

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA:  
ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

**Texto sobre o item: 8 Gestão de Pessoas do Quadro Próprio e  
Terceirizadas; Outros Exercícios**

**8 Gestão de Pessoas do quadro próprio e terceirizadas.**

Bom, pessoal, vamos falar um pouco sobre esse tema. Gerenciar pessoas no setor público é bastante diferente se compararmos com o setor privado.

O ponto de partida das distinções são as leis que regem o regime de trabalho de um servidor público (quadro próprio) e de um empregado de uma empresa privada.

Apenas para definir, quadro próprio significa aquele servidor que ingressou originalmente naquele órgão em que trabalha. É possível, no setor público, haver servidores requisitados ou cedidos trabalhando em outras entidades.

Hoje, no CNJ (onde trabalho), há muitos servidores do STF. Eles não são do quadro próprio do CNJ. Estão apenas cedidos ou foram requisitados. Assim, essas pessoas estão temporariamente trabalhando no Conselho Nacional de Justiça.

Os empregados são regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho – Decreto Lei nº 5452/43 – divulgada por Getúlio Vargas em São Januário, estádio de um grande time do futebol brasileiro). Os servidores públicos são regidos por um estatuto, a Lei nº 8.112/90 no caso dos federais, sendo chamados de estatutários.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

Várias são as diferenças entre as duas leis. O que importa para nós é a estabilidade que é adquirida pelo servidor, que o empregado não possui. Essa estabilidade, além de dar uma série de direitos, faz com que a relação subordinado chefe seja um pouco diferente.

Para assumir uma chefia no serviço público, temos duas situações: o servidor que já é do quadro que assume a chefia ou uma pessoa qualquer que é convidada para ocupar o cargo comissionado.

Essas funções comissionadas ou cargos em comissão possuem uma característica: são de livre nomeação e exoneração. O que isso quer dizer? A qualquer momento o chefe pode perder o seu posto. No caso do servidor, ele volta a fazer as suas funções. No caso da pessoa que não era servidor, não.

Vejam o que diz a Resolução CNJ nº 88/2009:

§2º do art 2. Para os Estados que ainda não regulamentaram, pelo menos 50% (cinquenta por cento) dos cargos em comissão deverão ser destinados a servidores das carreiras judiciárias, cabendo aos Tribunais de Justiça encaminharem projetos de lei de regulamentação da matéria, com observância desse percentual.

Art. 3º O limite de servidores requisitados ou cedidos de órgãos não pertencentes ao Poder Judiciário é de 20% (vinte por cento) do total do quadro de cada tribunal, salvo se a legislação local ou especial disciplinar a matéria de modo diverso.

§ 1º Os servidores requisitados ou cedidos deverão ser substituídos por servidores do quadro, no prazo máximo de 4 (quatro) anos, na proporção mínima de 20% (vinte por cento) por ano, até que se atinja o limite previsto no caput deste artigo.

§ 2º O disposto no parágrafo anterior não se aplica aos órgãos em relação aos quais este Conselho, em análise concreta, já determinou a devolução dos requisitados ou cedidos.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

Sabendo disso, podemos imaginar que a relação entre chefe e subordinado no setor público tem a seguinte característica: o chefe tem a instabilidade e o subordinado tem a estabilidade. Com essa relação, a gestão de pessoas deve ser diferente.

O foco da gestão pode ser, por exemplo, no desempenho vinculado a gratificações. Assim, você consegue estimular uma pessoa que já está estável.

Na gestão privada, a relação chefe e subordinado é de total instabilidade. Mas o chefe possui, à primeira vista, confiança do alto escalão, possuindo mais estabilidade.

E os terceirizados? A terceirização vem ganhando cada vez mais espaços. Existem empresas especializadas em prestar serviços de terceirização. O grande objetivo é o seguinte: fazer com que a empresa se preocupe apenas com o seu negócio (chamado de core business) e deixa para outra empresa as atividades-meio, atividades de apoio. Isso ocorre tanto no setor público quanto no setor privado.

Nas empresas privadas, a relação trabalhista de um terceirizado é a mesma que um funcionário. No setor público, como podemos imaginar, a relação é totalmente diferente.

Para um terceirizado trabalhar no setor público, é preciso que haja uma licitação. A partir da realização do certame, a empresa vencedora irá fornecer a mão-de-obra para o órgão público. Um exemplo muito comum são os contratos para limpeza e manutenção do prédio.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

Mas e aí, essas pessoas que entram no órgão e passam o dia lá são subordinadas a quem? Ao chefe de alguma seção no órgão? Não.

Quando uma empresa ganha a licitação e celebra um contrato administrativo com o órgão público, ela precisa indicar um preposto, que é um responsável da empresa pela execução dos serviços. Essa pessoa deverá acompanhar/fiscalizar a prestação dos serviços.

Sendo assim, esses terceirizados se reportam a esse preposto. Com essa relação, aquele chefe da seção onde está sendo prestado o serviço não tem autoridade nenhuma sobre aquele funcionário. Ocorrendo qualquer problema, ele deve se dirigir ou ao preposto ou ao gestor do contrato, servidor designado a acompanhar o contrato.

### **Outros Exercícios**

**1) (FCC TRT 15ª 2009) O contrato administrativo deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas legais, observadas, dentre outras, a seguinte regra:**

**a) Executado o contrato, o seu objeto será recebido provisoriamente e, depois, definitivamente, vedado, em qualquer hipótese, o recebimento definitivo sem o provisório.**

**b) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, vedada a contratação de terceiros ainda que para assistí-lo.**

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

**c) A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento.**

**d) Na execução do contrato, o contratado pode, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite de 25%, sem necessidade de autorização ou anuência da Administração.**

**e) O contratado é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do contrato, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado.**

Vejamos item por item.

a) Cuidado com esse tipo de afirmação: “em qualquer hipótese”. O recebimento provisório e o definitivo funcionam assim: a contratada entrega um produto à Administração que precisa ser analisado com calma. No momento do recebimento, assina-se o recebimento provisório do material. Após os testes, assina-se o recebimento definitivo.

Vejamos o que diz o artigo 74 da Lei nº 8.666/93:

“Poderá ser dispensado o recebimento provisório nos seguintes casos:

I - gêneros perecíveis e alimentação preparada;

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA:  
ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

II - serviços profissionais;

III - obras e serviços de valor até o previsto no art. 23, inciso II, alínea "a", desta Lei, desde que não se componham de aparelhos, equipamentos e instalações sujeitos à verificação de funcionamento e produtividade.

Parágrafo único. Nos casos deste artigo, o recebimento será feito mediante recibo."

O valor previsto no item III é de R\$ 80 mil.

b) Com relação à fiscalização, os contratos deverão sempre ter gestores (com substitutos) para acompanhar a execução contratual. Serão servidores da área que requisitou o objeto. A designação dos gestores deverá ocorrer antes do início da vigência do contrato.

Embora seja necessário a designação de servidores, é possível que terceiros sejam contratados para apoiar tecnicamente a fiscalização.

O gestor, também chamado de fiscal do contrato, deverá registrar quaisquer ocorrências oriundas da execução. Caso as medidas para sanar problemas saiam da alçada do gestor, os superiores deverão ser comunicados.

c) Vejam o que diz o artigo 71:

O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento

d) As subcontratações, que podem ser de parte de obra, serviço ou fornecimento, serão feitas até o limite admitido, em cada caso, pela Administração

e) Esse é o nosso gabarito.

**Gabarito: E**

**2) (FCC TRE-PI 2009) Ressalvadas as hipóteses de pequenas compras de pronto pagamento, o contrato verbal com a Administração Pública**

**a) para ter validade deve ser publicado por extrato em órgão de imprensa oficial.**

**b) só será declarado nulo, se causar prejuízo ao erário.**

**c) será considerado válido, se aprovado pelo Tribunal de Contas.**

**d) precisa ser ratificado pelo superior hierárquico da autoridade que assumiu o compromisso verbal.**

**e) é nulo e de nenhum efeito.**

Se não está dentro das exceções o contrato verbal é nulo e de nenhum efeito. Além de ter que ser escrito, os contratos (salvo as exceções já comentadas), deve ser publicado na imprensa oficial para ter sua eficácia atingida.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA:  
ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

**Gabarito: E**

**3) (FCC AL-SP 2010) No processo de elaboração do planejamento estratégico o gestor público identifica as variáveis controláveis e não controláveis originadas no ambiente em que se insere a organização. Nesse sentido, é correto afirmar que**

- a) ambas variáveis originam-se no ambiente externo.**
- b) as variáveis controláveis originam-se no ambiente externo, e as variáveis não controláveis no ambiente interno.**
- c) as variáveis controláveis originam-se no ambiente interno, e as variáveis não controláveis no ambiente externo.**
- d) ambas variáveis originam-se no ambiente interno.**
- e) ambas variáveis são controláveis, desde que previstas no planejamento estratégico.**

Tudo que é externo à empresa, é incontrolável. A organização não tem condições de controlar aquilo que acontece no mercado, na concorrência, no cliente, na conjuntura econômica/política, etc.

Por outro lado, aquilo que ocorre dentro da empresa pode ser controlado. A empresa pode “mexer as suas peças” da forma como bem entender.

**Gabarito: C**

**4) (FCC AL-SP 2010) Com relação às escolas de planejamento estratégico, considere as afirmativas abaixo.**



CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

**I. A escola de posicionamento entende a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente.**

**II. A escola de *design* adota a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações, utilizando o modelo das cinco forças competitivas.**

**III. Na perspectiva da escola empreendedora, o líder mantém o controle sobre a implementação da própria visão formulada de todo o processo estratégico. Portanto, a estratégia estaria resumida a um processo visionário do líder.**

**IV. A escola cognitiva estuda as estratégias que se desenvolvem na mente das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas.**

**V. A escola ambiental coloca a estratégia como um processo reativo, ou seja, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo, reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida.**

**Está correto o que se afirma APENAS em**

**a) I, II, III e IV.**

**b) I e V.**

**c) II e III.**

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

**d) II, III e V.**

**e) III, IV e V.**

Henry Mintzberg foi quem criou esse nome: escolas de planejamento estratégico. Elas representam diferentes maneiras de se abordar o planejamento. Apesar de possuírem diferentes escopos e fundamentações, é importante enfatizar que a finalidade principal não se altera, ou seja, construir uma visão\* de futuro para as organizações de acordo com o ambiente em que estão inseridas.

\*O termo visão, nesse caso, possui um significado mais amplo: um olhar para o futuro. Nesse sentido, não devemos pensar apenas naquele conceito que vimos de visão.

Bom, então vamos estudar as escolas de forma separada.

**Escola Design (Arquiteto individual; Escola SWOT)**

Nessa escola, quem pensa a estratégia é a alta administração. Assim, as decisões mais importantes são centralizadas nesses executivos principais, que são considerados os arquitetos estrategistas.

A formação da estratégia é um processo deliberado (decisão mediante discussão), sendo que as ações fluem da razão. O processo é simples e informal, com estratégias únicas, surgindo de um design individual.

Nesse modelo, busca-se a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, ou seja, estamos falando da análise SWOT.

**Escola Planejamento (Líder + Staff)**

# CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

Estratégia é resultado de um processo controlado, formal e elaborado, com várias etapas, ou seja, possui alto nível de complexidade. O executivo também é o foco, tendo o apoio do staff de planejamento (apoio técnico).

A concepção (execução) dos planos estratégicos é atribuição dos planejadores (e não do executivo principal). O líder máximo irá aprovar esses planos (ele é, de fato, o responsável).

## **Escola Posicionamento (Estratégias Genéricas de Porter)**

O processo de elaboração é analítico, sistemático e prescritivo, focado no executivo principal. Possui estratégias tidas como formações genéricas que representam posições a serem assumidas diante de um mercado competitivo.

São idéias de Michael Porter que originaram essa escola. Sua contribuição adveio do modelo das estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Além das três estratégias, Porter deu outra contribuição para essa escola: o modelo das cinco forças que influenciam na indústria (novos entrantes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes).

## **Escola Empreendedora (Visionária)**

Trata-se de um processo visionário, ou seja, a estratégia é uma visão (um olhar para o futuro). A sua formulação e a implantação são centralizadas na pessoa do líder máximo da organização. Esse executivo utiliza a sua intuição, o seu julgamento e a sua experiência para gerar uma visão do futuro.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

Caracteriza-se pela flexibilidade no processo, que suporta mudanças de rumo.

**Escola Cognitiva (Mental)**

Caracterizado por um processo mental. A estratégia é resultado de um processo cognitivo (aquisição de conhecimento; percepção) que ocorre na cabeça daquele que traça a estratégia. Nesse sentido, as estratégias surgem de acordo com a maneira com que as pessoas interpretam as informações do ambiente externo. Há duas alas nessa escola:

1. Objetiva: as informações fluem por meio dos filtros deturpadores (que geram outros significados, que desvirtuam).
2. Subjetiva: as informações são interpretações de um mundo que existe na percepção, podendo ele ser modelado e construído.

**Escola Aprendizado**

A formulação é emergente, mediante um processo informal e descritivo. Relaciona-se com o aprendizado gerado ao longo do tempo. Importante destacar que, para essa escola, a formulação e a implementação não são etapas distintas. Os agentes (aprendizes) são quaisquer membros dispostos a participar.

No aprendizado, não se concebe previamente a estratégia. O líder atua como um gerente do processo de aprendizado estratégico, em que as novas estratégias podem emergir.

**Escola Poder (Negociação)**

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

Formulação caracterizada por um processo de negociação. As referências são o poder e a política tanto no ambiente interno tanto na relação da empresa com o ambiente externo. Caracterizado pelos confrontos e alianças.

Há dois ramos nessa escola:

1. Um que lida com o jogo político interno, chamado de poder micro. Esse poder enxerga a formação de estratégia como a interação, por meio da persuasão, barganha, ou até mediante o confronto direto, sendo que as coalizões não são duradouras;
2. O outro é o poder macro, refere-se à utilização do poder pela organização, com foco para as ações de conflito ou cooperação da empresa no ambiente externo. Esse poder vê a organização como um ente que promove seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações.

**Escola Cultural (Coletivo)**

A formulação é um processo coletivo, ou seja, elaborado por todos, com forte interação social com base nas crenças e nas interpretações comuns aos membros da organização. Caracteriza-se pela ênfase na tradição e consenso.

**Escola Ambiental (Reativo)**

Trata-se de um processo reativo, ou seja, a organização atua com um agente passivo diante das circunstâncias impostas pelo ambiente. A liderança, por conseguinte, é passiva e tem a função de interpretar o que está ocorrendo no ambiente, devendo ser flexível para se adaptar às diversas situações do mercado.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

Nessa escola, a organização acaba por não ter opções estratégicas, já que ela fica condicionada ao que ocorre no ambiente.

**Escola Configuração (Transformação)**

A formulação é representada por um processo de transformação. Nessa escola, a organização detém uma determinada configuração cuja estabilidade é interrompida ocasionalmente pelo processo de transformação que origina novas estratégias.

Vejamos item por item.

I) Trata-se da escola de design, também conhecida como escola SWOT. Item Errado.

II) Essa definição relaciona-se com a escola de posicionamento. Item Errado.

III) Na escola empreendedora, ocorre a centralização das decisões relacionadas à estratégia nas mãos do executivo principal (líder máximo). Item Certo.

IV) A escola cognitiva é exatamente isso: o processo surge da mente das pessoas, que, a partir do pensamento, modela a realidade da forma como quiser. Item Certo.

V) Como falamos, na escola ambiental, não há opções estratégicas, não há proatividade (antecipação aos acontecimentos). O ambiente dita as regras e a organização reage às ocorrências. Item Certo.

**Gabarito: E**

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

**5) (FCC MPE-RS 2008) Com relação ao Planejamento Estratégico é correto afirmar que:**

**a) tendo em vista reduzir a incerteza que predomina em ambientes competitivos, enfatiza metas precisas que podem ser alcançadas em curto prazo.**

**b) seu foco central é a relação entre a análise ambiental externa e análise organizacional interna, tendo em vista a formulação de objetivos de longo prazo.**

**c) envolve a organização como um todo, visando obter um preciso conhecimento das suas capacidades e recursos atuais, eliminando a incerteza do ambiente.**

**d) pressupõe a separação entre fatores ambientais externos e internos, enfatizando os comportamentos estratégicos reativos das pessoas dentro da organização.**

**e) por enfatizar a relação entre conhecimento técnico e capacidade de previsão, ele envolve de forma exclusiva a alta gerência da organização.**

Item por item.

a) O alcance é em longo prazo.

b) Item correto.

c) As incertezas não são eliminadas, são mitigadas.

d) Uma vez que se trata de um planejamento, trata-se de um comportamento proativo, e não reativo.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA:  
ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

e) Todos podem ser envolvidos no processo.

**Gabarito: B**

**6) (FCC DNOCS 2010) O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e responder às perguntas: qual é o nosso negócio? Onde se quer chegar? Como a empresa está para chegar à situação desejada?**

**PORQUE**

seu propósito geral é assegurar o desenvolvimento de curto e médio prazo da organização e intervir nos seus pontos fortes e fracos e nas variáveis externas.

É correto afirmar que

- a) as duas afirmativas são falsas.
- b) a primeira afirmativa é falsa e a segunda verdadeira.
- c) a primeira afirmativa é verdadeira e a segunda é falsa.
- d) as duas afirmativas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- e) as duas afirmativas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

O erro da segunda afirmativa é que o propósito está no longo prazo.

**Gabarito: C**

**7) (FCC TCE-SP) O Planejamento Estratégico**



CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

**I. enfatiza metas precisas que podem ser alcançadas em curto prazo, tendo em vista reduzir a incerteza que predomina em ambientes competitivos.**

**II. tem como foco central a relação entre a análise ambiental externa e a análise organizacional interna, tendo em vista a formulação de objetivos de longo prazo.**

**III. visa obter um efeito de sinergia entre as capacidades e as potencialidades da organização, envolvendo-a como um todo.**

**IV. pressupõe a separação entre fatores ambientais externos e internos, enfatizando os comportamentos estratégicos reativos das pessoas dentro da organização.**

**V. deve envolver de forma exclusiva a alta gerência da organização, por enfatizar a relação entre conhecimento técnico e capacidade de previsão.**

**Está correto o que se afirma APENAS em**

**a) I, II e IV.**

**b) I e III.**

**c) II e III.**

**d) III, IV e V.**

**e) IV e V.**

Questão bem parecida com uma anterior.

Vamos aos problemas:

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA:  
ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

I) Trata-se de longo prazo.

IV) O comportamento é proativo.

V) A participação não está exclusiva ao alto escalão, podendo todos participarem.

**Gabarito: C**

**8) (FCC TRT 8ª 2010) A Matriz SWOT é composta por quatro itens de análise que auxiliam a identificar**

**a) missão; valores; resultados esperados e competências.**

**b) riscos; necessidades; ambiente de negócios e soluções.**

**c) deficiências; grade de sucessos; áreas de foco e metas.**

**d) resultados obtidos; dificuldades; boas práticas e desafios.**

**e) pontos fortes; pontos fracos; oportunidades e ameaças.**

O segredo, após a análise, é poder aproveitar as oportunidades e as forças e mitigar as fraquezas e ameaças.

**Gabarito: E**

**9) (FCC TCE-AL 2008) Na análise SWOT são atributos da organização**

**a) as ameaças e os pontos fracos, porém os pontos fortes e as ameaças são considerados condições externas.**

**b) as metas e os obstáculos, porém os fatores críticos de sucesso e os pontos fortes são considerados condições externas.**

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

**c) as oportunidades e os pontos fracos, porém os pontos fortes e as ameaças são considerados condições externas.**

**d) os pontos fortes e fracos, porém as ameaças e as oportunidades são consideradas condições externas.**

**e) as metas e os fatores críticos de sucesso, porém as ameaças e os pontos fortes são considerados condições externas.**

O que pertence à organização: pontos fortes e fracos

O que pertence ao mercado: oportunidades e ameaças

**Gabarito: D**

### **Exercícios Trabalhados**

1) (FCC TRT 15ª 2009) O contrato administrativo deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas legais, observadas, dentre outras, a seguinte regra:

a) Executado o contrato, o seu objeto será recebido provisoriamente e, depois, definitivamente, vedado, em qualquer hipótese, o recebimento definitivo sem o provisório.

b) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, vedada a contratação de terceiros ainda que para assistí-lo.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

c) A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento.

d) Na execução do contrato, o contratado pode, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite de 25%, sem necessidade de autorização ou anuência da Administração.

e) O contratado é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do contrato, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado.

2) (FCC TRE-PI 2009) Ressalvadas as hipóteses de pequenas compras de pronto pagamento, o contrato verbal com a Administração Pública

a) para ter validade deve ser publicado por extrato em órgão de imprensa oficial.

b) só será declarado nulo, se causar prejuízo ao erário.

c) será considerado válido, se aprovado pelo Tribunal de Contas.

d) precisa ser ratificado pelo superior hierárquico da autoridade que assumiu o compromisso verbal.

e) é nulo e de nenhum efeito.

3) (FCC AL-SP 2010) No processo de elaboração do planejamento estratégico o gestor público identifica as variáveis controláveis e não

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA:  
ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

controláveis originadas no ambiente em que se insere a organização.  
Nesse sentido, é correto afirmar que

- a) ambas variáveis originam-se no ambiente externo.
- b) as variáveis controláveis originam-se no ambiente externo, e as variáveis não controláveis no ambiente interno.
- c) as variáveis controláveis originam-se no ambiente interno, e as variáveis não controláveis no ambiente externo.
- d) ambas variáveis originam-se no ambiente interno.
- e) ambas variáveis são controláveis, desde que previstas no planejamento estratégico.

4) (FCC AL-SP 2010) Com relação às escolas de planejamento estratégico, considere as afirmativas abaixo.

I. A escola de posicionamento entende a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente.

II. A escola de *design* adota a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações, utilizando o modelo das cinco forças competitivas.

III. Na perspectiva da escola empreendedora, o líder mantém o controle sobre a implementação da própria visão formulada de todo o processo estratégico. Portanto, a estratégia estaria resumida a um processo visionário do líder.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

IV. A escola cognitiva estuda as estratégias que se desenvolvem na mente das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas.

V. A escola ambiental coloca a estratégia como um processo reativo, ou seja, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo, reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I, II, III e IV.

b) I e V.

c) II e III.

d) II, III e V.

e) III, IV e V.

5) (FCC MPE-RS 2008) Com relação ao Planejamento Estratégico é correto afirmar que:

a) tendo em vista reduzir a incerteza que predomina em ambientes competitivos, enfatiza metas precisas que podem ser alcançadas em curto prazo.

b) seu foco central é a relação entre a análise ambiental externa e análise organizacional interna, tendo em vista a formulação de objetivos de longo prazo.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA:  
ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

c) envolve a organização como um todo, visando obter um preciso conhecimento das suas capacidades e recursos atuais, eliminando a incerteza do ambiente.

d) pressupõe a separação entre fatores ambientais externos e internos, enfatizando os comportamentos estratégicos reativos das pessoas dentro da organização.

e) por enfatizar a relação entre conhecimento técnico e capacidade de previsão, ele envolve de forma exclusiva a alta gerência da organização.

6) (FCC DNOCS 2010) O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e responder às perguntas: qual é o nosso negócio? Onde se quer chegar? Como a empresa está para chegar à situação desejada?

PORQUE

seu propósito geral é assegurar o desenvolvimento de curto e médio prazo da organização e intervir nos seus pontos fortes e fracos e nas variáveis externas.

É correto afirmar que

a) as duas afirmativas são falsas.

b) a primeira afirmativa é falsa e a segunda verdadeira.

c) a primeira afirmativa é verdadeira e a segunda é falsa.

d) as duas afirmativas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA:  
ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

e) as duas afirmativas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

7) (FCC TCE-SP) O Planejamento Estratégico

I. enfatiza metas precisas que podem ser alcançadas em curto prazo, tendo em vista reduzir a incerteza que predomina em ambientes competitivos.

II. tem como foco central a relação entre a análise ambiental externa e a análise organizacional interna, tendo em vista a formulação de objetivos de longo prazo.

III. visa obter um efeito de sinergia entre as capacidades e as potencialidades da organização, envolvendo-a como um todo.

IV. pressupõe a separação entre fatores ambientais externos e internos, enfatizando os comportamentos estratégicos reativos das pessoas dentro da organização.

V. deve envolver de forma exclusiva a alta gerência da organização, por enfatizar a relação entre conhecimento técnico e capacidade de previsão.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I, II e IV.

b) I e III.

c) II e III.

d) III, IV e V.

e) IV e V.



CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA:  
ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

8) (FCC TRT 8ª 2010) A Matriz SWOT é composta por quatro itens de análise que auxiliam a identificar

- a) missão; valores; resultados esperados e competências.
- b) riscos; necessidades; ambiente de negócios e soluções.
- c) deficiências; grade de sucessos; áreas de foco e metas.
- d) resultados obtidos; dificuldades; boas práticas e desafios.
- e) pontos fortes; pontos fracos; oportunidades e ameaças.

9) (FCC TCE-AL 2008) Na análise SWOT são atributos da organização

- a) as ameaças e os pontos fracos, porém os pontos fortes e as ameaças são considerados condições externas.
- b) as metas e os obstáculos, porém os fatores críticos de sucesso e os pontos fortes são considerados condições externas.
- c) as oportunidades e os pontos fracos, porém os pontos fortes e as ameaças são considerados condições externas.
- d) os pontos fortes e fracos, porém as ameaças e as oportunidades são consideradas condições externas.
- e) as metas e os fatores críticos de sucesso, porém as ameaças e os pontos fortes são considerados condições externas.

CURSO ON-LINE – NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE GESTÃO PÚBLICA – TRTs (TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA:  
ADMINISTRATIVA)

PROFESSOR: VINICIUS OLIVEIRA RIBEIRO

**Gabarito:**

1) E	2) E	3) C	4) E	5) B	6) C
7) C	8) E	9) D			

Um grande abraço, bons estudos e uma excelente prova!!!