESPE) Acerca de noções de administração, julgue os itens a seguir.

- (1) A gestão de pessoas na atualidade tem adotado formas organizacionais com base na confiança, rompendo com a filosofia tradicional que privilegia apenas os aspectos econômicos da relação entre o indivíduo e o trabalho.
- (2) Os modos de conversão do conhecimento (externalização, internalização, socialização e combinação) são operacionalizados nas organizações a partir dos espaços de interação, chamados de Ba, em que conhecimentos, experiências, habilidades e demais recursos valiosos são combinados nas interações entre as pessoas.
- (3) O diagrama de Ishikawa é recomendado para avaliar os principais aspectos e recursos valiosos que permitirão que os processos e projetos possam ter sucesso quando colocados em prática nas organizações.

(4) A alavancagem é uma estratégia oriunda da combinação entre os pontos fortes e as oportunidades identificados na análise SWOT.

1: correta. A concepção do *homo economicus* é aquela das teorias clássicas (Taylor e Fayol). A Teoria das Relações Humanas rompeu com a ideia clássica do homem como uma peça na máquina industrial (homem econômico), visualizando-o como ser humano complexo, suscetíveis às influências sociais, dos grupos, das organizações informais etc. (homem social); **2:** correta, indicando adequadamente o conceito de Ba, espaço compartilhado que serve como base para a criação do conhecimento; **3:** incorreta. O Diagrama Ishikawa, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama 6M ou Diagrama Espinha de Peixe é uma ferramenta gráfica que indica as causas e os efeitos de determinado evento. As causas podem ser classificadas em 6 tipos, no caso da indústria (método, matéria-prima, mão de obra, máquinas, medição e meio-ambiente); **4:** correta. A Matriz SWOT é ferramenta de análise do ambiente interno, no que se refere às forças (Strengths) e às fraquezas (Weaknesses) da organização, e do ambiente externo, quanto às oportunidades (Opportunities) e às ameaças (Threats). Alavancagem é termo utilizado para a situação de ponto forte interno combinado com oportunidade externa. Problema há na situação de ponto fraco interno combinado com ameaça externa. Restrição na situação de ponto fraco interno combinado com oportunidade externa. Vulnerabilidade quando há ponto forte interno combinado com ameaça externa.

Eis um modelo de Matriz SWOT:

		Ambiente interno	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Ambiente externo	Oportunidades (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> – a organização deve capitalizar as oportunidades; – Estratégias de Desenvolvimento: de mercado, de produtos e serviços, financeiro, de capacidades, de estabilidade, de diversificação; – Alavancagem. 	<ul style="list-style-type: none"> – a organização deve melhorar, corrigir seus pontos fracos e identificar as oportunidades que podem ser aproveitadas; – Estratégias de Crescimento: inovação, internacionalização, parceria, expansão – Restrição.
	Ameaças (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> – a organização deve monitorar as ameaças; – Estratégias Manutenção: estabilidade, nicho, especialização; – Vulnerabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> – a organização deve eliminar os pontos fracos; – Estratégias de Sobrevivência: redução de custos, desinvestimento, liquidação; – Problema.

Gabarito 10, 20, 3E, 4C

(Analista – TRT/10ª – 2013 – CESPE) Julgue os itens subsequentes, relativos a planejamento, ferramentas organizacionais, gestão da qualidade e assuntos correlatos.

- O modelo de redução de custos elaborado por Deming tem como base a melhora contínua do sistema de produção com o fim de incrementar a qualidade e produtividade e assim reduzir constantemente os custos.
- O BSC (**Balanced Scorecard**) possui perspectivas bem definidas: financeira, processos internos, inovação, clientes e aprendizagem e crescimento.

1: correta. Os 14 princípios de Deming, em resumo, são: (1) estabelecer constância de propósitos; (2) adotar a nova filosofia, acordar para o novo desafio; (3) a qualidade deve fazer parte do produto ou serviço desde o início, afastando a dependência pela inspeção; (4) importância da redução do custo total, favorecendo relacionamentos de longo prazo e exclusivos com fornecedores (não mais aprovar orçamentos com base exclusivamente em preço); (5) constante melhoria no processo e serviço para aumento de produtividade e qualidade; (6) treinamento no local de trabalho; (7) instituição da liderança; (8) eliminação do medo; (9) trabalho conjunto; (10) eliminação de metas do tipo “zero defeito”; (11) gestão por processos e substituição das quotas na linha de produção por liderança; (12) abolição da avaliação por números absolutos (avaliações de desempenho e administração por objetivos), passando à avaliação por qualidade, possibilitando que o trabalhador tenha orgulho do que faz; (13) sólido programa de educação e autoaprimoramento; (14) envolvimento de todos no processo de transformação. O ciclo PDCA, de Shewhart ou de Deming é uma ferramenta de gestão (de processos, de qualidade etc.), que parte do planejamento, passa pela execução, pelo controle do que foi executado e, por fim, pelas ações corretivas e realimentação do círculo, para que as próximas ações sejam aprimoradas. O ciclo PDCA indica quatro passos, correspondendo a cada quadrante do círculo: Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Agir (Act); **2:** incorreta, pois o BSC não possui essas perspectivas

bem definidas. O *balanced scorecard* – BSC é um método de avaliação da performance organizacional e também uma ferramenta de gestão estratégica. Por meio do BSC é possível verificar e alinhar as operações da organização à estratégia definida pela alta administração, sua missão e visão. São adotados indicadores financeiros e não financeiros para fins de comparação da realidade da organização com determinadas metas. O modelo mais disseminado abrange quatro perspectivas (dimensões): (1) Financeira, (2) Clientes, (3) Negócio interno e (4) Inovação e aprendizagem.

A seguir, apresentamos uma representação gráfica simplificada do Ciclo PDCA:



Gabarito 10, 2E

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) A gestão de qualidade total aplicada a organizações do setor público deve priorizar, entre outras práticas,

- a instituição de programas de treinamento voltados ao aperfeiçoamento de técnicas que melhorem a produtividade individual.
- a introdução do uso de metas numéricas, lemas, *slogans* e pôsteres para estimular a mão de obra a trabalhar melhor.
- o engajamento de pessoal por meio da redução de níveis hierárquicos visando à redução de custos.
- a reestruturação, de forma radical, dos processos organizacionais visando a alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos de desempenho em relação ao custo.
- o rompimento de barreiras entre os departamentos, encorajando as soluções dos problemas por meio do trabalho em equipe.

Os 14 princípios de Deming para a qualidade total são, em resumo: (1) estabelecer constância de propósitos; (2) adotar a nova filosofia, acordar para o novo desafio; (3) a qualidade deve fazer parte do produto ou serviço desde o início, afastando a dependência pela inspeção; (4) importância da redução do custo total favorecendo relacionamentos de longo prazo e exclusivos com fornecedores (não mais aprovar orçamentos com base exclusivamente em preço); (5) constante melhoria no processo e serviço para aumento de produtividade e qualidade; (6) treinamento no local de trabalho; (7) instituição da liderança; (8) eliminação do medo; (9) trabalho conjunto, eliminação de barreiras entre departamentos; (10) eliminação de metas do tipo “zero defeito”, *slogans*, exortações; (11) gestão por processos e substituição das quotas na linha de produção por liderança; (12) abolição da avaliação por números absolutos (avaliações de desempenho e administração por objetivos), passando à avaliação por qualidade, possibilitando que o trabalhador tenha orgulho do que faz; (13) sólido programa de educação e autoaprimoramento; (14) envolvimento de todos no processo de transformação. **A:** incorreta, pois a ideia é focar o trabalho em equipe, o desenvolvimento coletivo; **B:** incorreta, pois se busca a eliminação dessas metas numéricas, slogans etc.; **C e D:** incorretas, pois não há essas diretrizes; **E:** correta, conforme comentários iniciais (princípio 9).

Gabarito 10, 2E

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) A definição da visão da organização no planejamento estratégico

- só vale para o curto prazo da organização.
- configura uma etapa desvinculada da definição da missão da organização.
- implica necessariamente uma crítica da situação atual da organização.
- representa aquilo que a organização quer ser num futuro previsível.
- é um instrumento da reengenharia organizacional.

A e C: incorretas, pois a visão volta-se para o futuro, para onde a organização pretende ir; **B:** incorreta, pois a visão está ligada à missão da organização, ao seu objetivo fundamental; **D:** essa é a assertiva correta, pois indica adequadamente o conceito de visão da organização no planejamento estratégico; **E:** incorreta. A reengenharia é caracterizada, essencialmente, pela mudança profunda e radical da organização, em relação a seus processos, produtos e serviços, buscando a inovação. A reengenharia pode, eventualmente, ser empregada como instrumento para direcionar a organização no sentido da visão, mas não o contrário (a visão não é instrumento da reengenharia).

„C„ „D„ „E„ „F„ „G„

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) Na aplicação do método do *Balanced Scorecard* ao planejamento estratégico do Poder Judiciário é essencial

- (A) definir limites de gastos com as reformas previstas nos planejamentos estratégicos setoriais.
- (B) identificar os processos internos críticos para a realização das necessidades dos cidadãos que acessam a Justiça.
- (C) definir a missão da Justiça com base na perspectiva do conjunto dos funcionários.
- (D) subordinar o acesso aos serviços judiciários ao cálculo de custo unitário dos procedimentos.
- (E) estabelecer procedimentos que não precisam seguir a legislação.

O *balanced scorecard* – BSC é um método de avaliação da performance organizacional e também uma ferramenta de gestão estratégica. Por meio do BSC é possível verificar se as operações da organização alinham-se à estratégia delineada pela alta administração. São adotados indicadores financeiros e não financeiros para fins de comparação da realidade da organização com determinadas metas. O modelo mais disseminado abrange três perspectivas (dimensões) não financeiras e apenas uma financeira (daí o erro na assertiva): (1) Financeira, (2) Clientes, (3) Negócio interno e (4) Inovação e aprendizagem. Os tribunais têm utilizado essa ferramenta para a elaboração de seus Planos Estratégicos, com base no modelo de excelência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública (ver em www.gespublica.gov.br) e na normatização do Conselho Nacional de Justiça (Resolução 70/2009 do CNJ). **A:** incorreta, pois o BSC não se presta, essencialmente, à definição de limites; **B:** essa é a assertiva correta, pois a percepção das necessidades dos clientes da organização é essencial no BSC; **C:** incorreta, pois BSC é uma ferramenta de gestão de desempenho que permite alinhar as ações da organização com sua missão e visão. Não se trata, portanto, de definir a missão, mas sim, efetivá-la; **D e E:** incorretas, pois nenhuma ferramenta gerencial pode afastar o Judiciário de sua missão básica, qual seja o atendimento à sociedade nos estritos termos da legislação.

„B„ „C„ „D„ „E„ „F„ „G„

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) A missão representa a razão da existência de uma organização. Ela funciona como

- (A) uma medida estratégica daquilo que a empresa deve ou não investir para cumprir suas metas financeiras.
- (B) uma crença básica sobre o que se pode ou não esperar da empresa.
- (C) uma crença básica sobre o que é ou não importante para a empresa.
- (D) o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros.
- (E) uma identidade comum aos propósitos da organização.

A: incorreta, pois a missão é conceito mais amplo, não se reduzindo a medidas específicas. Ela orienta as atividades da organização e a fixação de metas, não se confundindo com elas; **B e C:** incorretas, pois a missão é o objetivo fundamental da organização, não uma crença relativa às expectativas ou à importância de determinados fatores para a organização; **D:** essa é a melhor alternativa, indicando adequadamente a missão; **E:** incorreta, pois a missão é o objetivo fundamental da organização e, embora implique, nesse contexto, em um denominador comum para seus membros, não se confunde com uma identidade aos seus propósitos.

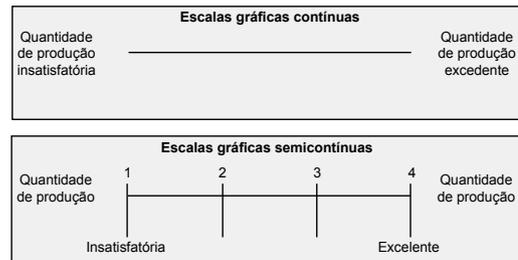
„D„ „E„ „F„ „G„

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) É considerado um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação do desempenho. Consiste em entrevistas entre um especialista em avaliação com os gerentes, para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Este método de avaliação de desempenho é denominado

- (A) pesquisa de campo.
- (B) 360°.
- (C) escolha forçada.

- (D) escolha dirigida.
- (E) escala gráfica.

A: essa é a assertiva correta, pois a assertiva inicial descreve a pesquisa de campo; **B:** incorreta. Na avaliação 360 graus há troca de impressões entre superiores, subordinados, colegas, clientes internos etc. (*stakeholders*), e não entrevistas com os gerentes; **C e D:** incorretas. No método da escolha forçada, o avaliador classifica o desempenho do avaliado em relação a determinadas descrições preestabelecidas; **E:** assertiva incorreta. No método das escalas gráficas, o examinador anota, em linhas horizontais, a posição do avaliado em relação ao aspecto avaliado (por exemplo, escala de 1 a 10 em produtividade). Veja, a seguir, exemplos de representação das escalas gráficas contínuas (em que apenas os extremos são prefixados e o avaliador poderá indicar qualquer ponto entre eles) e semicontínuas (método intermediário, em que há indicação de determinados pontos entre os extremos, para simplificar e orientar o trabalho do avaliador):



„A„ „B„ „C„ „D„ „E„ „F„ „G„

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) A terceirização é uma tecnologia que pode ser tipificada consoante dois critérios distintos: a natureza do trabalho ou atividade que é terceirizada e

- (A) a relação com os clientes internos.
- (B) o modo pelo qual a terceirização se opera.
- (C) ao ganho de competitividade.
- (D) ao ganho de satisfação dos clientes.
- (E) ao aumento da qualidade dos serviços a serem oferecidos aos clientes.

Classificam-se as terceirizações pelos critérios (i) da natureza do trabalho ou da atividade que é realizada e (ii) do modo pelo qual se opera a terceirização. No primeiro caso (natureza), há terceirização de funções da área tecnológica e da área administrativa. Pelo critério do modo, há terceirização parcial e total. Por essa razão, a alternativa “B” é a correta.

„B„ „C„ „D„ „E„ „F„ „G„

(Analista – TRT/24ª – 2011 – FCC) Analise:

- I. A missão é uma orientação atemporal, a razão de ser, o motivo da existência de uma organização.
- II. A missão é uma orientação temporal, a razão ser de uma organização.
- III. A missão é uma orientação temporal, determinando onde a organização deseja chegar.

Considerando as etapas do Planejamento Estratégico, está correto o que consta APENAS em

- (A) II e III.
- (B) II.
- (C) III.
- (D) I e II.
- (E) I.

A missão é o objetivo fundamental da organização, sua razão de existência. Nesse sentido, é atemporal, razão pela qual a assertiva “I” é a única correta.

„E„ „F„ „G„

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) O planejamento estratégico

- (A) contém detalhes sobre os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação.
- (B) focaliza determinada área da organização ou centro de resultados.
- (C) tem flexibilidade menor que outros tipos de planejamento por envolver a organização como um todo.
- (D) contém a identificação dos responsáveis por sua execução e implantação.
- (E) focaliza as atividades-meio da organização.

A e D: o planejamento estratégico, por sua natureza de planejamento amplo e a longo prazo, não desce a detalhes, como descrito nessas assertivas; **B:** o planejamento estratégico busca uma visão global da organização; **C:** a assertiva é verdadeira, considerando ser planejamento a longo prazo (o que, em certos aspectos, reduz a flexibilidade); **E:** o planejamento estratégico busca definir ou reconhecer a missão e a visão da organização, voltando-se, portanto, às finalidades e objetivos maiores, não às atividades-meio.

Gabartio "C."

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Assinale a opção correta acerca das características básicas do planejamento organizacional.

- (A) Segundo teóricos como Peter Drucker, o planejamento diz respeito a decisões futuras.
 (B) O planejamento dos vários níveis e escalões de uma organização deve ser integrado.
 (C) O processo de planejamento é menos importante que seu resultado final, ou seja, o plano.
 (D) No processo de planejamento, não existe hierarquia de objetivos, sendo todos de igual importância para o atingimento do resultado final almejado.
 (E) O planejamento deve possuir perenidade, visando garantir a estabilidade da organização.

A: o planejamento estratégico refere-se a decisões presentes (tomadas no momento atual), embora busque prever e analisar seus efeitos no futuro; **B:** esse é o aspecto amplo, global e essencial do planejamento estratégico; **C:** se não houver um plano, ou seja, uma estratégia resultante do planejamento, ele terá sido inócua; **D:** a visão da empresa é exatamente seu objetivo maior que, por definição, pressupõe importância diferenciada para a organização; **E:** a ideia do planejamento estratégico é exatamente permitir a evolução da empresa, não, necessariamente, sua estabilidade. Ademais, embora seja planejamento de longo prazo, não significa que seja perene (= eterno), podendo e devendo ser revisto ao longo do tempo.

Gabartio "B."

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Considerando o cruzamento das análises interna e externa de uma organização e a postura estratégica por ela adotada, assinale a opção correta.

- (A) Se uma organização apresenta, na análise interna, a predominância de pontos fortes e, na análise externa, a predominância de oportunidades, a postura estratégica adotada é a de sobrevivência.
 (B) Caso uma organização apresente a predominância de pontos fracos em sua análise interna e a predominância de oportunidades em sua análise externa, a postura estratégica por ela adotada é a de manutenção.
 (C) Adota a postura estratégica de crescimento a organização que apresenta, em sua análise interna, a predominância de pontos fracos e, em sua análise externa, a predominância de ameaças.
 (D) Quando apresenta, na análise interna, a predominância de pontos fortes e, na análise externa, a predominância de ameaças, a organização apresenta postura estratégica de crescimento.
 (E) A postura estratégica de desenvolvimento é adotada pela organização que apresenta, em sua análise interna, a predominância de pontos fortes e, em sua análise externa, a predominância de oportunidades.

A: a estratégia deve ser de desenvolvimento; **B:** estratégia de crescimento; **C:** a situação descrita indica a estratégia de sobrevivência; **D:** estratégia de manutenção; **E:** correta.

		Ambiente interno	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Ambiente externo	Oportunidades (Opportunities)	– a organização deve capitalizar as oportunidades; – Estratégias de Desenvolvimento: de mercado, de produtos e serviços, financeiro, de capacidades, de estabilidade, de diversificação;	– a organização deve melhorar, corrigir seus pontos fracos e identificar as oportunidades que podem ser aproveitadas; – Estratégias de Crescimento: inovação, internacionalização, parceria, expansão;
	Ameaças (Threats)	– a organização deve monitorar as ameaças; – Estratégias Manutenção: estabilidade, nicho, especialização.	– a organização deve eliminar os pontos fracos; – Estratégias de Sobrevivência: redução de custos, desinvestimento, liquidação.

Gabartio "E."

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) As ações características da estratégia de sobrevivência incluem a

- (A) redução de custos.
 (B) especialização da organização.
 (C) expansão da organização.
 (D) diversificação horizontal.
 (E) diversificação vertical.

Veja a matriz Swot, nos comentários da questão anterior. **A:** correta; **B:** especialização é estratégia de manutenção; **C:** expansão é estratégia de crescimento; **D e E:** a diversificação horizontal e a diversificação vertical são, como os nomes indicam, estratégias de diversificação, subespécie da estratégia de crescimento.

Gabartio "A."

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Assinale a opção que apresenta uma ação característica da estratégia de crescimento.

- (A) Desinvestimento.
 (B) Inovação e busca de prestação de novos serviços.
 (C) Busca de reconhecimento pela dominação de um nicho específico.
 (D) Desenvolvimento de produtos e serviços.
 (E) Junção de organizações para compensação de pontos fracos.

Veja a matriz Swot, nos comentários anteriores. **A:** desinvestimento é estratégia de sobrevivência; **B:** inovação é estratégia de crescimento; **C:** estratégia de nicho é espécie de estratégia de manutenção; **D:** desenvolvimento de produtos e serviços é uma das estratégias de estratégia de desenvolvimento, em sentido lato; **E:** as parcerias (não simples junção de organização) pode ser estratégia de crescimento.

Gabartio "B."

(Analista – TRT/1ª – 2008 – CESPE) Considerando que a análise SWOT, clássica ferramenta de planejamento estratégico, seja realizada em um tribunal, será correto classificá-la como exemplo de

- (A) fraqueza o grande volume de processos que dá entrada nesse tribunal.
 (B) ameaça o número limitado de serventuários existente no protocolo.
 (C) oportunidade o surgimento de novas tecnologias de gestão de documentos no mercado.
 (D) ameaça o número excessivo de serventuários existente no protocolo.
 (E) oportunidade o número excessivo de serventuários existente.

A: o grande volume de processos é um elemento do ambiente externo, de modo que jamais será considerado fraqueza, que é aspecto do ambiente interno da organização. O grande volume de processos pode ser considerado ameaça; **B, D e E:** o número limitado ou excessivo de serventuário é aspecto interno da organização, de modo que jamais será considerado ameaça ou oportunidade, que são características do ambiente externo. O número limitado ou excessivo de serventuários pode ser considerado fraqueza ou força, a depender do ponto de vista; **C:** a assertiva é verdadeira. Perceba que o surgimento de novas tecnologias é elemento do ambiente externo, favorável à organização.

Gabartio "C."

6. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

(Analista – TRT/11ª – 2012 – FCC) Dentre os objetivos estratégicos definidos pela Resolução 70 de 18 de março de 2009 do Conselho Nacional de Justiça, aquele que mais contribui para tornar efetiva a gestão das pessoas no âmbito do Poder Judiciário é aquele que propõe

- (A) incentivar o desenvolvimento de conhecimentos especializados entre os magistrados e servidores.
 (B) garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.
 (C) motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.
 (D) buscar a excelência na gestão de custos operacionais.
 (E) promover a efetividade no cumprimento das decisões.

Perceba que as únicas assertivas que indicam gestão de pessoas são a "A" e a "C". As demais se relacionam com eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços. Ocorre que a Resolução 70/2009 não se refere ao incentivo ao desenvolvimento de conhecimentos especializados (assertiva "A"), mas apenas a motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia (assertiva "C" – objetivo estratégico 12). Por essa razão, a alternativa "C" é a correta.

Gabartio "C."

(Analista – TRT/11ª – 2012 – FCC) Para evitar o crescimento descontrolado das atividades governamentais e concentrar os recursos do estado nas suas tarefas essenciais, o Decreto-Lei 200 de 1967

- (A) propôs a venda das empresas estatais como a Vale do Rio Doce e a Petrobrás.
- (B) previu a possibilidade de a Administração desobrigar-se da execução de tarefas executivas mediante a execução indireta, ou seja, por meio de contrato celebrado com terceiros.
- (C) permitiu que, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituíssem área de competência legal do órgão ou entidade em questão poderiam ser objeto de execução indireta.
- (D) determinou que a Administração Indireta iria substituir gradualmente a Administração Direta onde esta fosse menos eficiente.
- (E) definiu que as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade poderiam ser objeto de execução indireta.

A: incorreta, pois não há previsão nesse sentido. Interessante notar que a Petrobrás é ainda hoje sociedade de economia mista controlada pela União e que a Vale foi privatizada na década de 1990; **B:** correta. O art. 10, § 1º, do Dec.-lei 200/1967 prevê a descentralização em três planos principais: (a) dentro dos quadros da administração federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução, (b) da administração federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio, (c) da administração federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões; **C e E:** incorretas, pois o art. 10, § 7º, do Dec.-lei 200/1967 prevê a execução indireta de tarefas executivas; **D:** incorreta, pois a ideia é liberar a administração para as tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle – art. 10, § 7º, do Dec.-lei 200/1967.

Gabarito "B."

(Analista – TRT/14ª – 2011 – FCC) De acordo com o Decreto-Lei 200/67, no Ministério da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, o Gabinete do Ministro é um órgão de

- (A) Assessoramento.
- (B) Gerenciamento estratégico.
- (C) Direção Geral.
- (D) Direção Setorial.
- (E) Apoio.

Conforme os arts. 57, III, 62, III, e 66, III, do Dec.-lei 200/1967, os gabinetes dos Ministros da Marinha, do Exército e da Aeronáutica são órgãos de assessoramento. Por essa razão, a alternativa "A" é a correta. Interessante lembrar que, nos termos dos arts. 47 do Dec.-lei 200/1967, o Alto Comando das Forças Armadas (integrado pelos Ministros militares) é órgão de assessoramento do Presidente da República, nas decisões relativas à política militar e à coordenação de assuntos pertinentes às Forças Armadas.

Gabarito "A."

(Analista – TRT/14ª – 2011 – FCC) De acordo com a Resolução nº 70 do Conselho Nacional da Justiça, no tema "eficiência operacional" o projeto catalogado do "plenário virtual" é do

- (A) Superior Tribunal de Justiça.
- (B) Tribunal de Justiça do Acre.
- (C) Supremo Tribunal Federal.
- (D) Tribunal Superior do Trabalho.
- (E) Tribunal Superior Eleitoral.

Conforme indicado no Anexo I da Resolução 70/2009 do CNJ, o projeto Plenário Virtual do Supremo Tribunal Federal compõe o tema Eficiência Operacional, razão pela qual a alternativa "C" é a correta.

Gabarito "C."

(Analista – TRT/14ª – 2011 – FCC) De acordo com a Resolução nº 49 do Conselho Nacional de Justiça, o núcleo de estatística e gestão estratégica será composto por servidores com diversas formações acadêmicas, sendo **indispensável** servidor com formação em

- (A) direito.
- (B) estatística.
- (C) ciência da informação.
- (D) administração.
- (E) economia.

Nos termos do art. 1º, § 1º, da Resolução 49/2007 do CNJ, o núcleo de estatística e gestão estratégica, organizado em cada Tribunal, será composto preferencialmente

por servidores com formação em direito, economia, administração, ciência da informação, sendo indispensável servidor com formação em **estatística**. Por essa razão, a alternativa "B" é a correta.

Gabarito "B."

(Analista – TRT/14ª – 2011 – FCC) Para os fins do Decreto-Lei nº 200/67, autarquia é

- (A) o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.
- (B) a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa.
- (C) a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com fins lucrativos, criada por lei, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção.
- (D) a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta.
- (E) a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa.

Conforme a definição do art. 5º, I, do Dec.-lei 200/1967, autarquia é o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada. **A:** essa é a alternativa correta, conforme comentário inicial; **B, C, D e E:** incorretas, pois a autarquia tem personalidade jurídica de direito público, não privado. Ademais, deve ser criada por lei, não por qualquer ato legislativo. Importante lembrar que há autarquias federais, estaduais, distritais e municipais (não apenas da União).

Gabarito "A."

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) O Decreto-Lei 200/1967 estabelece como principal medida

- (A) o aumento da formalização na tramitação dos processos governamentais, visando a maior impessoalidade na administração pública federal.
- (B) a indicação de profissionais do mercado para melhorar o padrão gerencial da administração pública estadual.
- (C) a redução dos níveis hierárquicos, visando transferir o poder para os escalões inferiores da administração pública federal.
- (D) a descentralização das atividades-meio, objetivando reduzir o viés autoritário da administração pública federal.
- (E) a desconcentração administrativa, distinguindo as atividades de direção das de execução.

A reforma administrativa operada pelo DL 200/1967 é marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, em que se buscou combater a excessiva concentração funcional, transferindo-se atividades para entidades da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e entidades de economia mista – descentralização administrativa). Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle – item 3.2 do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE/1995. **A:** incorreta. O art. 14 do Dec.-lei 200/1967 prevê que o trabalho administrativo deve ser racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco; **B:** incorreta, pois o DL 200/1967 não se refere à indicação de profissionais do mercado, nem, especificamente, à administração estadual; **C:** incorreta, pois, embora a redução dos níveis hierárquicos harmonize-se com o conceito de simplificação, não há indicação expressa no DL 200/1967. Ademais, a desconcentração é indicada em relação às atividades de execução, não de direção – art. 10, *caput* e § 2º; **D:** incorreta, pois não se trata de reduzir viés autoritário da administração; **E:** essa é a melhor alternativa. Nos termos do art. 10, § 1º, a, do Dec.-lei 200/1967, distingue-se claramente, dentro dos quadros da administração federal, o nível de direção do de execução. Ademais, conforme

o *caput* desse dispositivo, a execução das atividades da administração federal deverá ser amplamente descentralizada. Importante salientar que o DL 200/1967 refere-se à descentralização dentro dos quadros da administração federal (ver art. 10, § 1º, a, e § 2º), o que é denominado *desconcentração* pela doutrina quando ocorre no âmbito de uma mesma pessoa jurídica (administração direta, autarquia etc.).

Gabarito "E".

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) De acordo com a Resolução 49 do Conselho Nacional de Justiça, as informações estatísticas produzidas pelos Tribunais devem ser reunidas e supervisionadas

- (A) pelo Superior Tribunal de Justiça.
- (B) pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias.
- (C) pelo Sistema de Estatística do Poder Judiciário.
- (D) pelo Supremo Tribunal Federal.
- (E) pela Comissão de Estatística e Gestão Estratégica.

Nos termos do art. 3º da Resolução 49/2007 do CNJ, a Comissão de Estatística e Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça supervisiona o Sistema de Estatística do Poder Judiciário, competindo-lhe, com assessoria do Departamento de Pesquisas Judiciárias, agregar dados estatísticos enviados pelos núcleos de estatística e gestão estratégica dos Tribunais. Por essa razão, a alternativa "E" é a correta.

Gabarito "E".

7. OUTRAS MATÉRIAS E TEMAS COMBINADOS

(Analista – TRT/6ª – 2012 – FCC) Com relação às características inovadoras do Plano Plurianual – PPA no ciclo orçamentário brasileiro, considere:

- I. É aprovado por lei anual, sujeita a prazos e ritos ordinários de tramitação. Tem vigência do primeiro ano de um mandato presidencial até o último ano do respectivo mandato.
- II. O PPA é dividido em planos de ações, e cada plano deverá conter indicadores que representem a situação que o plano visa a alterar, necessidade de bens e serviços para a correta efetivação do previsto, ações não previstas no orçamento da União e regionalização do plano.
- III. Os programas não serão executados por uma unidade responsável competente, pois durante a execução dos trabalhos várias unidades da esfera pública serão envolvidas.
- IV. O PPA prevê que sempre se deva buscar a integração das várias esferas do poder público (federal, estadual e municipal), e também destas com o setor privado.
- V. Prevê a atuação do governo, durante o período mencionado, em programas de duração continuada já instituídos ou a instituir no médio prazo.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I, II, III e V.
- (B) I e III.
- (C) II, IV e V.
- (D) III, IV, e V.
- (E) II e IV.

I: incorreta, sendo que o próprio nome (Plano Plurianual) indica que não se trata de lei anual. O PPA é quadrienal, vigendo do segundo ano do mandato até o primeiro do mandato seguinte; II: correta – ver item 2.1.1 das "Orientações para Elaboração do Plano Plurianual – 2012-2015", disponível em www.planejamento.gov.br; III: incorreta, sendo que, a rigor, cada objetivo tem um órgão responsável – ver item 2.1.1, VII, iii, das "Orientações para Elaboração do Plano Plurianual – 2012-2015"; IV: correta – ver o capítulo "Conceitos e Estrutura" nas "Orientações para Elaboração do Plano Plurianual – 2012-2015"; V: correta – ver art. 165, § 1º, da CF.

Gabarito "C".

(Analista – TRT/11ª – 2012 – FCC) O principal indicador utilizado pelo Programa de Qualidade no Serviço Público para medir o sucesso das organizações públicas que aderiram ao Programa é o índice de

- (A) satisfação dos usuários.
- (B) absenteísmo dos servidores.
- (C) produtividade média.
- (D) execução orçamentária.
- (E) efetividade.

O Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, abrangido pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, tem como principal indicador o índice de satisfação dos usuários. Por essa razão, a alternativa "A" é a correta.

Gabarito "A".

(Analista – TRT/11ª – 2012 – FCC) Com relação à Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, considere as afirmativas a seguir:

- I. Uma das funções básicas da LDO é estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.
- II. Na LDO são definidas prioridades na forma de programas e ações, os quais terão precedência na alocação dos recursos no projeto e na Lei Orçamentária Anual e na sua execução, não se constituindo, todavia, em limite à programação da despesa.
- III. A LDO não pode dispor sobre alterações na legislação tributária.
- IV. A LDO estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração pública para programas de duração continuada, sendo componente básico de planejamento estratégico governamental.
- V. A LDO deve orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual, bem como sua execução.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I, II e III e IV.
- (B) I, II e V.
- (C) I, III e IV.
- (D) II, III, IV e V.
- (E) II, III e V.

I, II e V: corretas. A LDO compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento – art. 165, § 2º, da CF; III: incorreta, conforme comentários anteriores; IV: incorreta, pois a assertiva refere-se ao plano plurianual – PPA – art. 165, § 1º, da CF.

Gabarito "D".

(Analista – TRT/23ª – 2011 – FCC) Quando uma autoridade tem competência para editar um determinado ato e pratica-o, mas, nessa operação, afasta-se do fim colimado para perseguir finalidade diversa da visada, configura um caso de

- (A) desvio de poder.
- (B) incúria administrativa grave.
- (C) nepotismo.
- (D) clientelismo.
- (E) omissão.

Nos termos do art. 2º, parágrafo único, e, da Lei 4.717/1965 (que regula a ação popular), o desvio de finalidade (ou desvio de poder) se verifica quando o agente pratica o ato visando a fim diverso daquele previsto, explícita ou implicitamente, na regra de competência. Por essa razão, a alternativa "A" é a correta.

Gabarito "A".

(Analista – TRT/24ª – 2011 – FCC) Os indivíduos que podem influenciar de maneira positiva ou negativa em um projeto são os

- (A) stakeholders.
- (B) stakeholers.
- (C) players.
- (D) backhlothers.
- (E) throwers.

Assertiva descreve os denominados *stakeholders*, de modo que a alternativa "A" é a correta.

Gabarito "A".

(Analista – TRT/24ª – 2011 – FCC) Considere:

- I. Na gestão pública só é lícito fazer o que a lei autoriza.
- II. Tanto na gestão pública como na gestão privada, só é lícito fazer o que a lei autoriza.
- III. Na gestão privada, as fronteiras demográficas são bem definidas.

Considerando as convergências e diferenças entre a gestão pública e privada, está correto o que consta APENAS em

- (A) I.
- (B) II.
- (C) III.
- (D) II e III.
- (E) I e II.

I: correta, pois, no âmbito público, o princípio da legalidade indica que o agente público somente pode fazer o que a lei autoriza (ou deve fazer o que a lei impõe) – art. 37, *caput*, da CF; II: incorreta, pois, no âmbito privado, o princípio da legalidade significa que as pessoas podem fazer qualquer coisa que não seja proibida por lei – art. 5º, II, da CF; III: incorreta, pois a delimitação das populações é pouco definida para a gestão privada, ainda que possam ser relevantes para a organização.

Gabarito "A".