

IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

Outra tipologia dos controles os considera como prévios, concomitantes ou subsequentes, em função do momento em que são exercidos (antes, durante ou após a edição do ato administrativo-objeto). Como exemplo do primeiro, pode-se citar a apreciação dos atos de admissão de pessoal pelas Cortes de Contas (tribunais de contas) antes da nomeação. O controle concomitante ocorre quando, por exemplo, os auditores da CGU visitam uma determinada escola para constatar como se dá a aplicação dos recursos do Fundef. Já o controle subsequente pode ser evidenciado pelos processos de prestação e tomada de contas, elaborados após a realização das despesas.

Por fim, sem a pretensão de esgotar o assunto, os controles ainda podem ser divididos em administrativos e judiciais. Enquanto os primeiros ocorrem tão somente na esfera administrativa, os segundos envolvem órgãos do Poder Judiciário. Como exemplos do primeiro, podem-se citar a reclamação, o pedido de reconsideração e a revisão administrativa. No âmbito do Judiciário, é possível destacar o mandado de segurança, a ação popular e a ação direta de inconstitucionalidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, op. cit., p. 262.
2. Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011, p. 168-71.
3. Certo, Samuel C. *Management*, op. cit., p. 437.
4. Chiavenato, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, op. cit., p. 439.
5. Koontz, Harold e O'Donnell, Cyril. *Essentials of management*. Nova York, McGraw-Hill, 1974, p. 362-5.
6. Schermerhorn Jr., John R. *Management*, op. cit., p. 477.
7. Schermerhorn Jr., John R. *Management*, op. cit., p. 477.
8. Kohn, Mervin. *Dynamic managing: principles, practice*. Menlo Park, Cummings, 1977, p. 478-82.
9. Schermerhorn Jr., John R. *Management*, op. cit., p.481.

Questões de concursos – Parte VI

1. (Esaf) Relacione as colunas a seguir e identifique qual das opções melhor representa a sequência de definições da segunda coluna.

I – Organização	()	Relação entre objetivos realizados e resultados pretendidos.
II – Eficácia	()	Processo que objetiva orientar o sistema de decisões que afetam o futuro visando reduzir sua incerteza.
III – Eficiência	()	Grupo secundário ou sociedade que se identifica por seus elementos: impessoalidade, formalidade e profissionalismo.
IV – Planejamento	()	Relação entre resultados alcançados e recursos utilizados.
V – Burocracia	()	Grupo secundário ou sociedade que se caracteriza pela combinação de esforços individuais com a finalidade de realizar propósitos coletivos.
- e) I – III – V – II – IV
2. (Esaf) Uma das funções básicas da administração é a organização ou estruturação, que consiste na reunião e coordenação de atividades e de recursos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais. Para o exercício adequado desta função, diversos modelos de estrutura vêm sendo propostos, implementados e combinados de acordo com os objetivos, as estratégias, preferências e necessidades de cada organização. Entre os modelos a seguir, indique aqueles que mais enfatizam a descentralização e o trabalho em equipe.
 - a) Funcional e por cliente.
 - b) Matricial e por projeto.
 - c) Por processo e por produto.
 - d) Por processo e por projeto.
 - e) Funcional e por área geográfica.
3. (Cespe) A estrutura organizacional é uma ferramenta essencial da administração, visto que permite concretizar o processo organizacional. No que se refere à estrutura organizacional e à departamentalização, assinale a opção correta.
 - a) Atividades repetitivas e ambiente estável favorecem as chamadas estruturas tradicionais, que possuem, entre suas características principais, um baixo nível de formalização e unidade de comando.

- b) A estrutura matricial combina duas formas de departamentalização: a funcional e a de produto. Isso facilita a coordenação quando a organização tem uma multiplicidade de atividades complexas e interdependentes, sendo que uma das principais características da estrutura matricial é a quebra do conceito de unidade de comando.
- c) As organizações formalizam o comportamento para aumentar sua variabilidade com a finalidade de prever e controlar.
- d) Na departamentalização funcional, as atividades são agrupadas de acordo com os clientes da empresa.
- e) Nas organizações mecanicistas, diferentemente das organizações orgânicas, a tarefa individual muda constantemente devido à interação de cada pessoa com os demais membros da organização, e a preocupação em alcançar os fins é maior que o interesse em aperfeiçoar os meios.
4. (PCI/Concursos) Uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um(a) determinado(a):
- tarefa;
 - meta;
 - planejamento;
 - objetivo.
5. (PCI/Concursos) Dos estágios envolvidos na preparação de um efetivo sistema de gestão de fluxo, aquele que engloba essencialmente um estudo de mercado e, conseqüentemente, entra no escopo do marketing é o estágio de:
- projeto de um sistema físico;
 - projeto dos sistemas de informação;
 - definição de objetivos;
 - considerações logísticas no projeto do produto.
6. (IBGE) Quando os administradores concentram a autoridade e as decisões no topo da organização, esse processo chama-se:
- planejamento;
 - centralização;
 - controle;
 - descentralização;
 - organização.
7. (IBGE) Uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um(a) determinado(a):
- objetivo;
 - planejamento;
 - meta;
 - tarefa;
 - compromisso.
8. (IBGE) Os conceitos básicos de organização são:
- identificar e analisar os princípios gerais das empresas;
 - coordenar e definir as funções de planejamento e controle dos ativos;
 - atribuir e coordenar poderes aos diversos segmentos administrativos;
 - analisar, identificar e definir o trabalho a ser feito para realizar os objetivos da empresa;
 - definir as tarefas rotineiras e não rotineiras no âmbito empresarial.
9. (IBGE) Quanto à execução, o planejamento estratégico para uma empresa tende a ser responsabilidade dos:
- altos executivos;
 - gerentes de nível médio;
 - controlleres;
 - administradores;
 - diretores de produção.
10. (Esaf) São requisitos da efetiva transformação organizacional, exceto:
- controle total do processo;
 - visão e estratégia de mudança;
 - liderança;
 - participação;
 - recursos e incentivos.
11. (Esaf) Na Administração são definidas funções para o administrador, com o objetivo de otimizar o uso dos recursos organizacionais, para alcançar os objetivos pretendidos cujo desempenho independe da característica pública ou privada da organização. São elas:
- interpessoais, informacionais, direção e decisão;
 - planejar, organizar, dirigir e controlar;
 - mapeamento do ambiente, planejamento estratégico, responsabilidade social e visão geral;
 - planejamento, desburocratização, alinhamento político e gerência participativa;
- e) planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.
12. (Esaf) Assinale a opção correta sobre o conceito de gestão estratégica.
- Uns planejam, outros implementam; quem planeja não implementa; quem implementa não planeja.
 - Os momentos prospectivos, normativo, de ação e de avaliação são sequenciais e cronológicos.
 - O planejamento está baseado no plano.
 - A estratégia emerge das interações entre o planejado e o realizado.
 - As estratégias tendem a reproduzir o *status quo*.
13. (Comperve/RN) A função administrativa que se refere ao relacionamento do administrador com o seus subordinados é:
- avaliação;
 - organização;
 - planejamento;
 - direção.
14. (IBGE) O processo de decidir que curso de ação deverá ser tomado para o futuro está associado ao conceito de:
- planejamento;
 - contabilidade;
 - controle;
 - fluxo de caixa;
 - orçamento.
15. (Esaf) A teoria administrativa moderna identifica três etapas na conquista da visão estratégica pelos planejadores empresariais. Cada uma destas etapas corresponde a modos distintos de planejar, definidos pelos seguintes termos: planejamento tradicional, planejamento estratégico e gestão estratégica. Sobre cada um destes três modos de planejar, podemos afirmar, respectivamente, que:
- é ocasional e cíclico; inclui análise do ambiente externo; reforça o caráter dinâmico do planejamento estratégico;
 - é contínuo e sistemático; combina métodos quantitativos e qualitativos; enfatiza a capacidade de uma unidade de planejamento centralizada;
 - aproxima-se do futuro por análise de tendências; institui o controle e a avaliação permanentes; define uma única alternativa de futuro;
 - adota como unidade de análise a organização e seu ambiente; é contínuo e sistemático; acentua a perspectiva não hierárquica do planejamento;
 - ênfata o diagnóstico e a solução de problemas; despreza a definição da missão socioeconômica da empresa; atenua a perspectiva de globalidade implícita no planejamento estratégico.
16. (Proderj) No preenchimento da lacuna da frase "A estrutura _____ baseada na ideia de projetos, consiste na reunião temporária de especialistas lotados em diferentes unidades para a realização de determinada tarefa", tem de ser usado o termo:
- piramidal;
 - matricial;
 - circular;
 - informal;
 - funcional.
17. (Comperve/RN) Por meio das atividades exigidas do administrador, identifique qual a função que inicia o processo administrativo.
- Direção.
 - Avaliação de desempenho.
 - Organização.
 - Planejamento.
18. (Esaf) A seguir, identificam-se aspectos do cenário em que se circunscreveu a Reforma do Aparelho do Estado de 1995, com indicação de alguns dos seus instrumentos. Assinale como verdadeira(s) (V) a(s) frases que expressam corretamente estes aspectos e como falsa(s) (F), aquela(s) que não condizem com estes aspectos.
- Ordem econômica de cunho liberal, processo de democratização em curso, crise fiscal do Estado e inovações na gestão pública e privada.
 - Estado autoritário voltado para o bem-estar social, foco na privatização das estatais e substituição da estabilidade do funcionalismo.
 - Desregulamentação da economia, ênfase no processo de privatização e liberação do comércio, políticas sociais focadas.

- () Gestão centralizada com rígidos controles dos processos administrativos, políticas sociais de caráter universal e predomínio do Estado empresarial.
- a) F - F - V - F.
b) V - F - V - V.
c) V - F - V - F.
d) V - F - F - F.
e) F - F - V - V.
19. (Carlos Chagas) A reforma promovida por meio do Decreto-lei n. 200/1967 teve a finalidade de:
- a) centralizar a Administração Pública, reforçando o controle das entidades da administração indireta;
b) introduzir os princípios de racionalidade administrativa e de planejamento;
c) aperfeiçoar a gestão da administração centralizada;
d) coibir a prática da contratação sem concurso público;
e) resgatar os princípios da administração burocrática.
20. (INPI) Os critérios básicos de mensuração e avaliação do desempenho dos sistemas organizacionais são: eficiência, eficácia e competitividade. A eficácia pode ser vista como:
- a) a capacidade de realizar atividades ou tarefas com perdas mínimas;
b) a capacidade de realizar tarefas com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos;
c) a relação entre esforço e resultado;
d) o grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos;
e) a relação entre itens produzidos dentro das especificações e a quantidade total de itens.
21. (PCI/Concursos) Tomando por base o processo de controle, identifique a opção que apresenta, de forma sequencial, as fases deste processo.
- a) Definição da meta; padrão de medida; comparação entre planejado e executado; e decisão e ação.
b) Identificação do problema; medidas corretivas; padrão de medida; e comparação entre planejado e executado.
c) Definição da meta; identificação do problema; medidas corretivas; comparação entre planejado e executado; e decisão e ação.
d) Identificação do problema; padrão de medida; medidas corretivas; e decisão e ação.
22. (Carlos Chagas-2006) O modelo de Mintzberg para o *design* de uma estrutura organizacional é composto por:
- I - cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional, tecnoestrutura e assessoria de apoio;
II - unidade diretiva, linha de supervisão ou gerência, base operacional e assessoria;
III - cúpula estratégica, pessoas, tecnoestrutura, assessoria de apoio e tecnologia;
IV - direção, supervisão, operações, tecnologia e sistema de informações e assessorias;
V - pessoas, sistemas de informações, tecnologias e recursos.
- É correto o que consta apenas em:
- a) I;
b) I e II;
c) III;
d) IV e V;
e) V.
23. (Carlos Chagas-2006) No modelo organizacional proposto por Mintzberg, o Planejamento Estratégico é parte:
- a) da linha intermediária;
b) da cúpula estratégica;
c) do núcleo operacional;
d) da tecnoestrutura;
e) da assessoria de apoio.
24. (Carlos Chagas-2006) No processo de planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase e procura diagnosticar acerca da real situação da empresa quanto ao seu macroambiente e microambiente. Apresenta variáveis de análise classificadas como:
- I - variáveis controláveis, que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente;
II - variáveis não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a instituição;
III - variáveis controláveis, que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente;

IV - variáveis não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que esta tenha condições e ou interesse de usufruí-las;

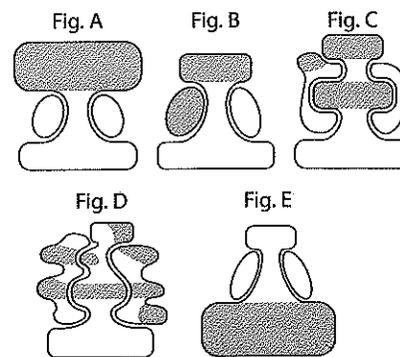
É pertinente concluir que, na análise do binômio variável x ambiente:

- a) I e II têm, respectivamente, relação com o macroambiente e com o microambiente;
b) I e IV têm relação com o macroambiente;
c) I e III têm relação com o microambiente;
d) II e III têm, respectivamente, relação com o microambiente e com o macroambiente;
e) III e IV têm relação com o microambiente.

25. (Carlos Chagas-2006) As ações estratégicas que uma organização empreende para melhorar sua posição diante de concorrentes reais ou potenciais são as:

- a) normativas;
b) objetivas;
c) operacionais;
d) táticas;
e) competitivas.

26. (Carlos Chagas-2006) As figuras a seguir apresentam os 5 tipos de centralização e descentralização horizontal e vertical propostos por Mintzberg. Segundo Mintzberg, eles podem ser distribuídos ao longo de um único *continuum*, da centralização em ambas as dimensões, em um extremo, à descentralização em ambas as dimensões, em outro extremo. Referem-se, exclusivamente, ao poder sobre as decisões tomadas nas organizações:



I - A figura "A" representa um tipo de centralização vertical e horizontal em que o poder de decisão está concentrado nas mãos de um único indivíduo. É retirado o poder formal dos operadores e dos gerentes que os supervisionam e o concentram próximo ao topo da hierarquia de linha e na tecnoestrutura, centralizando a organização em ambas as dimensões.

II - A figura B representa um tipo de descentralização horizontal limitada (seletiva) em que encontramos a organização burocrática com tarefas não especializadas que confia na padronização dos processos de trabalho para coordenação.

III - A figura C representa um tipo de descentralização vertical limitada (paralela) em que encontramos uma organização que está dividida em unidades de mercado ou divisões, cujos gerentes recebem delegação (paralelamente) de muito poder formal para tomar as decisões concernentes a seus mercados. O uso de agrupamento por mercado, leva à descentralização vertical limitada de natureza paralela.

IV - A figura D representa um tipo de descentralização vertical e horizontal seletivas em que, na dimensão vertical, o poder para diferentes tipos de decisões é delegado às constelações de trabalho em vários níveis hierárquicos. Na dimensão horizontal, essas constelações utilizam seletivamente os especialistas de assessoria, conforme a dimensão técnica das decisões que devem tomar.

V - A figura E representa um tipo de descentralização vertical e horizontal em que o poder de decisão está amplamente concentrado no núcleo operacional, porque seus membros são profissionais cujo trabalho é amplamente coordenado pela padronização das habilidades. O treinamento e a capacitação profissional desenvolvem especialização abaixo da linha intermediária, descentralizando a estrutura em ambas as dimensões.

Considerando exclusivamente o critério "poder sobre as decisões tomadas nas organizações", estão corretamente relacionados a figura e o respectivo processo em:

- a) III e IV, apenas;
b) II, IV e V, apenas;
c) I, III e IV, apenas;

- d) I, II e IV, apenas;
e) I, II, III, IV e V.

27. (UnB/Cespe – Sead/PGEPA) Planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo. A esse respeito, assinale a opção incorreta.

- a) O documento formal que representa a consolidação do processo de planejamento é denominado plano.
b) O princípio da precedência significa que o planejamento ocorre antes das funções administrativas organizar, coordenar, comandar e controlar.
c) Planejar se relaciona à tomada de decisões futuras baseada na análise ambiental.
d) O tipo de planejamento que busca otimizar os resultados de determinadas áreas da organização é denominado planejamento tático.

28. (UnB/Cespe – TJ/RR) Acerca do planejamento no processo organizacional, assinale a opção correta.

- a) Previsão, resolução de problemas e plano são sinônimos de planejamento.
b) Após a elaboração do planejamento estratégico, as organizações devem elaborar a análise dos ambientes externo e interno, quando identificar seus pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades.
c) Para que o processo de planejamento tenha foco claro nas necessidades da organização, deve-se restringir ao máximo a participação de unidades organizacionais de níveis hierárquicos inferiores.
d) Contribuição para o alcance dos objetivos, precedência sobre as outras funções administrativas, maximização dos resultados positivos e minimização das deficiências são princípios gerais do planejamento.

29. (UnB/Cespe – TJ/RR) A tarefa de dirigir está diretamente relacionada com a interface entre as pessoas dentro de uma organização, quer sejam superiores, quer sejam subordinadas, quer sejam pares.

Eunice L. Kwasnicka. *Introdução à administração*. 6.a ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 250. Acerca do assunto abordado no texto anterior, assinale a opção incorreta.

a) Perda de controle, excesso de conflitos, perda de autoridade e responsabilidades negligenciadas são indicativos de problemas de direção.

b) *Empowerment* não pode ser considerado como simples delegação, pois pressupõe adicionalmente a criação ou o fortalecimento do poder para atuar das pessoas que receberam as novas responsabilidades.

c) Amplitude de controle consiste na quantidade de subordinados que podem ser administrados por uma pessoa. A amplitude ideal de controle depende apenas da quantidade de subordinados e de chefes.

d) Segundo as modernas visões de controle, o controle da estratégia deve considerar se a estratégia está sendo implementada conforme estabelecido e se os resultados obtidos estão de acordo com o esperado.

30. (UnB/Cespe – TJ/RR) Em relação aos conceitos de planejamento, assinale a opção incorreta.

- a) O conceito central de planejamento consiste na racionalização das ações, na antecipação de situações organizacionais, na coordenação de atividades e na maximização dos resultados.
b) O ciclo clássico e amplo de planejamento constituiu-se de planejamento, implementação, controle e avaliação e realimentação/replanejamento.
c) A análise ambiental interna é o elemento mais importante da etapa de coleta de dados.
d) O planejamento se divide em estratégico, tático e operacional.

31. (UnB/Cespe – TJ/RR) Em relação aos processos e conceitos de controle, assinale a opção correta.

- a) Três problemas confrontam de forma imediata o gerente que deseja projetar um sistema de controle: o que, como e quando medir.
b) Uma questão crucial na determinação do que mensurar é quem irá sistematizar as informações coletadas.
c) A mensuração deve ser sempre por amostragem, uma vez que esse método é muito eficiente para que o controle seja preciso e econômico ao mesmo tempo.
d) Em relação a quando medir, o controle de final de processo é o mais importante para a cer-

tificação da qualidade do processo como um todo, e o que aponta as necessidades de ajuste em toda a linha de produção.

Distribuição percentual da população brasileira por faixa etária

Faixa etária	2007	2050*
0 a 14 anos	27,5	17,7
15 a 24 anos	18,3	12,6
15 a 64 anos	66,1	63,5
60 anos ou mais	9,0	24,7
70 anos ou mais	4,0	13,2
80 anos ou mais	1,2	5,3

* Estimativa Fonte: IBGE

(UnB/Cespe – INSS) De acordo com dados do IBGE, em 2007, 6,4% da população brasileira tinha 65 anos de idade ou mais e, em 2050, essa parcela, que constitui o grupo de idosos, corresponderá a 18,8% da população. Com base nessas informações e nas apresentadas na tabela acima, julgue os itens seguintes.

32. O planejamento operacional está relacionado com a adaptação da previdência social ao

ambiente mutável externo, ou seja, está focalizado no exterior da organização.

33. As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do modelo de previdência vigente podem ser identificadas por meio da análise SWOT.

34. A análise SWOT aponta o envelhecimento da população brasileira como um dos exemplos de fraqueza do modelo de previdência social.

35. Um exemplo de ameaça no âmbito do INSS, de acordo com a análise SWOT, seria o caso em que os técnicos que realizam os cálculos e projeções atuariais não tivessem formação necessária para realizar corretamente essa atividade.

36. Um planejamento estratégico do INSS que vise à obtenção de respostas para solucionar os problemas deste novo contexto de envelhecimento deverá ter uma visão de longo prazo.

37. A primeira fase na elaboração de um planejamento de longo prazo voltado para uma possível mudança no modelo de previdência social seria a fixação dos novos objetivos.