



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)

PROCESSO SELETIVO

NÍVEL SUPERIOR

Avaliação de Conhecimentos Específicos (2.^a Fase)

Cargo **4** **ANALISTA TÉCNICO**

Código:

ANIII001

Aplicação: 14/12/2008

LEIA COM ATENÇÃO AS INSTRUÇÕES ABAIXO.

- 1 Ao receber este caderno, verifique se ele contém **SETENTA** itens, correspondentes à prova objetiva, corretamente ordenados de 1 a 70, e uma proposta para estudo de caso, acompanhada de espaço para rascunho, de uso opcional.
- 2 Quando autorizado pelo chefe de sala, no momento da identificação, escreva, no espaço apropriado da **folha de respostas**, com a sua caligrafia usual, a seguinte frase:
Aos homens capazes tudo corre favoravelmente.
- 3 Caso o caderno esteja incompleto ou tenha qualquer defeito, solicite ao fiscal de sala mais próximo que tome as providências cabíveis, pois não serão aceitas reclamações posteriores.
- 4 Não utilize lápis, lapiseira (grafite), borracha e(ou) qualquer material de consulta que não seja fornecido pelo CESPE/UnB.
- 5 Não serão distribuídas folhas suplementares para rascunho nem para texto definitivo.
- 6 Não se comunique com outros candidatos nem se levante sem autorização do chefe de sala.
- 7 Nos itens da prova objetiva, recomenda-se não marcar ao acaso: cada item cuja resposta diverja do gabarito oficial definitivo receberá pontuação negativa, conforme consta em edital.
- 8 A duração da avaliação é de **quatro horas e trinta minutos**, já incluído o tempo destinado à identificação — que será feita no decorrer da avaliação —, ao preenchimento da folha de respostas e à transcrição do texto definitivo do estudo de caso para a folha de texto definitivo.
- 9 Você deverá permanecer obrigatoriamente em sala por, no mínimo, **uma hora** após o início da avaliação e poderá levar este caderno somente no decurso dos últimos **quinze minutos** anteriores ao horário determinado para o término da avaliação.
- 10 Ao terminar a avaliação, chame o fiscal de sala mais próximo, devolva-lhe a sua folha de respostas e sua folha de texto definitivo do estudo de caso e deixe o local da avaliação.
- 11 A desobediência a qualquer uma das determinações constantes no presente caderno, na folha de respostas ou na folha de texto definitivo do estudo de caso poderá implicar a anulação da sua avaliação.

AGENDA (datas prováveis)

- I **16/12/2008**, após as 19 h (horário de Brasília) – Gabaritos oficiais preliminares da prova objetiva: Internet — www.cespe.unb.br.
- II **17 e 18/12/2008** – Recursos (prova objetiva): exclusivamente no Sistema Eletrônico de Interposição de Recurso, Internet, mediante instruções e formulários que estarão disponíveis nesse sistema.
- III **14/1/2009** – Resultados final da prova objetiva e provisório do estudo de caso: Internet.
- IV **15 e 16/1/2009** – Recursos (estudo de caso): exclusivamente no Sistema Eletrônico de Interposição de Recurso, Internet, mediante instruções e formulários que estarão disponíveis nesse sistema.
- V **3/2/2009** – Resultados finais do estudo de caso, da 2.^a fase e do processo seletivo: Internet.

OBSERVAÇÕES

- Não serão objeto de conhecimento recursos em desacordo com o item 12 do Comunicado n.º 1, de 12/10/2008.
- Informações adicionais: telefone 0(XX) 61 3448-0100; Internet — www.cespe.unb.br.
- É permitida a reprodução deste material apenas para fins didáticos, desde que citada a fonte.

De acordo com o comando a que cada um dos itens de 1 a 50 se refira, marque, na **folha de respostas**, para cada item: o campo designado com o código **C**, caso julgue o item **CERTO**; ou o campo designado com o código **E**, caso julgue o item **ERRADO**. A ausência de marcação ou a marcação de ambos os campos não serão apenadas, ou seja, não receberão pontuação negativa. Para as devidas marcações, use a **folha de respostas**, único documento válido para a correção da sua prova.

PROVA OBJETIVA

Para estabelecer estratégias organizacionais é importante analisar cenários, competências e processos essenciais. A respeito desse assunto, julgue os itens a seguir.

- 1 *Marketing share* é o nome dado ao método objetivo utilizado para classificar as atividades em comparação com atividades semelhantes realizadas por organizações reconhecidas por suas melhores práticas.
- 2 A matriz SWOT é fundamental para análise de cenário e, se divide em ambiente externo (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (forças e fraquezas).
- 3 A estratégia descreve como a organização pretende criar valor para seus *stakeholders* e busca o equilíbrio das forças contraditórias.
- 4 A estratégia de porta-fólio consiste na estruturação da organização em conjuntos de unidades de negócios e linhas de produtos que se combinam de uma forma lógica para conseguir sinergia e vantagens competitivas.
- 5 Segundo Michael E. Porter, há cinco forças competitivas no ambiente de uma empresa: novos entrantes potenciais, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaça dos produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes. Em face da margem competitiva dentro dessas cinco forças, Porter sugere três estratégias: diversificação, abertura de capitais e recolocação.

Com respeito à gestão de projetos, julgue os itens subseqüentes.

- 6 De acordo com guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK), os projetos são estruturados em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Entre esses grupos, o que apresenta maior nível de incertezas e de não se atingir os resultados do projeto é a de iniciação.
- 7 O escopo do projeto pode ser representado por meio de uma *work breakdown structure* (WBS), que é uma estrutura hierárquica e sintética dos pacotes de trabalho, em que a abordagem não analítica e sem detalhamentos de cada nível representa o escopo do trabalho a ser executado.
- 8 O preenchimento do campo não escopo visa a esclarecer o que não é objeto do projeto. Nesse campo, ficam claros a abrangência e os limites do projeto evitando, com isso, alimentar expectativas que não serão atendidas.
- 9 A capacidade dos *stakeholders* em influenciar as características finais do produto e do custo final do projeto é mais alta na fase inicial. O custo de mudanças geralmente aumenta conforme se desenvolve o projeto.
- 10 Objetivos são resultados quantificáveis utilizados para medir o sucesso do projeto e devem incluir seus custos e critérios de qualidade.
- 11 A linha de base, uma versão específica do cronograma do projeto, foi desenvolvida a partir da análise de rede do modelo de cronograma.
- 12 A técnica *top-down* é a mais indicada para a estimativa de custos do projeto, especialmente em conjunturas inflacionárias e de instabilidade econômica.

As fraudes contábeis descobertas no final da década passada e início da atual, envolvendo grandes corporações americanas e européias, como Enron, WorldCom e Parmalat, levaram os investidores a exigir mais transparência dos gestores das grandes organizações e novas modalidades de proteção aos acionistas, empregados e demais *stakeholders*. Tais exigências, por sua complexidade e profundidade acabaram sendo incluídas em leis e modelos de governança exigidos em determinados mercados financeiros. É o caso da lei americana Sarbanes-Oxley e da Nova Lei de Sociedade Anônima brasileira, além do regulamento do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo que determina níveis de exigência de governança.

João R. M. Lobo *et al.* Uma visão sobre os aspectos de governança corporativa aplicados ao novo mercado da bolsa de valores de São Paulo. In: II Simpósio Internacional de Transparência nos Negócios, Rio de Janeiro, 2008.

Tendo o texto acima como referência inicial, julgue os itens a seguir com respeito a governança corporativa, seus princípios e conceitos básicos.

- 13 Com o objetivo de regular o ambiente corporativo e mitigar os efeitos negativos que emergiram das mega-fraudes e escândalos corporativos, o Congresso dos Estados Unidos aprovou em 2002 a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), fundamentada em quatro pilares: conformidade legal, transparência, prestação responsável de contas e senso de justiça.
- 14 A conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país é denominada *accountability*.
- 15 *Compliance* e *disclosure* são termos que denotam a necessidade de esclarecimento e divulgação das bases informacionais da empresa à sociedade e aos seus *stakeholders*, respectivamente, sobre demonstrações financeiras, e informações *off balance*.
- 16 Os *stakeholders* são partes que afetam ou são afetadas pelas diretrizes, ações e resultados das companhias e possuem interesses legítimos em manter estáveis as bases da cadeia de geração de valor.

Um dos aspectos importantes da análise de viabilidade de um projeto é sua duração. Acerca das ferramentas de gerenciamento do tempo do projeto, julgue os itens subseqüentes.

- 17 A duração (DU, DUR ou *duration*), segundo o modelo proposto pelo *Project Management Institute* (PMI), refere-se ao número total de períodos de trabalho, sem incluir feriados e demais períodos de descanso.
- 18 As atividades do projeto com folga ou flutuação igual a zero são consideradas tarefas do caminho crítico, sendo que as folgas livres (*free slacks*) referem-se ao tempo durante o qual é possível atrasar o início da tarefa sem prorrogar o início da tarefa seguinte.
- 19 Embora existam diferenças superficiais, o método de caminho crítico (CPM — *critical path method*) difere fundamentalmente do *program evaluation and review technique* (PERT) por que usa distribuição de médias (valor esperado) em vez do valor mais provável, originalmente usado no PERT.

- 20 A margem de contingência ou *buffer* contempla o período de tempo subtraído da atividade para compensar riscos de cronograma.
- 21 O CPM usa lógica de uma rede seqüencial para determinar a flexibilidade na elaboração de cronogramas e calcular a duração do projeto.
- 22 A finalidade da especificação de escopo é documentar as metas do projeto, os resultados práticos e os requisitos, para que sejam usados como linha de base para futuras decisões.
- 23 Variáveis que possuem pequena probabilidade de ocorrer, mas que influenciam fortemente no atendimento dos requisitos e na consecução dos objetivos são denominadas premissas.
- 24 Políticas, instruções, procedimentos e informações históricas são ativos de processos organizacionais que auxiliam na elaboração do termo de abertura e na declaração preliminar de escopo.

Segundo Kaplan e Norton, em sua obra Mapas Estratégicos, a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Nesse mesmo livro esses autores abordam o sistema balanceado de mensurações — *balanced scorecard* (BSC). Acerca do BSC julgue os itens que se seguem.

- 25 O BSC visa a conciliar os indicadores de resultados com os indicadores não-financeiros, de forma a promover oportunidades de criação de valor baseados, também, em ativos intangíveis da organização.
- 26 No modelo BSC, os processos de criação de valor esclarecem as condições em que o produto ou serviço será ofertado e, inseridos na perspectiva do cliente, abordam as relações sociais e de regulação.
- 27 Competências, tecnologia e clima organizacional são variáveis da perspectiva interna vitais para fomentar processos de inovação eficazes, sob a ótica do BSC.
- 28 O relatório de prontidão estratégica consolida os elementos essenciais da abordagem BSC de gestão de ativos intangíveis, entre eles o grau de alinhamento com a estratégia definida.
- 29 São quatro as perspectivas do modelo do BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Conforme descrevem Andrade e Rossetti, sinais evidentes de reaproximação dos movimentos internos nas companhias com o comportamento de atores externos exigem mudanças positivas nos padrões de governança. A esse respeito, existem tendências e conceitos que se fortalecem na gestão contemporânea. Com relação a esse enfoque e dos marcos construtivos da governança corporativa, julgue os itens seguintes.

- 30 A avaliação de modelos nacionais e a universalização das boas práticas são fatores determinantes da convergência.
- 31 Quanto ao posicionamento em *ratings* corporativos, no qual mau posicionamento induz a custos e bom posicionamento a benefícios, é correto afirmar que se trata, entre as tendências, do fenômeno da diferenciação.

- 32 A tendência de concentração do capital de controle e a falta de liquidez das ações de mercado são as bases da abordagem de Robert Monks sobre governança corporativa.
- 33 Um grande marco histórico da governança corporativa foi a elaboração de um rol de princípios de governança pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), baseados no elo entre mobilização do mercado de capitais, crescimento das corporações e desenvolvimento das nações.
- 34 Segundo os princípios da OCDE, o sistema de governança corporativa deve garantir o tratamento equitativo de todos os acionistas, inclusive os minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas devem ter oportunidade de obter reparação efetiva por violação de seus direitos.

Acerca das técnicas e práticas contemporâneas de gestão empresarial que visam aumentar a governança e o controle sobre os processos de trabalho, é correto afirmar que

- 35 o diagrama de causa e efeito de Ishikawa é uma técnica utilizada para estudar a possível relação entre duas variáveis e as possíveis correlações de causa e efeito em um processo.
- 36 o *quality function deployment* (QFD) pode ser definido como sendo um processo para converter as necessidades de qualidade dos clientes a características técnicas e assim determinar a qualidade do projeto para o produto final. Também conhecido por Casa da Qualidade, o QFD é obtido pelo cruzamento da tabela dos requisitos do cliente (ou da qualidade exigida) com a tabela das características de qualidade.
- 37 o *turnover* consiste no rodízio de funções promovido pela empresa, para que o funcionário possa adquirir novos conhecimentos em setores diferentes e acumular experiências, sem sair da companhia em que trabalha.
- 38 os principais modelos de gestão passaram a ser analisados sob a ótica de sua maturidade e da capacidade de sustentabilidade de suas práticas. Entre estes destacam-se o OPM3 e o CMM, respectivamente utilizados na gestão de processos e projetos.
- 39 mapeamento de competências é uma ferramenta de gestão vinculada mais aos conhecimentos, atitudes e habilidades dos profissionais do que à noção formal de competência institucional-jurídica e a tradicional descrição de cargos.

Com respeito ao mapeamento, modelagem e desenho de processos, julgue os itens subseqüentes.

- 40 O uso do diagrama espinha de peixe é uma ferramenta que proporciona a um grupo de trabalho de análise e melhoria de processos observar a relação entre resultado de um processo e os fatores do processo que, por razões técnicas, possam afetar o evento analisado.
- 41 O gráfico de Pareto consiste no agrupamento e categorização de informações sob o aspecto qualitativo das causas de um evento, tendo como foco a melhoria do processo.
- 42 O mapeamento de fluxo de valor é uma ferramenta de melhoria contínua, pois cria um círculo virtuoso no qual após realizar as ações para atingir o mapa futuro, o mapa do estado futuro torna-se o mapa do estado presente e serão elaboradas novas ações de melhoria para atingir o novo mapa futuro.
- 43 O *Brainstorming* se qualifica pelo julgamento a priori de idéias lançadas por um grupo para direcionar ações de melhoria em processos.
- 44 Entre os objetivos da modelagem de processos incluem-se: uniformizar o entendimento da forma de trabalho; analisar e melhorar o fluxo de informações; explicitar o conhecimento sobre os processos; realizar análises organizacionais e de indicadores (processos, financeiros e outros) e realizar simulações.

Segundo Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal, na obra “O processo da Estratégia”, as estratégias formais eficazes contém três elementos essenciais: metas, políticas e programas. Com relação a estratégia e a esses elementos, julgue os itens seguintes.

- 45 A adaptação da organização à estratégia dificulta o desenvolvimento das complementaridades e de sua sustentabilidade.
- 46 São características dos indicadores de definição de metas: específicos e claros, mensuráveis, realísticos, possíveis de serem atingidos e com tempo definido.
- 47 A principais seqüências de ação que determinam a força e a viabilidade geral de uma entidade são denominados de políticas estratégicas.

Para Michel Porter, a busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais: gestão da qualidade total, *benchmarking*, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança. Embora as melhorias operacionais daí resultantes muitas vezes tenham sido drásticas, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de refletir estes ganhos em rentabilidade sustentada. Porter entende que, a raiz desse problema seria a incapacidade das organizações de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A respeito de eficácia operacional e estratégia julgue os itens subseqüentes.

- 48 As diferenças na eficácia operacional são uma importante fonte da diversidade de rentabilidade entre os concorrentes, mas não afetam diretamente as posições de custo relativas e os níveis de diferenciação.
- 49 Eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia trata da combinação de atividades.
- 50 A formulação eficaz de estratégia é consequência de um processo não deliberado, que exclui os elementos emergentes do ambiente, podendo até se falar de planejamento flexível

1 Os aspectos positivos dos saldos apresentados por esta seção, no término deste exercício, configuram bem o acerto das inovações introduzidas por V. S.^a na dinâmica dos trabalhos sob
4 sua superior orientação e coordenação, principalmente no que diz respeito à política de pessoal adotada, que veio aumentar, consideravelmente, as situações favoráveis à satisfação das
7 necessidades de cada um e do grupo, no ambiente de trabalho. A validação do outro tornou-se mola propulsora para o desenvolvimento das potencialidades individuais e fator
10 preponderante para a integração do grupo, sempre mais interessado nos elevados objetivos da administração deste órgão.

Trecho de relatório citado por João L. Ney. **Prontuário de redação oficial**. 8.^a ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1976, p. 171.

Entre as qualidades comumente atribuídas ao texto escrito, estão a coerência, a clareza, a concisão e a correção. De acordo com João L. Ney, em sua obra **Prontuário de Redação Oficial**, para se obter concisão, é preciso evitar: informações supérfluas para o objetivo que se quer alcançar, palavras e adjetivações inúteis, perífrases ou circunlóquios, redundâncias e repetições excessivas.

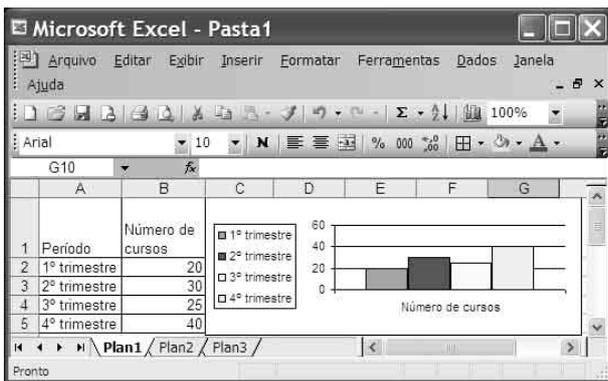
Acerca das informações e do texto acima, que é parte de um relatório, e considerando as técnicas de redação, julgue os itens de 51 a 60.

- 51 Relatórios são tipos de documento em que um funcionário dá a conhecer, ao seu superior imediato, de maneira informal e descontraída, a sua opinião pessoal sobre determinado fato.
- 52 A retirada das vírgulas que separam a expressão “no término deste exercício” (l.2) não comprometeria a correção gramatical do texto, nesse caso.
- 53 Os pronomes de tratamento, como Vossa Senhoria, abreviado como V. S.^a no texto, levam os verbos para a segunda pessoa do singular. Uma outra forma de escrever o que está no texto seria, portanto: V. S.^a introduziste inovações na dinâmica dos trabalhos sob sua orientação.
- 54 A coerência é a qualidade do texto escrito pela qual se reconhece neste uma unidade, um conjunto harmônico de idéias que se complementam e que não se contradizem.
- 55 Ao escrever “término deste exercício” (l.2), o autor do texto emprega um termo frequentemente utilizado na referência a um período de tempo determinado: exercício.
- 56 Os adjetivos encontrados em “superior orientação e coordenação” (l.4) e “elevados objetivos da administração” (l.11) prejudicam a concisão do texto, uma vez que não acrescentam informação relevante para o objetivo do relatório.
- 57 A expressão “política de pessoal” (l.5) estaria igualmente correta se substituída, no texto, por **política de recursos humanos**.
- 58 As técnicas de redação recomendam evitar períodos muito longos, que podem comprometer a clareza de um texto. Nesse sentido, o primeiro período do texto em questão poderia ser dividido em dois.
- 59 O trecho apresentado corresponde a um parágrafo. Cada parágrafo de um texto deve desenvolver um aspecto do tema, que é o mesmo em todo o texto.
- 60 Tópico frasal é o nome técnico atribuído ao período que encerra cada um dos parágrafos de um texto, e que traz as conclusões parciais do autor sobre o tema de que trata um dado texto.



Considerando a figura acima, que exibe a página web do SEBRAE/DF acessada via Internet Explorer, julgue os itens a seguir.

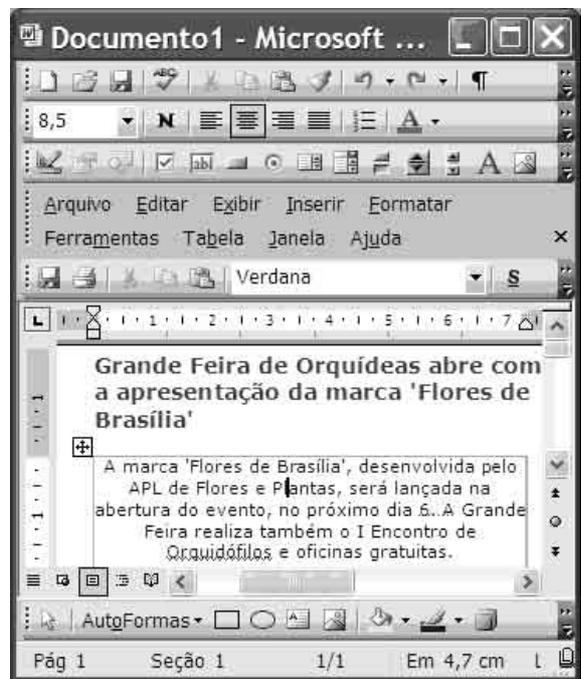
- 61 Ao se clicar a ferramenta , a página será configurada como página principal.
- 62 Ao se clicar, sucessivamente, **Arquivo** e Salvar como, é possível selecionar a opção para armazenar a página completa.
- 63 Com a criação da Internet, foi possível democratizar o acesso à informação, principalmente com a disseminação da tecnologia cyberlink, também chamada de rede sem fio.



Com referência à figura acima, que exibe uma janela do Excel 2003 com uma planilha a partir da qual foi gerado o gráfico mostrado, julgue os próximos itens.

- 64 Para se centralizar horizontal e verticalmente o conteúdo das células A1 e B1, é suficiente selecionar essas células, clicar a opção Células do **menu Formatar**, clicar a guia Alinhamento e, na opção Alinhamento de texto, selecionar Centro tanto para vertical como para horizontal e clicar OK.

- 65 O gráfico foi criado usando como base os dados das células de A1 até B5.
- 66 Para se alterar o tamanho do gráfico, é suficiente selecioná-lo, clicar a opção Tamanho, do **menu Formatar**, definir o tamanho e clicar OK.
- 67 Ao se clicar a ferramenta , será apresentada a visualização de impressão da planilha e do gráfico.



Considerando a figura acima, que apresenta uma janela do Word 2003 com um texto em edição, julgue os itens subsequentes.

- 68 Tanto o primeiro quanto o segundo parágrafo estão alinhados à esquerda.
- 69 O segundo parágrafo está formatado com fonte Verdana.
- 70 A borda do segundo parágrafo pode ter sido criada usando-se o recurso .

ESTUDO DO CASO

- Neste instrumento de avaliação, que vale **trinta** pontos, faça o que se pede, usando o espaço para rascunho indicado no presente caderno. Em seguida, transcreva o texto para a **FOLHA DE TEXTO DEFINITIVO DO ESTUDO DE CASO**, no local apropriado, pois **não será avaliado fragmento de texto escrito em local indevido**.
- Qualquer fragmento de texto além da extensão máxima de **trinta** linhas será desconsiderado.
- Na **folha de texto definitivo**, identifique-se apenas no cabeçalho da primeira página, pois **não será avaliado** texto que tenha qualquer assinatura ou marca identificadora fora do local apropriado.

A empresa Valor tem cerca de cinquenta anos de existência e, desde a sua fundação, é administrada por uma mesma família. A administração foi passando de pai para filho, geração após outra. Agora, com o objetivo de conseguir recursos para investir na ampliação dos negócios, a empresa resolveu abrir o seu capital social, profissionalizar sua administração e implantar os princípios da governança corporativa.

Considerando a situação hipotética apresentada, como profissional contratado para levar à frente o projeto de modernização administrativa da empresa Valor, descreva quais as ações deverão ser adotadas para implantação dos princípios básicos de governança corporativa no âmbito da empresa, tendo como base os quatro princípios básicos validados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	