Estratégia CONCURSOS

Receita Federal

RFB
AFRFB



Aula 00

Questões Comentadas de Administração Geral p/ Receita Federal (Auditor Fiscal) - 2018.2

Professor: Rodrigo Rennó

"O SEGREDO DO SUCESSO É A CONSTÂNCIA NO OBJETIVO"

Aula Demonstrativa: Questões Comentadas

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Questões Comentadas de Administração Geral** para o concurso de **Auditor da Receita Federal**.

Se você está querendo fazer uma preparação focada para esse concurso, esse curso foi feito para você. Iremos comentar inúmeras questões e trazer resumos da matéria para você ficar tranquilo para esse desafio.

Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!

Irei comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo "leve", pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:



Administração Geral para Concursos – 3° Edição

Teoria e mais de 300 questões comentadas



Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.

Aproveitando, te convido a dar uma olhada e se inscrever no meu canal do Youtube. Lá tenho muitas dicas e aulas gratuitas.

https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Os tópicos serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

Aula 0: Motivação. Empoderamento. Planejamento: planejamento estratégico; planejamento baseado em cenários.

Aula 1: Gerenciamento de processos. Gestão da Informação e do Conhecimento.

Aula 2: Comunicação organizacional: habilidades e elementos da comunicação. Gestão das Mudanças. Gestão por competências.

Aula 3: Gestão de pessoas: estilos de liderança; liderança situacional. Gestão do Desempenho.

Aula 4: Controle administrativo: indicadores de desempenho; conceitos de eficiência, eficácia e efetividade; trabalho em equipe.

Aula 5: Processo decisório: técnicas de análise e solução de problemas; fatores que afetam a decisão; tipos de decisões.

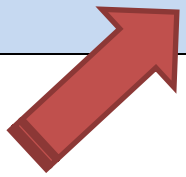
Aula 6: Gerenciamento de projetos Governança corporativa.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



Sumário

Questões Comentadas 5
Resumo 44
Lista de Questões Trabalhadas na Aula 59
Gabarito 78

QUESTÕES COMENTADAS

1. (FCC - DETRAN-MA - ASSISTENTE – 2018)

Uma das teorias precursoras na busca da identificação dos fatores capazes de induzir a motivação foi a desenvolvida por Abraham Maslow, denominada Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, a qual

a) estratifica, em forma de pirâmide, as necessidades dos indivíduos, colocando em sua base, como as mais relevantes, aquelas ligadas à subsistência.

b) divide os fatores motivacionais em duas categorias: objetivos, correspondentes a aspectos tangíveis, como remuneração, e subjetivos, ligados a aspectos psicológicos.

c) divide os indivíduos em duas categorias: Tipo Y, para o qual o dispêndio de esforço para o trabalho é natural, e Tipo X, que precisa ser induzido para o trabalho.

d) considera que existem fatores extrínsecos, que devem ser removidos, e outros, ditos intrínsecos, associados a sentimentos positivos em relação ao trabalho.

e) considera que a motivação se dá pelo binômio medo/êxito, a partir dos fatores: realização, afiliação e poder, nessa ordem hierárquica.

Comentários

A questão trata da teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como a pirâmide de Maslow (nome de seu criador, o psicólogo Abraham Maslow). De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização). A letra A está correta e é o nosso gabarito.

A letra B não guarda relação direta com uma teoria motivacional (lembra a de Herzberg). Já a letra C está relacionado com a teoria X e Y de McGregor.

A letra D é associada com a teoria bifatorial de Herzberg e a letra E com a teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

Gabarito: letra A

---

2. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

Diversos autores apontam, entre os fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores no âmbito organizacional, a motivação. Dada sua importância, diferentes teorias emergiram para explicar o fenômeno motivacional, entre elas a Teoria da Expectativa (ou expectância), predicada por Victor Vroom, cujos principais elementos são

a) valência, instrumentalidade e expectativa.

b) razão, emoção e reconhecimento.

c) expectativa, ação e resultado.

d) valor, expectativa e reconhecimento.

e) intenção, direção e ação.

Comentários

A questão trata da teoria da expectância (ou expectativa) de Vroom, que diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Para Vroom, a motivação seria o resultado da soma dos seguintes fatores ou elementos: **valência**, **expectativa** e **instrumentalidade**.

Gabarito: letra A

---

3. (FCC - DETRAN-MA - ANALISTA – 2018)

Entre as teorias que buscam explicar o fenômeno da motivação, bem como as formas de ativá-la ou induzi-la no ambiente corporativo, pode-se citar a Teoria da Expectativa (ou Expectância) desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom. Um dos fatores constantes da equação apresentada pelo referido estudioso como determinante para motivar uma ação ou comportamento denomina-se valência, que corresponde

a) ao grau de comprometimento do indivíduo em relação aos objetivos organizacionais e que denota a importância relativa do mesmo para a organização.

b) à relação desempenho-resultado, sendo o grau que o indivíduo acredita que determinada atuação ou habilidade levará ao resultado almejado.

c) à relação esforço-desempenho, sendo a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao resultado pretendido.

d) ao reforço positivo, voltado para o encorajamento dos comportamentos e resultados desejados, representado por recompensas financeiras e não financeiras.

e) ao valor atribuído ao resultado (recompensa), sendo, assim, uma medida de atração que um resultado exerce sobre o indivíduo.

Comentários

A questão trata da Teoria da Expectativa de Vroom, mais especificamente do conceito de Valência. A valência é o valor que o funcionário dá aos prêmios ou benefícios concedidos pela organização no caso de atingimento dos resultados propostos.

Se o empregado não quiser o prêmio, não ficará motivado para fazer o esforço e ganhá-lo, concorda?

Gabarito: letra E

---

4. (FCC - ARTESP - AGENTE – 2017)

Considere os pressupostos abaixo:

1. O ser humano médio tem uma aversão inerente ao trabalho e, se for possível, evita-o.

2. A maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com punições para fazer o esforço adequado ao atingimento dos objetivos organizacionais.

3. O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja fugir às responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e coloca a segurança acima de tudo.

Tais pressupostos estão associados ao conjunto de crenças gerenciais denominada Teoria

a) da Equidade.

b) X.

c) Y.

d) Z.

e) das Necessidades.

Comentários

A questão trata da teoria X e Y de McGregor, uma das teorias mais simples e intuitivas no estudo da Administração.

McGregor trouxe a ideia de que existem **duas "maneiras" de se ver as pessoas**. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)[1].

Pela **teoria X**, as pessoas seriam naturalmente preguiçosas, pouco ambiciosas e sem iniciativa própria. A ideia é a de que o ser humano não gosta de trabalhar e irá fazer o menor esforço possível!

Já a **teoria Y** seria mais embasada na **confiança nas pessoas**! Nesta situação, o gestor acredita que seus funcionários são ambiciosos, gostam de trabalhar, têm capacidade de decidir e iniciativa.

A Teoria Z de William Ouchi é uma derivação da Teoria X e Y de McGregor. O teórico comparou o estilo do trabalhador japonês com o trabalhador americano, fazendo uma comparação entre os estilos Z (o japonês) e os estilos X e Y de McGregor.

Desta forma, o trabalhador japonês teria uma visão mais de longo prazo, pois seu sucesso estaria alinhado com os interesses da empresa.

Além disso, **a tomada de decisão seria consensual** entre os membros da equipe de trabalho, ao passo que nos Estados Unidos a tomada de decisão seria do chefe do setor.

Como podemos ver, as afirmativas da questão estão relacionadas a teoria X.

Gabarito: Letra B

[1] (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)

5. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

A motivação é um tema de suma importância na gestão organizacional e, nesse sentido, diversas teorias buscam explicá-la. Entre as teorias denominadas de conteúdo, uma das mais representativas é a Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por David Mcclelland, segundo a qual

(A) a busca de realização, representada pela luta pelo sucesso, é um fator secundário na dinâmica da motivação, denominado expectância.

(B) os fatores extrínsecos que geram a motivação não são passíveis de controle, podendo, contudo, ser transformados em recompensas.

(C) um dos motivos que orientam a dinâmica do comportamento é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis, denominado afiliação.

(D) o que determina a motivação é a correlação estabelecida entre a tarefa e a recompensa para a sua realização, denominada valência.

(E) existem necessidades individuais cuja busca pela satisfação se sucede, hierarquicamente, sendo esse o cerne do processo motivacional.

Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[2]:

Necessidade de afiliação	Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades
Necessidade de poder	Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização
Necessidade de realização	Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros

Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência. A letra A está errada, pois as necessidades de realização não são um fator secundário.

A letra B é bem confusa e está incorreta. Para começar, a teoria das necessidades adquiridas não enfatiza os fatores "extrínsecos" de motivação. Além disso, esses fatores podem sim ser controlados e envolvem sim a remuneração.

Já a letra C está correta: a necessidade de afiliação é um dos pilares da teoria de McClelland. A letra D apresenta a valência, um elemento da teoria da expectativa, de Victor Vroom. Finalmente, a ideia de hierarquia das necessidades está associada a teoria de Maslow.

Gabarito: letra C

[2] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

6. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

Motivação corresponde a um estado psicológico caracterizado por um elevado grau de disposição de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta. Constitui um dos fatores fundamentais para o bom desempenho organizacional e é objeto de diversas teorias que buscam explicar quais os fatores determinantes ou como ela se processa. Uma dessas teorias é a da expectativa (ou expectância), desenvolvida por Victor Vroom, segundo a qual,

(A) as pessoas são mais influenciadas pela expectativa de recompensas (reforço positivo), do que por recompensas objetivas.

(B) o comportamento humano é sempre orientado para resultados, sendo o conceito de valência correspondente ao valor atribuído ao resultado.

(C) a expectativa de punição constitui fator indutor do comportamento do indivíduo, podendo ser usada como ferramenta motivacional.

(D) a motivação independe de fatores externos ou de resultados objetivos, sendo uma característica eminentemente pessoal.

(E) o indivíduo prioriza, inconscientemente, a realização pessoal, ainda que em detrimento de necessidades básicas.

Comentários

A teoria da expectância (ou expectativa) de Vroom diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Para Vroom, a motivação seria o resultado da soma dos seguintes fatores ou elementos: **valência**, **expectativa** e **instrumentalidade**.

Podemos ver melhor esses elementos abaixo:

Valência	Expectativa	Instrumentalidade
• Valor ou peso que a pessoa dá às recompensas obtidas	• Probabilidade da ação levar ao resultado desejado	• Percepção de que a obtenção de um resultado está associado à uma recompensa

A letra A não faz sentido, pois a teoria não faz menção à uma "preferência" das expectativas em relação às recompensas. Já a letra B está certa: o conceito de valência está associado ao "valor" que damos as recompensas oferecidas.

A letra C nos apresenta conceitos da teoria do reforço, não da teoria da expectativa. Já a letra D parece estar ligada a teoria bifatorial de Herzberg. Finalmente, a letra E descreve (incorretamente) a hierarquia das necessidades de Maslow. Na verdade, os indivíduos irão priorizar o atendimento das necessidades básicas.

Gabarito: letra B

7. (FCC – COOPERGÁS-PE – ANALISTA – 2016)

Os denominados fatores motivacionais podem ser classificados, de acordo com a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Herzberg, em

(A) punição e recompensa.

(B) fatores de higiene (extrínsecos) e fatores de motivação (intrínsecos).

(C) financeiros e sociais.

(D) reforço positivo e desestímulo a práticas indesejadas.

(E) compensação (fator de indução) e reconhecimento (fator de reforço).

Comentários

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os fatores motivacionais seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Já os fatores higiênicos influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão.

Estes fatores também podem ser chamados de intrínsecos (motivacionais, ou relacionados com o conteúdo do cargo e ao funcionário em si) e extrínsecos (higiênicos, ou relacionados ao ambiente da empresa).

Gabarito: letra B

---

8. (FCC – PREF. TERESINA – ADMINISTRADOR – 2016)

Sobre os principais conceitos de Motivação, considere:

I. De acordo com a hierarquia de Maslow, a autoestima e o status alcançam o último nível de necessidades do indivíduo e alinha-se, até certo ponto, à Teoria Y de McGregor, esta que supõe que as necessidades de nível superior são dominantes.

II. A teoria de necessidades de McClelland lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca e com os efeitos nocivos da motivação extrínseca, equiparando-se ao conceito de auto concordância, que considera o grau em que os motivos que levam as pessoas perseguirem objetivos são coerentes com seus interesses e valores essenciais.

III. A teoria do reforço é uma contrapartida à teoria do estabelecimento de objetivos, uma vez que ela desconsidera as condições internas do indivíduo e dedica-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.

IV. A teoria da expectativa prevê que um funcionário despenderá um alto nível de esforço se perceber que existe uma forte relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e recompensa e satisfação de metas pessoais.

Está correto o que consta APENAS em

(A) I, II e IV.

(B) I e II.

(C) I e IV.

(D) II e III.

(E) III e IV.

Comentários

A primeira afirmativa está errada. Maslow afirma que, na verdade, são as necessidades da base da pirâmide que são predominantes. Se estamos com fome, por exemplo, isso será a nossa necessidade primordial até que tenhamos "matado" nossa fome.

A segunda afirmativa também está equivocada. A teoria de McClelland diz que a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[3]: afiliação, poder e realização. Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência.

A terceira frase está certa. A teoria do reforço não toma conhecimento do que se passa no "interior" da pessoa (como as emoções, expectativas, atitudes etc.), apenas o que acontece com o indivíduo quando ele age[4]. Já a teoria do Estabelecimento de Objetivos está baseada nos fatores internos da motivação.

Finalmente, a quarta frase está certa. A teoria da expectância (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Ou seja, o indivíduo primeiro analisa se a meta que a empresa estipulou é possível de ser atingida com seus próprios esforços. Se a meta for inalcançável, ou não depender do seu trabalho, não irá gerar motivação! Após isso, ele analisa se a recompensa é desejável, pois pode ser que o "prêmio" não seja atrativo para todas as pessoas da mesma forma.

Gabarito: letra E

---

9. (FCC – PREF. TERESINA – ADMINISTRADOR – 2016)

Considere que determinada organização pretenda enfatizar práticas para aumentar a motivação de seus colaboradores, tomando como base conceitual os preceitos das teorias

[3] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

[4] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

motivacionais classificadas como de processo. Nesse sentido, a organização poderá se basear na Teoria

(A) X, de Mcgregor, que tem como um de seus pressupostos que o indivíduo exercerá autocontrole e autodireção, se as necessidades próprias forem satisfeitas.

(B) Y, de Mcgregor, que preconiza que o indivíduo precisa ser forçado, controlado e dirigido para produzir.

(C) Fatorial, de Herzberg, segundo a qual os fatores de motivação são majoritariamente intrínsecos, desvinculados das recompensas oferecidas.

(D) ERC, de Alderfer, que apresenta uma hierarquia das necessidades humanas, separando as necessidades básicas das ligadas à autorrealização.

(E) do Reforço, de Skiner, segundo a qual o reforço condiciona o comportamento, representando o reforço negativo não uma punição, mas sim a remoção de um evento punitivo.

Comentários

As teorias de motivação podem ser divididas entre teorias de conteúdo e teorias de processo. Essas teorias de conteúdo se concentram nas razões que levam uma pessoa a ficar motivada (seria o QUE motiva alguém).

Já as teorias de processo se concentram no modo em que o comportamento é motivado (seria o COMO esta motivação ocorre). Os teóricos que trabalham com estas teorias acreditam que as pessoas são mais propensas a se comportar com "motivação" se três condições aconteçam: as pessoas creem que as ações atingirão o desempenho desejado; que esse desempenho levará ao resultado buscado e o resultado é realmente desejado por elas[5].

Abaixo no gráfico podemos ver as principais teorias motivacionais.

[5] (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008)

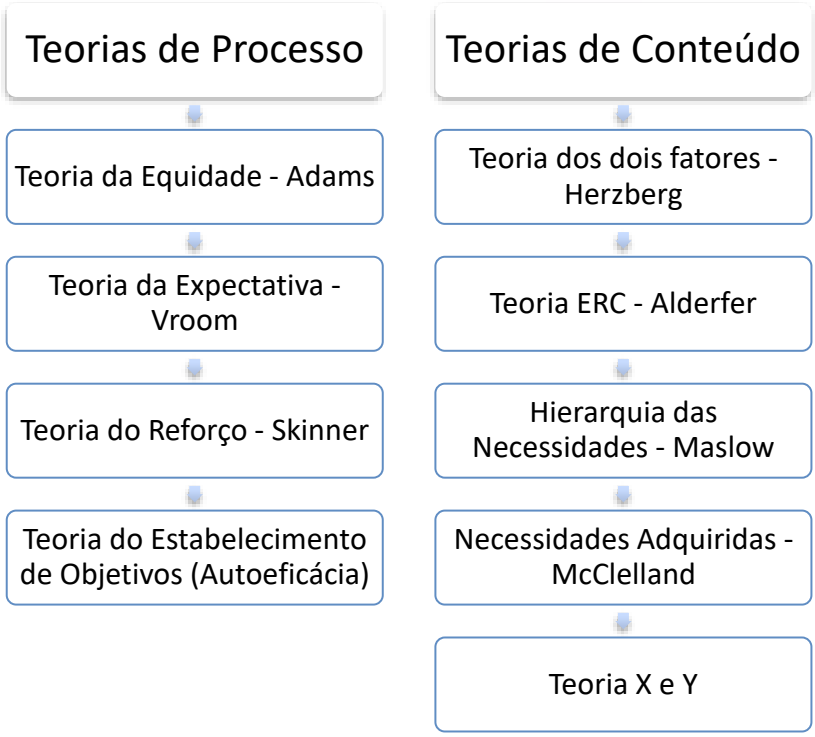


Figura 1 - Teorias de Conteúdo e de Processo

Deste modo, podemos ver que a única teoria de processo citada pela banca foi a teoria do reforço de Skinner.

Gabarito: letra E

---

10. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

Considere que, em uma abordagem acerca da motivação verificada em determinado ambiente de trabalho, um dos aspectos considerados sejam os denominados fatores de higiene. Referida abordagem diz respeito à Teoria

a) Bifatorial, preconizada por Herzberg, na qual tais fatores são insatisfacentes, ou seja, previnem a insatisfação.

b) X e Y, de Macgregor, que sustenta a concepção negativa da natureza humana, segundo a qual o homem precisa ser forçado a trabalhar.

c) da Hierarquia das Necessidades Humanas, criada por Maslow, que aloca tais fatores no topo da pirâmide.

d) ERC, defendida por Clayton Alderfer, fundada no reforço positivo e negativo dos comportamentos padrão.

e) das Necessidades Adquiridas, defendida por Mcclelland, na qual o principal fator a ser considerado é a recompensa envolvida em determinada ação.

Comentários

A questão trata da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que é uma das mais importantes no estudo da Administração. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os **fatores motivacionais** seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Já os **fatores higiênicos** influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão.

Gabarito: letra A

---

11. (CESPE – EBSERH – ASSISTENTE – 2018)

Segundo Frederick Herzberg, um dos teóricos das teorias motivacionais, há dois fatores que explicam o comportamento das pessoas: os higiênicos e os motivacionais.

Comentários

Perfeito. Herzberg dizia que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da sua teoria: dois fatores!

Os **fatores motivacionais** seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Já os **fatores higiênicos** influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão.

Gabarito: correta

---

12. (CESPE – EBSERH – ASSISTENTE – 2018)

A expectativa do indivíduo sobre a sua habilidade em desempenhar uma tarefa com sucesso é uma importante fonte de motivação no trabalho.

Comentários

Questão sobre a teoria da expectância (ou expectativa), que diz que **a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades** de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Ou seja, o indivíduo primeiro analisa se a meta que a empresa estipulou é possível de ser atingida com seus próprios esforços. Se a meta for inalcançável, ou não depender do seu trabalho, não irá

gerar motivação! Após isso, ele analisa se a recompensa é desejável, pois pode ser que o "prêmio" não seja atrativo para todas as pessoas da mesma forma.

Gabarito: correta

---

13. (CESPE – STJ – TÉCNICO – 2018)

Promover a motivação de indivíduos significa proporcionar a satisfação de suas necessidades, e, em termos hierárquicos, necessidades de estima são prioritárias em relação a necessidades sociais, por exemplo.

Comentários:

A questão trata da teoria da hierarquia das necessidades. De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (social, estima e autorrealização).

O erro da questão é o seguinte: as necessidades de estima estão acima das necessidades sociais. Portanto, não seriam prioritárias.

Gabarito: errada

---

14. (CESPE – STJ – ANALISTA – 2018)

Reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento profissional são fatores motivacionais que elevam a qualidade de vida no trabalho.

Comentários:

A questão aborda a teoria de Herzberg, que considera apenas os conceitos internos (intrínsecos) como motivacionais. Para ele, os **fatores motivacionais** seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Gabarito: correta

---

15. (CESPE – SEDF – TÉCNICO – 2017)

Tornar as tarefas mais desafiadoras é uma forma de motivar pessoas e de desenvolver nelas o sentimento de que as atividades estão ficando mais enriquecedoras.

Comentários:

De acordo com vários autores, como Herzberg, o conteúdo do trabalho é um aspecto motivador. Quando estamos fazendo um trabalho que achamos importante, que nos fará crescer profissionalmente, isso seria considerado um fator motivador.

Gabarito: correta

---

16. (CESPE – TRT-CE – ANALISTA – 2017)

A motivação depende do esforço despendido pelo empregado para atingir um resultado e do valor atribuído por ele a esse resultado. Essa premissa se refere à teoria motivacional denominada teoria

A) das necessidades de Maslow.

B) da expectativa.

C) da equidade

D) behaviorista.

Comentários

A questão aborda a teoria de motivação de Victor Vroom[6]. A teoria da expectância (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

A letra A está errada, pois Maslow baseava sua teoria em uma hierarquia de necessidades. Já a teoria da equidade afirma que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador.

Finalmente, a teoria do Behaviorismo indica que de que os comportamentos podem ser medidos, treinados e mudados. Uma derivação dessa teoria seria o trabalho de Skinner com a Teoria do Reforço.

Gabarito: letra B

---

17. (CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016)

É recomendável instituir programas motivacionais padronizados e permanentes nas organizações para estimular a motivação dos empregados.

Comentários

Negativo. As teorias modernas de motivação indicam que as pessoas são motivadas por diferentes fatores e cada um deveria ser analisado de modo individual. Assim, programas motivacionais padronizados não seriam efetivos.

Gabarito: errada

---

18. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

A equidade interna e externa é importante fator de motivação dos empregados de uma organização.

---

[6] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

Comentários

A teoria da Equidade diz que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador. Assim, a noção de que esta relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

De acordo com Adams, todos nós fazemos uma comparação entre o que "entregamos" e o que "recebemos" em troca pela empresa. Se pensarmos que estamos sendo favorecidos, nos sentiremos culpados. Se sentirmos que estamos sendo desfavorecidos (recebendo menos do que entregamos) teremos raiva[7].

Além disso, comparamos também a "relação" de troca com os nossos colegas de trabalho e até de pessoas que trabalham em outras empresas e/ou profissões. Dessa maneira, se sentimos que a relação de troca não tem equidade, iremos tomar alguma "providência" para resolver essa inequidade.

Gabarito: correta

---

19. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

Segundo a teoria dos motivos, de McClelland, aspirar realizar metas elevadas, procurar relações interpessoais fortes e buscar aprovação dos outros são características de pessoas que demonstram que a motivação está baseada em motivos de sucesso.

Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[8]:

- **Necessidade de afiliação** – relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades;
- **Necessidade de poder** – ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização, e;
- **Necessidade de realização** – ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros.

Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência. Cunha et Al.[9] apresentam um conjunto de características que permitiriam avaliar qual seriam as necessidades mais dominantes em cada indivíduo:

Motivos	O Indivíduo
Realização / Sucesso	✓ Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal; ✓ **Aspira alcançar metas elevadas**, mas realistas;

[7] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

[8] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

[9] (Cunha, Rego, & Cardoso, 2004)

	✓ Responde positivamente à competição; ✓ Toma iniciativa; ✓ Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável; ✓ Assume riscos moderados; ✓ Relaciona-se preferencialmente com peritos
Afiliação	✓ **Procura relações interpessoais fortes**; ✓ Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações; ✓ Atribui mais importância às pessoas que às tarefas; ✓ **Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.**
Poder	✓ Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência; ✓ Tenta assumir posições de liderança espontaneamente; ✓ Necessita/gosta de provocar impacto; ✓ Preocupa-se com o prestígio; ✓ Assume riscos elevados.

Como podem ver, a banca misturou comportamentos relacionados com as necessidades de Afiliação e as necessidades de realização (ou sucesso).

Gabarito: errada

---

20. (CESPE – DPU - ANALISTA – 2016)

De acordo com a teoria dos dois fatores, postulada por Herzberg, os fatores higiênicos estarão presentes na organização se as pessoas perceberem serem satisfatórias suas relações com os chefes imediatos e com os colegas de trabalho e serem adequadas as condições de trabalho.

Comentários

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os **fatores motivacionais** seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Já os **fatores higiênicos** influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e

supervisão. Portanto, no caso da organização que forneça bons salários, boas condições de trabalho e segurança, ela pode gerar um ambiente harmônico, mas não necessariamente um ambiente altamente motivador.

Gabarito: correta

---

21. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Em uma reunião para definição de metas de desempenho individual para 2018, um funcionário declarou ao chefe: "quero mostrar que dou conta de atribuições complexas; gosto de metas desafiadoras e quero ser o melhor membro da equipe".

De acordo com as teorias de motivação, o funcionário apresenta, como necessidade predominante:

(A) afiliação.

(B) poder.

(C) controle.

(D) realização.

(E) reforço.

Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[10]:

Necessidade de afiliação	Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades
Necessidade de poder	Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização
Necessidade de realização	Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros

Vejam que o funcionário teria mesmo como necessidade predominante a de realização.

Gabarito: letra D

---

22. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Um engenheiro que ocupa um cargo de gerente de projetos ambientais em uma empresa de grande porte completou seu tempo para aposentadoria. Quando indagado pelos membros da

[10] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

equipe se iria se aposentar, o gerente respondeu: “Gostaria de me aposentar, mas não penso nisso agora, porque não poderia deixar a empresa em um momento em que tenho projetos complexos e fundamentais para o sucesso do negócio sob minha responsabilidade”.

O comprometimento do gerente com a organização é do tipo:

(A) de engajamento;

(B) afetivo;

(C) instrumental;

(D) normativo;

(E) de liderança.

Comentários

Existem cinco tipos de comprometimento[11]:

1. **Comprometimento afetivo** - São colaboradores que mantém um vínculo sentimental e emocional com a empresa em que atuam. Estes profissionais sentem-se valorizados e têm orgulho em estar na organização, se colocando sempre à disposição para contribuir em prol da empresa.
2. **Comprometimento instrumental** - São colaboradores que dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela. Para eles, a questão financeira é um motivador que os mantêm ativos dentro do ambiente corporativo.
3. **Comprometimento normativo** - São colaboradores que permanecem em determinada empresa porque **se sentem obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um “débito” com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido**.
4. **Comprometimento sociológico** - Trata-se de uma relação de chefia e subordinação em que os colaboradores, normalmente com pouca qualificação e conhecimentos sobre de seus direitos trabalhistas, aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural. Normalmente, se mantêm na empresa muito mais pela garantia de um salário fixo do que por gostar de estar ali.
5. **Comprometimento afiliativo** - Este tipo de comprometimento é estabelecido pela sensação de identificação e pertencimento do colaborador com a empresa. O profissional vê a relação de seus objetivos profissionais alinhados com os da organização, sem interferência de suas ambições ou projeções pessoais.

Pelo que podemos entender do caso citado pela banca, seria mesmo o comprometimento normativo.

Gabarito: letra D

---

23. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)

---

[11] Fonte: http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/

Em uma pesquisa sobre motivação no trabalho, realizada na empresa Beta, uma funcionária declarou: "gosto de estar com as pessoas do meu grupo; o que mais valorizo e me motiva no meu trabalho é pertencer à minha equipe e ser amiga de todos".

De acordo com as teorias de motivação, a funcionária apresenta, como necessidade predominante:

(A) poder;

(B) realização;

(C) afiliação;

(D) crescimento;

(E) subsistência.

Comentários

A questão aborda a teoria das necessidades adquiridas de McClelland. Para ele, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos, que seriam as três abaixo[12]:

Necessidade de afiliação	Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades
Necessidade de poder	Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização
Necessidade de realização	Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros

Como podemos claramente ver, a necessidade do caso descrito no enunciado seria a de afiliação.

Gabarito: letra C

---

24. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Com relação à afirmação abaixo:

"é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual."

Assinale a alternativa que corretamente se correlaciona com este conceito:

(A) Energia.

(B) Motivação.

(C) Inteligência.

---

[12] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

(D) Capacidade.

(E) Liderança.

Comentários

Robbins[13] diz que, no ambiente organizacional, **a motivação é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais.**

Existe uma diversidade de teorias motivacionais[14], mas em geral os autores abordam dois tipos de fatores que geram motivação, os extrínsecos (de fora da pessoa) e os intrínsecos (de dentro da pessoa).

De qualquer forma, a satisfação das necessidades humanas é vista como um importante elemento no ciclo motivacional.

Gabarito: letra B

---

25. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Com relação à motivação e aos sistemas de recompensa, assinale a alternativa que mantém correlação com a hierarquia das necessidades de Maslow.

(A) Formal, impessoal e profissional.

(B) Afetivas, monetárias e profissionais.

(C) Imediatas, posteriores e de transição.

(D) Aceitação, igualdade, liberdade, grupal e individual.

(E) Fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

Comentários

Questão bem "decoreba" da banca. A ordem das necessidades da teoria de Maslow é mesmo a seguinte: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

Gabarito: letra E

---

26. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

As teorias X e Y de McGregor e os sistemas de administração de Likert permitem traçar algumas correlações.

Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir.

I. A teoria X e Y são antagônicas e mantém relação direta com a variável principal sistema de recompensas.

---

[13] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

[14] (Bergamini, 1990)

II. A teoria Y pressupõe um ser humano esforçado em busca de desafios e responsabilidades no trabalho.

III. Os perfis organizacionais dos quatro sistemas de Likert são desenvolvidos em função de quatro variáveis principais.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentários

A primeira frase está certa. A teoria X e Y de McGregor trouxe a ideia de que existem **duas "maneiras" de se ver as pessoas**. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)[15].

Deste modo, a segunda frase está também certa, pois a visão da teoria Y pressupõe mesmo um indivíduo que busca desafios e tem iniciativa no trabalho.

Finalmente, a banca trabalhou um conceito de liderança: a teoria comportamental ligada aos estilos de liderança criada por Likert, que se baseou no estilo de autoridade do líder. Para ele, os quatro estilos de liderança são os seguintes: **autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo**. Assim, a última frase está também certa.

Gabarito: letra E

---

27. (FGV – IBGE – ANALISTA – 2016)

Um gerente recebeu os resultados de uma pesquisa sobre percepções e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a sua equipe. Os resultados da pesquisa foram os seguintes: os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; a maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, os membros da equipe apresentam:

a) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de distribuição.

b) necessidade de afiliação, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

---

[15] **Fonte bibliográfica inválida especificada.**

c) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

d) necessidade de afiliação, necessidade de realização e percepção de justiça de distribuição.

e) necessidade de afiliação, necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

Comentários

A questão misturou os conceitos das teorias de McClelland e da equidade. De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[16]:

Necessidade de afiliação	Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades
Necessidade de poder	Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização
Necessidade de realização	Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros

Já a teoria da Equidade afirma que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador. Assim, a noção de que esta relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

- Analisando a questão, podemos relacionar:
- Os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; (Afiliação)
- Os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; (Realização)
- A maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; (Realização)
- Os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. (Equidade)

Gabarito: letra D

---

28. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

Com relação ao ambiente de trabalho e à produção, Herzberg constatou a existência de dois fatores que atuam de forma particular sobre a motivação do ser humano nas empresas.

A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

I. Os fatores higiênicos são capazes de desmotivar o trabalhador.

II. Os fatores higiênicos, uma vez resolvidos, promovem a motivação do trabalhador.

[16] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

III. Os fatores satisfacientes permitem remover a insatisfação do trabalhador.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentários

A primeira frase é polêmica e gerou inúmeros recursos na época da prova. O problema é que os autores da doutrina não afirmam isso. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os **fatores motivacionais** seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Herzberg disse que quando estes fatores motivacionais não existem, as pessoas são neutras em relação à motivação (não ficam motivadas nem desmotivadas). Mas quando estes fatores estão presentes geram um alto nível de motivação no profissional.

Já os **fatores higiênicos** influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão. Deste modo, a frase da banca não faria sentido. De qualquer maneira a FGV considerou correta a frase.

Já a segunda frase é clara: os fatores higiênicos, quando presentes e positivos, não geram motivação. A frase está incorreta. O mesmo pode ser dito da última afirmativa: os fatores "satisfacientes" (ou motivadores) são independentes dos "insatisfacientes" (higiênicos).

Deste modo, se existem fatores motivadores (satisfacientes), isso não removeria a insatisfação com o ambiente de trabalho. Portanto, o indivíduo pode estar motivado apesar de descontente com o ambiente de trabalho.

Gabarito: letra A

---

29. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

A teoria da hierarquia das necessidades foi desenvolvida por:

a) Earnest Acher.

b) Abraham Maslow.

c) Joseph Newman.

d) Frederick Taylor.

e) Peter Drucker.

Comentários

A teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como a pirâmide de Maslow (nome de seu criador, o psicólogo Abraham Maslow), é uma das mais intuitivas teorias de motivação. De acordo com ele, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização).

Gabarito: letra B

---

30. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

Dentre as teorias motivacionais, a teoria das necessidades socialmente adquiridas, desenvolvida por David McClelland, descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são:

a) saúde, dinheiro e felicidade.

b) realização, poder e associação.

c) higiene, segurança e equilíbrio.

d) estabilidade, aprendizagem e poder.

e) ergonomia, salário e desempenho.

Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[17]:

Necessidade de afiliação (ou associação)	Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades
Necessidade de poder	Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização
Necessidade de realização	Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros

Gabarito: letra B

---

31. (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2018)

[17] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

Considere que determinada sociedade de economia mista esteja na fase inicial de implementação de seu planejamento estratégico, mais precisamente na definição da "missão" da entidade, o que significa, de acordo com a conceituação apresentada pela literatura,

(A) os futuros potenciais da entidade, com análise de variáveis internas e externas que impactam sua atuação.

(B) o projeto de futuro da entidade, ou seja, quais os objetivos estratégicos a serem perseguidos.

(C) a expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.

(D) os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus colaboradores.

(E) as forças e fraquezas da organização, bem como os desafios e oportunidades identificados.

Comentários

A missão de uma organização é, basicamente, o motivo pelo qual esta instituição foi criada. Define e explicita qual é sua razão de ser. A missão tem um objetivo: comunicar aos públicos internos e externos quais são as intenções daquela empresa em relação à sociedade.

Gabarito: letra C

---

32. (FCC – DPE-AM – ANALISTA – 2018)

Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

(A) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.

(B) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.

(C) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.

(D) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.

(E) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

Comentários

A letra A está correta. O planejamento estratégico deve analisar tanto os aspectos internos da organização quanto seu ambiente externo. Já a letra B está incorreta, pois os objetivos não só os financeiros.

Na letra C o erro está em mostrar o planejamento como reativo, pois ele é proativo. A letra D está errada também. O planejamento estratégico deve englobar os planejamentos táticos (que visa o médio prazo) e operacionais (curto prazo.

Finalmente, a letra E está incorreta porque o planejamento estratégico visa o longo prazo.

Gabarito: letra A

---

33. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

Balance Scorecard – BSC é uma das metodologias mais difundidas para implementação de planejamento estratégico no âmbito das organizações públicas e privadas e, na etapa correspondente à análise interna, busca identificar

a) os desafios e oportunidades existentes.

b) as forças e fraquezas da organização.

c) a missão, correspondente aos valores da organização.

d) a visão da organização, que se contrapõe ao cenário externo.

e) as metas estratégicas, fixando os indicadores correspondentes.

Comentários

A questão fala sobre BSC, mas trata mesmo é da ferramenta SWOT, que faz o diagnóstico estratégico da organização. Através dela vemos os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças). Fica fácil vermos que o gabarito só pode ser a letra B.

Gabarito: letra B

---

34. (FCC – PREF. TERESINA – TÉCNICO – 2016)

O diagnóstico estratégico pode ser considerado a primeira etapa do Planejamento Estratégico da organização, sendo a análise SWOT uma das ferramentas mais utilizadas. De acordo com a SWOT, NÃO é considerada variável analítica controlável pela organização:

(A) Recursos humanos.

(B) Comercialização.

(C) Imagem institucional.

(D) Densidade demográfica.

(E) Novos produtos e serviços.

Comentários:

Uma variável controlável é aquela em que a instituição pode influenciar diretamente. A letra A, por exemplo, é um caso desse. Afinal de contas, os recursos humanos podem ser capacitados, podem ser recrutados, dentre diversas outras ações empreendidas pela organização.

Assim, dizemos que uma variável é controlável quando a organização pode atuar diretamente nela. Isto pode ocorrer nas demais alternativas da questão, como a comercialização, a imagem institucional e os novos produtos e serviços.

A única alternativa que não se enquadra na definição de variável controlável é exatamente a densidade demográfica, ou seja, a relação entre a população e o território ocupado. Esta é uma variável que não pode ser controlada pela instituição.

Gabarito: letra D

---

35. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)

Sobre planejamento, considere:

I. O planejamento não elimina a incerteza. Ele sugere, sim, formas para uma organização se preparar para responder a possibilidades.

II. Recusar-se a preparar ou adiar a preparação de planos não adia o futuro ou minimiza o seu impacto. Tal comportamento tampouco prejudica a habilidade de responder efetivamente.

III. O planejamento deve ser visto somente como planejamento contingencial para as piores situações possíveis.

IV. O planejamento proativo dá à biblioteca uma medida de controle sobre o futuro.

Está correto o que consta APENAS em

(A) I, III e IV.

(B) I, II e III.

(C) I e IV.

(D) III.

(E) III e IV.

Comentários

A questão trata dos conceitos de planejamento e seus benefícios. De acordo com Sobral e Peci, as principais vantagens do planejamento podem ser descritas assim:

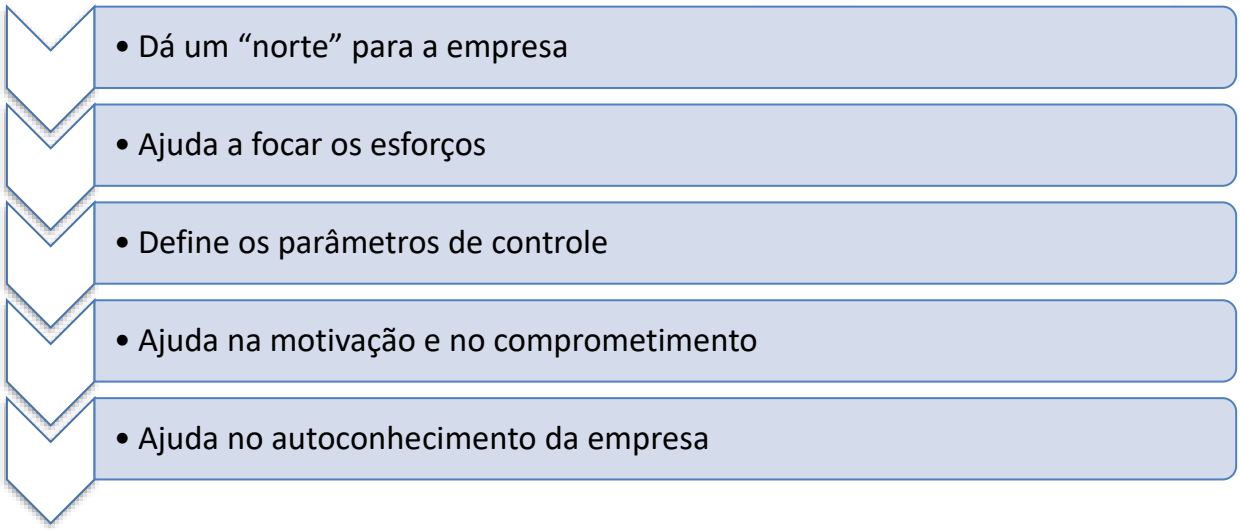


Figura 2 - Vantagens do Planejamento - Fonte: (Sobral e Peci 2008)

A primeira frase está correta. O planejamento não elimina a incerteza. Nunca teremos certeza do que irá acontecer, mas o processo de planejamento pode nos dar um entendimento melhor do que pode acontecer e como devemos lidar com os possíveis cenários.

Pelo mesmo motivo, a segunda frase está errada. Se nos recusamos a fazer o planejamento, isto irá prejudicar a nossa habilidade de responder efetivamente aos desafios.

A terceira frase está igualmente equivocada, pois o planejamento não é visto como válido apenas para as piores situações, mas também para as oportunidades que venham aparecer.

Finalmente, a quarta frase está certa. O processo de planejamento dá um "norte" para a organização e possibilita a mesma controlar melhor seu futuro.

Gabarito: letra C

---

36. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

O planejamento

I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

II. operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.

III. é um acontecimento.

IV. é o sinônimo da improvisação.

Está correto o que consta APENAS em

(A) I e II.

(B) I e III.

(C) II e IV.

(D) II e III.

(E) III e IV.

Comentários

A primeira frase está certa. O processo de planejamento só pode ter sucesso se temos um conjunto de informações confiável sobre a situação da empresa e do ambiente que a cerca. Sem isso, seria como voar de olhos fechados. Assim, um processo eficaz de planejamento depende das informações que dispomos, ou seja, da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

A segunda frase está correta também. o pessoal do "chão de fábrica", ou do nível operacional está preocupado é como vão executar suas atividades dentro do esperado: no prazo, dentro do custo orçado e com a qualidade necessária. O Planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".

Essas atividades estarão inseridas dentro do que o planejamento tático definir: quais são as ações importantes e que devem ser realizadas para que os objetivos estratégicos e táticos sejam alcançados.

Seus objetivos são bem detalhados e estão voltados para o curto prazo. O plano operacional nada mais é do que um plano voltado para a execução de alguma tarefa ou evento: o treinamento de funcionários, a captação de um empréstimo, uma conferência entre parceiros, dentre diversas atividades que ocorrem em todos os departamentos.

Já a terceira frase não diz nada. Fica até difícil analisar o que seria um "acontecimento", mas não dá para associar o processo de planejamento a isso.

Finalmente, o planejamento é o oposto do improviso.

Gabarito: letra A

---

37. (FCC – PREF. TERESINA – TÉCNICO – 2016)

A respeito do Planejamento Estratégico Situacional – PES,

(A) constitui uma atividade que se encerra em determinado momento, a partir do qual se inicia sua implementação.

(B) aplicado à gestão pública, o PES considera que a arte de governar está associada ao princípio da governança, mas não da governabilidade.

(C) o modelo adota o conceito de "etapas", em substituição ao conceito de "momento".

(D) considera que o planejamento deve incluir uma avaliação do poder dos diversos atores sociais que interagem simultaneamente.

(E) essa abordagem tem como máxima a ideia de que "o plano sempre se completa antes da ação".

Comentários

A primeira afirmativa está errada, pois o PES é um método de planejamento que deve ser feito de modo contínuo e envolve a implementação.

A letra B está igualmente errada. O PES considera que a governabilidade é uma dimensão importante para o sucesso de um governo. A letra C está incorreta. O PES faz o contrário, trazendo o conceito de momentos em substituição às etapas do planejamento tradicional.

Já a letra D está certa. O PES postula que deve sim existir uma avaliação do poder dos diversos atores que atuam no contexto estratégico. Finalmente, a letra E aponta um trecho incorreto do criador do PES, Carlos Matus. Para Matus[18],

> *"É curioso que o problema do fazer ocupe pouco espaço na teoria da planificação, quando **o plano só se completa na ação, nunca antes**. Esse é um ponto de extrema importância prática. Não existe a possibilidade de um plano completo em seu delineamento e cálculo estratégico antes da ação. Na improvisação tática do momento, completa-se o conteúdo prático do plano."*

Gabarito: letra D

---

38. (FCC – ELETROBRÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2016)

Suponha que determinada organização esteja iniciando um processo articulado de definição de objetivos e escolha de meios para atingi-los, nos moldes tradicionais de planejamento estratégico. Nesse diapasão, com base nas metodologias disponíveis e nos conceitos consolidados na literatura especializada, uma etapa a ser percorrida consiste em

(A) definir a visão, que expressa a própria razão de ser da organização, ou seja, sua essência.

(B) estabelecer a missão da organização, o que corresponde ao consenso sobre os objetivos a serem atingidos.

(C) criar cenários a serem perseguidos pela organização, representados por indicadores e metas.

(D) realizar uma análise do ambiente externo da organização, identificando ameaças e oportunidades.

(E) efetuar o diagnóstico institucional, que é restrito à identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

Comentários

A letra A está errada. É a missão (e não a visão) da empresa que reflete a razão de existir da mesma. Já a letra B faz a mesma confusão de conceitos, pois está mais associada ao conceito de visão de futuro, não da missão.

A letra C está equivocada também. São os objetivos que envolvem indicadores e metas, não os cenários. Já a letra D está perfeita e é o gabarito da banca.

Finalmente, a letra E está incorreta. O diagnóstico estratégico não fica restrito aos pontos fortes e fracos (análise interna), mas também as ameaças e oportunidades (análise externa).

Gabarito: letra D

---

[18] (Matus, 2006)

39. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

O Balanced Scorecard – BSC corresponde a um modelo de gestão estratégica que alinha missão, visão e estratégia da organização a um conjunto de indicadores

(A) classificados como forças, fraquezas, ameaças e desafios.

(B) divididos entre individuais e corporativos.

(C) que levam em conta, entre outras, a perspectiva dos clientes.

(D) entre os quais predominam os de natureza procedimental.

(E) dos quais se excluem os de natureza estritamente financeira.

Comentários

A questão aborda o Balanced Scorecard, que foi desenvolvido por Kaplan e Norton. Eles construíram um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro[19].

Neste modelo existem quatro perspectivas: financeira, **clientes**, processos internos e aprendizado e conhecimento. Estes **indicadores** e os desempenhos que serão avaliados serão derivados da visão e da estratégia da organização.

Gabarito: letra C

---

40. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)

Considere que no curso do processo de elaboração de seu planejamento estratégico, determinada organização tenha definido a forma como pretende ser reconhecida por seus clientes, colaboradores e pela própria sociedade. Tal definição corresponde

a) ao diagnóstico institucional da organização.

b) à Missão da organização.

c) aos valores perseguidos pela organização.

d) aos cenários para o futuro da organização.

e) à Visão da organização.

Comentários

Questão interessante da FCC. Vejam que a banca trata de como a organização "pretende ser reconhecida". Deste modo, estamos falando de algo que ainda não existe, que está em um futuro possível. Seria um "destino desejado", não a realidade atual.

Assim sendo, essa definição está associada a visão de futuro da instituição.

---

[19] (Kaplan & Norton, 1996)

Gabarito: letra E

---

41. (CESPE - STM – ANALISTA - 2018)

Na administração por objetivos, definem-se metas para cada departamento ou indivíduo e adotam-se planos de ação inalteráveis para garantir o alcance das metas organizacionais, seja qualitativas, seja quantitativas.

Comentários

A questão tem uma "pegadinha" que a torna incorreta. Na Administração por Objetivos não existem planos "inalteráveis", que não podem ser alterados. A planejamento é um processo dinâmico e quando o contexto muda, ele deve ser também alterado.

Gabarito: errada

---

42. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

O planejamento tático é aquele que ocorre no nível institucional e que prevê um mapeamento ambiental.

Comentários

O planejamento ocorre no nível gerencial (ou tático), não no nível institucional ou estratégico, que prevê um mapeamento dos ambientes externos e internos.

Gabarito: errada

---

43. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

A matriz SWOT, ferramenta utilizada em planejamentos estratégicos, mapeia tanto oportunidades quanto ameaças, as quais são tipicamente associadas à dimensão interna da organização.

Comentários

A questão tem uma "pegadinha". A matriz SWOT mapeia oportunidades e ameaças (dimensão externa) e forças e fraquezas (dimensão interna). Portanto, o erro está no fato de que as oportunidades e ameaças estão no ambiente externo (e não no interno).

Gabarito: errada

---

44. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

Planejamentos estratégicos consideram a relação da organização com o ambiente em que ela atua, enquanto planejamentos operacionais se concentram em metas intraorganizacionais.

Comentários

Perfeito. O planejamento estratégico pensa a organização como um todo e sua relação com o ambiente que a cerca. Já o planejamento operacional envolve as tarefas e atividades.

Naturalmente, seus objetivos e metas são intraorganizacionais, ou seja, estão focados para aspectos internos.

Gabarito: certa

---

45. (CESPE – TCE-PE – ANALISTA – 2017)

É desaconselhada a aplicação do BSC (balanced scorecard) na administração pública, pois o objetivo da organização que utilize essa ferramenta é o lucro.

Comentários

A ferramenta do Balanced Scorecard pode e deve ser adaptada ao setor público. O fato de uma organização ter (ou não) objetivo de lucro não impede a utilização da ferramenta.

Gabarito: errada

---

46. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

O pressuposto central do balanced scorecard é a relação de causa e efeito hipotetizada entre suas dimensões, objetivos e ações para que haja retorno de valor ao acionista ou aos stakeholders.

Comentários

Na visão dos autores, o BSC deveria ser mais do que uma coleção de indicadores críticos. Desta forma, o BSC deve incorporar uma série de relacionamentos de causa e efeito e uma mistura de indicadores de desempenho e os vetores que levam a estes desempenhos.

Desta forma, uma melhora nos indicadores de aprendizado e crescimento, por exemplo, levaria a uma melhora dos indicadores de processos internos.

Gabarito: correta

---

47. (CESPE – TRE-BA – ANALISTA – 2017)

O planejamento estratégico é fundamental para direcionar as atividades de uma organização, seja ela pública ou privada. A esse respeito, assinale a opção que apresenta a ferramenta administrativa de planejamento estratégico adaptada para a elaboração do Mapa Estratégico 2016-2021 TRE/BA

A) BSC (Balanced Scorecard).

B) VBM (Value Based Management).

C) Gestão por Diretrizes (GPD).

D) Performance Prism.

E) BMC (Business Model Canvas).

Comentários

A ferramenta que é adequada para construção de um mapa estratégico é o Balanced Scorecard. Já o VBM é uma técnica de planejamento que visa maximizar os impactos no valor da empresa no longo prazo, ou seja, tenta alinhar os interesses dos gestores com os dos acionistas.

A Gestão por Diretrizes é uma ferramenta que busca alcançar a visão estratégica da empresa através da gestão total da qualidade e do desdobramento destas estratégias (as diretrizes) por todos os níveis da organização.

O Performance Prism é uma ferramenta de avaliação da gestão da instituição. Finalmente, a BMC é uma ferramenta que demonstra as principais áreas ou setores de um negócio. Funciona como uma ferramenta para analisar o plano de negócios da organização.

Gabarito: letra A

---

48. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Para a formulação da estratégia de uma instituição, segundo a análise SWOT, é relevante que se avalie o ambiente interno com a finalidade de se identificarem as oportunidades e as ameaças existentes dentro da organização.

Comentários

Pegadinha recorrente em concursos. A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico. Nela, avaliamos o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Podemos ver claramente que a banca trocou as dimensões do ambiente interno com as do ambiente externo. Oportunidades e ameaças são vistas no ambiente externo, não no interno.

Gabarito: errada

---

49. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016)

A elaboração de planos direcionados para curto prazo, com ações específicas para cada atividade de uma instituição, caracteriza procedimento de planejamento operacional.

Comentários

Esse é exatamente o conceito de planejamento operacional, que é focado nas tarefas e atividades, com caráter de curto prazo.

Gabarito: correta

---

50. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Os planos operacionais correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.

Comentários

A questão trata do conceito de plano tático, não dos planos operacionais. Os planos táticos fazem sim esse "desdobramento" dos planos estratégicos e são realizados no nível gerencial ou intermediário da empresa.

Gabarito: errada

---

51. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Analise a frase abaixo:

"O ..... permite que os administradores e trabalhadores tenham sua ação orientada para determinados objetivos, permitindo-lhes concentrar sua atenção no que é mais importante para a organização".

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

(A) Processo.

(B) Bônus anual.

(C) Planejamento.

(D) Empreendedor.

(E) Resultado acumulado.

Comentários:

O trecho que nos ajuda a "matar" a questão é: "tenham sua ação orientada para determinados objetivos". Ora, é o planejamento que possibilita que os trabalhadores saibam quais são os objetivos a serem alcançados e focar seus esforços.

Gabarito: letra C

---

52. (CESGRANRIO - UNIRIO - ASSISTENTE - 2016)

O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes.

Essas informações, os pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

A) fluxo de processos.

B) planejamento estratégico.

C) relatório analítico de desempenho.

D) sistema de monitoramento.

E) estrutura hierárquica.

Comentários:

Questão que você não pode perder na hora da prova. Se o enunciado está pedindo o instrumento que utiliza a "missão", a "visão", "valores", "objetivos e metas" e ainda "forças e fraquezas", só podemos estar falando mesmo do planejamento estratégico, não é mesmo?

Gabarito: letra B

---

53. (CESGRANRIO - IBGE - SUPERVISOR - 2016)

Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: "Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional".

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

A) meta.

B) objetivo.

C) tática.

D) valor.

E) visão.

Comentários:

A visão de futuro indica como a organização se vê em um futuro de longo prazo. Toda organização deve saber aonde quer chegar, ou seja, qual é seu "destino desejado"!

Vejam que a questão fala de "tornar-se referência". Portanto, estamos falando de algum grande objetivo futuro, uma visão. Um **objetivo** também é um estado (ou situação) desejado, só que mais específico e mensurável.

Gabarito: letra E

---

54. (CESGRANRIO - IBGE - SUPERVISOR - 2016)

O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a seguinte: "Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada".

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

A) cultura.

B) força.

C) missão.

D) posição.

E) processo.

Comentários:

A questão nos trouxe um exemplo de missão. A missão de uma organização é, basicamente, o motivo pelo qual esta instituição foi criada. Define e explicita qual é sua razão de ser. A missão tem um objetivo: comunicar aos públicos internos e externos quais são as intenções daquela empresa em relação à sociedade.

Gabarito: letra C

---

55. (FGV - ALERJ - ESPECIALISTA - 2016)

As definições de missão e visão de uma organização são etapas fundamentais para o processo de planejamento estratégico de uma organização.

Corresponde a uma declaração de visão:

A) "Oferecer lazer ao associado, visando sua satisfação e integração através de atividades esportivas, sociais e culturais, com qualidade e competência, em um ambiente saudável, seguro e amistoso".

B) "...ser reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária".

C) "Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira".

D) "Contribuir decisivamente para o desenvolvimento socioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...".

E) "Promover o intercâmbio Cultural".

Comentários:

A visão de futuro indica como a organização se vê em um futuro de longo prazo. Toda organização deve saber aonde quer chegar, ou seja, qual é seu "destino desejado"!

Já a missão é uma declaração de intenções, apresentando para a sociedade e seus trabalhadores qual será sua contribuição para o bem da coletividade, ou seja, qual é sua "razão de ser".

A única alternativa que indica um destino desejado, um macro objetivo, seria mesmo a letra B. As demais alternativas estão associadas ao conceito de missão.

Gabarito: letra B

---

56. (FGV - IBGE - ANALISTA - 2016)

O Balanced ScoreCard – BSC é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento organizacional. Embora largamente utilizado em empresas públicas e privadas, quando implementado nas organizações públicas duas dessas perspectivas precisam ser adaptadas:

A) "clientes"; "aprendizagem e crescimento organizacional".

B) "financeira"; "clientes".

C) "processos internos"; "clientes".

D) "financeira"; "processos internos".

E) "processos internos"; "aprendizagem e crescimento organizacional".

Comentários:

Questão interessante. Das perspectivas originais do modelo do BSC, temos as seguintes: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeiro.

Bom, qualquer organização (pública ou privada) precisa de processos internos e de aprendizado e crescimento. Já a perspectiva "clientes" do setor privado deve ser substituída por algo como "usuários", "cidadãos" ou "sociedade".

Finalmente, a perspectiva "financeira" deve ser substituída pelo "orçamento", já que as organizações públicas não buscam lucratividade ou liquidez, por exemplo.

Gabarito: letra B

---

57. (CESGRANRIO - PETROBRÁS - TÉCNICO - 2015)

A técnica que usa a integração e o balanceamento dos principais indicadores de desempenho de uma empresa, "Balanced Scorecard" (BSC), tem como uma de suas premissas a(o)

A) seleção e qualificação de clientes.

B) adequação e melhoria do processo de produção.

C) aumento da lucratividade.

D) desenvolvimento de habilidades.

E) planejamento, o estabelecimento de metas e o alinhamento de iniciativas estratégicas.

Comentários:

O Balanced Scorecard é, atualmente, uma das principais ferramentas de gestão da estratégia das organizações públicas. De acordo com Lobato et al[20],

[20] (Lobato, Filho, Torres, & Rodrigues, 2009)

*"Na gestão estratégica competitiva, **o alinhamento e controle estratégicos** são suportados pela ferramenta balanced scorecard (BSC), pela qual se elaboram medidas financeiras e não-financeiras que possibilitam o desdobramento das estratégias a serem implementadas."*

Desta maneira, os gestores podem acompanhar os resultados da organização de acordo com a estratégia traçada, de modo a corrigir os desvios e aprender, gerando conhecimento com todo o processo.

Gabarito: letra E

---

58. (VUNESP – PREF. S.P. – AUDITOR – 2015)

O sistema de informação de gestão BSC – balanced scorecard –, que prioriza o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, é aplicável a programas públicos de acordo com indicadores de desempenho, financeiros ou não, e com variáveis de controle de metas, para definição de mapa estratégico, visando

(A) à estabilidade dos programas e projetos, considerando perspectivas internas e externas de desempenho.

(B) à estabilidade por meio de atitudes pró-ativas que favoreçam o processamento de informações dos ambientes interno e externo.

(C) à medição e à gestão do desempenho de acordo com os indicadores de ocorrências nos processos internos.

(D) à perspectiva externa de desempenho para promover a aprendizagem estratégica e a inovação.

(E) ao desempenho dos pontos de vista financeiro, de clientela, de processos internos e de aprendizado/inovação que geram relações de causa e efeito.

Comentários:

A questão trata do BSC, trazido por Kaplan e Norton, que construíram um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro[21].

Desta forma, neste modelo existem quatro perspectivas: **financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento**. Estes indicadores e os desempenhos que serão avaliados serão derivados da visão e da estratégia da organização.

Gabarito: letra E

---

59. (VUNESP – PREF. S.P. – AUDITOR – 2015)

As matrizes SWOT e GUT aplicam-se ao planejamento e à gestão estratégicos levando em conta a posição das organizações no ambiente. Para isso, formulam quadros cujas variáveis compõem, respectivamente, segundo cada uma das matrizes, os seguintes cenários:

---

[21] (Kaplan & Norton, 1996)

(A) oportunidades e ameaças detectadas no ambiente externo e forças e fraquezas detectadas no ambiente interno; detecção da gravidade dos problemas, e de urgências e tendências.

(B) definição de prioridades de gestão a partir da relação risco-problema; consideração das oportunidades e urgências para delinear as metas estratégicas.

(C) detecção de ameaças à formulação de estratégias; formulação de diagnósticos de desempenho negativo.

(D) tendências e fraquezas detectadas no ambiente interno e oportunidades e forças detectadas no ambiente externo; gestão de urgências e tendências.

(E) oportunidades e ameaças detectadas no ambiente interno e forças e fraquezas detectadas no ambiente externo; mensuração da gravidade dos riscos e problemas, da urgência de suas soluções e das tendências internas da organização.

Comentários:

A ferramenta SWOT tem seu nome pela soma de siglas dos termos em Inglês: "Strengths" **(forças),** **"**Weakness" **(fraquezas),** "Opportunities" **(oportunidades) e "**Threats" **(ameaças).**

Essa ferramenta nada mais é do que uma análise tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo de uma instituição. O objetivo é sabermos como ela está em comparação com seus concorrentes e desafios.

A **análise interna** busca perceber quais são os **pontos fortes** e **pontos fracos** da organização em comparação com seus pares. No caso do ambiente externo, ele envolve ameaças e oportunidades. Naturalmente, as ameaças são coisas negativas que podem ocorrer, enquanto as oportunidades são fatores positivos que podem ajudar a organização.

Já a **matriz GUT** é uma ferramenta que os gestores utilizam para poderem priorizar problemas. Muitas vezes, temos diversos problemas ou oportunidades para lidar ao mesmo tempo e devemos fazer uma lista dos assuntos que devem ser tratados antes dos demais.

Assim, essa ferramenta apresenta três critérios para que possamos priorizar: **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência (por isso o nome matriz **GUT**).

Gabarito: letra A

---

60. (FGV - PREF. CARUARU - ANALISTA - 2015)

As opções a seguir nominam as perspectivas formuladas por Norton e Kaplan na metodologia do Balance ScoreCard – BSC, à exceção de uma. Assinale-a.

A) Perspectiva do cliente.

B) Perspectiva financeira.

C) Perspectiva dos processos internos.

D) Perspectiva da regulação de mercado.

E) Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Comentários:

Temos aqui uma questão bem tranquila da FGV. A banca nada mais cobra do que os conceitos originais de Kaplan e Norton, as perspectivas que eles apresentaram em seu trabalho original.

E a única alternativa que não está associada às perspectivas originais do BSC é mesmo a letra D, "perspectiva da regulação de mercado".

Gabarito: letra D

RESUMO

Motivação
A motivação é relativa às forças internas ou externas que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo. Existe uma diversidade de teorias motivacionais, mas em geral os autores abordam dois tipos de fatores que geram motivação: **os extrínsecos** (de fora da pessoa) e **os intrínsecos** (de dentro da pessoa). A motivação para o trabalho deriva da própria pessoa, além da instituição em que ela trabalha, do seu ambiente. Assim, os elementos que afetam a motivação podem ser internos ao indivíduo e externos.

Motivações Internas / Intrínsecas	Motivações Externas / Extrínsecas
• Necessidades e motivos da própria pessoa, fatores psicológicos; • Ex: Satisfação que a pessoa sente a atingir um bom resultado.	• Geradas por métodos de reforço e punições; • Ex: Recompensa dada por outra pessoa, como aumentos e promoções.

Motivação e Desempenho
Não basta estar motivado para atingir um bom desempenho; Robbins afirma que o desempenho depende não só da motivação, mas também das habilidades das pessoas e da oportunidade que elas têm (ou não) de poder utilizar essas habilidades e motivação na prática.

Ciclo Motivacional
Os principais teóricos tratam o processo motivacional como um ciclo.

Estágios do ciclo motivacional, de acordo com Chiavenato:	
Estágio	**Descrição**
Estado de Equilíbrio	O organismo está tranquilo e em estado de equilíbrio.
Necessidade que surge (impulso)	As necessidades e carências surgem, derrubam o equilíbrio e provocam um estado de tensão e desconforto na pessoa, como no caso da fome.

Estado de tensão e desequilíbrio	Para resolver o estado de tensão e desconforto, a pessoa desencadeia um processo que busca reduzir ou eliminar essa tensão por meio de um comportamento orientado para a satisfação da necessidade (impulso). No caso, a pessoa procura comida.
Comportamento focado na satisfação da necessidade	Se o comportamento da pessoa consegue satisfazer a necessidade. O processo motivacional é bem-sucedido e o ciclo retorna ao estado anterior de equilíbrio. A satisfação elimina ou reduz a necessidade ou carência. Se a pessoa come, a fome está satisfeita e a pessoa fica tranquila.
Satisfação da necessidade	Contudo, se por algum obstáculo, barreira ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse e o estado de tensão permanece ou pode até aumentar. Se, contudo, a pessoa não consegue comer por alguma razão, ela permanece faminta.

Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo

- **Teorias de conteúdo:** se concentram nas razões que levam uma pessoa a ficar motivada.
- **Teorias de processo:** se concentram no modo em que o comportamento é motivado. Elas enfatizam, além das necessidades, os processos de pensamento por meio das quais as pessoas decidem como agir.

Teoria das Necessidades de Maslow

Também conhecida como a **pirâmide de Maslow**.

De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em **uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização).**

A teoria diz que **as necessidades devem ser satisfeitas em uma ordem**, ou seja, é necessário suprir as necessidades fisiológicas (as mais básicas) antes que deva existir um trabalho de atendimento das necessidades de estima.

Necessidades	Satisfação fora do trabalho	Satisfação no trabalho
Autorrealização	Educação Crescimento pessoal	Trabalho desafiante Diversidade

	Passatempos Religião	Autonomia Crescimento pessoal Participação nas decisões
Estima	Aprovação da família Aprovação dos amigos Reconhecimento da comunidade	Reconhecimento Responsabilidade Orgulho Promoções
Sociais	Família Amigos Grupos sociais Comunidade	Amizade dos colegas Interação com o cliente Chefia amigável Camaradagem
Segurança	Autonomia Liberdade Proteção contra a violência Abrigo	Trabalho seguro Permanência no emprego Proteção
Necessidades Fisiológicas	Comida Água Sexo Sono e repouso	Remuneração e benefícios Horário de trabalho Intervalos de descanso Conforto físico

Teoria X e Y de McGregor

McGregor trouxe a ideia de que existem duas "maneiras" de se ver as pessoas. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas.

Uma seria mais **positiva e moderna** (**a teoria Y**, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria **negativa e antiquada** (**teoria X**, baseada na desconfiança)

Teoria X	Teoria Y
• Pessoas não gostam de trabalhar; • Pessoas devem ser ameaçadas e forçadas a atingir os resultados; • Pessoas preferem não assumir responsabilidades, tem pouca ambição e buscam segurança.	• Maioria das pessoas não desgostam do trabalho; • Pessoas são capazes de se autocontrolar e dirigir quando estão comprometidas; • Pessoas buscam desafios e assumir responsabilidades;

	• Pessoas são, em sua maioria, criativas e ambiciosas.

Teoria dos dois fatores de Herzberg
Diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação. • Os **fatores motivacionais** seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o **reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade**. Herzberg disse que quando estes fatores motivacionais não existem, as pessoas são neutras em relação à motivação (não ficam motivadas nem desmotivadas). Mas quando estes fatores estão presentes geram um alto nível de motivação no profissional. • Os **fatores higiênicos** influenciam a insatisfação, ou seja, **podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos**. Dentre estes fatores estão relacionados: **condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão**.

Teoria do Reforço
• Afirma que **o reforço condiciona o comportamento**. Ou seja, de que os indivíduos podem ser manipulados a se comportarem de certa maneira, de acordo com os estímulos aplicados a eles. • A teoria do reforço não toma conhecimento do que se passa no "interior" da pessoa (como as emoções, expectativas, atitudes etc.), apenas o que acontece com o indivíduo quando ele age. • É muito criticada pelo seu aspecto "manipulador" das pessoas. Apesar disso, seu impacto não é renegado.

As Quatro Estratégias da Teoria do Reforço	
Reforço Positivo	Dar recompensa quando um comportamento desejado ocorre
Reforço Negativo	Retirar consequência negativa quando um comportamento desejado ocorre
Punição	Aplicação de medida negativa quando um comportamento indesejado ocorre
Extinção	Retirada de recompensas positivas quando um comportamento indesejado ocorre

Teoria ERC (ou ERG) - Alderfer

É **uma adaptação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**.

Para ele, são apenas três os níveis de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento.

A segunda diferença entre as teorias está no fato de que, para Alderfer, não existe uma hierarquia tão rígida entre os níveis de necessidades quanto Maslow acreditava.

Além disso, na teoria ERC existe a noção de que se um nível de necessidade superior não for atendido, isso pode levar a pessoa a aumentar a necessidade de nível inferior.

Teoria da Expectância de Vroom

A teoria de motivação considerada mais completa até o momento é a teoria da expectância de Victor Vroom.

A teoria da expectância (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Para Vroom, a motivação seria o resultado da soma dos seguintes fatores ou elementos: valência, expectativa e instrumentalidade.

Valência	Expectativa	Instrumentalidade
Valor ou peso que a pessoa dá às recompensas obtidas	Probabilidade de a ação levar ao resultado desejado	Percepção de que a obtenção de um resultado está associado à uma recompensa

Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland

A motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência.

Necessidade de afiliação	Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades
Necessidade de poder	Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização
Necessidade de realização	Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros

Teoria da Equidade

Esta teoria afirma que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador. Assim, a noção de que esta relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

De acordo com Adams, existem seis possibilidades de ação frente à uma inequidade:

- **Mudança nas "entregas"**, ou seja, passar a trabalhar menos;
- **Mudanças nos resultados** – ocorre quando pessoas que ganham por produção começam a produzir mais com menos qualidade (ou seja, na "pressa");
- **Distorção na sua percepção** – o indivíduo pode começar a mudar sua ideia sobre si mesmo ("achava que trabalhava pouco, mas vendo sicrano trabalhando já começo a achar que sou muito trabalhador");
- **Distorção na percepção dos outros** – o indivíduo passa a achar que a posição dos outros é que não é satisfatória;
- **Mudança no referente** – Se a pessoa que nos comparamos está em situação melhor, podemos passar a nos comparar com alguém que está pior do que nós mesmos;
- **Sair do "jogo"** – por exemplo: sair do emprego atual.

Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia)

De acordo com Locke, a intenção de atingir um objetivo é um grande fator motivador.

Ou seja, quando temos uma meta em mente, e aceitamos essa meta, tendemos a conseguir resultados melhores do que quando apenas "tentamos o nosso melhor". Além disso, quanto mais difícil a meta, melhor será o nosso desempenho

- **Retroação**: se soubermos como estamos nos saindo, diz a teoria, tenderemos a obter melhores resultados.
- **Autoeficácia**: de acordo com o autor, essa característica seria a habilidade que as pessoas podem ter de acreditar que serão capazes de atingir os resultados de uma atividade.

A teoria do estabelecimento dos objetivos foi criada por Locke, e depois desenvolvida por Bandura, que em seus estudos provou que o estabelecimento de vários objetivos próximos (e mais fáceis de atingir) é mais eficaz do que criar objetivos distantes (e mais difíceis).

Teoria da Avaliação Cognitiva

Indica que a **introdução de recompensas externas (como um salário) como pagamento para tarefas que seriam anteriormente gratificantes apenas pelo seu**

conteúdo (ou seja, uma atividade que você gostava de fazer por si só) tenderia a reduzir a motivação intrínseca para realizar a tarefa.

De alguma maneira, a pessoa passa a sentir que o trabalho é menos "algo que gosto de fazer" e mais "algo que tenho que fazer". Esse comportamento seria explicado pela Teoria da Avaliação Cognitiva.

A teoria está baseada na teoria da autodeterminação, que indica que as pessoas são guiadas por uma necessidade de autonomia.

Motivação e o Contrato Psicológico

O contrato psicológico é considerado um vínculo que liga os empregados às organizações. Este "contrato" é derivado de um conjunto de expectativas das partes relacionadas com as necessidades tanto dos empregados quanto das empresas.

Fatores positivos: o aumento do empenho, satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e a intenção de continuar na empresa.

Fatores negativos do descumprimento do contrato seriam: diminuição do empenho e aumento do absenteísmo.

Uma classificação muito conhecida dos contratos psicológicos é a de MacNeil. Para este autor, os contratos são divididos entre os contratos transacionais e relacionais

Acordos transacionais: são aqueles que apresentam termos de troca bem definidos, normalmente termos monetários, específicos e com tempo de duração definido, assim como contratos entre os donos de equipamentos caros e complexos

Contratos relacionais: por sua vez, são menos definidos do que os transacionais. Seus termos são mais abstratos, tendem a não apresentar fácil monetarização e costumam dizer respeito à relação entre o indivíduo e a organização.

"Empoderamento" ou Empowerment

- É o processo de fortalecimento do papel das pessoas e equipes dentro de uma organização.
- Busca-se ampliar as responsabilidades e autoridades para que estes possam tomar suas decisões e agir. Isto ocorre porque as pessoas sentem-se mais importantes e sentem também que suas ideias são ouvidas e que elas fazem parte da tomada de decisões. Como participam das discussões das alternativas de resolução de problemas e das metas, acabam comprometendo-se mais com os resultados
- Um processo de empowerment deve ser iniciado com uma preocupação de preparar estes funcionários para tomar mais decisões e agir com mais liberdade.

Planejamento das Organizações

O planejamento é um dos mais importantes processos na administração.

Sem um processo de planejamento, teremos muito mais dificuldade para atingirmos nossos objetivos.

É através do planejamento, por exemplo, que definimos aonde a organização quer chegar, em que prazo de tempo e como faremos para atingir estes objetivos.

O planejamento serve para que um gestor busque reduzir as incertezas na gestão de uma empresa.

O planejamento auxilia o gestor no direcionamento dos esforços e recursos onde eles são mais necessários.

Outro aspecto interessante é o **constante aprendizado que o processo de planejamento gera, em que os gestores passam a conhecer melhor a instituição, seu ambiente e as forças externas**.

A "doutrina" **não concorda sobre as etapas ou passos do planejamento.**

Uma definição conhecida da ordem destas etapas ou "passos" do planejamento seria a seguinte:

- Definição dos objetivos: onde queremos chegar?
- Determinar sua situação atual: quão longe estamos dos nossos objetivos?
- Desenvolver premissas sobre o futuro: quais são os "cenários" ou situações mais prováveis de acontecer?
- Analisar e escolher entre as alternativas: quais são as melhores opções de ação?
- Implementar o plano e avaliar os resultados: executar o planejado e controlar os desvios

Assim, alguns autores acreditam que o planejamento se inicia com a definição dos objetivos. Já **outros postulam que o planejamento começaria com a análise do ambiente interno e externo**.

Níveis do Planejamento.

Quando pensamos em uma empresa, normalmente dividimos a sua estrutura em três patamares: **o estratégico, o tático e o operacional**. Para facilitar a compreensão, **o nível estratégico envolveria os diretores e dirigentes máximos da organização**. **O foco é, portanto, no "quadro global"; os objetivos** não são detalhados, específicos, mas sim **gerais e abrangentes**.

Já o **nível tático envolveria a gerência média da organização** (por isso, algumas bancas chamam este nível de gerencial). O **nível gerencial ou tático** deve receber do nível estratégico as diretrizes e objetivos estratégicos. Assim, cada gerente deve, em sua área, cumprir o que já foi definido pela cúpula estratégica da empresa. Seu planejamento será voltado para o **médio prazo**. O **planejamento tático é um desdobramento do planejamento estratégico**.

Finalmente, o **nível operacional estaria relacionado com os supervisores e com os executores diretos das tarefas, ou seja, com o pessoal que "mete a mão na massa". O** pessoal do "chão de fábrica", ou do **nível operacional** está preocupado é como vão executar suas atividades dentro do esperado: no prazo, dentro do custo orçado e com a qualidade necessária. O Planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer". Seus **objetivos são bem detalhados** e estão voltados para o **curto prazo**.

Planejamento Estratégico

Dos níveis do planejamento, **o planejamento estratégico é "disparado" o mais cobrado em provas de concurso**. R**efere-se à organização como um todo** e **abrange o longo prazo**.

Este planejamento está fortemente voltado para o ambiente externo, apesar de considerar também o ambiente interno em suas decisões.

O planejamento estratégico deve dar as diretrizes que permitirão os seus membros tomar as decisões apropriadas na alocação de pessoas e recursos de modo que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

As principais etapas do planejamento estratégico são: a definição da missão, valores, negócio e visão de futuro da organização; o diagnóstico estratégico; a formulação da estratégia; a execução e a avaliação e controle de todo o processo.

O planejamento tem cinco características principais:

- ✓ **O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável** – Ou seja, devemos entender que estamos lidando com a incerteza. Portanto, todo planejamento deve ser dinâmico – sendo constantemente reavaliado e monitorado;
- ✓ **O planejamento estratégico é orientado para o futuro** – o planejamento é voltado ao longo prazo, e como as decisões atuais poderão impactar a organização neste futuro;
- ✓ **O planejamento estratégico é compreensivo** – desta forma, envolve a organização como um todo. Todos os recursos e pessoas devem ser envolvidos neste processo para que a organização tenha sucesso;
- ✓ **O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso** – naturalmente existem pensamentos diferentes e conflitantes dentro de uma organização. Entretanto, o planejamento deve buscar o melhor resultado para todos dentro da organização. Uma das características de um planejamento de sucesso é o envolvimento e o comprometimento de todas as áreas e pessoas para que ele seja bem executado;
- ✓ **O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional** – como a prática do planejamento, tanto a organização passa a se conhecer melhor, como a conhecer melhor seu ambiente externo e seus desafios.

Missão e Visão e Negócio

A missão de uma organização é, basicamente, o motivo pelo qual esta instituição foi criada. Define e explicita qual é sua razão de ser. A missão tem um objetivo: comunicar aos públicos internos e externos quais são as intenções daquela empresa em relação à sociedade. **A missão é uma declaração de intenções, apresentando para a sociedade e seus trabalhadores qual será sua contribuição para o bem da coletividade, ou seja, qual é sua "razão de ser".**

Negócio da organização: este negócio seria **relacionado com as atividades principais da empresa naquele momento específico**, seu âmbito de atuação. **Ao contrário da missão, o negócio é mais focado um contexto específico.**

Enquanto a missão é uma declaração de intenções, a definição do negócio busca afirmar quais são as atividades atuais e os setores de atuação em que a organização atua

A visão de futuro indica como a organização se vê em um futuro de longo prazo. **Toda organização deve saber aonde quer chegar, ou seja, qual é seu "destino desejado"**

Análise SWOT

Um dos passos fundamentais do planejamento estratégico é a que "situamos" a organização frente a seu ambiente interno e externo. Muitos autores chamam esta etapa de **diagnóstico estratégico**.

Análise SWOT (ou FOFA): este nome SWOT é simplesmente a soma de siglas dos termos em Inglês: "Strengths" **(forças), "**Weakness" **(fraquezas),** "Opportunities" **(oportunidades) e "**Threats" **(ameaças).**

A **análise interna** busca perceber quais são os **pontos fortes** e **pontos fracos** da organização em comparação com seus pares.

O **ambiente interno** envolve aspectos "**controláveis**", ao contrário dos aspectos externos.

Exatamente por isso, são considerados fatores "**não controláveis**".

Matriz GUT

A **matriz GUT** é uma ferramenta que os gestores utilizam para poderem priorizar problemas. Essa ferramenta apresenta três critérios para que possamos priorizar: **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência

Quando analisamos se um problema é grave ou não, devemos checar se pode afetar muito os resultados da organização. Assim, um problema ganha uma pontuação alta no aspecto gravidade sempre que sua ocorrência ocasionar um prejuízo considerável para as operações da instituição.

Já a urgência indica se o problema ocorrerá rápido ou não. Assim, um problema pode ser muito grave, mas com uma previsão de acontecer somente em três ou cinco anos. Já um problema que provavelmente acontecerá amanhã tem uma urgência muito maior.

Finalmente, temos o fator da tendência. O problema pode ser grave, por exemplo, mas sua tendência ser positiva. Ou seja, quanto mais tempo passar, menor será seu impacto.

Planejamento: sob certeza e sob incerteza - Planejamento por Cenários

A ideia por trás do planejamento por cenários é a de que devemos estar preparados para repensar sempre nosso ambiente. Não devemos confiar em uma projeção das tendências atuais. **Coisas que tomamos como "certas" podem não existir futuramente.**

Quando falamos de cenários, estamos nos referindo a **situações futuras**

Os cenários são, portanto, estórias construídas para futuros possíveis

O planejamento por cenários tem como objetivo analisar como nossas decisões atuais poderiam impactar nossa organização no futuro.

O planejamento por cenários é uma ferramenta nova, que veio tentar suplantar a maneira tradicional de construir o planejamento – através de projeções e extrapolações da situação presente.

Apesar disso, existem alguns autores que citam dois tipos de planejamento por cenários: o **projetivo** e o **prospectivo**. O primeiro seria basicamente, um processo de construir **apenas um cenário futuro**; já o outro tipo, o **prospectivo**, não cria somente um cenário. A abordagem prospectiva busca gerar diversos cenários, de modo que o gestor possa ter uma visão de vários "estados futuros possíveis" da empresa.

Para que possamos montar cenários interessantes, temos de nos preocupar que eles tenham as seguintes características: **relevância, plausibilidade, clareza e foco.**

Métodos para a Construção de Cenários

- **Lógica Intuitiva** – foi desenvolvida em paralelo pela Strategic Research Institute International (SRI) e pela Shell a partir da década de 1970, a técnica admite que as decisões são fundamentadas em um conjunto de inter-relações e interdependências que envolvem diversos fatores, quase totalmente fora da influência direta da organização;

- **Análise Prospectiva**: método desenvolvido por Godet que engloba formas estruturadas de identificar a chance de que um evento ocorra. O método tem basicamente seis etapas: delimitação do sistema e do ambiente; análise estrutural do sistema e do ambiente; listagem dos condicionantes do futuro; análise morfológica; testes de consistência, ajuste e disseminação; e revisão e disseminação;
- **Análise de impactos de tendências probabilísticas** - fundamenta-se em uma previsão isolada sobre a variável dependente principal, que depois é ajustada pela concorrência dos possíveis eventos e seus impactos. A técnica alia modelos econométricos e probabilísticos a análises qualitativas, com a presença de especialistas nos temas envolvidos

Objetivos, Metas e Planos

Um **objetivo** é um estado (ou situação) desejado. Ou seja, é aonde queremos "chegar". O importante é que esse objetivo seja **mensurável** e **específico**

Este objetivo, assim, deve ser quantificado: i**sto agora virou uma meta.** Assim, uma meta é um desdobramento de um objetivo.

É preciso desenvolver um **plano de ação** – ou seja, as **ações que serão necessárias para que ele atinja seus objetivos**.

Escolas do Planejamento

De acordo com Mintzberg, existem dez escolas do planejamento estratégico. Estas escolas podem ser classificadas em **três grupos: as de natureza prescritiva, as de natureza descritiva e a de configuração.**

As **escolas de natureza prescritiva** se preocupam em detalhar como o processo de formação da estratégia deve ser feito, ao invés de se preocupar como estas estratégias são realmente formadas. Dentro deste grupo os autores incluem a escola do **design**, a escola do **planejamento** e a escola do **posicionamento**.

As principais premissas desta escola são:

- **A formação da estratégia deve ser um processo de pensamento deliberado** – Ou seja, a estratégia deve ser derivada de um pensamento consciente, racional;
- **A responsabilidade pela estratégia é do executivo mais graduado** – nesta escola, o processo de planejamento deve ser deixado a cargo de apenas uma pessoa, o chefe! Os outros funcionários são vistos como subsidiários neste processo;
- **O modelo deve ser simples e informal** – muita elaboração e detalhamento seriam prejudiciais – a estratégia deve poder ser "montada" dentro da mente do executivo principal. O processo seria então um pouco formal e um pouco intuitivo;
- **As estratégias devem ser únicas** – cada caso deve ser analisado individualmente;

Design	• Processo de concepção pelo chefe máximo; • Simples e informal.
Planejamento	• Processo formal e detalhado - com etapas e checklists; • Responsabilidade do CEO - na prática dos planejadores.

Posicionamento	• Processo analítico das forças do mercado e estratégias válidas; • Posições devem poder ser defendidas.

Escolas descritivas – que se preocupam com o processo de formulação da estratégia como ele realmente ocorre.

A primeira que veremos é a escola **empreendedora.** Aqui, o processo de planejamento é visto como resultado de uma **visão de longo prazo do principal executivo.**

Já a escola **cognitiva** se baseia nos processos mentais necessários ao processo de formulação da estratégia.

Aprendizado: Nesta escola, pensamento é o de que o processo de montagem da estratégia não depende de um só indivíduo – o chefe. Isto ocorre, pois se acredita que a realidade é muito complexa para que somente uma pessoa possa "dominar" todos os dados necessários. Assim, a montagem da estratégia é vista como um processo de aprendizagem ao longo do tempo.

A próxima escola é a do **poder.** Nesta visão, o processo de formulação da estratégia é visto como uma barganha entre os diversos "atores" dentro da organização. Assim, a estratégia é formada aos poucos – através da negociação e persuasão dos membros influentes da empresa.

Mintzberg divide este poder em dois tipos. O **micropoder** é o processo de formação interno da estratégia; o **macropoder** é a utilização da influência da organização para, em conjunto com outras organizações, buscar os interesses da empresa.

Temos ainda a **escola cultural**, que vê o processo de planejamento como um processo coletivo interativo e que reflete as crenças e valores destes indivíduos.

Assim, as estratégias seriam derivadas da maneira de pensar e dos valores das pessoas dentro das organizações.

A **escola ambiental** diz que o ator principal no processo do planejamento é o ambiente, ou seja, que a organização é passiva. Se papel é apenas o de se adaptar as mudanças no ambiente – ou "morrer".

O último grupo só conta com uma escola – a da **configuração.** Para esta escola, as organizações tendem a manter uma configuração estável de certas características: tipo de estrutura, atuação em um contexto e estratégias coerentes. Entretanto, de tempos em tempos elas passariam por um processo de transformação.

Assim, os gestores deveriam manter certa estabilidade nas estratégias, ao mesmo tempo em que deveriam manter a empresa com uma capacidade de adaptação – para os períodos de transformação.

Balanced Scorecard e os Mapas Estratégicos

Na gestão estratégica competitiva**, o alinhamento e controle estratégicos são suportados pela ferramenta balanced scorecard (BSC)**, pela qual se elaboram medidas financeiras e não-financeiras que possibilitam o desdobramento das estratégias a serem implementadas.

Balanced Scorecard

Até pouco tempo atrás, os únicos indicadores utilizados eram os financeiros. Desta forma, os gestores mediam a situação de uma organização de acordo com um só ponto de vista: sua capacidade financeira.

Entretanto, indicadores como o retorno sobre o investimento, liquidez e margem líquida sobre vendas são importantes, mas só contam um "lado da estória".

Para os autores, **os indicadores financeiros contam os fatos passados, mas são inadequados para avaliar o desempenho de empresas que buscam criar valor através no investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação**.

Desta forma, Kaplan e Norton construíram um **modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro.**

Neste modelo existem quatro perspectivas: **financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento**.

Neste contexto, as perspectivas podem ser descritas assim:

- **Perspectiva financeira** – analisa o negócio do ponto de vista financeiro. Relaciona-se normalmente com indicadores de lucratividade, como receita líquida, margem líquida, retorno sobre o investimento, entre outros. Indica se a estratégia da empresa está se traduzindo em resultados financeiros;
- **Perspectiva dos clientes** - neste ponto de vista, busca-se identificar os segmentos (de clientes e de mercados) em que a empresa atuará e as medidas de desempenho que serão aceitas. Geralmente envolve indicadores como: satisfação dos clientes, retenção de clientes, lucro por cliente e participação de mercado. Esta perspectiva possibilita ao gestor as estratégias de mercado que possibilitarão atingir resultados superiores no futuro;
- **Perspectiva de processos internos** – identifica os processos críticos que a empresa deve focar para ter sucesso. Ou seja, mapeia os processos que causam o maior impacto na satisfação dos consumidores e na obtenção dos objetivos financeiros da organização. Devem ser melhorados os processos existentes e desenvolvidos os que serão importantes no futuro;
- **Perspectiva do aprendizado e do crescimento** – identifica as medidas que a empresa deve tomar para se capacitar para os desafios futuros. As principais variáveis são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Desta forma, as empresas devem treinar e desenvolver seu pessoal, desenvolver sistemas melhores e procedimentos que alinhem os incentivos aos objetivos corretos.

O Balanced Scorecard é um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação.

O BSC deve incorporar uma série de relacionamentos de causa e efeito e uma mistura de indicadores de desempenho e os vetores que levam a estes desempenhos.

Mapa Estratégico

Os mapas estratégicos são ferramentas que auxiliam na comunicação e visualização das estratégias gerenciadas pelo Balanced Scorecard.

Os diferentes sentidos do mapa estratégico são: mostrar o destino estratégico, destacar o valor do capital intelectual, representar visualmente a estratégia, ligar o trabalho individual à estratégia, demonstrar o fluxo de valor e reforçar a importância do conhecimento.

Planejamento Estratégico Situacional - PES

O método PES busca se contrapor ao planejamento tradicional, que ele considera tecnocrático e normativo e que seria impotente para lidar com a complexidade da realidade social.

Uma das ideias principais seria a de um processo de planejamento que envolva um cenário em que existem diversos atores externos com objetivos divergentes e que a realidade não poderia ser vista por um viés determinista, que observam o mundo como uma consequência do passado.

O método PES sabe que existem diversos cenários futuros possíveis. Por este motivo, o PES é considerado por muitos como um modelo mais adequado ao planejamento governamental. É uma alternativa de planejamento que insere um caráter político (e não só técnico) no modelo que o planejamento tradicional não teria.

Onde o planejamento tradicional acreditaria poder controlar a realidade, o Planejamento Estratégico Situacional apenas tenta influir na realidade. Seria um método mais flexível, portanto.

Um conceito importante no PES seria o do "**cálculo estratégico**". Para Matus, "O cálculo estratégico refere-se a pensar estratégias para tornar o plano viável. Ou seja, **articular o "deve ser" com o "pode ser"**.

O planejador deve, no PES, considerar que o planejamento deve incluir uma **avaliação do poder dos diversos atores sociais que interagem simultaneamente**

Para Matus, existem três dimensões interdependentes entre si que permitem verificar a possibilidade de sucesso de um governo: o **projeto de governo**, a **governabilidade** e a **capacidade de governo**.

Dimensão	*Descrição*
Projeto de Governo	Refere-se a existência de projetos e ao conteúdo da proposta de governo, que começa pela seleção de problemas e pela definição de como enfrenta-los.
Governabilidade	Corresponde ao grau de controle que o governo possui das circunstâncias externas, que têm poder de afetar os resultados do projeto; à relação entre os pesos das variáveis que o governo controla e as que não controla; à capacidade de articular e de mobilizar alianças e parcerias; assim como recursos políticos e estratégicos.
Capacidade de Governo	Corresponde a capacidade pessoal e institucional de governo; ao capital intelectual; à experiência; à perícia; à capacidade de formular projetos, políticas e normas legais, pelas condições técnicas e administrativas.

Outra diferença entre o PES e o planejamento tradicional é que o PES pensa em "momentos" e não em "etapas".

Momentos	*Descrição*
Momento Explicativo	Fase da identificação, seleção e priorização dos problemas estratégicos, bem como o debate sobre as causas, sintomas e efeitos. Seria o momento de "**o que é**".
Momento Normativo	A hora de definir as propostas do plano para enfrentar o problema. Seria o momento de "**o que deve ser**".

Momento Estratégico	Fase do desenho da estratégia, com uma análise da viabilidade política do plano e das estratégias. Seria o momento de "**o que pode ser**".
Momento Tático-operacional	Momento do fazer, da ação, de finalmente agir sobre a realidade concreta. Seria o momento de "**fazer**".

Um aspecto que devemos ter sempre em mente é que o Planejamento Estratégico Situacional sugere que o planejamento deve ser contínuo e que os momentos não ocorrem necessariamente de modo linear e sequencial.

Além disso, o PES não separa as funções de planejamento das funções de execução.

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (FCC - DETRAN-MA - ASSISTENTE – 2018)

Uma das teorias precursoras na busca da identificação dos fatores capazes de induzir a motivação foi a desenvolvida por Abraham Maslow, denominada Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, a qual

a) estratifica, em forma de pirâmide, as necessidades dos indivíduos, colocando em sua base, como as mais relevantes, aquelas ligadas à subsistência.

b) divide os fatores motivacionais em duas categorias: objetivos, correspondentes a aspectos tangíveis, como remuneração, e subjetivos, ligados a aspectos psicológicos.

c) divide os indivíduos em duas categorias: Tipo Y, para o qual o dispêndio de esforço para o trabalho é natural, e Tipo X, que precisa ser induzido para o trabalho.

d) considera que existem fatores extrínsecos, que devem ser removidos, e outros, ditos intrínsecos, associados a sentimentos positivos em relação ao trabalho.

e) considera que a motivação se dá pelo binômio medo/êxito, a partir dos fatores: realização, afiliação e poder, nessa ordem hierárquica.

2. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

Diversos autores apontam, entre os fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores no âmbito organizacional, a motivação. Dada sua importância, diferentes teorias emergiram para explicar o fenômeno motivacional, entre elas a Teoria da Expectativa (ou expectância), predicada por Victor Vroom, cujos principais elementos são

a) valência, instrumentalidade e expectativa.

b) razão, emoção e reconhecimento.

c) expectativa, ação e resultado.

d) valor, expectativa e reconhecimento.

e) intenção, direção e ação.

3. (FCC - DETRAN-MA - ANALISTA – 2018)

Entre as teorias que buscam explicar o fenômeno da motivação, bem como as formas de ativá-la ou induzi-la no ambiente corporativo, pode-se citar a Teoria da Expectativa (ou Expectância) desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom. Um dos fatores constantes da equação apresentada pelo referido estudioso como determinante para motivar uma ação ou comportamento denomina-se valência, que corresponde

a) ao grau de comprometimento do indivíduo em relação aos objetivos organizacionais e que denota a importância relativa do mesmo para a organização.

b) à relação desempenho-resultado, sendo o grau que o indivíduo acredita que determinada atuação ou habilidade levará ao resultado almejado.

c) à relação esforço-desempenho, sendo a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao resultado pretendido.

d) ao reforço positivo, voltado para o encorajamento dos comportamentos e resultados desejados, representado por recompensas financeiras e não financeiras.

e) ao valor atribuído ao resultado (recompensa), sendo, assim, uma medida de atração que um resultado exerce sobre o indivíduo.

---

4. (FCC - ARTESP - AGENTE – 2017)

Considere os pressupostos abaixo:

1. O ser humano médio tem uma aversão inerente ao trabalho e, se for possível, evita-o.

2. A maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com punições para fazer o esforço adequado ao atingimento dos objetivos organizacionais.

3. O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja fugir às responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e coloca a segurança acima de tudo.

Tais pressupostos estão associados ao conjunto de crenças gerenciais denominada Teoria

a) da Equidade.

b) X.

c) Y.

d) Z.

e) das Necessidades.

5. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

A motivação é um tema de suma importância na gestão organizacional e, nesse sentido, diversas teorias buscam explicá-la. Entre as teorias denominadas de conteúdo, uma das mais representativas é a Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por David Mcclelland, segundo a qual

(A) a busca de realização, representada pela luta pelo sucesso, é um fator secundário na dinâmica da motivação, denominado expectância.

(B) os fatores extrínsecos que geram a motivação não são passíveis de controle, podendo, contudo, ser transformados em recompensas.

(C) um dos motivos que orientam a dinâmica do comportamento é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis, denominado afiliação.

(D) o que determina a motivação é a correlação estabelecida entre a tarefa e a recompensa para a sua realização, denominada valência.

(E) existem necessidades individuais cuja busca pela satisfação se sucede, hierarquicamente, sendo esse o cerne do processo motivacional.

6. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

Motivação corresponde a um estado psicológico caracterizado por um elevado grau de disposição de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta. Constitui um dos fatores fundamentais para o bom desempenho organizacional e é objeto de diversas teorias que buscam explicar quais os fatores determinantes ou como ela se processa. Uma dessas teorias é a da expectativa (ou expectância), desenvolvida por Victor Vroom, segundo a qual,

(A) as pessoas são mais influenciadas pela expectativa de recompensas (reforço positivo), do que por recompensas objetivas.

(B) o comportamento humano é sempre orientado para resultados, sendo o conceito de valência correspondente ao valor atribuído ao resultado.

(C) a expectativa de punição constitui fator indutor do comportamento do indivíduo, podendo ser usada como ferramenta motivacional.

(D) a motivação independe de fatores externos ou de resultados objetivos, sendo uma característica eminentemente pessoal.

(E) o indivíduo prioriza, inconscientemente, a realização pessoal, ainda que em detrimento de necessidades básicas.

7. (FCC – COOPERGÁS-PE – ANALISTA – 2016)

Os denominados fatores motivacionais podem ser classificados, de acordo com a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Herzberg, em

(A) punição e recompensa.

(B) fatores de higiene (extrínsecos) e fatores de motivação (intrínsecos).

(C) financeiros e sociais.

(D) reforço positivo e desestímulo a práticas indesejadas.

(E) compensação (fator de indução) e reconhecimento (fator de reforço).

8. (FCC – PREF. TERESINA – ADMINISTRADOR – 2016)

Sobre os principais conceitos de Motivação, considere:

I. De acordo com a hierarquia de Maslow, a autoestima e o status alcançam o último nível de necessidades do indivíduo e alinha-se, até certo ponto, à Teoria Y de McGregor, esta que supõe que as necessidades de nível superior são dominantes.

II. A teoria de necessidades de McClelland lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca e com os efeitos nocivos da motivação extrínseca, equiparando-se ao conceito de auto concordância, que considera o grau em que os motivos que levam as pessoas perseguirem objetivos são coerentes com seus interesses e valores essenciais.

III. A teoria do reforço é uma contrapartida à teoria do estabelecimento de objetivos, uma vez que ela desconsidera as condições internas do indivíduo e dedica-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.

IV. A teoria da expectativa prevê que um funcionário despenderá um alto nível de esforço se perceber que existe uma forte relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e recompensa e satisfação de metas pessoais.

Está correto o que consta APENAS em

(A) I, II e IV.

(B) I e II.

(C) I e IV.

(D) II e III.

(E) III e IV.

9. (FCC – PREF. TERESINA – ADMINISTRADOR – 2016)

Considere que determinada organização pretenda enfatizar práticas para aumentar a motivação de seus colaboradores, tomando como base conceitual os preceitos das teorias motivacionais classificadas como de processo. Nesse sentido, a organização poderá se basear na Teoria

(A) X, de Mcgregor, que tem como um de seus pressupostos que o indivíduo exercerá autocontrole e autodireção, se as necessidades próprias forem satisfeitas.

(B) Y, de Mcgregor, que preconiza que o indivíduo precisa ser forçado, controlado e dirigido para produzir.

(C) Fatorial, de Herzberg, segundo a qual os fatores de motivação são majoritariamente intrínsecos, desvinculados das recompensas oferecidas.

(D) ERC, de Alderfer, que apresenta uma hierarquia das necessidades humanas, separando as necessidades básicas das ligadas à autorrealização.

(E) do Reforço, de Skiner, segundo a qual o reforço condiciona o comportamento, representando o reforço negativo não uma punição, mas sim a remoção de um evento punitivo.

10. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

Considere que, em uma abordagem acerca da motivação verificada em determinado ambiente de trabalho, um dos aspectos considerados sejam os denominados fatores de higiene. Referida abordagem diz respeito à Teoria

a) Bifatorial, preconizada por Herzberg, na qual tais fatores são insatisfacentes, ou seja, previnem a insatisfação.

b) X e Y, de Macgregor, que sustenta a concepção negativa da natureza humana, segundo a qual o homem precisa ser forçado a trabalhar.

c) da Hierarquia das Necessidades Humanas, criada por Maslow, que aloca tais fatores no topo da pirâmide.

d) ERC, defendida por Clayton Alderfer, fundada no reforço positivo e negativo dos comportamentos padrão.

e) das Necessidades Adquiridas, defendida por Mcclelland, na qual o principal fator a ser considerado é a recompensa envolvida em determinada ação.

11. (CESPE – EBSERH – ASSISTENTE – 2018)

Segundo Frederick Herzberg, um dos teóricos das teorias motivacionais, há dois fatores que explicam o comportamento das pessoas: os higiênicos e os motivacionais.

12. (CESPE – EBSERH – ASSISTENTE – 2018)

A expectativa do indivíduo sobre a sua habilidade em desempenhar uma tarefa com sucesso é uma importante fonte de motivação no trabalho.

13. (CESPE – STJ – TÉCNICO – 2018)

Promover a motivação de indivíduos significa proporcionar a satisfação de suas necessidades, e, em termos hierárquicos, necessidades de estima são prioritárias em relação a necessidades sociais, por exemplo.

14. (CESPE – STJ – ANALISTA – 2018)

Reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento profissional são fatores motivacionais que elevam a qualidade de vida no trabalho.

15. (CESPE – SEDF – TÉCNICO – 2017)

Tornar as tarefas mais desafiadoras é uma forma de motivar pessoas e de desenvolver nelas o sentimento de que as atividades estão ficando mais enriquecedoras.

16. (CESPE – TRT-CE – ANALISTA – 2017)

A motivação depende do esforço despendido pelo empregado para atingir um resultado e do valor atribuído por ele a esse resultado. Essa premissa se refere à teoria motivacional denominada teoria

A) das necessidades de Maslow.

B) da expectativa.

C) da equidade

D) behaviorista.

17. (CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016)

É recomendável instituir programas motivacionais padronizados e permanentes nas organizações para estimular a motivação dos empregados.

18. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

A equidade interna e externa é importante fator de motivação dos empregados de uma organização.

19. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

Segundo a teoria dos motivos, de McClelland, aspirar realizar metas elevadas, procurar relações interpessoais fortes e buscar aprovação dos outros são características de pessoas que demonstram que a motivação está baseada em motivos de sucesso.

20. (CESPE – DPU - ANALISTA – 2016)

De acordo com a teoria dos dois fatores, postulada por Herzberg, os fatores higiênicos estarão presentes na organização se as pessoas perceberem serem satisfatórias suas relações com os chefes imediatos e com os colegas de trabalho e serem adequadas as condições de trabalho.

21. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Em uma reunião para definição de metas de desempenho individual para 2018, um funcionário declarou ao chefe: “quero mostrar que dou conta de atribuições complexas; gosto de metas desafiadoras e quero ser o melhor membro da equipe”.

De acordo com as teorias de motivação, o funcionário apresenta, como necessidade predominante:

(A) afiliação.

(B) poder.

(C) controle.

(D) realização.

(E) reforço.

22. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Um engenheiro que ocupa um cargo de gerente de projetos ambientais em uma empresa de grande porte completou seu tempo para aposentadoria. Quando indagado pelos membros da equipe se iria se aposentar, o gerente respondeu: "Gostaria de me aposentar, mas não penso nisso agora, porque não poderia deixar a empresa em um momento em que tenho projetos complexos e fundamentais para o sucesso do negócio sob minha responsabilidade".

O comprometimento do gerente com a organização é do tipo:

(A) de engajamento;

(B) afetivo;

(C) instrumental;

(D) normativo;

(E) de liderança.

23. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)

Em uma pesquisa sobre motivação no trabalho, realizada na empresa Beta, uma funcionária declarou: "gosto de estar com as pessoas do meu grupo; o que mais valorizo e me motiva no meu trabalho é pertencer à minha equipe e ser amiga de todos".

De acordo com as teorias de motivação, a funcionária apresenta, como necessidade predominante:

(A) poder;

(B) realização;

(C) afiliação;

(D) crescimento;

(E) subsistência.

24. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Com relação à afirmação abaixo:

"é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual."

Assinale a alternativa que corretamente se correlaciona com este conceito:

(A) Energia.

(B) Motivação.

(C) Inteligência.

(D) Capacidade.

(E) Liderança.

25. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Com relação à motivação e aos sistemas de recompensa, assinale a alternativa que mantém correlação com a hierarquia das necessidades de Maslow.

(A) Formal, impessoal e profissional.

(B) Afetivas, monetárias e profissionais.

(C) Imediatas, posteriores e de transição.

(D) Aceitação, igualdade, liberdade, grupal e individual.

(E) Fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

26. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

As teorias X e Y de McGregor e os sistemas de administração de Likert permitem traçar algumas correlações.

Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir.

I. A teoria X e Y são antagônicas e mantém relação direta com a variável principal sistema de recompensas.

II. A teoria Y pressupõe um ser humano esforçado em busca de desafios e responsabilidades no trabalho.

III. Os perfis organizacionais dos quatro sistemas de Likert são desenvolvidos em função de quatro variáveis principais.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

27. (FGV – IBGE – ANALISTA – 2016)

Um gerente recebeu os resultados de uma pesquisa sobre percepções e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a sua equipe. Os resultados da pesquisa foram os seguintes: os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; a maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, os membros da equipe apresentam:

a) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de distribuição.

b) necessidade de afiliação, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

c) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

d) necessidade de afiliação, necessidade de realização e percepção de justiça de distribuição.

e) necessidade de afiliação, necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

28. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

Com relação ao ambiente de trabalho e à produção, Herzberg constatou a existência de dois fatores que atuam de forma particular sobre a motivação do ser humano nas empresas.

A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

I. Os fatores higiênicos são capazes de desmotivar o trabalhador.

II. Os fatores higiênicos, uma vez resolvidos, promovem a motivação do trabalhador.

III. Os fatores satisfacientes permitem remover a insatisfação do trabalhador.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

29. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

A teoria da hierarquia das necessidades foi desenvolvida por:

a) Earnest Acher.

b) Abraham Maslow.

c) Joseph Newman.

d) Frederick Taylor.

e) Peter Drucker.

30. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

Dentre as teorias motivacionais, a teoria das necessidades socialmente adquiridas, desenvolvida por David McClelland, descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são:

a) saúde, dinheiro e felicidade.

b) realização, poder e associação.

c) higiene, segurança e equilíbrio.

d) estabilidade, aprendizagem e poder.

e) ergonomia, salário e desempenho.

31. (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2018)

Considere que determinada sociedade de economia mista esteja na fase inicial de implementação de seu planejamento estratégico, mais precisamente na definição da "missão" da entidade, o que significa, de acordo com a conceituação apresentada pela literatura,

(A) os futuros potenciais da entidade, com análise de variáveis internas e externas que impactam sua atuação.

(B) o projeto de futuro da entidade, ou seja, quais os objetivos estratégicos a serem perseguidos.

(C) a expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.

(D) os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus colaboradores.

(E) as forças e fraquezas da organização, bem como os desafios e oportunidades identificados.

32. (FCC – DPE-AM – ANALISTA – 2018)

Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

(A) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.

(B) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.

(C) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.

(D) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.

(E) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

33. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

Balance Scorecard – BSC é uma das metodologias mais difundidas para implementação de planejamento estratégico no âmbito das organizações públicas e privadas e, na etapa correspondente à análise interna, busca identificar

a) os desafios e oportunidades existentes.

b) as forças e fraquezas da organização.

c) a missão, correspondente aos valores da organização.

d) a visão da organização, que se contrapõe ao cenário externo.

e) as metas estratégicas, fixando os indicadores correspondentes.

34. (FCC – PREF. TERESINA – TÉCNICO – 2016)

O diagnóstico estratégico pode ser considerado a primeira etapa do Planejamento Estratégico da organização, sendo a análise SWOT uma das ferramentas mais utilizadas. De acordo com a SWOT, NÃO é considerada variável analítica controlável pela organização:

(A) Recursos humanos.

(B) Comercialização.

(C) Imagem institucional.

(D) Densidade demográfica.

(E) Novos produtos e serviços.

35. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)

Sobre planejamento, considere:

I. O planejamento não elimina a incerteza. Ele sugere, sim, formas para uma organização se preparar para responder a possibilidades.

II. Recusar-se a preparar ou adiar a preparação de planos não adia o futuro ou minimiza o seu impacto. Tal comportamento tampouco prejudica a habilidade de responder efetivamente.

III. O planejamento deve ser visto somente como planejamento contingencial para as piores situações possíveis.

IV. O planejamento proativo dá à biblioteca uma medida de controle sobre o futuro.

Está correto o que consta APENAS em

(A) I, III e IV.

(B) I, II e III.

(C) I e IV.

(D) III.

(E) III e IV.

36. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

O planejamento

I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

II. operacional decide "o que fazer" e "como fazer".

III. é um acontecimento.

IV. é o sinônimo da improvisação.

Está correto o que consta APENAS em

(A) I e II.

(B) I e III.

(C) II e IV.

(D) II e III.

(E) III e IV.

37. (FCC – PREF. TERESINA – TÉCNICO – 2016)

A respeito do Planejamento Estratégico Situacional – PES,

(A) constitui uma atividade que se encerra em determinado momento, a partir do qual se inicia sua implementação.

(B) aplicado à gestão pública, o PES considera que a arte de governar está associada ao princípio da governança, mas não da governabilidade.

(C) o modelo adota o conceito de "etapas", em substituição ao conceito de "momento".

(D) considera que o planejamento deve incluir uma avaliação do poder dos diversos atores sociais que interagem simultaneamente.

(E) essa abordagem tem como máxima a ideia de que “o plano sempre se completa antes da ação”.

38. (FCC – ELETROBRÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2016)

Suponha que determinada organização esteja iniciando um processo articulado de definição de objetivos e escolha de meios para atingi-los, nos moldes tradicionais de planejamento estratégico. Nesse diapasão, com base nas metodologias disponíveis e nos conceitos consolidados na literatura especializada, uma etapa a ser percorrida consiste em

(A) definir a visão, que expressa a própria razão de ser da organização, ou seja, sua essência.

(B) estabelecer a missão da organização, o que corresponde ao consenso sobre os objetivos a serem atingidos.

(C) criar cenários a serem perseguidos pela organização, representados por indicadores e metas.

(D) realizar uma análise do ambiente externo da organização, identificando ameaças e oportunidades.

(E) efetuar o diagnóstico institucional, que é restrito à identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

39. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

O Balanced Scorecard – BSC corresponde a um modelo de gestão estratégica que alinha missão, visão e estratégia da organização a um conjunto de indicadores

(A) classificados como forças, fraquezas, ameaças e desafios.

(B) divididos entre individuais e corporativos.

(C) que levam em conta, entre outras, a perspectiva dos clientes.

(D) entre os quais predominam os de natureza procedimental.

(E) dos quais se excluem os de natureza estritamente financeira.

40. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)

Considere que no curso do processo de elaboração de seu planejamento estratégico, determinada organização tenha definido a forma como pretende ser reconhecida por seus clientes, colaboradores e pela própria sociedade. Tal definição corresponde

a) ao diagnóstico institucional da organização.

b) à Missão da organização.

c) aos valores perseguidos pela organização.

d) aos cenários para o futuro da organização.

e) à Visão da organização.

41. (CESPE - STM – ANALISTA - 2018)

Na administração por objetivos, definem-se metas para cada departamento ou indivíduo e adotam-se planos de ação inalteráveis para garantir o alcance das metas organizacionais, seja qualitativas, seja quantitativas.

42. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

O planejamento tático é aquele que ocorre no nível institucional e que prevê um mapeamento ambiental.

43. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

A matriz SWOT, ferramenta utilizada em planejamentos estratégicos, mapeia tanto oportunidades quanto ameaças, as quais são tipicamente associadas à dimensão interna da organização.

44. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

Planejamentos estratégicos consideram a relação da organização com o ambiente em que ela atua, enquanto planejamentos operacionais se concentram em metas intraorganizacionais.

45. (CESPE – TCE-PE – ANALISTA – 2017)

É desaconselhada a aplicação do BSC (balanced scorecard) na administração pública, pois o objetivo da organização que utilize essa ferramenta é o lucro.

46. (CESPE – TCE-PE – ANALISTA – 2017)

É desaconselhada a aplicação do BSC (balanced scorecard) na administração pública, pois o objetivo da organização que utilize essa ferramenta é o lucro.

47. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

O pressuposto central do balanced scorecard é a relação de causa e efeito hipotetizada entre suas dimensões, objetivos e ações para que haja retorno de valor ao acionista ou aos stakeholders.

48. (CESPE – TRE-BA – ANALISTA – 2017)

O planejamento estratégico é fundamental para direcionar as atividades de uma organização, seja ela pública ou privada. A esse respeito, assinale a opção que apresenta a ferramenta administrativa de planejamento estratégico adaptada para a elaboração do Mapa Estratégico 2016-2021 TRE/BA

A) BSC (Balanced Scorecard).

B) VBM (Value Based Management).

C) Gestão por Diretrizes (GPD).

D) Performance Prism.

E) BMC (Business Model Canvas).

49. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Para a formulação da estratégia de uma instituição, segundo a análise SWOT, é relevante que se avalie o ambiente interno com a finalidade de se identificarem as oportunidades e as ameaças existentes dentro da organização.

50. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016)

A elaboração de planos direcionados para curto prazo, com ações específicas para cada atividade de uma instituição, caracteriza procedimento de planejamento operacional.

51. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Analise a frase abaixo:

"O ..... permite que os administradores e trabalhadores tenham sua ação orientada para determinados objetivos, permitindo-lhes concentrar sua atenção no que é mais importante para a organização".

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

(A) Processo.

(B) Bônus anual.

(C) Planejamento.

(D) Empreendedor.

(E) Resultado acumulado.

52. (CESGRANRIO - UNIRIO - ASSISTENTE - 2016)

O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar

não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes.

Essas informações, os pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

A) fluxo de processos.

B) planejamento estratégico.

C) relatório analítico de desempenho.

D) sistema de monitoramento.

E) estrutura hierárquica.

53. (CESGRANRIO - IBGE - SUPERVISOR - 2016)

Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: “Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional”.

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

A) meta.

B) objetivo.

C) tática.

D) valor.

E) visão.

54. (CESGRANRIO - IBGE - SUPERVISOR - 2016)

O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a seguinte: “Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada”.

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

A) cultura.

B) força.

C) missão.

D) posição.

E) processo.

55. (FGV - ALERJ - ESPECIALISTA - 2016)

As definições de missão e visão de uma organização são etapas fundamentais para o processo de planejamento estratégico de uma organização.

Corresponde a uma declaração de visão:

A) “Oferecer lazer ao associado, visando sua satisfação e integração através de atividades esportivas, sociais e culturais, com qualidade e competência, em um ambiente saudável, seguro e amistoso“.

B) “...ser reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária”.

C) “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”.

D) “Contribuir decisivamente para o desenvolvimento socioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...”.

E) “Promover o intercâmbio Cultural”.

56. (FGV - IBGE - ANALISTA - 2016)

O Balanced ScoreCard – BSC é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento organizacional. Embora largamente utilizado em empresas públicas e privadas, quando implementado nas organizações públicas duas dessas perspectivas precisam ser adaptadas:

A) “clientes”; “aprendizagem e crescimento organizacional”.

B) “financeira”; “clientes”.

C) “processos internos”; “clientes”.

D) “financeira”; “processos internos”.

E) “processos internos”; “aprendizagem e crescimento organizacional”.

57. (CESGRANRIO - PETROBRÁS - TÉCNICO - 2015)

A técnica que usa a integração e o balanceamento dos principais indicadores de desempenho de uma empresa, “Balanced Scorecard” (BSC), tem como uma de suas premissas a(o)

A) seleção e qualificação de clientes.

B) adequação e melhoria do processo de produção.

C) aumento da lucratividade.

D) desenvolvimento de habilidades.

E) planejamento, o estabelecimento de metas e o alinhamento de iniciativas estratégicas.

58. (VUNESP – PREF. S.P. – AUDITOR – 2015)

O sistema de informação de gestão BSC – balanced scorecard –, que prioriza o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, é aplicável a programas públicos de acordo com indicadores de desempenho, financeiros ou não, e com variáveis de controle de metas, para definição de mapa estratégico, visando

(A) à estabilidade dos programas e projetos, considerando perspectivas internas e externas de desempenho.

(B) à estabilidade por meio de atitudes pró-ativas que favoreçam o processamento de informações dos ambientes interno e externo.

(C) à medição e à gestão do desempenho de acordo com os indicadores de ocorrências nos processos internos.

(D) à perspectiva externa de desempenho para promover a aprendizagem estratégica e a inovação.

(E) ao desempenho dos pontos de vista financeiro, de clientela, de processos internos e de aprendizado/inovação que geram relações de causa e efeito.

59. (VUNESP – PREF. S.P. – AUDITOR – 2015)

As matrizes SWOT e GUT aplicam-se ao planejamento e à gestão estratégicos levando em conta a posição das organizações no ambiente. Para isso, formulam quadros cujas variáveis compõem, respectivamente, segundo cada uma das matrizes, os seguintes cenários:

(A) oportunidades e ameaças detectadas no ambiente externo e forças e fraquezas detectadas no ambiente interno; detecção da gravidade dos problemas, e de urgências e tendências.

(B) definição de prioridades de gestão a partir da relação risco-problema; consideração das oportunidades e urgências para delinear as metas estratégicas.

(C) detecção de ameaças à formulação de estratégias; formulação de diagnósticos de desempenho negativo.

(D) tendências e fraquezas detectadas no ambiente interno e oportunidades e forças detectadas no ambiente externo; gestão de urgências e tendências.

(E) oportunidades e ameaças detectadas no ambiente interno e forças e fraquezas detectadas no ambiente externo; mensuração da gravidade dos riscos e problemas, da urgência de suas soluções e das tendências internas da organização.

60. (FGV - PREF. CARUARU - ANALISTA - 2015)

As opções a seguir nominam as perspectivas formuladas por Norton e Kaplan na metodologia do Balance ScoreCard – BSC, à exceção de uma. Assinale-a.

A) Perspectiva do cliente.

B) Perspectiva financeira.

C) Perspectiva dos processos internos.

D) Perspectiva da regulação de mercado.

E) Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

GABARITO

1. A
2. A
3. E
4. B
5. C
6. B
7. B
8. E
9. E
10. A
11. C
12. C
13. E
14. C
15. C
16. B
17. E
18. C
19. E
20. C
21. D
22. D
23. C
24. B
25. E
26. E
27. D
28. A
29. B
30. B
31. C
32. A
33. B
34. D
35. C
36. A
37. D
38. D
39. C
40. E
41. E
42. E
43. E
44. C
45. E
46. E
47. C
48. A
49. E
50. C
51. C
52. B
53. E
54. C
55. B
56. B
57. E
58. E
59. A
60. D

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.


rodrigorenno99@hotmail.com


https://www.facebook.com/profrodrigorenno/


http://twitter.com/rrenno99


https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

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

1. 

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

2. 

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

3. 

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

4. 

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

5. 

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

6. 

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

7. 

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

8. 

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



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