

# Administração

## QUESTÃO DISCURSIVA 1

As vendas de automóveis de passeio e de veículos comerciais leves alcançaram 340 706 unidades em junho de 2012, alta de 18,75%, em relação a junho de 2011, e de 24,18%, em relação a maio de 2012, segundo informou, nesta terça-feira, a Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores (Fenabreve). Segundo a entidade, este é o melhor mês de junho da história do setor automobilístico.

Disponível em: <<http://br.financas.yahoo.com>>. Acesso em: 3 jul. 2012 (adaptado).

Na capital paulista, o trânsito lento se estendeu por 295 km às 19 h e superou a marca de 293 km, registrada no dia 10 de junho de 2009. Na cidade de São Paulo, registrou-se, na tarde desta sexta-feira, o maior congestionamento da história, segundo a Companhia de Engenharia de Tráfego (CET). Às 19 h, eram 295 km de trânsito lento nas vias monitoradas pela empresa. O índice superou o registrado no dia 10 de junho de 2009, quando a CET anotou, às 19 h, 293 km de congestionamento.

Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br>>. Acesso em: 03 jul. 2012 (adaptado).

O governo brasileiro, diante da crise econômica mundial, decidiu estimular a venda de automóveis e, para tal, reduziu o imposto sobre produtos industrializados (IPI). Há, no entanto, paralelamente a essa decisão, a preocupação constante com o desenvolvimento sustentável, por meio do qual se busca a promoção de crescimento econômico capaz de incorporar as dimensões socioambientais.

Considerando que os textos acima têm caráter unicamente motivador, redija um texto dissertativo sobre sistema de transporte urbano sustentável, contemplando os seguintes aspectos:

- conceito de desenvolvimento sustentável; (valor: 3,0 pontos)
- conflito entre o estímulo à compra de veículos automotores e a promoção da sustentabilidade; (valor: 4,0 pontos)
- ações de fomento ao transporte urbano sustentável no Brasil. (valor: 3,0 pontos)

## Padrão de Resposta

O estudante deve redigir texto dissertativo, abordando os seguintes tópicos:

A – A ideia de que desenvolvimento sustentável pode ser entendido como proposta ou processo que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer capacidade similar das gerações futuras.

B – A redução do IPI para a compra de automóveis incentiva a utilização de veículos movidos a combustíveis fósseis num cenário de baixa mobilidade urbana nas cidades brasileiras. Mais automóveis nas cidades gera mobilidade deficitária e mais consumo de combustíveis fósseis, pois os motores ficam mais tempo acionados. O aumento da queima de combustíveis nestes motores gera maiores quantidades de emissões de gases poluentes, como os gases de efeito estufa, o monóxido de carbono, os óxidos de enxofre e os particulados. Como consequência, o ar atmosférico das cidades se torna mais poluído.

C – São ações de fomento:

Concessão de subsídios governamentais ao transporte coletivo em detrimento do transporte particular, como exemplo a redução de IPI para a fabricação de equipamentos de transporte coletivo como ônibus, vagões de metrô, trólebus e barcas públicas.

Concessão de subsídios governamentais para a manufatura e venda de veículos de transporte movidos a combustíveis limpos ou mais sustentáveis, como os veículos a energia solar, gás natural, energia elétrica, hidrogênio, biodiesel, dentre outros.

Incentivo ao uso de bicicletas e da caminhada, como a construção de ciclovias e de passeios seguros, amplos e agradáveis.

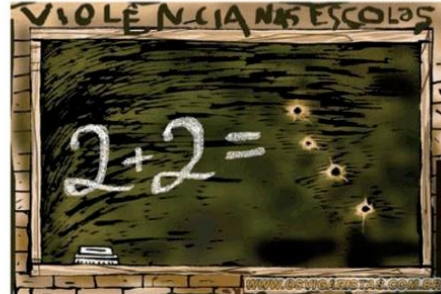
## QUESTÃO DISCURSIVA 2

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define violência como o uso de força física ou poder, por ameaça ou na prática, contra si próprio, outra pessoa ou contra um grupo ou comunidade, que resulte ou possa resultar em sofrimento, morte, dano psicológico, desenvolvimento prejudicado ou privação. Essa definição agrega a intencionalidade à prática do ato violento propriamente dito, desconsiderando o efeito produzido.

DAHLBERG, L. L.; KRUG, E. G. **Violência**: um problema global de saúde pública. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 18 jul. 2012 (adaptado).



CABRAL, I. Disponível em: <<http://www.ivancabral.com>>. Acesso em: 18 jul. 2012.



Disponível em: <<http://www.pedagogiaaopedaletra.com.br>>. Acesso em: 18 jul. 2012.

A partir da análise das charges acima e da definição de violência formulada pela OMS, redija um texto dissertativo a respeito da violência na atualidade. Em sua abordagem, deverão ser contemplados os seguintes aspectos:

- tecnologia e violência; (valor: 3,0 pontos)
- causas e consequências da violência na escola; (valor: 3,0 pontos)
- proposta de solução para o problema da violência na escola. (valor: 4,0 pontos)

### **Padrão de Resposta**

O estudante deverá redigir texto dissertativo, abordando os seguintes aspectos:

A – Comentários gerais a respeito da violência na atualidade, considerando o papel de tecnologias no estímulo ou combate à violência.

B – Aspectos relacionados à educação escolar e a violência, apontando suas causas e consequências.

C – Ações/soluções para a violência na escola. Exemplos: atualização dos profissionais da educação, conscientização da comunidade escolar sobre o assunto, desenvolvimento de políticas públicas ligadas ao combate à violência.

### QUESTÃO DISCURSIVA 3

Os gerentes de *marketing* e de finanças de uma empresa industrial discordam sobre a relação entre os investimentos em projetos comunitários e as vendas da empresa. O gerente de *marketing* assegura que esses investimentos dão retornos em relação ao aumento de vendas, além de serem relevantes para efeito de posicionamento de marca. Por outro lado, o executivo de finanças defende que esses investimentos não melhoram o desempenho de vendas e recomenda que futuros investimentos desse tipo sejam cancelados.

Na tentativa de adotar uma referência mais consistente para análise, os dois gerentes coletaram dados de investimentos sociais da empresa e de vendas totais dos últimos 30 meses, em três diferentes cidades (A, B e C), totalizando 90 observações (30 por cidade). A correlação entre as duas variáveis (investimentos sociais e vendas) na amostra total foi de 0,20. Por cidade, os coeficientes de correlação entre as duas variáveis foram: Cidade A,  $-0,01$ ; Cidade B,  $0,22$ ; Cidade C,  $0,43$ .

Levando em conta esses resultados, faça o que se pede nos itens a seguir.

- a) Comente a pertinência do uso da técnica de análise de correlação no contexto indicado. (valor: 3,0 pontos)
- b) Faça uma análise do resultado geral e do resultado segmentado por cidade. (valor: 3,0 pontos)
- c) Analise os posicionamentos de cada um dos gestores (*marketing* e finanças) e apresente uma proposta de decisão quanto aos investimentos sociais a serem efetuados pela empresa, considerando os coeficientes de correlação indicados e sugerindo outros possíveis dados que seriam relevantes para a tomada dessa decisão. (valor: 4,0 pontos)

### **Padrão de Resposta**

A – O estudante deve se posicionar sobre a pertinência ou não do uso da técnica de análise de correlação e justificar tal posicionamento, demonstrando conhecimento sobre associação de duas variáveis por meio de correlação estatística. A correlação pode ser considerada aplicável, uma vez que são duas variáveis medidas paralelamente onde se pretende saber se há, ou não, alguma variação conjunta relacionada à influência do investimento social sobre as vendas. O estudante também pode considerar que, embora aplicável, o método é limitado como critério para tomada de decisão, pois seria necessário considerar outros fatores e dados, argumento este que pode ser apresentado pelos estudantes que se posicionarem desfavoravelmente ao uso da técnica nesse contexto.

B – O estudante deve demonstrar que reconhece que há uma associação pequena em termos gerais (0.20), porém esta associação varia por cidade, havendo uma em que a associação é praticamente nula, e outra em que a associação é maior que nas demais. Portanto, as variações por cidade indicam que as hipóteses dos dois executivos são parcialmente verdadeiras e dependem do local onde a análise foi feita. Também pode ser comentado que os resultados não são suficientemente abrangentes para fundamentar a decisão.

C – O estudante deve ressaltar que há evidências de que o gestor de marketing está correto em relação à Cidade C e que o executivo de finanças está correto no caso da Cidade A. Nesses termos, o estudante deve recomendar que seja mantido o investimento para a Cidade C e que se cancelem ou se modifiquem estratégias de investimento na Cidade A. A Cidade B pode ter os investimentos tanto mantidos quanto modificados ou cancelados, pois a relação é baixa. O estudante também pode mencionar que há outros fatores a serem considerados na decisão, o que exigiria outros tipos de fontes de dados, como a consulta aos demais *stakeholders* em cada cidade.

#### QUESTÃO DISCURSIVA 4

Algumas empresas com espírito inovador estão subvertendo a lógica tradicional da indústria. No lugar de departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), lotados com técnicos e pesquisadores altamente especializados, elas contam com ideias de pessoas que chegam do mundo todo, via Internet.

Um modelo adotado por uma empresa americana chama a atenção: qualquer pessoa, com a contribuição de 10 dólares, pode lançar uma proposta de produto, que será submetida a um fórum de mais de 200 000 colaboradores virtuais. Na sede da empresa, onde trabalham 78 pessoas, os protótipos dos produtos são confeccionados em plástico, em impressoras 3D, e o processo de aperfeiçoamento dos protótipos conta, também, com a colaboração dos voluntários da rede. Os modelos finais são produzidos em fábricas chinesas. Os inventores e os internautas que palpitarão compartilham o equivalente a 30% das vendas, conforme sua participação no processo.

A empresa foi criada com o aporte de 15 milhões de dólares angariados em fundos de capital de risco, conta com um portfólio de produtos com expressivos volumes de vendas e tem cerca de 70 projetos em fase final de desenvolvimento. Cada um dos projetos é controlado por funcionários da empresa e tem prazo para acabar – não mais que seis semanas.

Todavia, novos modelos de negócios trazem novos desafios, como a complexidade das questões relacionadas à propriedade intelectual e à democratização da produção caseira de produtos, propiciada pela expansão da oferta de impressoras 3D.

MANO, C. A multidão manda. *Exame*, São Paulo, ano 46, n. 1016, p. 112-114, 16 mai. 2012 (adaptado).

A respeito dessa situação, responda às perguntas a seguir, justificando sua resposta.

- Que tipo de estrutura organizacional melhor representa a situação descrita? (valor: 2,5 pontos)
- Como os sistemas de informação dão suporte aos processos interativos de desenvolvimento de produtos e serviços? (valor: 2,5 pontos)
- Quais os incentivos para um fundo de capital de risco investir nesse tipo de empreendimento? (valor: 2,5 pontos)
- De que modo processos de inovação aberta tais como o descrito no texto podem contribuir para a solução de problemas públicos relacionados a governos e cidadãos? (valor: 2,5 pontos)

#### **Padrão de Resposta**

A – O estudante deve indicar que o tipo de estrutura que melhor representa a situação descrita é a estrutura organizacional em rede, que busca integrar a empresa com os *stakeholders* envolvidos nos seus processos.

B – O estudante deve identificar os elementos encontrados no texto que se relacionam com o processo de desenvolvimento de produto de forma colaborativa pela disseminação e integração de conhecimentos – colaboração em rede, inovação aberta, produção de protótipos em impressoras 3D, prototipagem rápida, gestão de projetos, e terceirização da produção –, considerando a relevância de sistemas de informação que permitem interação de vários atores, flexibilidade, agilidade e compartilhamento de dados e informações.

C – O estudante deve citar a possibilidade de retorno acima da média no contexto descrito, considerando que o retorno deve ser compatível com o risco.

D – O estudante deve citar modos pelos quais o uso de tecnologias de informação propicia soluções inovadoras em serviços públicos ao aproximar cidadãos e agentes públicos. As respostas podem abordar o uso de dados abertos e o desenvolvimento de aplicativos para controle e facilitação de acesso aos serviços públicos. Podem, também, mencionar o cidadão como co-responsável pela qualidade da gestão pública por meio da comunicação direta via sistemas de informação. A noção de governo aberto, subjacente a essa resposta, pode ser mencionada.

---

## QUESTÃO DISCURSIVA 5

O presidente de uma grande indústria de cosméticos e beleza reconhece que o momento econômico do país é extremamente favorável à expansão dos negócios da empresa. Ele propôs, então, ao Conselho de Administração, a expansão da organização, por meio da construção de uma nova fábrica na região central do país. Atualmente, a única fábrica da empresa está situada no sul e atende à demanda de todo o país. Porém, o presidente acredita que uma nova fábrica possibilitará ganhos de escala, menores custos para distribuição dos produtos e atendimento mais rápido e personalizado aos clientes. O Conselho de Administração concordou com a argumentação, mas solicitou um estudo mais detalhado ao presidente sobre o projeto.

O presidente reconhece que a administração caracteriza-se pela interdisciplinaridade de conceitos e áreas, que, por sua vez, requer uma intensidade de trocas entre os especialistas de *marketing*, recursos humanos, finanças e produção, entre outros. Nesse sentido, para elaborar o projeto solicitado pelo Conselho, convocou inicialmente os diretores das seguintes áreas para discutir a expansão e desenvolvimento do projeto: planejamento, recursos humanos, produção, *marketing* e finanças. Na reunião, os diretores solicitaram uma caracterização/contextualização do projeto de expansão, que ficou a cargo do diretor de planejamento.

Pouco tempo depois, o diretor de planejamento apresentou aos outros diretores da empresa a caracterização do projeto em que constavam: objetivo, breve histórico da empresa, panorama e análise do cenário atual, levantamento das oportunidades e ameaças ao negócio, justificativa e proposição da expansão da fábrica de cosméticos na região central do país.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010 (adaptado).

Suponha que, após entrega da caracterização do projeto apresentada pelo diretor de planejamento, o presidente da empresa tenha solicitado aos demais diretores que redigissem um plano que contivesse o papel estratégico e os objetivos das áreas funcionais para a realização do projeto de expansão da fábrica.

Com base nessa situação, elabore um texto dissertativo que contemple os seguintes aspectos:

- a) critérios críticos a serem analisados pela área de Recursos Humanos para a viabilização do projeto de expansão da fábrica; (valor: 5,0 pontos)
- b) critérios críticos a serem analisados pela área de Produção para a viabilização do projeto de expansão da fábrica. (valor: 5,0 pontos)

### **Padrão de Resposta**

Espera-se que o estudante mostre, por meio de um texto dissertativo, conhecimento sobre:

A – O papel da área de recursos humanos na organização e na decisão de expansão, com base em critérios como: custo de mão de obra na região; estrutura funcional (áreas e cargos para nova fábrica); competências e habilidades para cada cargo; oferta de mão de obra especializada na região; possibilidade de transferência interna de funcionários; recrutamento e seleção; necessidade de treinamento.

B – O papel da área de produção na organização e na decisão de expansão, com base em critérios como: capacidade instalada relacionada à demanda; estratégia de produção; sistemas de produção; arranjo físico e fluxos produtivos; arranjos produtivos; organização da produção – produção artesanal, em massa, enxuta; cadeia de fornecimento/suprimento; custos de transporte; infraestrutura logística; segurança das operações; impactos ambientais.