

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS E RODAGENS - DER

PROCESSO SELETIVO DE ESTÁGIOS

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO

ATENÇÃO

1. Você recebeu do fiscal o seguinte material:
 - a) Este caderno, com os enunciados das 20 questões objetivas e 1 redação, sem repetição ou falha, com as seguintes distribuições:
 - b) Serão 20 questões específicas, conforme a área desejada do estágio.
 - c) 1 **CARTÃO DE RESPOSTA** destinado às respostas objetivas formuladas na prova em conjunto com cartão de redação.
 - d) Verifique se o **CADERNO DE QUESTÕES** contém questões de múltipla-escolha, cada uma com 5 opções A, B, C, D e E.
2. Ao receber o material, verifique no **CARTÃO DE RESPOSTAS** seu nome, número de inscrição, cargo e prova. Qualquer irregularidade comunique imediatamente ao fiscal de sala. Não serão aceitas reclamações posteriores.
3. Leia atentamente cada questão e assinale no **CARTÃO DE RESPOSTAS** a opção que responde corretamente a cada uma delas. O **CARTÃO DE RESPOSTAS** será o único documento válido para a correção eletrônica. O preenchimento do **CARTÃO DE RESPOSTAS** e a respectiva assinatura serão de inteira responsabilidade do candidato. Não haverá substituição do **CARTÃO DE RESPOSTAS**, por erro do candidato.
4. Observe as seguintes recomendações relativas ao **CARTÃO DE RESPOSTAS**:
 - A maneira correta de marcação das respostas é cobrir, fortemente, com esferográfica de tinta azul ou preta, o espaço correspondente à letra a ser assinalada.
 - Outras formas de marcação diferentes implicarão a rejeição do **CARTÃO DE RESPOSTAS**.
 - Será atribuída nota zero às questões não assinaladas ou com falta de nitidez, ou com marcação de mais de uma opção, e as emendadas ou rasuradas.
5. O fiscal de sala não está autorizado a alterar qualquer destas instruções. Em caso de dúvida, solicite a presença do coordenador local.
6. **Não será permitido levar o CADERNO DE QUESTÕES.**
7. Você só poderá levar o próprio **CADERNO DE QUESTÕES** caso permaneça na sala até 1 hora antes do término da prova.
8. Por motivo de segurança, só é permitido fazer anotação durante a prova no **CADERNO DE QUESTÕES** e no **CARTÃO DE RESPOSTAS**. Qualquer outro tipo de anotação será motivo de eliminação automática do candidato.
9. Após identificado e instalado na sala, você não poderá consultar qualquer material, enquanto aguarda o horário de início da prova.
10. Os três últimos candidatos deverão permanecer na sala até que o último candidato entregue o **CARTÃO DE RESPOSTAS** e a sua **REDAÇÃO**.
11. Ao terminar a prova, é de sua responsabilidade entregar ao fiscal o **CARTÃO DE RESPOSTAS** e a sua **REDAÇÃO**. Não esqueça seus pertences.
12. O **GABARITO OFICIAL DA PROVA OBJETIVA** será disponibilizado no site www.razaoconsultorias.com.br, conforme estabelecido no Cronograma.

PROVA DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTÃO 01

A globalização dos negócios ampliou oportunidades e desafios para as empresas. A expansão das operações para outros países levou muitas empresas a criar programas de expatriação de executivos, e o sucesso desses programas depende de diversos fatores. O executivo expatriado precisa não apenas dominar o idioma do país-destino, mas também adaptar-se a culturas e contextos específicos. A convivência e o desempenho em ambientes de trabalho com valores e padrões comportamentais diferentes é quase sempre um empreendimento complexo. Muitos executivos retornam frustrados para seus países de origem após experiências de gestão malsucedidas no exterior. Na perspectiva organizacional, essas experiências configuram retorno não realizado de investimentos em pessoas e capacidade gerencial.

Considerando o contexto apresentado, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas.

I. A adaptação bem-sucedida de um executivo expatriado depende, em larga medida, da acomodação, elemento do processo de aprendizagem por meio do qual o indivíduo modifica as suas estruturas cognitivas.

PORQUE

II. A vivência intercultural leva o executivo expatriado a experimentar, ocasionalmente, sensações de desconforto gerado pela dissonância cognitiva que ocorre quando ele se depara com crenças ou conhecimentos que desafiam aquilo que sempre julgou certo.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta.

- a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são proposições falsas.

QUESTÃO 02

A discussão sobre novas formas organizacionais explora modelos de gestão flexíveis, caracterizados pela tomada de decisão mais frequente, rápida e complexa, pelo achatamento de níveis hierárquicos, pela contínua e ampla aquisição e compartilhamento de informações e pelo fomento à aprendizagem organizacional. Em paralelo, questiona elementos do paradigma modernista de organização, como a racionalidade instrumental, a produção em massa e o modelo fordista de organização do trabalho.

Essas novas formas organizacionais são vistas pelos estudiosos de duas maneiras principais:

a) como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, que é típica do modelo modernista de organização; e b) como aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração. Os estudos realizados carecem, entretanto, de aprofundamento para que se possa considerar as chamadas organizações pósmodernas ou como expressão da ruptura qualitativa com a modernidade ou como versão

especificamente histórica de organizações modernas.

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: **Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 19, set./dez. 2000 (adaptado).

Considerando as ideias acima, avalie as afirmações a seguir.

I. A abordagem contingencial, própria do projeto modernista de organização, procura discutir as novas alternativas organizacionais em um ambiente considerado turbulento e competitivo, com a preocupação de desenhar o melhor arranjo organizacional para o alcance de maior efetividade.

II. De acordo com a compreensão sistêmica e comportamental da administração, as novas formas organizacionais revelam a ruptura com a racionalidade instrumental, caracterizando o paradigma pós-modernista.

III. Na visão pós-modernista, as novas formas organizacionais podem representar a operacionalização de modos de racionalidade diferentes daquele descrito por Weber como típico do modelo burocrático.

É correto o que se afirma em:

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

QUESTÃO 03

Em uma faixa afixada na parede do saguão principal de uma grande revendedora de automóveis, que vem superando suas metas de vendas, pode-se ler o seguinte: "Satisfação 100% garantida ou seu dinheiro de volta para todos os carros comprados aqui com até um mês de uso". Certo dia, um cliente adentra o saguão da revendedora, entrega as chaves de seu automóvel recém-adquirido ao sorridente vendedor e anuncia: "Comprei meu carro aqui na semana passada. Não estou satisfeito. Quero meu dinheiro de volta". Surpreso, o vendedor afirma que essa situação nunca acontecera, mesmo com a faixa afixada há vários meses na loja. Ele explica que a devolução do dinheiro pago pelo carro dependerá de uma entrevista do cliente com o gerente comercial da revendedora, de uma perícia minuciosa no automóvel para apurar eventuais problemas devidos ao mau uso do veículo e do preenchimento, pelo cliente, de sete formulários diferentes detalhando suas razões para a devolução. Informa ainda que, cumpridas essas etapas, depois de uma análise por parte do setor financeiro da loja, o dinheiro do cliente poderá ser devolvido em dez parcelas mensais de igual valor.

Com base no caso exposto, avalie as afirmações a seguir.

I. O excesso de burocracia na revendedora de automóveis constitui obstáculo para que a empresa seja eficaz em seus objetivos comerciais.

II. A atitude do vendedor revela falhas no treinamento oferecido pela empresa, pois ele foi incapaz de cumprir a promessa contida na faixa afixada na loja.

III. Há evidências de disfunção burocrática caracterizada pela dificuldade de atendimento aos clientes frente a demandas não usuais.

É correto o que se afirma em:

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

QUESTÃO 04

Uma das decisões mais relevantes quando se trata da política de capital de giro de uma empresa é a decisão de como os ativos correntes devem ser financiados. Disso é possível derivar seis possíveis estruturas financeiras, conforme proposto por Fleuri et, Kehdy e Blanc (2003) e Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002).

Estrutura	Capital Circulante Líquido (CCL)	Necessidade de Investimento em Giro (NIG)
I	+	-
II	+	+
III	+	+
IV	-	+
V	-	-
VI	-	-

CCL = Ativo Circulante – Passivo Circulante

NIG = Ativo Circulante Operacional – Passivo Circulante Operacional

T = Ativo Circulante Financeiro – Passivo Circulante Financeiro

ASSAF NETO, A.; TIBÚRCIO SILVA, C. A. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **Modelo Fleuri et**: a dinâmica financeira das empresas brasileiras – um método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Belo Horizonte: Campus, 2003.

Com base nas estruturas financeiras apresentadas, avalie as afirmações abaixo.

- I. Organizações que exibem estrutura do tipo I estão em excelente situação financeira em razão do elevado nível de liquidez praticado, pois têm recursos permanentes aplicados no ativo circulante.
- II. Organizações que exibem estrutura do tipo IV estão em situação financeira confortável, embora tenham saldo de tesouraria negativo em decorrência da necessidade de captação de recursos de longo prazo para investimento no CCL.
- III. Organizações que exibem estrutura do tipo V estão em uma situação em que recursos de curto prazo financeiros e operacionais financiam investimentos de maior prazo, o que evidencia uma estrutura inadequada de gestão financeira de capital de giro.

É correto o que se afirma em

- A I e III, apenas.
- B III, apenas.
- C I e II, apenas.
- D I, apenas.
- E I, II e III.

QUESTÃO 05

João é diretor de logística da BSW e constituiu um grupo para analisar a gestão de estoques da organização e propor melhorias. Inicialmente, foram identificadas duas concorrentes no mercado: as empresas MEW e RWZ, reconhecidas por suas práticas avançadas na gestão de estoques. Fundamentando-se em princípios éticos de legalidade, confidencialidade, uso e intercâmbio, o grupo decidiu implementar uma técnica de

monitoramento do desempenho da gestão de estoques da concorrência (MEW e RWZ) e comparar os dados ao desempenho da BSW, ou seja, realizar um *benchmarking* funcional.

Esse processo visa definir o nível de estoque que deve ser mantido na BSW, de modo a reduzir os custos associados ao excesso de estoque, os riscos e os correspondentes custos associados à falta de materiais.

Na tabela a seguir, são apresentados os indicadores de giros de estoque de 2011 dessas organizações.

Empresa	BSW	MEW	RWZ
Giro de Estoque	20	80	140

Considerando que o custo anual das vendas da empresa é de R\$ 14 000 000,00 e comparando a situação operacional das três organizações por meio do indicador de giro de estoque, analise as afirmações seguintes.

- I. A necessidade de capital de giro é maior para a empresa BSW, pois, enquanto ela precisa de R\$ 700 000,00 para financiar seus estoques, a MEW e a RWZ necessitam de R\$ 175 000,00 e R\$ 100 000,00, respectivamente.
- II. A empresa MEW é a que pode apresentar menor problema financeiro e uma gestão de estoque que contribui para torná-la mais competitiva no mercado, uma vez que é a que tem menor capital investido em estoque.
- III. A RWZ é a empresa que apresenta melhor administração logística e maior flexibilidade para atender a demanda de mercado e satisfazer seus clientes, tendo em vista que tem maior rotatividade de estoque e menor capital imobilizado em estoque.

É correto o que se afirma em:

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

QUESTÃO 06

A perspectiva da sustentabilidade põe em discussão nosso atual modelo de desenvolvimento. Nos próximos decênios, deveremos ser capazes de passar de uma sociedade em que o bem-estar e a saúde econômica, que hoje são medidos em termos de crescimento da produção e do consumo de matéria-prima, para uma sociedade em que seja possível viver melhor consumindo (muito) menos e desenvolver a economia reduzindo a produção de produtos materiais.

É muito difícil prever como essa passagem de um estado para outro poderá acontecer. É certo, porém, que será verificada uma descontinuidade que atingirá todas as dimensões do sistema: a dimensão física (os fluxos de matéria e energia), mas também a econômica e institucional (as relações entre os atores sociais), além da dimensão ética, estética e cultural (os critérios de valor e os juízos de qualidade que socialmente legitimam o sistema). Também é certo, portanto, que o que nos aguarda é uma longa fase de transição. Aliás, podemos dizer que a transição já começou e que se trata de promover a sua gestão procurando minimizar os riscos e aumentar as oportunidades.

As características das sociedades sustentáveis vão emergir de um processo que vai depender de como vão se mover os diferentes atores sociais, das novas culturas que vão surgir, das relações de força que vão ser estabelecidas e das novas instituições que vão ser criadas.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis:** os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: EdUSP, 2002. p. 31-32 (adaptado).

Considerando o contexto apresentado, avalie as afirmações a seguir.

I. Entre os atores sociais referenciados, as empresas ocupam papel secundário, pois sua função primordial é socioeconômica e não sociopolítica ou institucional, esta tipicamente exercida por governos e organizações multilaterais.

II. Em processos de transição como o mencionado no texto, inovação e mudança tendem a ser incentivadas, enquanto valores e práticas institucionalizados tendem a ser questionados e substituídos por novas instituições, as quais podem conservar certos aspectos tradicionais.

III. O cenário apresentado é repleto de oportunidades que podem ser alvo de estratégias empresariais para transformar ou até eliminar a produção de certos bens e gerar novos serviços, por exemplo, de reciclagem e reutilização de insumos e produtos, e de locação ou compartilhamento de eletrodomésticos, bicicletas e automóveis.

IV. Práticas como a logística reversa de bens pós-consumo, já adotadas por muitas empresas, tendem a ser parte integrante dos planos e estratégias empresariais em diversos segmentos, seja por determinação legal seja por incentivos de mercado.

São adequadas ao contexto apresentado apenas as afirmações:

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

QUESTÃO 07

O proprietário de um pequeno restaurante decidiu avaliar a qualidade do seu serviço. Para tanto, durante uma semana, convidou seus clientes para avaliarem o serviço da casa com uma de três notas possíveis: 0 (zero), 5 (cinco) ou 10 (dez). Após a consolidação dos dados coletados, observou que: 20 clientes atribuíram à casa nota zero; 200 clientes, nota cinco; 180 clientes, nota dez. Na análise dos resultados, o proprietário decidiu extrair a média, a mediana e a moda das respostas. O proprietário oferecerá um bônus aos empregados se ao menos uma das três medidas usadas (média, mediana e moda) estiver acima de 8,0, e fará uma ação promocional para seus clientes caso a média seja inferior a 6,0.

Com base nessas informações, o proprietário deve:

- a) providenciar a ação promocional, pois a média ficou abaixo do valor de referência considerado para essa decisão.
- b) providenciar o bônus para os empregados, pois o valor mediano ficou acima do ponto de referência considerado para essa decisão.

- c) manter o funcionamento do restaurante como está, pois nenhuma das medidas ficou acima de 8,0 e a média foi superior a 6,0.
- d) providenciar o bônus para os empregados, pois a moda ficou acima do valor de referência considerado para essa decisão.
- e) manter o funcionamento do restaurante como está, pois nenhuma das medidas ficou acima de 8,0 e a mediana e a moda foram superiores a 6,0.

QUESTÃO 08

A gerente da unidade gestora de saúde X de um pequeno município brasileiro defende sua unidade como a mais eficiente das três unidades do município, em termos de motivação de pessoal, pois, durante um ano de registros de faltas e presenças, observou apenas 18 faltas de seus 90 profissionais. A gerente assegura que sua unidade é a melhor no critério “nível de faltas relativo ao número de profissionais”, e a sua referência de comparação é a unidade gestora Y, que conta com 120 profissionais e registrou, no mesmo período, 24 faltas. Os gerentes das unidades Y e Z contestam o argumento da gerente da unidade X, o que se tornou fator de potencial conflito entre gestores. Para esclarecer melhor os fatos, o secretário de saúde fez um levantamento das três unidades gestoras de saúde (X, Y e Z), e observou que foram registradas, entre 350 profissionais, 62 faltas no total.

Com base no contexto acima, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas.

I. A gerente da unidade gestora de saúde X tem razão ao defender sua unidade como a mais eficiente do município.

PORQUE

II. A unidade gestora de saúde Z tem o mesmo nível de faltas relativo ao número de empregados dessa unidade do que a unidade gestora de saúde Y.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta.

- a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- b) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- c) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- d) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.
- e) As asserções I e II são proposições falsas.

QUESTÃO 09

Um microempresário está avaliando a captação de recursos com o objetivo de implementar um projeto de substituição de equipamentos de sua empresa. Do total dos recursos necessários, 40% serão financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ao custo de 10% a.a.; 10% dos recursos serão obtidos de uma linha de crédito do banco com o qual a

empresa mantém relacionamento, ao custo de 18% a.a.; e o restante dos recursos necessários virão dos lucros retidos pela empresa.

Com base nas especificações da captação de recursos acima descrita e desconsiderando o risco do projeto e os efeitos do imposto de renda, avalie as afirmações seguintes.

- I. O custo de capital de terceiros do projeto de substituição é de 5,80% a.a.
- II. Se a rentabilidade do projeto está estimada em 17% a.a., então o custo de capital próprio desse investimento deve ser inferior a 22,40% a.a., para que o empreendimento seja viável.
- III. A expansão do endividamento deve promover aumento no custo de capital próprio da empresa.

É correto o que se afirma em:

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

QUESTÃO 10,

Não defendemos a ideia da inércia estrutural (Baum, 1999), em que a mudança adaptativa acarretada pela Tecnologia de Informação (TI) não é possível ou recomendada.

Em alguns casos, o uso adequado da TI poderá resultar em melhoras significativas de *performance* e libertar o homem de tarefas repetitivas e enfadonhas. No entanto, a elevada taxa de fracasso e a descrença e o desinteresse da alta gestão nas implantações de TI que exijam mudanças comportamentais substanciais (Markus e Benjamin, 1997) sugerem que, mesmo no escopo limitado das mudanças adaptativas, a visão reducionista tem causado sérios problemas. Seria fortemente recomendável, então, que os gestores procurassem desenvolver uma compreensão melhor da natureza da informação e do fenômeno da cognição humana, caso se pretenda aumentar a efetividade da gestão estratégica de sistemas de informação.

PITASSI, C.; LEITÃO, S. P. Tecnologia de Informação e mudança: uma abordagem crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 77-87, abril/junho 2002 (adaptado).

Considerando as ideias do texto acima, avalie as afirmações a seguir.

- I. A inércia estrutural criada pela TI é recomendável para se obterem melhoras significativas de desempenho nas organizações.
- II. A efetividade da gestão estratégica de sistemas de informação depende da compreensão da natureza da informação e dos processos cognitivos associados.
- III. A libertação do homem de tarefas repetitivas e enfadonhas pela TI leva à eliminação dos processos burocratizados associados à atividade humana nas organizações.

É correto o que se afirma em:

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

QUESTÃO 11

Grande parte das atividades de organizações empresariais é sujeita a regulamentação estatal, a exemplo das demonstrações financeiras de empresas de capital aberto e das especificações de produtos definidas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO). Além da regulamentação estatal, há setores que utilizam mecanismos de autorregulamentação, como o setor de comunicação publicitária, que se orienta por definições do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR). Esse Conselho analisa o componente ético das atividades do setor, com base no seu código de ética e em resoluções próprias. Não trata, porém, de todas as questões do campo. Por exemplo, questões de propaganda política são analisadas pelos tribunais eleitorais. Há, também, iniciativas de autorregulamentação em setores como o bancário e o de mídia impressa e eletrônica.

Considerando o contexto acima, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas.

- I. A autorregulamentação é uma alternativa adicional de controle sobre possíveis desvios éticos entre organizações dos setores que a adotam.

PORQUE

- II. Executivos de empresas de setores autorregulamentados atuam em um ambiente ético bem estruturado, o que permite que se desprendam das regulamentações externas oriundas de agências governamentais, já que têm as referências setoriais como base para a análise ética de suas decisões.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta.

- a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.
- b) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- c) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- d) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são proposições falsas.

QUESTÃO 12

Os executivos de uma empresa do setor de *fast food* que mantêm lojas em todo o território nacional estão preocupados com a recorrência de matérias na mídia sobre os prejuízos causados à saúde pelos maus hábitos alimentares, atribuídos à baixa qualidade das refeições rápidas, foco do negócio da empresa. Como reação, esses executivos desenvolveram um processo de remodelação das lojas e das embalagens dos produtos, buscando incorporar uma concepção de boa relação com o meio ambiente, utilizando materiais reciclados e informando esse fato nas embalagens e nas campanhas de comunicação. Outra ação foi incorporar insumos naturais e orgânicos ao cardápio das lojas, ampliando o número de opções. Isso acarretou o aumento da complexidade na operação, elevando o tempo de espera dos clientes no balcão das lojas e o preço final de venda dos itens, o que implicou perda de vendas. Por outro

lado, de acordo com uma pesquisa de mercado encomendada pela empresa, foi identificado aumento no valor da marca após as ações tomadas.

Considerando a situação acima, avalie as afirmações a seguir.

I. As organizações midiáticas que elaboraram matérias sobre a qualidade nutricional deficiente de certos alimentos podem ser consideradas *stakeholders* da empresa mencionada no caso.

II. Considerando-se as funções administrativas, a remodelação das lojas da empresa relaciona-se com a função controle.

III. A fim de reverter o aumento no tempo de espera dos clientes, é possível empregar técnicas de administração científica, tais como aquelas preconizadas por Frederick Taylor, de modo a incorporar eficiência à produção das opções ofertadas pelo cardápio das lojas.

IV. A empresa mencionada no caso adota a concepção de *marketing* orientado para vendas.

É correto apenas o que se afirma em:

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

QUESTÃO 13

A maioria das empresas ainda aplica exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, embasados em descrições de atividades e responsabilidades de cada cargo ou função. A utilização de instrumentos como descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas dessas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, quando aplicados na condição de exclusão de outras formas, esses sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação às novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. (Coord.) **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004, p. 84 (adaptado).

O texto acima permite distinguir novos modelos estratégicos de modelos tradicionais de gestão de pessoas, associando-os aos contextos e às características das organizações. Nesse contexto, selecione quais das seguintes características correspondem aos novos modelos estratégicos de gestão de pessoas.

I. A estrutura organizacional apresenta muitos níveis hierárquicos e a ascensão salarial se faz preponderantemente por promoção horizontal e vertical, no âmbito do sistema de gestão de carreiras.

II. O processo decisório baseia-se em uma descrição de papéis e de responsabilidades clara e rigorosamente observada no dia a dia da organização.

III. O planejamento estratégico é realizado pela cúpula dirigente, com apoio de um grupo de especialistas de alto nível lotados no departamento

de planejamento da matriz, produzindo diretrizes e objetivos negociais para a organização.

IV. O estilo e a cultura gerenciais privilegiam proximidade e compartilhamento de informações e de pontos de vista. Nesse contexto, as pessoas têm acesso franqueado aos seus dirigentes e às equipes de áreas funcionais e técnicas da organização.

V. As descrições de responsabilidades e de atribuições são estabelecidas de maneira genérica e contextualizada, privilegiando a explicitação dos resultados a serem alcançados, ao lado dos padrões de serviços, da qualidade e dos relacionamentos pessoais e negociais internos e externos.

São pertinentes apenas as características descritas em:

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

QUESTÃO 14

Um estudo de uma empresa de consultoria americana mostra que sete em cada dez empresários do mundo buscam alguma iniciativa de colaboração com outras empresas. O alvo preferencial são companhias com as quais já existe algum tipo de relacionamento, como fornecedores e clientes. “São vários os motivos para parcerias, desde a necessidade de adquirir conhecimento em áreas novas até simplesmente cortar custos”, afirma o responsável pela pesquisa. Assim, para ganhar competitividade, muitas empresas passaram a ver mais vantagens do que problemas em dividir informações estratégicas. É cada vez maior o número de empresas que criam projetos em conjunto para dividir custos e riscos.

A parceria pode ser entre concorrentes ou entre empresas de mercados totalmente distintos, como nos modelos que seguem.

Modelo I - Para abrir mercados: o custo de chegar a uma nova região pode inviabilizar a investida. Convidar outra empresa ajuda a dividir os custos.

Modelo II - Para cortar custos: empresas gastam muito com atividades que não são sua especialidade, como transporte. Aliar-se a um especialista pode ser uma saída.

Modelo III - Para inovar: projetos de inovação são caros e incertos por natureza. Para reduzir os custos, cada vez mais empresas criam projetos para prospectar novas tecnologias.

SIMÕES, R. O inimigo virou sócio. **Exame**, São Paulo, ano 46, n. 1019, p. 109-110, 27 jun. 2012 (adaptado).

Considere a seguinte situação hipotética.

Três fabricantes de produtos distintos — uma de adereços e utilidades femininos; outra de meias para mulheres e *lingeries*; e uma terceira de produtos diversos com *design* não convencional —, atuantes de maneira isolada por meio de lojas próprias e franquias em cidades com mais de 500 mil habitantes, conceberam uma nova proposta de loja para cidades com até 250 mil habitantes, caracterizada pela venda conjunta dos itens das três marcas.

De acordo com a proposta de modelos de parceria apresentada pela empresa de consultoria

americana, a situação descrita acima enquadra-se no(s) modelo(s)

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

QUESTÃO 15

A Brasil Indústria de Calçados é uma empresa de sapatos que pretende aumentar sua participação no mercado.

A empresa deseja conquistar novos mercados, aumentar suas vendas e melhorar sua competitividade na indústria calçadista. Seu diretor executivo está indeciso em implementar uma entre as seguintes estratégias sugeridas por seu gerente de planejamento: (1) integração vertical; (2) integração horizontal; (3) crescimento interno horizontal; e (4) crescimento interno vertical.

Considerando as estratégias sugeridas pelo gerente de planejamento ao diretor executivo, avalie as afirmações a seguir.

I. A decisão pela estratégia de integração vertical levaria a Brasil Indústria de Calçados a adquirir outra empresa que produz componentes para a fabricação de seus produtos atuais. Com isso, o diretor executivo teria controle maior da qualidade de seus vários processos produtivos.

II. Caso o diretor executivo da Brasil Indústria de Calçados opte pela integração horizontal, a empresa estará apta a realizar uma aliança estratégica do tipo ganha-ganha com uma ou mais empresas (concorrentes ou não). Dessa forma, o diretor executivo poderia compartilhar recursos e competências, assim como reduzir os riscos individuais de cada organização parceira.

III. Ao adotar a estratégia de crescimento interno horizontal, o diretor executivo da Brasil Indústria de Calçados pode decidir criar novas empresas que operem em negócios similares ao seu. Nesse sentido, será possível aumentar vendas, alcançar maior participação de mercado e ser mais competitivo na indústria calçadista.

IV. Com a estratégia de crescimento interno vertical, a Brasil Indústria de Calçados pode decidir adquirir um novo negócio relacionado ao canal de distribuição da empresa. Com isso, o diretor executivo criaria um relacionamento melhor com fornecedores e clientes.

É correto apenas o que se afirma em:

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

QUESTÃO 16

Desenvolvimento sustentável significa atender às necessidades das gerações presentes sem impedir que as gerações futuras também o façam. O princípio ético é de que as futuras gerações tenham acesso, pelo menos, ao mesmo nível de capital

natural que as gerações predecessoras. Nesse contexto, surge o conceito de produção mais limpa, que busca a eficiência pelo não desperdício, minimização ou não geração de resíduos, eficiência energética e eliminação de impactos à saúde humana e ao ambiente, na obtenção de produtos atóxicos, no uso de reciclagem primária atóxica e na responsabilidade continuada do produtor. Na produção mais limpa, bens são produzidos de forma compatível com o que um ecossistema pode suportar, garantindo-se sustentabilidade e conservação de recursos, com respeito aos padrões de qualidade ambiental. Para que isso ocorra, é imperativo o envolvimento de toda a cadeia produtiva.

Considerando o texto apresentado, avalie as seguintes asserções a respeito da produção de bens e serviços sustentáveis e a relação proposta entre elas.

I. A produtividade dos sistemas de produção em uma economia sustentável é dependente de certificações do tipo produção mais limpa.

PORQUE

II. Uma economia sustentável depende não apenas de processos industriais mais limpos, mas também de produtos sustentáveis, ou seja, o foco da produção deve ser ampliado do gerenciamento de processos para o gerenciamento de produtos ao longo da cadeia produtiva.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta.

- a) As asserções I e II são proposições falsas.
- b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.
- c) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- d) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- e) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.

QUESTÃO 17

Segundo o presidente da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), “uma concentração, em termos de mercado, de cerca de 30% não é nenhum ‘bicho de sete cabeças’. Há uma concentração em São Paulo, mas no restante do país a situação é diferente”.

Segundo a Abras, a participação das vendas das maiores empresas do setor de supermercados no Brasil passou de 40%, em 2009, para 43% em 2010. Embora a concentração avance, ainda está longe da realidade na Europa, onde as cinco maiores redes respondem por 70% a 80% das vendas, destacou a Abras.

PETRY, R. *Competição continua mesmo com fusão entre Carrefour e Pão de Açúcar*. São Paulo: Agência Estado, 2011 (adaptado).

Considerando o texto, conclui-se, com base na abordagem das forças competitivas de Michael Porter, que:

- a) o processo de aquisição ou fusão entre empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro aumenta seu poder de negociação com fornecedores e compradores.

- b) há ampliação de ameaças de novos entrantes quando há aumento na concentração de empresas que participam do setor de supermercados no varejo brasileiro.
- c) a globalização contribui para a redução do processo de concentração entre as empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro.
- d) o processo de concentração entre empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro aumenta o poder de negociação dos compradores (clientes).
- e) o processo de concentração entre empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro aumenta o poder de negociação dos fornecedores.

QUESTÃO 18

Uma rede paulistana de hotéis acaba de arrecadar 435 milhões de reais para seu primeiro fundo de investimentos em hotéis, criado no fim de 2011, em parceria com uma gestora de investimentos. É o primeiro fundo criado para comprar hotéis inteiros no Brasil. Nas próximas semanas, esse recurso financeiro vai ser usado para comprar seis empreendimentos e integrá-los à rede de 25 hotéis, que hoje fatura 255 milhões de reais. Outros 20 empreendimentos estão no radar do fundo em todas as regiões do Brasil, com exceção do Norte do país.

LETHBRIDGE, T. **Exame**, São Paulo, ano 46, n. 1017, p. 19, 30 mai. 2012 (adaptado).

As organizações produtivas costumam definir como objetivo principal o aumento nas vendas, o incremento nos lucros, o aumento na participação de mercado ou, ainda, outras medidas de desempenho relacionadas ao crescimento e ao desenvolvimento do negócio. Metas de crescimento podem ser perseguidas por meio de estratégias diversas.

Que estratégia foi utilizada pela rede de hotéis de que trata o caso acima para promover seu crescimento?

- a) Integração horizontal.
- b) Integração vertical.
- c) Diversificação.
- d) Fusão.
- e) *Joint venture*.

QUESTÃO 19

A expressão “apagão de mão de obra” passou a ser veiculada na mídia especializada e entre agentes econômicos, sociais e políticos para retratar uma condição estrutural do mercado de trabalho brasileiro, no qual as necessidades organizacionais por competências laborais mais complexas e (ou) de elevada qualificação não são facilmente supridas. Considerando essa realidade, avalie se cada uma das organizações descritas nos itens a seguir adota as melhores práticas de gestão de pessoas, de acordo com abordagens contemporâneas.

I. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a redesenhar seus processos de

trabalho para ampliar a produtividade e a qualidade. Em paralelo, tende a ampliar os investimentos em capacitação para prover características multifuncionais aos empregados.

II. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a conceber políticas remuneratórias diretas e (ou) indiretas mais atraentes. Tornando-se mais atrativa no mercado de trabalho, poderá “congelar” investimentos em capacitação de pessoas.

III. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a reduzir de maneira significativa as exigências de recrutamento e de seleção para atrair pessoal. Em contrapartida, não terá de conceber políticas remuneratórias mais atraentes.

IV. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a adotar modelos de remuneração variável mais agressivos, conjugados a critérios de promoção mais restritivos, no âmbito do sistema de gestão de carreiras e de remuneração.

V. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a flexibilizar as exigências de recrutamento e de seleção e a ampliar seus investimentos em capacitação.

Atuam de forma adequada face ao “apagão de mão de obra” mencionado no texto apenas as organizações descritas em:

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

QUESTÃO 20

O *franchising* permite que o franqueador aumente sua base de atuação com maior intensidade do que seria possível se dependesse apenas de recursos próprios para instalar, operar e gerir novas unidades. O fenômeno ocorre porque o franqueador faz uso daquilo que os estadunidenses denominam O.P.M. (“*other people’s money*”, ou seja, “o dinheiro dos outros”), situação em que os franqueados bancam os custos de implantação, operação e de gestão das respectivas unidades. Em segundo lugar, o *franchising* reduz a necessidade de o franqueador recrutar, selecionar e contratar pessoal, em particular gerentes que sejam capazes de administrar essas novas unidades, muitas vezes geridas pelos próprios franqueados.

Por meio do *franchising*, o franqueador pode, adicionalmente, ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física e o conhecimento do franqueado sobre os hábitos e a cultura da região onde vive e trabalha.

ARAÚJO, A. P. B. **Franchising**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17 jul. 2012 (adaptado).

A figura a seguir representa a matriz de componentes do vetor de crescimento, também conhecida como matriz produtos e mercados, de Igor Ansoff.

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Suponha que uma empresa franqueadora do setor de lanchonetes deseje ampliar negócios sem modificar os princípios negociais habitualmente praticados.

A partir do texto e dos quatro quadrantes da matriz de componentes do vetor de crescimento apresentada acima, qual das alternativas de crescimento seria mais pertinente ao caso?

- a) Penetração de mercado e desenvolvimento de mercado.
- b) Desenvolvimento de produto e diversificação.
- c) Desenvolvimento de mercado e diversificação.
- d) Penetração de mercado e diversificação.
- e) Penetração de mercado e desenvolvimento de produto.

QUESTÃO DA REDAÇÃO

Sondagem feita pela Comissão de Obras Públicas (COP), da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), mostra que 68% das **obras** de suas associadas estão em ritmo lento ou totalmente **paradas**. Os empreendimentos - que somam 52 obras - estão espalhados por todos os setores e variam entre restauração e pavimentação de estradas, melhorias em portos, expansão de ferrovias, construção de prédios públicos, escolas e obras de saneamento básico. Além de deixar um rastro de abandono, a paralisação provocou milhares de demissões em diversas empresas, que estão com baixo fôlego financeiro para manter obras em dia. "Não lembro de ter vivido situação semelhante nos últimos 30 anos", diz o diretor da Associação Paulista de Empresários de Obras Públicas (Apeop), Carlos Eduardo L. Jorge, integrante da COP. (fonte: sitio da Revista Veja.com)

De acordo com o texto acima, elabore uma redação dissertativa (esta questão vale 40 pontos).