

Coleção  
Edital Sistematizado

Baseado na metodologia  
Questão *sem* primeiro

Leonardo Garcia  
Roberval Rocha  
Organizadores

Ighor Fernando Rocha Galvão  
Coordenação e pesquisa de jurisprudência

# Caderno de Treino

## ANALISTA JUDICIÁRIO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

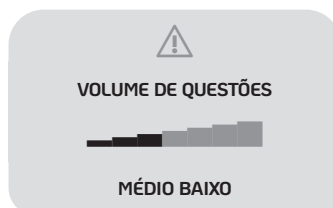
Edital Sistematizado com Questões e Jurisprudência

3<sup>a</sup>  
edição

Revista, atualizada  
e ampliada

2025

# ADMINISTRAÇÃO GERAL



## 1. GESTÃO DA QUALIDADE

### QUESTÕES OBJETIVAS

**1. (FGV/TJ/MT/Analista/2024)** A utilização do Gráfico de Pareto no gerenciamento da qualidade permite que

- a melhoria contínua dos processos seja promovida por meio da iteração sistemática de quatro etapas sequenciais: planejar, executar, verificar e agir.
- as ações corretivas sejam direcionadas para os problemas mais significativos, aplicando a premissa de que 80% dos problemas são decorrentes de 20% das causas.
- a variabilidade dos processos produtivos seja monitorada ao longo de um intervalo delimitado, possibilitando distinguir entre variações normais e anomalias.
- os aprimoramentos no ambiente de trabalho sejam promovidos e sustentados, por meio da aplicação sistemática de cinco “senso”.
- os itens sejam organizados em uma lista padronizada para verificação ou execução, com campos para marcação e observações.

**2. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Deming é um dos principais pensadores que articularam os princípios que sustentam a Gestão pela Qualidade Total (Total Quality Management – TQM). Entre os princípios da Gestão pela Qualidade Total propostos por Deming estão:

- instituir treinamento no trabalho; eliminar o medo de errar.
- estabelecer metas claras de produção; estabelecer remuneração com base em metas de equipe.
- estabelecer remuneração com base na produtividade individual; encorajar a educação e o autoaperfeiçoamento de todos os funcionários.
- remover as barreiras entre as unidades organizacionais; intensificar a supervisão sobre os trabalhadores, para garantir o nível zero de erros.
- eliminar práticas que impeçam os trabalhadores de se orgulharem do seu desempenho; focar nos esforços pela qualidade na inspeção dos produtos finais.

**3. (FGV/TJ/SC/Analista/2024)** Carlos foi recentemente admitido em um órgão público que presta atendimento diretamente

ao cidadão. O órgão vem recebendo um número crescente de reclamações relativas à falta de cortesia no atendimento ao público. A gerente do órgão quer planejar possíveis ações para melhoria da qualidade no serviço e incumbiu Carlos das seguintes tarefas: coletar dados sobre a ocorrência de eventos de falta de cortesia no atendimento; identificar se há correlação entre a falta de cortesia no atendimento e o tempo dos funcionários no cargo. Para a realização dessas tarefas, seriam adequadas as seguintes ferramentas da qualidade, respectivamente:

- folha de verificação; gráfico de dispersão.
- histograma; diagrama de Pareto.
- carta de controle; diagrama de Ishikawa.
- folha de verificação; carta de controle.
- histograma; gráfico de dispersão.

**4. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** A gestão pela qualidade total (Total Quality Management – TQM) é uma abordagem sobre a qualidade que vai além do foco específico no produto e envolve várias dimensões relativas às operações em uma organização. Uma das práticas características da TQM são os círculos de controle da qualidade (CCQ), propostos inicialmente por Ishikawa. Um círculo de controle de qualidade deve ter, como uma de suas características básicas:

- participação voluntária dos membros.
- foco circunscrito à melhoria da qualidade dos processos.
- subordinação direta à alta liderança da organização.
- poder de decisão sobre quais melhorias devem ser implementadas.
- número elevado de membros, oriundos de diversas áreas da organização.

**5. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** A gestão da qualidade apoia-se em ferramentas diversas, voltadas para a solução de problemas associados aos desafios da qualidade nas organizações. Sobre as principais ferramentas da qualidade, analise as afirmativas a seguir.

- O histograma tem como principal aplicação o registro de ocorrências observadas de um evento.
- O gráfico de dispersão permite visualizar a possível correlação entre duas variáveis.
- O gráfico de acompanhamento e o gráfico de Pareto permitem identificar os problemas a serem priorizados.

Está correto o que se afirma em:

- a) somente I.
- b) somente II.
- c) somente I e III.
- d) somente II e III.
- e) I, II e III.

**6. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** O diagrama utilizado na gestão da qualidade para relacionar todas as possíveis causas de um problema e, assim, descobrir quais são as verdadeiras causas-raízes do problema é denominado de:

- a) Ishikawa.
- b) Pareto.
- c) 5w2h.
- d) PDCA.

**7. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** A qualidade deve estar presente nas práticas de gestão de todas as organizações. As recentes transformações econômicas, tecnológicas e sociais têm exigido das organizações não apenas produtos e serviços de melhor qualidade, mas também uma melhor experiência de interação com atenção aos detalhes e as reais expectativas dos clientes. Dessa forma, as organizações necessitam aprimorar a qualidade dos seus processos de forma gradual e contínua de maneira que possa ser percebida pelos usuários. A filosofia adotada inicialmente nas indústrias japonesas e difundida em organizações de todo o mundo que visa à melhoria contínua de maneira estruturada e planejada é denominada de:

- a) “lean organization”.
- b) “kaisen”.
- c) “kanban”.
- d) “poka yoke”.

**8. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Valor agregado refere-se ao benefício adicional ou à qualidade aprimorada que as ações implementadas trazem ao processo de negócio. Isso permite uma avaliação mais completa e precisa da eficácia das medidas implementadas. Na perspectiva de melhoria contínua dos processos de negócio, qual abordagem é fundamental para avaliar a eficácia das ações implementadas, focando na análise de valor agregado?

- a) Desenvolvimento de indicadores de desempenho chave (KPIs) específicos para cada processo.
- b) Utilização de diagramas de Ishikawa para identificar causas raízes de ineficiências operacionais.
- c) Implementação de sistemas ERP para integração de dados entre departamentos e funções.
- d) Realização de benchmarking externo para estabelecer padrões de excelência do setor.

**9. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** Os princípios da gestão de qualidade incluem os seguintes, à exceção de um. Assinale-o.

- a) liderança.
- b) foco no cliente.
- c) envolvimento das pessoas.
- d) abordagem de processo.
- e) inovação estratégica.

**10. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** Mentalidade de risco, na ISO 9001, é a habilidade de identificar fatores que possam levar a desvios em relação aos objetivos dos processos e do próprio Sistema de Gestão de Qualidade, assim como de adotar as medidas cabíveis para prevenir que esses desvios aconteçam. Diante do exposto, avalie se os princípios da gestão de risco incluem:

- I. Estabelecimento do Contexto.
- II. Identificação dos Riscos.

- III. Análise dos Riscos.
- IV. Avaliação dos Riscos.

Estão corretos os itens:

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

**11. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** A gestão da qualidade total (Total Quality Management – TQM) é um conceito de controle que atribui às pessoas a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade. Em relação ao papel dos colaboradores no alcance da qualidade, é correto afirmar que:

- a) os gestores são os únicos responsáveis pelo controle de qualidade, devendo supervisionar cada etapa do processo para garantir altos padrões.
- b) a Gestão da Qualidade Total mantém o controle centralizado, com decisões importantes sendo tomadas exclusivamente pelos gestores.
- c) o empowerment concede aos colaboradores a habilidade e a autoridade para tomar decisões, resolver problemas e melhorar a qualidade sem depender de aprovações gerenciais.
- d) a qualidade total se baseia em um controle burocrático rígido, onde os colaboradores seguem estritamente as instruções dos gestores para atingir os padrões de qualidade.
- e) a responsabilidade pela qualidade é dividida igualmente entre gestores e colaboradores, sem necessidade de descentralização ou empoderamento.

**12. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** A ferramenta de qualidade PDCA, também conhecida como ciclo da melhoria contínua, é amplamente utilizada para otimizar a eficiência e promover a excelência nos processos através de um ciclo iterativo. Assinale a opção que descreve corretamente uma etapa do ciclo PDCA.

- a) Planejar (Plan): Identificar problemas sem definir objetivos ou metas claras para solucioná-los.
- b) Documentar (Document): Registrar todos os passos realizados no ciclo PDCA.
- c) Checar (Check): Avaliar os resultados sem compará-los com os objetivos estabelecidos anteriormente.
- d) Agir (Act): Revisar o processo sem aplicar as melhorias identificadas durante a avaliação.
- e) Fazer (Do): Implementar as ações planejadas.

**13. (FGV/TJ/DFT/Analista/2022)** Certa agência de um órgão público vem recebendo um número significativo de reclamações dos cidadãos atendidos em relação à qualidade dos serviços prestados. A gerente da agência quer identificar se há correlação entre o tempo de atendimento ao público e o tempo de experiência dos funcionários no cargo, com vistas a planejar possíveis ações para melhoria da qualidade. Para identificar essa possível correlação, uma ferramenta de gestão da qualidade adequada seria:

- a) gráfico de Pareto.
- b) diagrama espinha de peixe.
- c) gráfico de Gantt.
- d) gráfico de dispersão.
- e) carta de controle.

**14. (Cespe/TJ/RJ/Analista/2021)** Com relação às ferramentas de gestão estratégica e qualidade, julgue os itens a seguir.

- I. O benchmarking é um processo contínuo para avaliar serviços, produtos e práticas da organização, comparando-os com organizações reconhecidas como líderes em sua área de atuação.

- II. O diagrama de Pareto se baseia na tese de que 80% dos eventos causadores constituem apenas 20% do volume dos problemas.
- III. O ciclo PDCA, quando aplicado à melhoria de processos, em regra, significa estabelecer uma nova diretriz de controle, da qual decorre um novo nível de controle.
- IV. No diagrama de Ishikawa, parte-se da identificação das causas para os efeitos dos problemas, colocando-as em grau de importância da esquerda para a direita.

Estão certos apenas os itens:

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

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

**ATENÇÃO: ESTE TEMA É MUITO EXIGIDO NOS CONCURSOS!**

### QUESTÕES DISCURSIVAS

**1. (IBFC/TJ/MG/Analista/2022)** Ao planejar, organizar, analisar e controlar as proposições de metas a partir da elaboração e implementação do Plano Estratégico o funcionário necessita levar em consideração o modelo organizacional. Em um modelo mecanicista proposto por Taylor o funcionário do operacional que executará o que foi planejado sente-se subaproveitado. Este funcionário do operacional, graças à instrução minuciosa, entende o trabalho cômodo e fácil à primeira vista, parece que o sistema tende a convertê-lo em mero autômato. Habitualmente, ao trabalharem pela primeira vez sob o novo sistema, os funcionários do operacional se questionam por que não nos permitem pensar ou agir? Há sempre alguém intervindo ou fazendo por nós. Neste caso descreva quatro críticas a esse modelo mecanicista proposto por Taylor e como poderia ser se considerasse as competências do funcionário.

**2. (FGV/TJ/DFT/Analista/2022)** Um gerente de certa organização recebeu os resultados de uma pesquisa sobre percepções e expectativas no trabalho realizada com a sua equipe. A pesquisa foi feita pela área de recursos humanos, devido aos sinais de forte desmotivação e falta de empenho da equipe na realização do trabalho. Os resultados da pesquisa indicaram que os funcionários: i) acreditam que, embora se esforcem, as metas não serão alcançadas; ii) percebem que há diferenças significativas na sua remuneração em relação à de funcionários de outras áreas, embora desempenhem tarefas semelhantes e tenham formação equivalente; iii) consideram que não têm autonomia para realizar o trabalho; iv) consideram que seu trabalho é pouco relevante para a empresa. A partir do exposto, discorra sobre os itens a seguir. a) comente sucintamente o item i dos resultados da pesquisa, com base na Teoria da Expectativa (de Victor Vroom); b) comente sucintamente o item ii dos resultados da pesquisa, com base na Teoria da Equidade/Justiça Organizacional; c) com base no Modelo de Características de Trabalho (MCT), aponte duas iniciativas adequadas para estimular a motivação dos membros da equipe, indicando a qual item dos resultados da pesquisa a iniciativa se aplica (item iii ou item iv).

### QUESTÕES OBJETIVAS

**15. (FGV/TJ/MT/Analista/2024)** Em determinada organização, três administradores se destacam por suas características e funções específicas:

- I. Arnaldo é reconhecido pela sua excelente sociabilidade, sendo responsável por participar de cerimônias e eventos sociais corporativos em nome da organização;
- II. Kléber se destaca por seu perfil criativo e inovador, tendo como principal atribuição identificar oportunidades de mercado e propor novos projetos para a organização;
- III. Carlos Alberto, devido à sua capacidade analítica, é o responsável por monitorar o ambiente organizacional, coletando e analisando informações estratégicas.
- Conforme os 10 papéis específicos desempenhados pelos administradores, é correto afirmar que Arnaldo, Kléber e Carlos Alberto desempenham, respectivamente, os papéis de
- a) “líder”, “negociador” e “disseminador”.
- b) “elemento de ligação”, “empreendedor” e “porta-voz”.
- c) “negociador”, “símbolo” e “líder”.
- d) “símbolo”, “empreendedor” e “monitor”.
- e) “alocador de recursos”, “solucionador de conflitos” e “disseminador”.

**16. (FGV/TJ/MT/Analista/2024)** Com relação às teorias da motivação, avalie as afirmativas a seguir.

- I. De acordo com a teoria das Necessidades Adquiridas, os indivíduos com necessidades de afiliação tendem a assumir riscos maiores, priorizando a resolução de problemas complexos.
- II. De acordo com a teoria X, os funcionários evitam naturalmente o trabalho, demonstram pouca ambição e precisam de supervisão constante para realizarem as atividades.
- III. De acordo com a teoria da autoeficácia, o ambiente determina o comportamento humano, utilizando mecanismos de consequências para influenciar as ações dos funcionários.

Está correto o que se afirma em

- a) I, apenas.  
b) II, apenas.  
c) I e II, apenas.  
d) II e III, apenas.  
e) I, II e III.

**17. (FGV/TJ/MT/Analista/2024)** No Tribunal de Justiça, após uma pesquisa de clima organizacional, identificaram-se diferentes estilos de gestão entre os diretores de vara. Em destaque, o Dr. Paulo, diretor da 1ª Vara Cível, é reconhecido por estimular o desenvolvimento profissional dos servidores de sua equipe, criar uma visão compartilhada de futuro para a vara e motivá-los a superar metas em benefício da prestação jurisdicional. Com base nas teorias de liderança, é correto afirmar que o Dr. Paulo

- a) adota uma postura transacional ao negociar recompensas por produtividade e reconhecer o cumprimento de metas processuais.
- b) pratica uma gestão por exceção, intervindo apenas quando os prazos processuais não são cumpridos, conforme o estabelecido coletivamente.
- c) mantém controle rigoroso sobre desvios de procedimentos, aplicando correções quando necessário, de forma reativa.
- d) inspira seus liderados a transcender interesses individuais em prol da missão institucional do Judiciário, com postura transformacional.
- e) apresenta estilo laissez-faire, delegando total autonomia aos servidores na condução dos processos e na decisão sobre os objetivos institucionais.

**18. (FGV/TJ/SC/Analista/2024)** Em certa organização, a área de RH realizou a avaliação do perfil de liderança de cinco gerentes utilizando a grade gerencial proposta por Blake e Mouton. As posições dos gerentes na grade foram: Ana – posição (1,1); Bruno – posição (1,9); Caio – posição (1,5); Denise – posição (5,5);

Elaine – posição (9,1). Sobre esses perfis de liderança, de acordo com o modelo de Blake e Mouton, é correto afirmar que:

- Ana é uma líder “de tarefa”, orientada para a produção e a eficiência das operações.
- Denise é uma líder “de equipe”, orientada tanto para pessoas quanto para produção.
- Caio é um líder “meio-termo”, considerado o estilo de liderança menos eficaz pelo modelo.
- Bruno e Elaine são líderes “de pessoas”, considerado o estilo de liderança mais eficaz pelo modelo.
- nenhum dos gerentes apresenta o perfil de liderança considerado o mais eficaz pelo modelo.

**19. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** As ideias e concepções acerca do ser humano evoluem ao longo do desenvolvimento do pensamento administrativo, iniciando-se com o conceito de “homo economicus” da Administração Científica. O estruturalismo, corrente que abriga autores como Merton, Blau e outros, apoia-se em uma visão do ser humano caracterizado, entre outros aspectos, como flexível, resistente à frustração, capaz de adiar recompensas e com desejo permanente de realização. Esse conceito de ser humano é conhecido como homem:

- funcional.
- complexo.
- organizacional.
- social.
- administrativo.

**20. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** Henri Fayol foi um dos principais pensadores da teoria clássica da administração. Entre suas contribuições, está a formulação das funções do administrador e a proposição de um conjunto de princípios de administração, influenciando o pensamento e a prática administrativa. Um dos princípios da administração de Fayol refere-se a incentivar a harmonia e a união do pessoal, como fonte de vitalidade para a organização. Esse princípio é conhecido como:

- ordem.
- equidade.
- espírito de equipe.
- unidade de direção.
- subordinação dos interesses pessoais aos gerais.

**21. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** A escola de relações humanas é um dos principais marcos na evolução do pensamento administrativo. Essa escola, entre outras contribuições relevantes, destacou a importância da organização informal para a produtividade e o funcionamento das estruturas organizacionais formais. No entanto, a escola foi também alvo de críticas de autores e pesquisadores diversos, que levaram à sua superação e a novos desenvolvimentos no campo da administração. Entre as principais críticas apresentadas à escola de relações humanas, está:

- a correlação simplista entre satisfação e produtividade do trabalhador.
- o caráter ideológico a favor do trabalhador e contra a administração.
- a ênfase teórica e a falta de empirismo das pesquisas realizadas.
- a visão funcionalista contida no conceito de homem complexo.
- o pressuposto de que a satisfação do trabalhador está diretamente relacionada a seu nível de remuneração.

**22. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** A importância conferida à aprendizagem no campo das teorias de administração resulta das mudanças tecnológicas e sociais associadas ao surgimento da sociedade pós-industrial e informacional. Um dos principais autores

que se debruçaram sobre o tema das organizações de aprendizagem é Peter Senge. O autor propõe que a aprendizagem organizacional é construída a partir de cinco disciplinas capazes de levar pessoas e grupos a conduzirem as organizações para a renovação contínua. Uma dessas disciplinas refere-se a estabelecer um foco sobre propósitos mútuos, permitindo que as pessoas nutram um senso de compromisso com a organização, criando imagens do futuro que pretendem alcançar. Essa disciplina é conhecida como:

- modelos mentais.
- domínio pessoal.
- aprendizagem em equipe.
- visão compartilhada.
- pensamento sistêmico.

**23. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** João é líder de uma equipe de dez funcionários na organização em que trabalha. Ele acaba de ser informado dos resultados de sua avaliação anual de desempenho, tendo recebido notas altas nos quesitos: capacidade de compartilhar informação relevante com os subordinados; capacidade de organizar o trabalho dos funcionários em função das metas da equipe; capacidade de identificar oportunidades e novos projetos relevantes. João foi bem avaliado no desempenho dos seguintes papéis organizacionais, respectivamente:

- porta-voz; empreendedor; líder.
- disseminador; administrador de recursos; empreendedor.
- porta-voz; elemento de ligação; empreendedor.
- disseminador; administrador de recursos; líder.
- elemento de ligação; monitor; empreendedor.

**24. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** O principal gestor de uma organização de pequeno porte quer melhorar o controle sobre o comportamento dos funcionários, como forma de melhor coordenar o trabalho e garantir que os objetivos organizacionais sejam atingidos. O gestor é um líder democrático e a organização tem uma estrutura simples e cultura participativa. No contexto descrito, tendo em vista as características de um sistema de controle eficaz, seria adequado adotar os seguintes controles:

- supervisão direta e “balanced scorecard”.
- controle por imposição externa e bônus por desempenho.
- controles formais e impessoais e desenho de cargos.
- controle por motivação interna e treinamento.
- auditoria financeira e disciplina.

**25. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** Miguel é um administrador recentemente contratado para liderar uma pequena equipe de nível operacional em certa organização. A fim de conhecer melhor o grupo, Miguel marcou uma reunião para conversar e entender suas expectativas e percepções em relação ao trabalho. Miguel identificou que os membros da equipe valorizam o vínculo com a organização devido à jornada de trabalho que consideram “confortável, sem excesso de horas extras”; valorizam fortemente as boas relações e a proximidade com os colegas; não buscam novos desafios no trabalho. De acordo com as teorias de motivação, os membros da equipe apresentam, respectivamente:

- necessidades de segurança; necessidades sociais; fraca necessidade de poder.
- necessidades existenciais; forte necessidade de afiliação; fraca necessidade de poder.
- necessidades de segurança; forte necessidade de afiliação; fraca necessidade de realização.
- necessidades fisiológicas; necessidades existenciais; fraca necessidade de crescimento.
- necessidades fisiológicas; forte necessidade de afiliação; fraca necessidade de realização.



**26. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** Uma organização investe recursos significativos em treinamento e desenvolvimento de lideranças e de equipes, a fim de melhorar a comunicação e os aspectos comportamentais e de relacionamento. Com isso, a alta direção espera um impacto positivo no clima organizacional. A área de RH quer monitorar o clima organizacional, como forma de avaliar os resultados dos esforços de treinamento. São indicadores de clima organizacional, entre outros:

- percentual de cargos de chefia ocupados por mulheres; percepção de equidade nas promoções.
- grau de satisfação com os pares; número de empregados de alto desempenho.
- grau de confiança nos superiores; número de acidentes de trabalho.
- número de desligamentos voluntários; grau de diversidade da força de trabalho.
- grau de satisfação com as políticas e práticas de recursos humanos; grau de satisfação com os superiores.

**27. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** A teoria da equidade, proposta por Adams, é uma teoria de motivação que sustenta que os indivíduos estão preocupados não apenas com as recompensas absolutas que recebem por seus esforços no trabalho, mas também com a relação dessas recompensas com as que os outros recebem. Sobre a teoria da equidade e suas proposições, analise as afirmativas a seguir.

- Quando um indivíduo percebe iniquidade, uma de suas possíveis reações é pedir demissão.
- Quando um indivíduo percebe iniquidade, uma de suas possíveis reações é buscar outro ponto de referência.
- O ponto de referência próprio-externo refere-se à comparação do indivíduo com outra pessoa ou grupo de fora da organização.

Está correto o que se afirma em:

- somente I.
- somente II.
- somente I e II.
- somente II e III.
- I, II, e III.

**28. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** Em certa organização, um diretor precisa selecionar um candidato para ocupar o cargo de líder de uma equipe. A equipe é composta por profissionais pouco experientes e com capacitação ainda insuficiente para o exercício das tarefas, além de demonstrarem baixa motivação para o desempenho de suas atribuições. Apoiando-se na teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard, o diretor avalia que a equipe encontra-se no nível de prontidão “1”. Considerando que a avaliação do diretor está correta, a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard aponta que, nessas condições, o estilo mais eficaz de liderança seria:

- diretivo.
- persuasivo.
- participativo.
- afetivo.
- delegador.

**29. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** A teoria caminho-meta (ou da meta e do caminho) é um modelo de contingência da liderança que “sustenta que o papel do líder é ajudar os subordinados no alcance das metas, fornecendo orientação e apoio para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização (Sobral e Peci, 103, p. 339). Sobre as proposições da teoria caminho-meta, é correto afirmar que:

- quando as tarefas são bem estruturadas, o estilo de liderança diretivo é o mais eficaz.

- quando o grupo de trabalho proporciona apoio social a seus membros, a liderança apoiadora (compreensiva) é a mais eficaz.
- funcionários com locus de controle interno ficam mais satisfeitos com o estilo de liderança participativo.
- o estilo de liderança realizador (orientado para a conquista) é pouco eficaz quando há falta de desafio no trabalho.
- o estilo de liderança apoiador (compreensivo) leva a maior satisfação quando as tarefas são pouco estruturadas.

**30. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** “Não posso dizer que a cultura da organização é forte 100%, porque isso não existe, mas acho que as pessoas sentem isso, porque, no treinamento introdutório, dado no momento do ingresso na organização, elas podem ver como é a empresa e como as pessoas se comportam por aqui”. O trecho relata o depoimento de um diretor sobre a manutenção da cultura organizacional, expressando uma prática de gestão de pessoas denominada de:

- transferência.
- socialização.
- descongelamento.
- apresentação.

**31. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** A capacidade cognitiva do administrador que possibilita analisar e diagnosticar situações complexas, desenvolver soluções alternativas, avaliar as alternativas e selecionar a melhor alternativa para ser executada é denominada de habilidade:

- conceitual.
- emocional.
- humana.
- técnica.

**32. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** A experiência de Hawthorne, conduzida pelo psicólogo australiano e professor da Harvard Business School George Elton Mayo no ano de 1927, concluiu que:

- o salário é o principal fator motivacional que impulsiona os trabalhadores.
- os fatores fisiológicos não influenciam no desempenho dos trabalhadores.
- o nível de produção é determinado pela capacidade social dos trabalhadores.
- a competição eleva o nível de engajamento e de produtividade dos trabalhadores.

**33. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** 1. “Um líder nasce com certos atributos físicos, intelectuais e psicossociais adequados para o exercício da liderança”. 2. “O sucesso de um líder está no conjunto de ações realizadas por ele no exercício da liderança”. Considerando as diferentes teorias de liderança, as assertivas 1 e 2 se enquadram respectivamente nas teorias:

- dos traços e comportamentais.
- contingenciais e comportamentais.
- comportamentais e contingenciais.
- contingenciais e dos traços.

**34. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Na gestão de projetos de Tecnologia da Informação, enfrentar e superar os desafios inerentes à coordenação de equipes multidisciplinares exige não apenas competência técnica, mas também habilidades interpessoais excepcionais. O gerente de projetos deve navegar por complexidades técnicas ao mesmo tempo em que harmoniza a dinâmica de equipe, assegurando que profissionais de diversas áreas colaborem efetivamente para alcançar os objetivos comuns do projeto. Com base nesta premissa, qual das seguintes habilidades é

imprescindível para um gerente de projetos de TI no comando de equipes multidisciplinares, contribuindo significativamente para a gestão eficaz do projeto e a realização de seus objetivos?

- Proficiência avançada em todas as linguagens de programação utilizadas no projeto.
- Capacidade de trabalhar independentemente, sem a necessidade de feedback ou colaboração da equipe.
- Foco exclusivo na documentação técnica, negligenciando as relações interpessoais dentro da equipe.
- Competência em gerenciamento de conflitos e comunicação eficaz, facilitando a interação produtiva entre membros da equipe com diferentes especializações.

**35. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** O conhecimento pode ser registrado por meio de signos ou incorporados em formas tangíveis, é formal e sistemático, ou o conhecimento é pessoal e se encontra arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo, em suas habilidades técnicas, modelos mentais, crenças e perspectivas. Como se denominam as duas formas de conhecimento?

- codificado e tácito.
- implícito e concreto.
- abstrato e explícito.
- hipotético e sólido.

**36. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** As ideias e concepções acerca do ser humano evoluem ao longo do desenvolvimento do pensamento administrativo. Em uma relevante concepção teórica, o ser humano é visto como alguém que desempenha papéis na organização, inter-relacionando-se e mantendo expectativas quanto aos papéis dos demais participantes organizacionais, em um processo em que intervêm variáveis contextuais organizacionais, de personalidade e interpessoais. Assim, esse conceito de ser humano enfatiza, entre outros aspectos, os papéis e seus conflitos. O nome pelo qual esse conceito é conhecido e a abordagem teórica à qual ele está ligado estão corretamente indicados na seguinte alternativa:

- homem complexo; estruturalista.
- homem funcional; de sistemas.
- homem social; comportamental.
- homem administrativo; neoclássica.
- homem organizacional; contingencial.

**37. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Em certa organização, a diretora de recursos humanos está avaliando os candidatos ao cargo de gerente de uma equipe. A equipe é composta por membros recentemente admitidos na organização e ainda sem as competências técnicas necessárias ao bom desempenho das funções. No entanto, os membros da equipe se mostram bastante interessados e motivados para a realização das tarefas. Apoiando-se na teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard, a diretora avalia que a equipe se encontra no nível de prontidão “2”. Considerando que a avaliação da diretora está correta, a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard aponta que, nessas condições, o estilo mais eficaz de liderança é o:

- delegador.
- realizador.
- persuasivo.
- participativo.
- diretivo.

**38. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Certa organização publicou recentemente um anúncio de emprego em que se lia, entre outras informações: “Oferecemos oportunidade de realizar trabalho criativo; autonomia para realização do trabalho; plano de saúde; plano de aposentadoria; bom ambiente de trabalho”. Com base na

hierarquia das necessidades de Maslow, a oferta da empresa foca na satisfação das seguintes necessidades, respectivamente:

- autorrealização; autorrealização; fisiológicas; segurança; estima.
- estima; autorrealização; fisiológicas; fisiológicas; sociais.
- estima; estima; segurança; segurança; sociais.
- autorrealização; autorrealização; segurança; segurança; sociais.
- autorrealização; estima; segurança; segurança; estima.

**39. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Alda é gerente em certa organização e está avaliando candidatos para compor uma nova equipe na sua área. Ela está atenta a aspectos importantes relativos à composição da equipe, tais como diversidade e personalidade dos futuros membros. No entanto, para montar uma equipe eficaz, precisará considerar também outros fatores, relativos ao contexto e aos processos da equipe. São fatores de contexto e de processo das equipes, fortemente relacionados a seu desempenho, respectivamente:

- recursos adequados; alocação de papéis.
- propósito comum; metas específicas.
- clima de confiança; níveis de conflito.
- folga social (indolência social); eficiência da equipe.
- sistemas de avaliação de desempenho; tamanho da equipe.

**40. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Bruno, gerente de recursos humanos em uma fundação, precisa avaliar os resultados dos programas de treinamento realizados para os funcionários em 2023. O objetivo principal dos treinamentos foi a melhoria do desempenho no nível organizacional. Bruno poderia utilizar como indicadores para avaliar os impactos dos programas de treinamento, no nível organizacional:

- melhora da qualidade de vida no trabalho (QVT); redução da rotatividade.
- melhora do clima organizacional; melhora da imagem da organização.
- aumento da produtividade; retorno dos investimentos em treinamento.
- redução do absenteísmo; melhora da cooperação.
- redução do índice de acidentes de trabalho; melhora da qualidade.

**41. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** Pesquisas recentes mostram que o trabalho significativo é mais valorizado pelos colaboradores do que remuneração, promoções ou condições de trabalho. Este tipo de trabalho pode motivar intrinsecamente, levando a melhor desempenho, comprometimento e satisfação. Um impulsionador de engajamento relacionado às práticas da empresa é:

- a reputação.
- a diversidade.
- o empowerment.
- a alavancagem.
- o balanço vida-trabalho.

**42. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** Os processos de engajamento visam criar um ambiente de trabalho seguro e agradável, tanto física quanto psicologicamente, promovendo relacionamentos cooperativos. Eles variam desde a satisfação com o trabalho até um profundo compromisso emocional e dedicação aos objetivos da organização. Assinale a opção que simboliza um nível de engajamento caracterizado pela autorrealização de um talento altamente engajado.

- Eu sou um vencedor.
- Somente sairia se houvesse algo bem melhor.
- Estou aqui pelo dinheiro.

- d) Eu adoro trabalhar aqui.
- e) Estou orgulhoso em trabalhar nesta organização.

**43. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** A nova abordagem para engajar talentos foca em criar um ambiente de trabalho inclusivo e dinâmico, onde a colaboração, o desenvolvimento pessoal e o reconhecimento contínuo são fundamentais para impulsionar a motivação e a dedicação dos colaboradores. Assinale a opção que apresenta uma abordagem considerada ultrapassada para engajar talentos.

- a) Modelo de ordem e de obediência cega.
- b) Ênfase na flexibilidade das pessoas.
- c) Baseado nas diferenças individuais.
- d) Modelo de autodeterminação e autorrealização.
- e) Diferenciação e diversidade.

**44. (FGV/TJ/RN/Analista/2023)** Uma organização percebeu que seus colaboradores têm enfrentado dificuldades ao lidar com o trabalho em equipe, de modo que sua produtividade está muito aquém do esperado. Para solucionar essa situação, a organização decidiu investir em um programa de treinamento em competências ligadas à colaboração. Parte importante da formulação desse programa é a determinação dos Objetivos Instrucionais. Uma descrição adequada do Objetivo Instrucional almejado é que, ao fim do programa, os colaboradores deverão:

- a) ter desenvolvido a crença no trabalho coletivo.
- b) ter compreendido a fundo o conceito de sinergia.
- c) se sentir mais confiantes e à vontade na convivência.
- d) ter absorvido a cultura interna da organização.
- e) apresentar melhoria mensurável na produtividade.

**45. (FGV/TJ/RN/Analista/2023)** Uma organização vem encarando um problema persistente na execução das tarefas de um dos seus setores. Com o intuito de solucionar esse problema, a administração convoca um grupo de especialistas na área para uma operação de reordenação. Será uma intervenção localizada e transitória cujo objetivo é reestruturar os métodos de trabalho, promover a otimização da produtividade e melhorar os resultados alcançados. A administração constituiu, assim, um grupo:

- a) de tarefa.
- b) informal.
- c) por afinidade.
- d) semiautônomo.
- e) de comando.

**46. (FGV/TJ/RN/Analista/2023)** Bernardo foi contratado para avaliar um grupo de trabalho que está apresentando problemas no desempenho de suas funções. Cabe a ele descobrir em qual componente do funcionamento grupal está ocorrendo o problema. Ao observar a dinâmica do grupo, ele percebe que há bons vínculos entre as pessoas em todos os níveis da estrutura, além de convergência de ideias e abertura para o diálogo. Apesar disso, os encontros são muito espaçados no tempo, o que gera uma dispersão da equipe e de seus esforços para a consecução dos objetivos comuns. Trata-se de um problema de:

- a) relacionamento.
- b) motivação.
- c) objetivos.
- d) liderança.
- e) comunicação.

**47. (FGV/TJ/DFT/Analista/2022)** Um gerente de RH precisa definir o salário inicial para um cargo novo de nível superior em sua organização: o de analista em sustentabilidade ambiental. O

gerente não tem ideia de um valor adequado. Assim, usou a média dos salários iniciais dos cargos de nível superior da organização e, a partir desse valor, estabeleceu um salário inicial 30% maior – considerando a urgência na contratação desses profissionais. Em seu processo de tomada de decisão, o gerente incorreu no viés conhecido como:

- a) ancoragem.
- b) disponibilidade.
- c) representatividade.
- d) framing.
- e) evidência confirmadora.

**48. (FGV/TJ/DFT/Analista/2022)** Uma equipe de seis pessoas está reunida para decidir sobre o encaminhamento mais apropriado para um projeto de melhoria dos serviços prestados pela organização em que trabalham. José, o menos experiente do grupo, tem dúvidas sobre a proposta apresentada por Maria e Pedro, os mais experientes, pois acredita que seria uma proposta “conservadora em relação às tendências atuais de mercado”. No entanto, José manteve silêncio sobre seu ponto de vista, pois percebeu que o grupo, incluindo o gerente, apoia a proposta de Maria e Pedro, e preferiu “não criar conflito na equipe, especialmente sobre um projeto tão importante”. A situação ilustra um sintoma de um fenômeno comum à tomada de decisão em grupo, conhecido como:

- a) viés da posição de status.
- b) baixa coesividade.
- c) viés de ajustamento.
- d) pressão por regressão à média.
- e) pensamento de grupo (groupthink).

**49. (FGV/TJ/DFT/Analista/2022)** A área de RH da organização XYZ realizou a avaliação do perfil de liderança de cinco gerentes utilizando-se da grade gerencial, como proposta por Blake e Mouton. As posições dos gerentes na grade foram: Ana – posição (1,9); Bruno – posição (9,9); Carla – posição (1,1); Daniel – posição (9,1); Edgar – posição (5,5). Sobre esses perfis de liderança, de acordo com o modelo de Blake e Mouton, é correto afirmar que:

- a) Edgar é um “líder meio-termo”, considerado o estilo de liderança menos eficaz pelo modelo.
- b) Bruno e Daniel têm os estilos de liderança considerados mais eficazes pelo modelo.
- c) Ana é uma “líder negligente”, orientada para as necessidades dos funcionários e para a promoção de um ambiente amigável.
- d) Carla é uma “líder clube de campo”, orientada para a promoção de um ritmo de trabalho confortável e das relações de confiança.
- e) Daniel é um “líder de tarefas”, orientado para o atingimento de objetivos e eficiência das operações.

**50. (Idecan/TJ/PI/Analista/2022)** Segundo Rubbins (2005, p. 212), “Estudos de administração tem mostrado que equipes são mais flexíveis e respondem melhor a mudanças do que modelos tradicionais de organização do trabalho ou outras formas de agrupamentos permanentes”. A respeito da definição de equipe, no ambiente organizacional, considere os seguintes itens:

- I. Uma das principais funções do psicólogo organizacional é contribuir para a transformação das equipes de trabalho para grupos, no intuito de estes atuarem de forma mais coesa e harmônica.
- II. O desempenho da equipe consiste no somatório das ações individuais, dada a sua natureza, onde há objetivo comum mas sem engajamento coletivo.



III. As equipes de trabalho tem como uma das funções aumentar a motivação dos indivíduos, aumentando a participação e democratizando as relações de trabalho.

Assinale:

- a) se apenas o item I estiver correto.
- b) se apenas o item II estiver correto.
- c) se apenas o item III estiver correto.
- d) se todos os itens estiverem corretos.
- e) se todos os itens estiverem incorretos.

**51. (FGV/TJ/RO/Analista/2021)** Em um órgão público, uma equipe de auditores é formada por profissionais experientes, capacitados e motivados para realizar suas atribuições. Nessas condições, segundo a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard, o estilo mais eficaz de liderança seria:

- a) transacional.
- b) participativo.
- c) persuasivo.
- d) diretivo.
- e) delegador.

**52. (Vunesp/TJ/SP/Analista/2019)** Uma das formas de liderança mais louvadas na atualidade, principalmente porque tem surgido em empresas de setores novos que englobam negócios totalmente inusitados, formados por projetos, objetos, aplicativos etc., se contrapõe aos objetivos de liderança no século passado que eram basicamente, e quase que exclusivamente, para a manutenção da estabilidade, do crescimento orgânico, da preservação dos lucros. O tipo de liderança desse novo líder, bastante desejável nesses setores dinâmicos e contemporâneos, é denominado:

- a) inter-relacional.
- b) virtual.
- c) autônomo.
- d) transformacional.
- e) participativo.

### 3. GESTÃO DE PROCESSOS

#### QUESTÕES OBJETIVAS

**53. (FGV/TJ/MT/Analista/2024)** No método Kanban, uma das práticas centrais ajuda a identificar gargalos e promover a eficiência ao limitar a quantidade de trabalho em progresso. O texto acima se refere à seguinte prática do Kanban:

- a) dividir o trabalho em iterações fixas.
- b) estabelecer metas rígidas de entrega.
- c) realizar reuniões diárias de acompanhamento.
- d) aumentar o número de colunas no quadro Kanban.
- e) limitar o WIP (Work in Progress).

**54. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Os fluxogramas desempenham papéis essenciais ao proporcionarem uma visão ampla dos processos organizacionais, desde a concepção até a execução, permitindo uma análise mais precisa e eficiente dos processos organizacionais. Como os fluxogramas funcional e físico se complementam para proporcionar uma visão abrangente dos processos organizacionais?

- a) O fluxograma funcional destaca as relações hierárquicas, enquanto o fluxograma físico detalha a sequência de tarefas.
- b) O fluxograma funcional descreve as responsabilidades departamentais, enquanto o fluxograma físico foca na utilização de recursos.

c) O fluxograma funcional ilustra o fluxo de informações, enquanto o fluxograma físico mapeia a localização espacial das atividades.

d) O fluxograma funcional identifica as entradas e as saídas de cada etapa, enquanto o fluxograma físico mostra as interconexões de dados.

**55. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Reduzir os tempos de processos judiciais é crucial para promover a eficiência e a acessibilidade à justiça. Além de agilizar a resolução de disputas, a redução dos tempos judiciais também alivia a carga sobre o sistema judicial, proporcionando uma resposta mais rápida e satisfatória aos litigantes. Qual abordagem é fundamental para a redução de tempos processuais e a consequente melhoria da eficiência na tramitação de processos judiciais?

- a) Análise crítica dos tempos de processo utilizando a técnica de linha do tempo.
- b) Implementação de julgamentos virtuais para acelerar a resolução de casos.
- c) Adoção de sistemas de precedentes vinculantes para padronizar decisões.
- d) Capacitação contínua de magistrados em técnicas de gestão de tempo.

**56. (FGV/TJ/SC/Analista/2024)** A departamentalização por processo é o “critério de agrupamento de tarefas, atividades e recursos pelo tipo de cliente ou segmento de mercado que a organização busca servir” (Sobral e Peci, 2013, p. 262). Considere as afirmativas a seguir sobre a departamentalização por processo.

- I. Busca extrair vantagens econômicas pela plena utilização da tecnologia utilizada no processo.
- II. Permite grande flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças tecnológicas.
- III. Aumenta o risco operacional, uma vez que uma falha em um processo pode levar a uma falha sistêmica na organização.

Está correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

**57. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Segundo o gerente da organização W: “Na minha área de atuação, trabalhamos muito com projetos, e todos eles são vinculados com a visão, as metas e os objetivos do BSC”. A metodologia do BSC (Balanced Scorecard) tem como objetivo mensurar o desempenho e o progresso de uma organização, estando baseada nos seguintes componentes estratégicos:

- a) financeiro, cliente, processos internos e aprendizado.
- b) ambiente, produção, cliente e inovação.
- c) planejamento, organização, direção e controle.
- d) cultura, liderança, motivação e orientação para resultados.

**58. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** A gestão por processos aliada à informatização desempenha um papel fundamental na modernização e na eficiência dos serviços público nas esferas municipal, estadual e federal. Um benefício da informatização na gestão de processos da administração pública é:

- a) o aumento da necessidade de interações presenciais.
- b) a limitação da análise de dados e de negócios.
- c) a consolidação de silos operacionais e gerenciais.
- d) a expansão do acesso a serviços governamentais.

**59. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Elisa foi contratada recentemente para um cargo de gerente na área financeira de uma organização. Ela recebeu a incumbência de analisar o processo de contas a pagar, a fim de elaborar ações para melhoria do processo. Antes de propor qualquer ação, Elisa gostaria de mapear o conjunto das atividades envolvidas e suas interações, para compreender melhor a lógica de funcionamento do processo de trabalho. Para tal, é adequada a seguinte ferramenta:

- a) gráfico de Pareto.
- b) matriz GUT.
- c) fluxograma.
- d) folha de verificação.
- e) 5W2H.

**60. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Para compreender as complexas interações entre diferentes áreas funcionais em uma organização, é essencial adotar uma ferramenta de visualização abrangente e que permita uma análise holística de tais interações. Qual ferramenta é mais adequada para visualizar e compreender as interações entre diferentes áreas funcionais durante o trâmite de processos judiciais?

- a) Diagramas de Pareto para análise de causas de atrasos.
- b) Fluxogramas interfuncionais para mapeamento de processos.
- c) Diagramas de Gantt para planejamento de prazos judiciais.
- d) Balanced Scorecard para medição de desempenho operacional.

**61. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** A representação gráfica que descreve um processo organizacional, ilustrando por meio de formas, símbolos, linhas e setas o sequenciamento das suas etapas de execução, é denominada de:

- a) organograma.
- b) histograma.
- c) dendrograma.
- d) fluxograma.

**62. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** A implementação de ações para controlar os processos é essencial para garantir a eficiência, a transparência e a qualidade na prestação de serviços à sociedade. O controle adequado dos processos permite identificar e corrigir desvios, reduzir desperdícios de recursos e assegurar a conformidade com normas e as regulamentações. Qual abordagem é utilizada para avaliar sistematicamente a performance dos processos em relação aos padrões estabelecidos, permitindo a identificação precoce de desvios?

- a) Realização de benchmarking comparativo com outros órgãos governamentais.
- b) Implementação de sistemas de gestão da qualidade total (TQM).
- c) Aplicação de técnicas de Análise de Modo e Efeito de Falha (FMEA).
- d) Utilização de gráficos de controle estatístico de processo (CEP).

**63. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** As cartas de controle desempenham um papel crucial na análise do desempenho dos processos, fornecendo uma representação visual e estatística da variabilidade dos dados ao longo do tempo. Na implementação de cartas de controle, qual é o principal propósito de utilizar limites de controle para distinguir entre variações de processos comuns e especiais?

- a) Estabelecer metas de desempenho para avaliação de processos vigentes e futuros.

- b) Identificar tendências de longo prazo no desempenho do processo de negócio.
- c) Diferenciar entre variações naturais do processo e causas atribuíveis de mudanças.
- d) Avaliar a capacidade do processo de atender às especificações da área cliente.

**64. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Gerenciar a eficácia na implementação de mudanças de processos é fundamental para garantir uma transição bem-sucedida na melhoria dos processos de negócio. Qual é a maior barreira para a eficácia na implementação de mudanças de processos, considerando o monitoramento e a análise do desempenho?

- a) A falta de infraestrutura e ferramentas avançadas para monitoramento de processos.
- b) As dificuldades na interpretação e visualização de dados de cartas de controle de processo.
- c) A insuficiência de planejamento e métricas de desempenho para avaliar a eficácia dos processos.
- d) A resistência organizacional e baixo engajamento dos colaboradores às mudanças.

**65. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Pedro trabalha em uma empresa onde o desenvolvimento dos processos é acompanhado de forma gráfica, por meio de cartões coloridos, que indicam o nível de urgência ou completude de cada tarefa. A empresa de Pedro utiliza a metodologia:

- a) “extreme programming”.
- b) “rational unified process”.
- c) “scrum”.
- d) “cascade development”.
- e) “kanban”.

**66. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** Os princípios da Gestão Estratégica de Processos não incluem:

- a) a visão estratégica.
- b) a seletividade.
- c) o gerenciamento intensivo.
- d) a padronização de processos.
- e) o aprendizado.

**67. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** As organizações determinam as bases para departamentalizar suas unidades ou posições usando diversos critérios de interdependência, em busca da melhor estrutura para otimizar seu desempenho e sua eficiência. No critério de interdependência do fluxo de trabalho agrupamentos são definidos:

- a) com base nas relações sociais e na convivência entre as pessoas, independentemente das tarefas a serem realizadas.
- b) com base na sequência ou fluxo do processo operacional de uma tarefa, priorizando a continuidade das operações.
- c) para otimizar o tamanho e a eficiência das unidades, concentrando serviços semelhantes em um único departamento.
- d) de acordo com a especialização dos funcionários, favorecendo a interação entre diferentes processos, mas com menor foco na coordenação do fluxo de trabalho.
- e) para minimizar custos operacionais, concentrando todos os serviços em um único departamento para maior economia.

**68. (FGV/TJ/DFT/Analista/2022)** Considere que: Tempo de atravessamento é o tempo transcorrido entre a entrada de um item no processo e sua saída; Tempo de ciclo é o tempo médio entre itens em processamento; e Trabalho em processo é o número de itens no processo em qualquer ponto do tempo. Suponha que,

em um bar que vende sanduíches sob encomenda, o tempo de montagem e venda de um sanduíche (o conteúdo do trabalho) seja de dois minutos e que duas pessoas trabalhem no processo. Cada pessoa atenderá a um cliente a cada dois minutos: assim, dois clientes são atendidos a cada dois minutos e, em média, um cliente deixa o processo a cada minuto (tempo de ciclo do processo). Quando os clientes entram na fila do processo, tornam-se trabalho em processo. Se a fila for de dez pessoas, quando um cliente entra na fila, terá que esperar para deixar o processo:

- dez minutos.
- quinze minutos.
- vinte minutos.
- vinte e cinco minutos.
- trinta minutos.

**69. (FGV/TJ/DFT/Analista/2022)** O mapeamento de processo envolve descrever os processos em termos de como as atividades relacionam-se entre si. Há muitas técnicas que podem ser usadas para mapeamento do processo, todas identificando os diferentes tipos de atividades que ocorrem durante o processo e mostrando o fluxo de materiais, pessoas ou informações que o percorrem. Os símbolos do mapeamento do processo são usados para classificar os diferentes tipos de atividade. O símbolo de um quadrado e o símbolo de um círculo comumente representam, respectivamente:

- atraso e transporte.
- estoque e inspeção.
- inspeção e operação.
- operação e atraso.
- transporte e estoque.

**70. (FGV/TJ/DFT/Analista/2022)** É comum que modos diferentes de executar tarefas similares ou idênticas surjam ao longo do tempo em várias partes de uma organização. Um dos objetivos mais importantes de projeto de processos, especialmente em grandes organizações, é maximizar o grau de:

- autonomia para equipes exercitarem seu julgamento.
- liberdade para indivíduos julgarem.
- padronização dos projetos de processo.
- surpresas que podem surgir.
- variabilidade nas atividades.

**71. (Cespe/TJ/RJ/Analista/2021)** No desenho de um novo processo de negócio, o analista deve:

- criar vários pontos de contato com os clientes de diferentes áreas organizacionais, para definição do novo processo.
- desenhar em torno de todas as atividades organizacionais.
- redesenhar o processo depois de automatizá-lo.
- aumentar o handoff.
- reduzir o tamanho dos lotes de entrega.

**72. (Cespe/TJ/RJ/Analista/2021)** Considere as seguintes descrições de indicadores de desempenho.

- Indicadores de desempenho estão sempre aprumados com objetivos e estratégias corporativas.
- Todo indicador de desempenho pertence a um indivíduo ou grupo da área de negócio que é responsável pelo seu resultado.
- Indicadores de desempenho medem valores de negócio e performance desejada.

No que se refere aos indicadores de desempenho utilizados no gerenciamento de processos de negócio, as descrições apresentadas anteriormente correspondem, respectivamente, às características:

- relevante, acionável e alinhamento.
- alinhamento, prestação de contas e previsibilidade.

- previsibilidade, acionável e orientada a contexto.
- equilibrada e conectada, prestação de contas e relevante.
- orientada a contexto, acionável e previsibilidade.

**73. (Cespe/TJ/RJ/Analista/2021)** Acerca de gerenciamento de processos de negócios, assinale a opção correta.

- BPM aborda trabalho ponta a ponta e não apresenta diferenças entre conjuntos de subprocessos, tarefas, atividades e funções.
- BPM se vale de ferramentas tecnológicas que se encerram na modelagem, simulação, automação e integração de processos de negócio.
- BPM requer compromisso significativo da organização e frequentemente introduz novos papéis, responsabilidade e estruturas em organizações tradicionais orientadas à gestão por processos.
- BPM é o conjunto descontínuo de processos em curso, com foco no gerenciamento de negócio ponta a ponta nas organizações.
- BPM permite à organização alinhar os seus processos de negócio à sua estratégia organizacional, mediante melhorias de atividades específicas de trabalho em um departamento, na organização como um todo ou entre organizações.

#### 4. GESTÃO ESTRATÉGICA

**ATENÇÃO: ESTE TEMA É MUITO EXIGIDO NOS CONCURSOS!**

##### QUESTÕES DISCURSIVAS

**3. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** “O Plano Estratégico Institucional – PEI do Tribunal de Justiça de Roraima, ciclo 2021-2026, é o produto final do processo de revisão estratégica alinhado aos desafios nacionais instituídos ao Poder Judiciário pela Resolução n 325, de 30 de junho de 2020, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Construído de maneira colaborativa, o processo de revisão do planejamento estratégico estabeleceu novos objetivos e iniciativas pautados nos compromissos presentes e futuros do Tribunal (...) Dado o conjunto de atribuições essenciais desempenhadas pelo Tribunal, o PEI busca traduzir a identidade organizacional do Tribunal, estabelecendo os principais objetivos, indicadores e projetos que direcionam a sua atuação, considerando a necessidade de realizar justiça para a Promoção da Paz Social.” (Apresentação do Plano Estratégico Institucional – PEI do Tribunal de Justiça de Roraima, ciclo 2021-2026) Identidade organizacional refere-se à maneira como uma organização se define e se vê, bem como à forma como é percebida por seus stakeholders. Para estabelecer sua identidade, a organização deve definir claramente seus propósitos, sua missão, sua visão e seus valores. A definição de propósito, missão, visão e valores é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico, servindo como base para a liderança compartilhada e a orientação das atividades organizacionais. Redija um texto de até 30 linhas para conceituar propósitos, missão, visão e valores.

**4. (FGV/TJ/BA/Analista/2014)** Cabe, portanto, ao administrador, assumir o papel de estrategista, planejador e tomador de decisões, seja como pivô das decisões ou como alimentador do processo decisório, em organizações públicas ou privadas, bem como se relacionar o máximo possível com as demais profissões a fim de conseguir aumentar seu arquivo de informações, auxiliar as demais profissões e, sobretudo, ser humilde em aceitar que não é o detentor da verdade e das soluções corretas, mas que ele é necessário às outras profissões, assim como as demais são necessárias à Administração. Essas são palavras de um

administrador; seu tema central é o da multidisciplinaridade, enfatizando a necessidade de um sistema aberto, em que a relação com as demais profissões se torne muito importante. Redija um texto em linguagem culta, em que você expresse suas opiniões a respeito desse tema.

### QUESTÕES OBJETIVAS

**74. (FGV/TJ/MT/Analista/2024)** O diretor de uma rede de academias está utilizando o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica. Considerando as quatro perspectivas dessa metodologia, assinale a opção que apresenta um objetivo relacionado à perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

- Aumentar o lucro líquido em 15%.
- Aumentar o ticket médio por aluno inscrito.
- Elevar o índice de satisfação dos clientes.
- Certificar 60% dos instrutores em primeiros socorros.
- Fortalecer a presença digital da marca.

**75. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** Nas organizações, o planejamento ocorre nos níveis tático, operacional e estratégico. No nível estratégico, o planejamento tem forte orientação externa, no sentido de que visa posicionar a organização no mercado e garantir sua competitividade. Uma etapa do planejamento estratégico é a formulação de estratégias de nível corporativo. Sobre as estratégias de nível corporativo e sua lógica de adoção quanto aos ambientes externo e interno, é correto afirmar que:

- estratégias de alienação e de colheita são indicadas para empresas que operam em setores fragmentados.
- reengenharia e diversificação são exemplos de estratégias de saneamento.
- estratégias de estabilidade são indicadas para empresas que apresentam competências distintivas e atuam em ambientes externos com oportunidades abundantes.
- estratégias de retração são indicadas para empresas que enfrentam limitações internas críticas e atuam em ambientes externos com oportunidades abundantes.
- estratégias de estabilidade podem decorrer de uma postura interna de relutância, por parte da organização, em explorar novas oportunidades.

**76. (FGV/TJ/SC/Analista/2024)** No planejamento estratégico em organizações, a formulação de estratégias em nível de negócio refere-se à definição de como a unidade de negócio “deve competir para conseguir alcançar uma posição de superioridade em relação a seus concorrentes” (Sobral e Peci, 2013, p.224). Nesse sentido, o modelo das cinco forças de Porter propõe três estratégias competitivas: liderança em custos, diferenciação e foco. Sobre a estratégia de liderança em custos, é correto afirmar que:

- o volume de produção mais alto que os dos concorrentes permite que a empresa aumente continuamente seus lucros.
- a estratégia se baseia no pressuposto de que a empresa será capaz de atender melhor um segmento específico do mercado do que à indústria como um todo.
- o custo mais baixo que os dos concorrentes permite que a empresa cobre um preço-prêmio que age como barreira a novos entrantes.
- o custo mais baixo que os dos concorrentes permite que a empresa cobre um preço-prêmio que age como vantagem na negociação com fornecedores.
- o custo mais baixo que os dos concorrentes permite que a empresa continue obtendo lucros quando seus concorrentes já tiverem suas margens de lucro consumidas pela competição.

**77. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** O modelo das cinco forças competitivas, proposto por Porter, é uma ferramenta amplamente utilizada na formulação de estratégias de negócio. A análise das cinco forças orienta os gestores na formulação de estratégias que favoreçam a consolidação das vantagens competitivas da organização na indústria em que atua. Acerca das proposições do modelo das cinco forças e das estratégias competitivas de Porter, analise as afirmativas a seguir.

- A possibilidade de integração vertical das atividades em determinada indústria influencia o poder de barganha dos fornecedores.
- A estratégia de liderança em custos permite que a empresa obtenha lucros quando uma competição acirrada corroer as margens dos concorrentes.
- A ameaça de novos entrantes é influenciada por barreiras à entrada, tais como a existência de economias de escala significativas na indústria.
- Barreiras de saída significativas influenciam o grau de rivalidade entre os concorrentes estabelecidos na indústria.

Está correto o que se afirma em:

- somente I e III.
- somente II e III.
- somente I, II e IV.
- somente II, III e IV.
- I, II, III e IV.

**78. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** No âmbito dos diferentes tipos de organizações, a integração entre processos e estratégia é essencial para a eficácia na prestação de serviços. Alinhar os processos operacionais com os objetivos estratégicos permite uma gestão mais eficiente dos recursos e uma melhor entrega de serviços à população. O impacto da implementação de uma estratégia de gestão por processos na resolução de litígios é:

- ampliar o uso de júris populares em processos civis.
- incrementar a personalização de sentenças judiciais.
- melhorar a previsibilidade e consistência das decisões.
- expandir as competências jurisdicionais dos tribunais inferiores.

**79. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** A área de Controle Interno de uma organização pública está passando por uma reestruturação e, para tanto, os responsáveis por esse projeto realizaram uma análise SWOT. Identificaram a ausência de profissionais especializados, porém, mencionaram que há uma maior quantidade de concursos públicos sendo realizados no atual governo. Tais resultados foram corretamente documentados respectivamente, nos quadrantes:

- O e S.
- T e S.
- T e O.
- W e T.
- W e O.

**80. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação por meio da aprovação, tomada de decisão e avaliação. O planejamento operacional é focalizado para o curto prazo e abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente. Apesar de serem heterogêneos e diversificados, os planos operacionais podem ser classificados em quatro tipos: procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos. O tipo de programa que se destaca por um sistema lógico composto por cinco elementos principais, facilitando a detecção de desvios e fornecendo orientações para ajustar toda a rede de atividades ainda não realizadas, é o(a):

- cronograma.
- gráfico de Gantt.



- c) lista de verificação.
- d) PERT (“Program Evaluation Review Technique”).
- e) diagrama de espinha de peixe (Ishikawa).

**81. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** O planejamento estratégico, para ser implantado de forma eficaz, precisa estar integrado à estrutura da organização. Dessa forma, uma organização que busca maior centralização e agilidade nos processos de tomada de decisão deve optar por uma estrutura:

- a) aguda.
- b) achatada.
- c) matricial.
- d) informal.

**82. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Conhecer o que está funcionando ou não no mercado ajuda os gestores a avaliarem o desempenho de suas organizações e a tomarem as melhores decisões. O processo em que uma organização identifica e avalia as práticas e estratégias adotadas por outras organizações do mercado, a fim de incorporar novas práticas organizacionais e gerar melhores resultados, é denominado de:

- a) “benchmarking”.
- b) “just in time”.
- c) “six sigma”.
- d) “canvas”.

**83. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** Uma organização realiza uma avaliação minuciosa dos recursos humanos disponíveis para dar início a um planejamento estratégico. Com uma visão clara de seus princípios orientadores e do propósito organizacional, delineou um plano abrangente para o ano seguinte. Contudo, apesar desses esforços iniciais bem definidos, a estratégia não atingiu os resultados esperados. A causa do fracasso residia na estrutura hierárquica rígida da organização, que se mostrou um empecilho significativo na formação de uma cultura interna alinhada com as novas direções. A situação acima ilustra um problema frequente na implementação do planejamento estratégico, apontado como:

- a) ausência de uma estrutura organizacional pensada para o planejamento estratégico.
- b) ausência de mecanismos efetivos para monitoramento e ajuste contínuo da implementação.
- c) falta de uma declaração de missão, levando a uma falta de direção e a objetivos mal definidos.
- d) falta de análise interna aprofundada, o que impediu a identificação da ausência de pessoal adequado.
- e) falta de definição dos seus valores, o que levou à desconexão entre a organização e a estratégia adotada.

**84. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Davi está executando o planejamento estratégico da empresa X. O método utilizado por ele é a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), uma técnica usada para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças para a empresa. Davi encontra-se na fase de identificação dos desafios que a empresa X poderá enfrentar. Após algumas perguntas sobre o que a concorrência está fazendo, ele obteve a seguinte resposta:

- a) nosso principal concorrente está lançando um produto com características semelhantes.
- b) nenhum concorrente vende nosso produto fora do país, de modo que este pode ser expandido.
- c) nosso tráfego orgânico é menor do que o de nossos concorrentes.

- d) temos um excelente suporte ao cliente, bem melhor que o da concorrência.
- e) nossos processos são ineficientes e nossos concorrentes têm processos melhores.

**85. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Ao utilizar a matriz SWOT para analisar os fatores internos e externos de uma organização, o administrador estará aplicando corretamente essa ferramenta se classificar:

- a) o aumento da demanda como ponto forte.
- b) a baixa produtividade interna como ameaça.
- c) um novo concorrente como ponto fraco.
- d) um novo nicho de mercado como oportunidade.

**86. (Consulplan/TJ/MA/Analista/2024)** É vasta em amplitude e profundidade a literatura sobre estratégia, com farta produção teórica e tecnológica. Ainda assim, há múltiplos significados atribuídos ao conceito de gestão estratégica, em especial no setor público. Gestão, em uma perspectiva bastante singela e processual, de inspiração predominantemente neoclássica, pode ser definida a partir do fluxo cíclico, virtuoso e recursivo das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle; ou de forma ainda mais simples, como planejar, executar e avaliar (ou controlar). A estratégia é conteúdo que se materializa no planejamento estratégico. Tem-se, então, que o planejamento estratégico está mais intensamente associado a um dos elementos do processo de gestão – o planejamento. Portanto, produzir planejamentos estratégicos não é sinônimo de gestão estratégica. É requisito para a formulação da estratégia e, por conseguinte, de um planejamento estratégico, o que se denomina pensamento estratégico. Não há gestão estratégica, tampouco planejamento estratégico, sem que se instale e cultive entre os membros da organização um pensamento estratégico. (BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas no Setor Público – Belo Horizonte: Fórum, 2020). Considerando o disposto no texto, pensar estrategicamente no contexto da Administração Pública implica conhecer algumas dimensões essenciais, dentre as quais se destacam as seguintes, exceto:

- a) Assumir que a ação administrativa deve assentar-se na firme ciência dos propósitos pessoais e ser orientada pela sistemática reinterpretção das atribuições que lhes foram legalmente estabelecidas.
- b) Noção de pensamento de topo, o que implica em um modelo de pensamento gerencial que, por ocasião da formulação dos objetivos institucionais, alcance o efetivo envolvimento da alta administração, para além da perspectiva individual ou setorial conformadora dos espaços de poder na organização.
- c) Identificar e potencializar o que é essencial para a produção de valor público a ser emanado da organização, o que implica que seus membros compartilham uma aceitação acerca do que são os elementos ou processos essenciais para a geração daquilo que efetivamente caracteriza e legitima a organização como tal perante a sociedade.
- d) Considerar o arranjo de pessoas e suas relações a partir de uma visão integral que assuma a organização como um sistema complexo e caótico, inserida em um contexto moldado por um conjunto de relações que transcendem os limites institucionais, estendendo-se para a interação com outros órgãos ou entidades que configuram a Administração Pública.

**87. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** Planejamento estratégico é o processo de definir a direção e os objetivos de uma organização a longo prazo, analisando o ambiente interno e externo, identificando oportunidades e ameaças, e estabelecendo ações estratégicas para alcançar vantagem competitiva e garantir a sustentabilidade e o crescimento da organização ao longo do tempo. Assinale a



opção que descreve corretamente uma atividade básica do planejamento estratégico.

- a) A formulação de estratégias consiste em decisões abrangentes que impactam o futuro da organização, considerando um horizonte de tempo de longo prazo.
- b) A análise ambiental envolve a avaliação apenas das condições internas da empresa, ignorando fatores externos como oportunidades e ameaças.
- c) A análise organizacional foca exclusivamente nos recursos tecnológicos da empresa, sem considerar suas forças e fraquezas.
- d) A análise ambiental e a análise organizacional são atividades independentes e não influenciam a formulação de estratégias.
- e) O planejamento estratégico é composto apenas pela formulação de estratégias, sem necessidade de análise ambiental ou organizacional.

**88. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** A estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e componentes internos e externos, muitos deles situados fora da compreensão, controle e previsão da organização. No caso da análise ambiental, o resultado esperado apontará:

- a) a verificação das variáveis ambientais.
- b) o cenário de oportunidades e ameaças específicas à organização.
- c) a definição das possibilidades e dos recursos e competências necessários.
- d) os aspectos considerados pela cúpula da empresa.
- e) as decisões estratégicas.

**89. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** Os ambientes de tarefa das organizações são plurais e multifacetados, compostos por diversos subambientes com os quais a organização está envolvida em uma rede de interdependências para realizar suas transações. Para administrar essa interdependência com os elementos do ambiente de tarefa, cada organização pode desenvolver estratégias cooperativas (como ajuste, cooptação e coalizão) ou competitivas (como competição). Em particular, a estratégia de cooptação:

- a) envolve a negociação periódica de contratos e acordos com outras organizações para garantir a continuidade das relações de troca.
- b) é o processo de absorver líderes de organizações externas para o processo decisório da organização, visando reduzir ameaças ou pressões e promover a integração.
- c) refere-se à união de duas ou mais organizações para alcançar um objetivo comum, limitando decisões unilaterais e promovendo políticas conjuntas.
- d) consiste na negociação direta de produtos e serviços entre organizações, com foco na redução de incertezas e na manutenção da confiança mútua.
- e) é uma estratégia que visa exclusivamente aumentar o controle da organização sobre seus fornecedores e distribuidores por meio de contratos de longo prazo.

**90. (FGV/TJ/RN/Analista/2023)** Gilberto é presidente da Orapost e se reuniu com seus chefes de departamentos para geração de um relatório empresarial com base em uma análise Swot da empresa. Essa análise é uma técnica usada para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças para a sua empresa. Seu objetivo é identificar onde a empresa está no momento e como dar o próximo passo. Com o início do processo, surgiram várias perguntas. Com base nas possíveis respostas abaixo sobre a análise, a que representa o conceito de “ameaças” da análise Swot a ser utilizada por Gilberto no relatório final é:

- a) uma comparação com os concorrentes; nosso atendimento é de nível mundial, pois possui uma alta pontuação.

- b) um site com baixa visibilidade devido à falta de orçamento para campanhas de marketing.
- c) uma promoção de campanhas publicitárias no YouTube, no Facebook e no Instagram, de forma a aumentar a visibilidade de e-commerce.
- d) um novo concorrente de comércio eletrônico planejado para inaugurar no próximo mês; pode ser que a nossa base de clientes diminua.
- e) uma diminuição contínua no número de transações efetuadas por meio de dispositivos móveis, por problemas de interação com o site da empresa.

**91. (IBFC/TJ/MG/Analista/2022)** Para se colocar em prática o planejamento estratégico são necessárias algumas etapas. Sobre essas etapas, assinale a alternativa incorreta.

- a) Análise Swot.
- b) Análise de clientes e mercados.
- c) Análise concorrência.
- d) Definição da declaração estratégica.
- e) Avaliação de desempenho de funcionário.

**92. (IBFC/TJ/MG/Analista/2022)** Independente de qual modelo ou teoria de planejamento estratégico se implemente, há alguns princípios que servem para qualquer tipo de organização. Sobre esses princípios, assinale a alternativa incorreta.

- a) É governada pela busca, incansável, de compliance e turnover.
- b) Envolve o gerenciamento da estratégia de mercado e da organização e do relacionamento entre os dois.
- c) Tem como preocupação principal o gerenciamento da interface entre a organização e o ambiente que a cerca.
- d) Envolve antecipar, adaptar e criar mudanças tanto no ambiente como na organização.
- e) Necessita que os riscos sejam assumidos, que a organização concorde em perseguir oportunidades antes que elas se materializem por completo.

**93. (FGV/TJ/DFT/Analista/2022)** Certa empresa pretende adotar o “balanced scorecard” como ferramenta de gestão. A alta direção entende que a empresa encontra-se em fase de colheita e o diretor de finanças foi incumbido de propor indicadores relativos à perspectiva financeira. Na situação descrita, o diretor deveria propor, como indicadores adequados aos temas estratégicos “redução de custos/melhoria de produtividade” e “utilização dos ativos/estratégia de investimento”, respectivamente:

- a) lucratividade por linhas de produto; receita por funcionário.
- b) custos unitários por unidade de produção; retorno sobre patrimônio líquido.
- c) lucratividade por cliente; taxa de utilização dos ativos.
- d) taxa de redução de custos; investimento como percentual de vendas.
- e) receita por funcionário; índice de capital de giro.

**94. (IBFC/TJ/MG/Analista/2022)** Planejamento estratégico é o uso de técnicas, métodos e ferramentas que criam o futuro da organização. Sobre esse assunto, analise as afirmativas a seguir.

- I. Em planejamento estratégico há as diretrizes organizacionais que são a visão, missão e valores.
- II. Em planejamento estratégico há as diretrizes genéricas que consistem em leis, normas, políticas, protocolos, acordos, regimentos entre outros que orientam a vida das organizações públicas e privadas.
- III. O plano estratégico, entre inúmeras ferramentas, dá origem à análise dos pontos fortes e fracos da empresa visando à realização de cada um dos objetivos estabelecidos no plano.

Estão corretas as afirmativas:

- a) I apenas.
- b) II apenas.
- c) III apenas.
- d) I, II e III.
- e) I e II apenas.

**95. (FGV/TJ/DFT/Analista/2022)** Para subsidiar seu processo de formulação e planejamento estratégico, uma empresa utilizou-se da matriz BCG para análise de seu portfólio de produtos. Os resultados foram: produto A – alta taxa de crescimento do mercado e alta participação no mercado; produto B – baixa taxa de crescimento do mercado e alta participação no mercado; produto C – baixa taxa de crescimento do mercado e baixa participação no mercado; produto D – alta taxa de crescimento do mercado e baixa participação no mercado. Com base no modelo da matriz BCG, é correto afirmar que:

- a) o produto A é um produto “vaca leiteira”, gerador de elevados fluxos financeiros que devem ser usados para equilibrar o fluxo de caixa dos demais produtos.
- b) o produto B é um produto “ponto de interrogação”, que pode se tornar um produto “estrela” se aumentar a sua participação no mercado.
- c) o produto C é um produto “cachorro”, que pode se tornar uma “vaca leiteira” se a taxa de crescimento de seu mercado aumentar significativamente.
- d) o produto D é um produto “ponto de interrogação”, no qual a empresa deve investir para aumentar sua participação no mercado.
- e) o produto A é um produto “estrela”, gerador de elevados fluxos financeiros que devem ser usados para financiar o crescimento de outros negócios.

**96. (Cespe/TJ/RJ/Analista/2021)** João, gestor responsável pelo planejamento estratégico de entidade pública, sempre pensa no futuro com a intenção de definir como é esperado que sua organização seja notada e reconhecida por colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes e sociedade. O pensamento de João se refere ao elemento do planejamento estratégico denominado:

- a) valor a ser conquistado.
- b) missão.
- c) análise interna dos pontos fortes.
- d) análise externa das oportunidades.
- e) visão.

**97. (Cespe/TJ/RJ/Analista/2021)** Na estrutura COBIT 2019, são definidas metas empresariais, estruturadas ao longo das dimensões do BSC (Balanced Scorecard). A meta risco de negócio gerenciado e a meta otimização dos custos do processo de negócios são, respectivamente, da dimensão:

- a) financeira e da dimensão interna.
- b) interna e da dimensão cliente.
- c) cliente e da dimensão treinamento e crescimento.
- d) treinamento e crescimento e da dimensão financeira.
- e) cliente e da dimensão financeira.

**98. (Cespe/TJ/RJ/Analista/2021)** O planejamento estratégico em uma organização pública é orientado a:

- a) ações de curto prazo e mobiliza o nível operacional da organização.
- b) ações de médio prazo e mobiliza o nível tático da organização.
- c) ações de longo prazo e mobiliza o nível operacional da organização.

- d) ações de médio prazo e mobiliza o nível operacional da organização.
- e) ações de longo prazo e mobiliza o nível institucional da organização.

## 5. MODELOS DE GESTÃO

### QUESTÕES OBJETIVAS

**99. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Y é o mais recente diretor da HF, tendo sido contratado especialmente para revisar a estrutura da organização e promover profundas mudanças nos seus processos administrativos. Dessa maneira, a atuação de Y está pautada:

- a) na organização.
- b) na liderança.
- c) no controle.
- d) na execução.

**100. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** Os tipos de controles operacionais variam em importância conforme as características da organização ou departamento. O tipo de controle que, por meio de um mecanismo impessoal, exerce uma limitação contínua ao desempenho dos subordinados, superando a influência da hierarquia administrativa, é:

- a) o custo-padrão.
- b) o fluxo de caixa.
- c) o controle de estoques.
- d) a produção em linha de montagem.
- e) a programação de produção Just-in-Time.

**101. (FGV/TJ/SC/Analista/2024)** Um determinado governante optou por ampliar a capacidade de governar ao adotar um método de planejamento baseado em processo dinâmico e contínuo que precede e preside a ação, e que envolve aprendizagem-correção-aprendizagem. Nesse método, toma-se como ponto de partida um conjunto de problemas identificados, descritos e analisados na perspectiva de um determinado ator social e sua capacidade de agir sobre o problema. Esse método é denominado:

- a) desenvolvimento territorial.
- b) incrementalismo desarticulado.
- c) orçamento-programa.
- d) planejamento estratégico situacional.
- e) plano plurianual.

**102. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** A formulação de tipologias das organizações foi um esforço empreendido por alguns dos principais autores estruturalistas. Nessa linha, Etzioni propôs uma importante tipologia que combina “um aspecto estrutural, uma vez que se baseia nos tipos e na distribuição de poder, e um aspecto motivacional, visto que se baseia nas diferentes formas de compromisso dos participantes com a organização” (Motta e Vasconcelos, 2008, p. 154). Sobre os tipos de organização propostos por Etzioni, é correto afirmar que:

- a) a base do poder nas organizações coercitivas é o carisma, e o envolvimento dos participantes é baseado na alienação.
- b) nas organizações normativas, o envolvimento dos participantes é do tipo moral, com base na internalização de diretivas aceitas como legítimas.
- c) nas organizações utilitárias, o envolvimento dos participantes caracteriza-se pela alienação e pelo interesse calculativo.
- d) nas organizações de serviço, o envolvimento dos participantes é do tipo ético, com base na adesão a valores profissionais.

- e) igrejas, prisões e hospitais são exemplos de organizações coercitivas, em que o envolvimento dos participantes é do tipo moral.

**103. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** Departamentalização é o “processo de diferenciação horizontal que consiste em agrupar e integrar tarefas, atividades e funcionários em unidades organizacionais para melhor coordenar as atividades” (Sobral e Peci, 2013, p. 260). Os critérios adotados no processo de departamentalização dão origem a diferentes tipos de departamentalização, com vantagens e desvantagens a eles associadas. São uma vantagem da departamentalização por produto e da departamentalização por cliente, respectivamente:

- favorecer a inovação; promover a redução de custos pela eliminação de redundâncias.
- facilitar a avaliação do desempenho dos produtos; priorizar os objetivos organizacionais de lucratividade e produtividade.
- promover a redução de custos pela eliminação de redundâncias; favorecer a resposta rápida às necessidades dos clientes.
- promover a descentralização; favorecer uma visão voltada ao mercado.
- garantir plena utilização e vantagens econômicas da tecnologia utilizada no processo; favorecer a máxima utilização das habilidades técnicas dos funcionários.

**104. (FGV/TJ/RR/Analista/2024)** A departamentalização é o processo de dividir uma organização em unidades menores, chamadas departamentos, com o objetivo de melhorar a administração e promover a especialização das atividades, facilitando a gestão e a coordenação das funções dentro da organização. Uma desvantagem da departamentalização funcional é a:

- economia de escala.
- obsolescência técnica.
- extroversão administrativa.
- temporalidade.
- terra de especialistas.

**105. (Cespe/TJ/RJ/Analista/2021)** Assinale a opção correspondente a uma característica da gestão funcional.

- Integração e arranjo dos sistemas de informação entre as diversas áreas da organização.
- Fortalecimento da individualidade com autoridade para tomada de decisões.
- Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica.
- Visão integrada do processo, de forma a manter uma linha de agregação constante de valor.
- Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias.

## 6. TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

**ATENÇÃO: ESTE TEMA É MUITO EXIGIDO NOS CONCURSOS!**

### QUESTÕES DISCURSIVAS

**5. (FGV/TJ/GO/Analista/2014)** “O mercado para o administrador segue as tendências de crescimento do país”, diz Maria Campos Lage, coordenadora do curso do Mackenzie. “Neste momento, o país está em fase de expansão em algumas áreas, por conta dos grandes eventos internacionais programados e dos programas de governo.” O administrador é procurado em todos os setores. Nas corporações, suas principais áreas de atuação são gestão financeira, recursos humanos e operações, planejamento estratégico e marketing, além de logística e vendas. “Existem

ainda as funções emergentes, como gestão da inovação e gestão com foco em sustentabilidade”, diz a coordenadora do Mackenzie. Abrir negócio próprio, como empreendedor, ou trabalhar em empresas de consultoria e auditoria são outras possibilidades. Sul e Sudeste têm as melhores oportunidades, mas há trabalho em todo o país. A maioria das empresas contrata o profissional ainda durante a graduação como trainee; muitos são efetivados depois de formados. Como em outras profissões, o mercado de trabalho do administrador de empresas está modificando-se rapidamente, como indica o texto acima. Você, como profissional da área, considera que tais mudanças são inevitáveis e positivas? Justifique suas opiniões com argumentos convincentes, em um texto dissertativo-argumentativo.

### QUESTÕES OBJETIVAS

**106. (FGV/TJ/MT/Analista/2024)** Isabel, ao assumir a gestão de uma fábrica de garrafas PET, identificou problemas significativos relacionados ao desperdício de materiais e à baixa produtividade de alguns funcionários. Para solucionar essas questões, ela decidiu desenvolver um estudo detalhado dos tempos e movimentos de cada tarefa, buscando estabelecer um tempo padrão para cada atividade e determinar a forma mais eficiente de executá-las. Com base na situação apresentada, é correto afirmar que Isabel

- fundamentou sua decisão nos princípios da Organização Racional do Trabalho, desenvolvidos na Administração Científica.
- baseou-se no conceito de estrutura organizacional linear, proposta pela Teoria das Relações Humanas.
- aplicou preceitos de dominação tradicional, estabelecidos pela Teoria dos Sistemas.
- utilizou premissas do relativismo funcional, conforme estabelecido pela Teoria Neoclássica.
- empregou o fundamento do holismo ambiental, preconizado pela Teoria da Contingência.

**107. (FGV/TJ/MT/Analista/2024)** Uma empresa do setor de tecnologia, enfrentando dificuldades para aumentar sua participação no mercado, contratou uma consultoria especializada para diagnosticar seus problemas organizacionais. Após análise detalhada, o consultor apresentou o seguinte diagnóstico: (i) Estabilidade nos relacionamentos internos. (ii) Superespecialização da força de trabalho. (iii) Dificuldade de adaptação às mudanças. (iv) Problemas de comunicação entre departamentos. Com base nesse diagnóstico constatado pela consultoria, é correto afirmar que a empresa adota uma departamentalização do tipo

- funcional.
- por produto.
- por processo.
- por projeto.
- matricial.

**108. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** A função controle tem uma grande importância para a Administração, podendo ser classificada em três tipos quanto ao momento de sua realização. Dessa forma, ao realizar a inspeção da entrega de um produto ou serviço acabado, o tipo de controle realizado é:

- preventivo.
- simultâneo.
- posterior.
- antecipado.

**109. (FGV/TJ/SC/Analista/2024)** Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas, que correspondem às etapas do processo administrativo:

planejar, organizar, dirigir e controlar. Considere as afirmativas a seguir sobre algumas atividades gerenciais e as funções administrativas.

- I. A implementação de políticas de gestão participativa está relacionada à função direção.
- II. A aplicação de recursos financeiros está relacionada à função planejamento.
- III. A definição da estrutura de cargos e salários está relacionada à função organização.
- IV. A avaliação de desempenho dos funcionários está relacionada à função direção.

Está correto o que se afirma em:

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

**110. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** Em todas as áreas funcionais de uma organização, os administradores exercem as funções administrativas que correspondem às etapas do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. São exemplos de atividades relacionadas à função direção e à função organização, respectivamente:

- a) definição da estratégia comercial; elaboração de orçamentos.
- b) implementação de políticas de gestão participativa; aplicação de recursos financeiros.
- c) estabelecimento de objetivos e metas; definição da estrutura de cargos e salários.
- d) definição da estratégia de negócio; implantação de políticas de qualidade de vida.
- e) alocação de funcionários por setores da organização; avaliação de desempenho.

**111. (FGV/TJ/AP/Analista/2024)** Controle é a função da organização que assegura que os objetivos organizacionais estão sendo alcançados, monitorando o desempenho organizacional em relação a possíveis desvios. Para seu adequado desempenho, a função controle depende de sistemas de controle organizacional eficazes. Um sistema de controle organizacional eficaz deve atender a alguns critérios gerais, tais como:

- a) rapidez; ser preventivo.
- b) critério único; precisão.
- c) ênfase na exceção; flexibilidade.
- d) critérios múltiplos; hierarquização de objetivos.
- e) inteligibilidade; ser definido de forma participativa.

**112. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** As funções da Administração foram sendo alteradas desde as contribuições do engenheiro francês Jules Henri Fayol em 1916. Atualmente, as funções da Administração mais aceitas são:

- a) analisar, diagnosticar, comandar e avaliar.
- b) planejar, organizar, dirigir e controlar.
- c) comandar, controlar, planejar e avaliar.
- d) implementar, coordenar, controlar e avaliar.

**113. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** Um dos princípios gerais da Administração Clássica consiste na especialização das tarefas e das pessoas. Tal princípio objetiva:

- a) a geração de inovação.
- b) a melhoria da qualidade.
- c) a consistência das ações.
- d) o aumento da eficiência.

**114. (UFG/TJ/AC/Analista/2024)** A combinação e/ou agrupamento adequado das atividades necessárias à organização em áreas específicas é denominada de:

- a) centralização.
- b) departamentalização.
- c) descentralização.
- d) distribuição.

**115. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Blau e Scott são importantes autores da abordagem estruturalista no campo da administração. Entre suas relevantes contribuições, eles apontam que as organizações convivem com dilemas, ou seja, “escolhas entre alternativas nas quais algum objetivo terá de ser sacrificado no interesse de um outro” (Chiavenato, 2014, p.305). Os dilemas estão na raiz dos processos de mudança gerados na organização, pois a mudança ocorre sempre que novas situações e problemas emergem e novas soluções precisam ser criadas. Um dos dilemas básicos na organização é o existente entre disciplina burocrática e especialização profissional. Sobre esse dilema, é correto afirmar que:

- a) é uma manifestação do dilema mais amplo entre centralização e iniciativa individual.
- b) tem como principal consequência a inibição da criatividade e da iniciativa pessoal na organização.
- c) é viabilizada sua superação à medida em que as organizações migram de tipos coercitivos para tipos normativos.
- d) é resultante, entre outros fatores, da oposição entre a autoridade do profissional, baseada no conhecimento técnico, e a do burocrata, baseada em um contrato legal.
- e) é resultante, entre outros fatores, da oposição entre a necessidade de comunicação livre para a solução criativa dos problemas organizacionais e a necessidade de coordenação dos esforços dos especialistas.

**116. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas, que correspondem às etapas do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Considere as seguintes afirmativas sobre algumas atividades gerenciais e as funções administrativas:

- I. o estabelecimento de metas a funcionários está relacionado à função organização.
  - II. a elaboração de orçamentos está relacionada à função organização.
  - III. a atribuição de bônus por produtividade está relacionada à função direção.
  - IV. o desenho de cargos está relacionado à função planejamento.
- Está correto o que se afirma em:
- a) III, apenas.
  - b) IV, apenas.
  - c) II, IV, apenas.
  - d) II, III e IV, apenas.
  - e) I, II, III e IV.

**117. (FGV/TJ/MS/Analista/2024)** Certa empresa de grande porte do ramo de alimentos adota estrutura funcional. Tendo em vista os desafios que o ambiente mais turbulento tem imposto à empresa, a alta direção está revendo sua orientação estratégica e, com isso, entende que serão necessários ajustes na estrutura organizacional. A direção gostaria de adotar um desenho estrutural que favoreça, em relação à situação atual, todos os seguintes aspectos: a responsabilização, o foco em resultados e a capacidade de resposta ao ambiente externo. Tendo em vista os objetivos da alta direção da empresa, é adequado adotar a estrutura:

- a) simples.