

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Bruno Medeiros de Souza Silveira

**Como fazer da avaliação somativa do ENADE uma avaliação formativa do
curso de Administração**

Belo Horizonte

2019

Bruno Medeiros de Souza Silveira

**Como fazer da avaliação somativa do ENADE uma avaliação formativa do
curso de Administração**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação e em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus

Linha de pesquisa: Pessoas, trabalho e sociedade

Belo Horizonte

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S587c	Silveira, Bruno Medeiros de Souza Como fazer da avaliação somativa do ENADE uma avaliação formativa do curso de Administração / Bruno Medeiros de Souza Silveira. Belo Horizonte, 2019. 224 f.: il. Orientador: Roberto Patrus Mundim Pena Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração 1. Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – Avaliação. 2. Administração – Estudo e ensino (Superior) – Avaliação. 3. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Brasil). 4. Ensino superior - Avaliação. 5. Avaliação educacional. 6. Universidades e faculdades católicas – Belo Horizonte - Avaliação. I. Pena, Roberto Patrus Mundim. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título. CDU: 378.146
-------	--

Bruno Medeiros de Souza Silveira

**Como fazer da avaliação somativa do ENADE uma avaliação formativa do
curso de Administração**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação e em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena (Orientador)

Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes (Banca Examinadora)

Prof. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 30 de abril de 2019

*Cheio de Deus, não temo o que
virá. Venha o que vier, nunca será maior
que minh'alma...*

*... à minha mãe, Vera Lúcia, fonte de
inspiração, que durante sua missão
acreditou em meus sonhos e sempre me
fez me sentir único.*

*... ao meu Pai, João e meus irmãos,
Wanderson, Glaydson, Alessandro e
minha madrinha Maria das Graças.*

AGRADECIMENTOS

Gratidão a Deus, meu melhor amigo, a quem confio meus sonhos. Se és de vitória, as honras são d'Ele.

Gratidão a Roberto Patrus, meu orientador, pela partilha de conhecimentos e troca de experiências imprescindíveis durante minha trajetória no Mestrado.

Gratidão a Danielle Penido e Dirley Moreira, pioneiras desse sonho, pelas palavras de conforto e por me acolher nos momentos de incertezas.

Gratidão aos amigos do Mestrado, Adriana do Carmo, Thiago Jacques e Wilquer Ferreira com quem pude compartilhar momentos de estudo e lazer, criando vínculos de amizade.

Gratidão a Mara Martins, Márcio Coelho e Nayara Amormino, pelo amor incondicional que nos faz família.

Gratidão a Maria Honorato, Kamila, Fernanda e Larissa Duque, família de alma e coração.

Gratidão a Verônica Nery, pela amizade e inúmeras palavras de sabedoria.

Gratidão a Keylla Nogueira, pelo incentivo e por ser exemplo de coragem..

Gratidão a Juliana Souza, por me mostrar o real sentido da palavra fé e por seguir comigo, independente de minhas escolhas.

Gratidão a Taciane Oliveira e Gabriela Pimenta, pelas orações, palavras de afeto, lealdade e inúmeras risadas.

Gratidão a Ana Flávia, Anakely Remígio e Marcelo Soares, pela resiliência e fidelidade em um dos momentos mais desafiadores da minha história.

Gratidão a Matheus César, Josiane Almeida e Rafael Paiva, por vibrarem comigo e pela linda história que construímos.

Gratidão a Emanuely Dias, professora de graduação, fonte de minha inspiração acadêmica.

Gratidão aos amigos da ArcelorMittal, que fazem parte da minha carreira profissional. Em especial, aos meus líderes Marcos Antônio Esteves e Ana Elisa Babo.

Gratidão as minhas crianças, Júlia e Laura, pelos sorrisos e pureza do amor.

Gratidão a Pedro Fonseca, pela amizade, companheirismo e inúmeras alegrias.

Gratidão especial a quem faz parte da minha história e segue comigo em minha missão: Ana Carolina Tameirão, Lilian de Carvalho, Michely Malta, Marília Camilo, Junior Ribeiro, Lidiana Borges, Flávio Amormino, Isabela Ferreira, Leonardo Rates, Gizele Oliveira, Alexandre Vianna, Cristina Eduarda, Fabiana Costa, Daniel Oliveira e Tatiana de Castro.

RESUMO

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE – avalia o desempenho dos estudantes com relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação, ao desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e ao nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial. A avaliação do ensino superior é realizada pelo MEC por meio do SINAES, sendo o ENADE o componente utilizado para a avaliação dos estudantes. Constitui-se em uma avaliação somativa por estar vinculada à noção de medir e classificar os estudantes segundo níveis de aproveitamento, diante da média das notas obtidas no exame. A presente pesquisa analisou as provas do ENADE das edições de 2009, 2012 e 2015, do curso de Administração da PUC MG (Belo Horizonte), classificando as questões por Eixos Temáticos e por Níveis Cognitivos de acordo com Taxonomia dos Objetivos Educacionais de Bloom. Por fim, conclui-se que as principais contribuições do estudo foi a criação do conceito de Índice de Exigência Cognitiva (IEC), qual pode ser utilizado como fator de medição do grau de exigência cognitiva da prova e deve ser considerado como uma variável relevante na análise dos resultados dos estudantes. E para transformar a avaliação somativa do ENADE em uma avaliação formativa do curso de Administração, deve-se seguir duas recomendações: primeiro, a análise da prova deve ser feita classificando as questões por Eixo Temático. Isso permite ao coordenador saber com que professores atuar e dividir a responsabilidade dos projetos de aperfeiçoamento da aprendizagem com eles. Segundo, a

análise das questões deve considerar não somente o conteúdo das questões, mas também o Nível Cognitivo exigido em cada uma delas.

Palavras-chave: ENADE, MEC, SINAES, Administração, Eixos Temáticos, Níveis Cognitivos, Taxonomia de Bloom.

ABSTRACT

The National Student Performance Examination (ENADE) evaluates students' performance in relation to the programmatic content provided in the curricular guidelines of undergraduate courses, the development of skills and abilities necessary to deepen general and professional education and to students in relation to the courses . the Brazilian and world reality. The evaluation of higher education is carried out by the MEC through the SINAES, and the ENADE is the component used to evaluate the students. It is a summative evaluation, since it is linked to the notion of measuring and classifying the students according to the levels of achievement, given the average of the grades obtained in the exam. The present study analyzed the ENADE tests of the 2009, 2012 and 2015 editions of the Administration course of PUC MG (Belo Horizonte), classifying the issues by Thematic Axes and by Cognitive Levels according to Bloom's Educational Objectives Taxonomy. Finally, it is concluded that the main contributions of the study was the creation of the concept of Cognitive Requirement Index (CEC), which can be used as a factor to measure the degree of cognitive requirement of the test and should be considered as relevant variable in analysis of student outcomes. And to transform the summative evaluation of ENADE into a formative evaluation of the Administration course, two recommendations must be followed: first, the analysis of the test must be done by classifying the themes by Thematic Axis. This allows the coordinator to know with which teachers to act and to share responsibility for learning improvement projects with them. Secondly, the analysis of the questions should consider not only the content of the questions, but also the Cognitive Level required in each one of them.

Keywords: ENADE, MEC, SINAES, Administration, Thematic Axes, Cognitive Levels, Bloom Taxionomy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CEA	Comissão Especial de Avaliação do Ensino Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DCN	Diretrizes Curriculares
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
IDD	Índice de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INPEP	Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
PROUNI	Programa Universidade para Todos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE 2009 do curso de Administração em eixos temáticos.	65
Quadro 2 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE 2009 do curso de Administração em nível cognitivo, proposto por Bloom.	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das Questões do ENADE.....	44
Tabela 2 –Tamanho da população da IES versus Número de estudantes do curso de Administração presentes no ENADE das edições 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração.....	62
Tabela 3 - Média de Acerto X Descrição Verbal ENADE 2009.....	96
Tabela 4– Média de Acerto X Descrição Verbal ENADE 2012	96
Tabela 5– Média de Acerto X Descrição Verbal ENADE 2015	97
Tabela 6 - Distribuição do índice de acertos dos estudantes, por Eixo Temático nas três edições do ENADE.....	97
Tabela 7 - Distribuição do índice de acertos dos estudantes, por Nível Cognitivo nas três edições do ENADE.....	98
Tabela 8 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Teoria Organizacional.	99
Tabela 9 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Recursos Humanos.....	100
Tabela 10 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Operações.	101
Tabela 11 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Finanças.....	102
Tabela 12 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Marketing.	103
Tabela 13 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Estratégia.....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Teoria Organizacional.	75
Gráfico 2– Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Recursos Humanos.	76
Gráfico 3– Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Operações.....	77
Gráfico 4 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Finanças.....	78
Gráfico 5 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Marketing.	79
Gráfico 6 - Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Estratégia.....	80
Gráfico 7 - Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Conhecimento.	82
Gráfico 8 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Compreensão.....	84
Gráfico 9 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Aplicação	87
Gráfico 10 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Análise	89
Gráfico 11 - Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Síntese	92
Gráfico 12 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Avaliação	94
Gráfico 13 - Relação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Temático Teoria Organizacional.....	100

Gráfico 14 - Relação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Temático Recursos Humanos.....	101
Gráfico 15 - Relação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Temático Operações.....	102
Gráfico 16 - Relação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Finanças.....	103
Gráfico 17 - Relação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Marketing.	104
Gráfico 18 - Correlação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Estratégia.....	105
Gráfico 19 - IEC versus do Resultado dos Estudantes no ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015.	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Categorias do domínio cognitivo da Taxonomia de Bloom	49
Figura 2 – Papel do docente e discente no processo de ensino aprendizagem perante a avaliação formativa.....	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	31
2. REVISÃO DA LITERATURA	37
2.1. A Educação e o sistema de avaliação do ensino superior	37
2.2. ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes	41
2.3. Taxonomia dos Objetivos Educacionais	44
2.3.1. O desenvolvimento da Taxonomia de Bloom sob o domínio cognitivo	49
2.4. Revisão conceitual sobre a Avaliação	51
2.4.1. Avaliação somativa	55
2.4.2. Avaliação formativa	56
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	61
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	75
4.1. Distribuição das questões do ENADE de 2009, 2012 e 2015 por Eixos Temáticos do curso de Administração	75
4.2. Distribuição das questões do ENADE de 2009, 2012 e 2015 por Níveis Cognitivos	81
4.3 Análise dos resultados dos estudantes em cada uma das edições do ENADE por Eixo Temático e Níveis Cognitivos	95
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS	113

1. INTRODUÇÃO

Em presença das grandes mudanças na economia e no mundo, a Administração se faz fundamental para as organizações que almejam alcançar seus objetivos e garantir resultados perante o mercado, onde a concorrência é alta. As diversas atividades da área exigem do administrador capacitação e aptidão para compreender questões científicas, técnicas, sociais, econômicas e qualidades que permitam aplicar seu conhecimento nos negócios. Assim, dentre as características do profissional de Administração, seu desempenho no gerenciamento e na tomada de decisão exigem a assimilação de novas informações e flexibilidade intelectual, além da multidisciplinaridade.

O curso de Administração deve oferecer ao estudante habilidades e competências a fim de que ele possa reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, ser estratégico, introduzir modificações no processo produtivo, desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, ter iniciativa e desenvolver capacidade de transferir conhecimentos. Diante do perfil do egresso constante nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de Administração (Brasil, 2005), o profissional é reconhecido por sua atitude empreendedora e ética, visão sistêmica e abordagem sustentável em suas decisões, com consistente base teórica e prática, construídas por meio de competências para pleno domínio das ações de gestão, próprias do administrador. Outra competência do egresso é referente ao saber ser, próprio da formação social, com o alcance da formação integral, que incorpora o perfil empreendedor, para atuar em diferentes contextos organizacionais, comprometido com a responsabilidade social e a sustentabilidade, como cidadão ético e socialmente responsável (Brasil, 2005).

Para formar um profissional com o perfil exigido, o curso de Administração deve ensinar condições para que o bacharel em Administração esteja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento no seu conjunto, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a desenvolver o alto gerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de diversas situações presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (MEC, 2012). Considerando a expectativa dos estudantes terem atitudes mais generalistas e as novas habilidades e competências que o curso de Administração ensina, os desafios são diversos, entre eles a necessidade de o profissional ter atitudes proativas, de os métodos serem

aprimorados, de haver integração entre os envolvidos e de que haja compreensão efetiva no que tange não só saber fazer, mas o porquê fazer (Andrade & Amboni, 2004).

Neste contexto, em 14 de abril de 2004, pela Lei nº. 10.861, foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), formado por três componentes principais: a avaliação das instituições; dos cursos; e do desempenho dos estudantes. Todos os aspectos que giram em torno desses três eixos são avaliados, como o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos estudantes, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações. Neste sentido, como política de avaliação integrante desse sistema há o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que ocorre desde 2004, com o objetivo de aferir o rendimento dos estudantes concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, previstos nas Diretrizes Curriculares Nacionais, tanto na formação geral e profissional, quanto no nível de atualização à realidade brasileira e mundial. O exame é obrigatório, e as condições são estabelecidas pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). A situação de regularidade do estudante em relação ao exame deve constar em seu histórico escolar.

A avaliação é uma ferramenta principal de organização e implementação das reformas educacionais (Dias Sobrinho, 2010). Uma das exigências para um processo de avaliação do ensino superior é a compreensão das funções essenciais das instituições, aprendendo as relações entre a pesquisa, o ensino e a extensão e quais as relações que se estabelecem entre elas. A avaliação, em tese, tem propósito formativo e provê suporte aos estudantes em questões de assimilação do conteúdo e em seu processo de constituição como sujeito existencial e cidadão (Luckesi, 1997, p.174). Nos estudos de Bloom (1983), a avaliação coroa a relação entre planejamento e execução do processo de ensino-aprendizagem. Por ser objeto de suma importância no processo de ensino, a avaliação é tema significativo para a formação do Administrador e, por isso, tema dessa dissertação.

O ENADE avaliou a área da Administração nos anos de 2009, 2012 e 2015 quando foram aplicadas as provas de conhecimentos específicos e formação geral. Os resultados foram divulgados nos relatórios estatísticos no portal do INEP, um ano após a sua realização. Tal exame tem uma natureza somativa, ou seja, ela identifica o nível de rendimento do estudante no final do período da aprendizagem, aferindo o grau de aprendizagem adquirido (Kraemer, 2006). Entretanto, os resultados dos estudantes de uma IES no ENADE oferecem informação não apenas da sua aprendizagem em cada uma das áreas de conhecimento que contemplam a Administração, mas também informações preciosas sobre a qualidade do ensino. Em nossa avaliação, os resultados da ENADE podem ser analisados e oferecer

informações importantes para a coordenação do curso aprimorar o processo de ensino-aprendizagem. Essa análise pode identificar os eixos temáticos nos quais o aproveitamento do estudante é melhor ou pior, permitindo à coordenação do curso identificar as lacunas de aprendizagem para tomar providências de gestão com vistas ao aperfeiçoamento do processo educativo. Em outras palavras, embora o exame tenha caráter eminentemente somativo, ele pode converter-se, por meio de uma gestão do curso embasada em análise rigorosa da performance dos estudantes da IES, em uma avaliação formativa, ou seja, aquela que permite identificar as deficiências na forma de ensinar e aperfeiçoar as práticas didáticas e o processo de ensino-aprendizagem (Ballester *et al.*, 2003).

A presente pesquisa se vale da Taxonomia dos objetivos educacionais proposta por Bloom *et al* (1973) como instrumento de análise do nível cognitivo exigido do estudante em cada um dos itens ou questões do exame. A partir dessa análise, podemos conhecer os níveis cognitivos de maior ou menor aproveitamento em cada um dos eixos temáticos da prova, de modo a permitir não só a gestão do ensino do conteúdo, mas também a reflexão sobre o nível cognitivo exigido na aprendizagem desses conteúdos. Na busca por melhor entendimento sobre o contexto exposto, o presente estudo tem a seguinte pergunta de pesquisa: como fazer da avaliação somativa do ENADE uma avaliação formativa do curso de Administração?

Como objetivo geral, portanto, a pesquisa pretende oferecer à gestão de um curso de Administração elementos para transformar a avaliação somativa do ENADE em uma avaliação formativa do curso.

Os objetivos específicos são:

- Classificar as questões do ENADE das edições de 2009, 2012 e 2015 em cada um dos eixos temáticos no curso de Administração.
- Classificar o nível cognitivo exigido do estudante nas questões do ENADE das edições de 2009, 2012 e 2015, de acordo com a Taxonomia de Bloom.
- Gerar informações pedagógicas estratégicas para os coordenadores de cursos de Administração, a partir da análise das edições do ENADE e dos resultados dos estudantes da IES em cada um dos Exames.

Estudos da natureza do que aqui proposto permitem avaliar a responsabilidade social das IES de formar o estudante, realizando o avanço e a geração de conhecimento, além de contribuir para o aprimoramento da sociedade. Em suma, o desenvolvimento do estudante instiga a mobilização de inúmeras habilidades regionais e a construção de novas práticas

dentro de um planejamento estratégico, voltado ao desenvolvimento de novas competências, ampliando as possibilidades de aprofundamento da inteligência coletiva.

Além disso, a pesquisa pretende contribuir com os maiores interessados: IES, corpo docente (considerando professores e coordenadores) e os estudantes de Administração, a fim de fazer de uma avaliação somativa, que é o ENADE, uma avaliação formativa, no âmbito da gestão do curso de graduação. Desse modo, a análise do desempenho dos estudantes no ENADE pode ser utilizada para melhoria do planejamento do processo de ensino-aprendizagem. Para a IES, há oportunidades de estimular um maior conhecimento institucional e de ser um recurso para a tomada de decisão (Brennan; Shah, 2000). Pensar em analisar questões relacionadas às políticas avaliativas nesse nível de ensino torna-se imperativo, evitando a redução da concepção sobre avaliação denunciada por Corrêa (2014).

Para o corpo docente, vale lembrar a frase de Soares e Cunha (2010): “o papel do docente na educação superior constrói o saber do estudante”. Assim, há interesse em direcionamentos para condução da gestão do curso quanto aos aspectos pedagógicos e de formação docente, como também de condução de melhorias de suas práticas de avaliação e ensino.

Para o coordenador de curso em particular, a transformação dos dados do ENADE em informações gerenciais contribui com a gestão dos cursos, com o propósito de promover melhor formação dos estudantes ao longo de sua carreira na instituição de ensino, além de auxiliar na melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Isso pode ser feito a partir do diagnóstico gerado pela análise das questões e da performance dos estudantes em cada uma delas.

Para os estudantes, mesmo diante do aparente descaso em relação às reflexões sobre avaliação educacional, “a avaliação apresenta-se como meio constante de fornecer suporte ao discente no seu processo de assimilação dos conteúdos e no seu processo de constituição de si mesmo como sujeito existencial e como cidadão” (Luckesi, 1997, p.174). Há, portanto, interesse no aprimoramento do seu processo de aprendizagem em conexão com as exigências do mercado.

Do ponto de vista teórico e da pesquisa, estudos dessa natureza não foram encontrados na literatura acadêmica. Ainda que trabalhos como o de Nicolini e Andrade (2015) se ocupem de classificar as questões do ENADE de Administração de acordo com os níveis cognitivos da Taxonomia de Bloom, não se encontraram trabalhos que façam dessa reflexão um instrumento para aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem. Mais que treinar os estudantes para fazerem longas provas que demandam energia e atenção, é preciso diagnosticar a

performance dos alunos em cada um dos eixos temáticos do curso considerando o grau de exigência cognitiva de cada questão. Tal diagnóstico permite à coordenação do curso identificar pontos fracos e pontos fortes do processo de formação do administrador em sua instituição.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo faz uma discussão teórica à luz dos construtos que conduzem esta pesquisa, abordando temas relacionados ao Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes do curso de Administração, como um recurso de gestão a fim de melhorar o planejamento do ensino. Primeiramente, relacionamos o tema da educação ao sistema de avaliação do ensino das instituições de ensino superior. Em seguida, descrevemos as concepções do ENADE como instrumento de avaliação, a fim de contribuir para a melhoria qualitativa da formação de Administradores, por meio da contribuição para a gestão dos cursos. Na sequência, tratamos a concepção da Taxonomia dos objetivos educacionais proposta por Bloom sob o domínio cognitivo, classificado em seis níveis: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. Por fim, abordamos algumas teorias sobre avaliação e suas práticas: formativa e somativa.

2.1. A Educação e o sistema de avaliação do ensino superior

Nas últimas décadas, a Educação Superior tem sido objeto de ações avaliativas com a finalidade de aprimorar a consecução de suas finalidades. Essa ação também se justifica pela relevância na formação dos estudantes e nos futuros ganhos sociais (Bertolin & Marcon, 2013).

Nesse sentido, a Educação se torna primordial no desenvolvimento da nação, a fim de disponibilizar acesso ao ensino. Porém com o cenário brasileiro atual e diante da crise econômica, a competição entre as organizações aumenta e há maior exigência de qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES). Desta forma, contribuir com a gestão dos cursos, feita por coordenadores e colegiados, é tema de fundamental relevância.

O processo de avaliação do ensino superior tem contribuído de forma ativa para a formação dos estudantes. A implantação do sistema de avaliação nos cursos de graduação no Brasil ocorreu pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) por meio de dois métodos classificados como Provão, exame anual aplicado aos estudantes concluintes dos cursos de graduação, e a Avaliação das Condições de Oferta, conhecida como ACO, com a finalidade de garantir o cumprimento dos atos regulatórios (autorização e reconhecimento de cursos) e avaliar os aspectos referentes aos projetos pedagógicos, corpo docente e infraestrutura das instituições. Os resultados dos exames aplicados aos estudantes eram utilizados como sistema de classificação, para avaliar a

qualidade dos cursos do ensino superior, seja por instituições privadas ou públicas (Bertolini & Marcon, 2013).

Na década de 1990, o Governo Brasileiro implantou a Lei nº. 9.131 de 24 de novembro de 1995, cujo propósito era a avaliação dos cursos de ensino superior. O Art. 6º atribuía ao Ministério da Educação e do Desporto exercer as atribuições do poder público federal em matéria de educação, cabendo-lhe formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino e velar pelo cumprimento das leis que o regem (Brasil, 1995). Em extensão, os parágrafos 1º e 2º dispõem:

§ 1º No desempenho de suas funções, o Ministério da Educação e do Desporto contará com a colaboração do Conselho Nacional de Educação e das Câmaras que o compõem.

§ 2º Os conselheiros exercem função de interesse público relevante, com precedência sobre quaisquer outros cargos públicos de que sejam titulares e, quando convocados, farão jus a transporte, diárias e jetons de presença a serem fixados pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto. (Brasil, 1995, artigo 6º, s.p.)

Essa lei estabeleceu o Exame Nacional de Cursos (ENC), citado anteriormente como Provão, que vigorou de 1996 a 2003 e, considerado um indicador da eficácia dos cursos e das instituições de ensino superior, através da análise do desempenho dos estudantes. Após o Provão, novas propostas de avaliação surgiram. O Provão se limitou apenas a avaliação de desempenho dos estudantes, não sendo possível avaliar a aprendizagem e mostrar o real nível de formação dos estudantes, viabilizar as devidas correções e melhorar os processos (Dias Sobrinho, 2010). Por outro, lado, para este autor, o Provão trouxe benefícios para as instituições de ensino superior, quanto à organização dos cursos e adequações ao plano pedagógico com vistas a garantir o desempenho dos estudantes no exame e a evolução da educação junto à sociedade.

Uma das críticas levantadas é que o Provão faz apenas a avaliação de desempenho, não de aprendizagem. Seu indicador estatístico não traduz a realidade de desenvolvimento dos estudantes quanto a complexidade da Educação Superior. Mesmo diante do exposto, ele permite maior acompanhamento do que se produzia na Educação Superior, visto que o Provão trazia benefícios favoráveis ao público acadêmico, pois o exame servia como auxílio pedagógico para as IES e pontuava, mesmo que indiretamente, possíveis modificações de cunho regulatório dos cursos (Dias Sobrinho, 2010).

Com o propósito de avaliar externamente os cursos, acredita-se que a classificação dos mesmos, feita a partir dos resultados do Provão, levou a Comissão Especial de Avaliação do Ensino Superior (CEA) a planejar novos instrumentos de avaliação e seus critérios. Diante da

divulgação dos resultados dos estudantes no Provão, o *ranking* dos cursos era enxergado pela sociedade como espécie de certificação da qualidade para as IES bem colocadas. E um dos pontos analisados é que os resultados poderiam não estar de acordo com as práticas de ensino e avaliação dos cursos e disfarçar os efeitos isolados.

Com base nas limitações identificadas no processo de avaliação, a busca por melhorias se fez necessária e como resultado novas políticas e estratégias para avaliação do Ensino Superior nas Instituições foram criadas. A Lei nº. 9.131 de 24 de novembro de 1995 foi revogada pela Lei nº. 10.861 de 14 de abril de 2004 que instituiu a implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com a finalidade de melhoria da qualidade da educação superior e sua eficácia acadêmica e social (Nicolini, 2012). O sistema apresentou um novo modelo de avaliação do desempenho acadêmico, como metodologia hábil à solução dos problemas imputados ao ENC. E desde então, essa lei é responsável por cumprir a atual política de avaliação da educação superior brasileira (Paiva, 2008, p.33).

O SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Todos os aspectos que giram em torno desses eixos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos estudantes, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações são avaliados (INEP, 2016, p.4). Com vistas à necessidade das mudanças ocorridas na estrutura da avaliação, o SINAES tem o propósito de compreender a avaliação numa expectativa mais ampla, buscando por práticas que integrem o processo de ensino aprendizagem, além de influenciar na quebra de paradigmas sobre o que estava sendo feito sobre a avaliação da Educação Superior (Dias Sobrinho, 2010).

Outras formas de avaliação, mais abrangentes, são apontadas pelo SINAES para avaliar as instituições de ensino superior quanto ao acompanhamento dos cursos e o desempenho dos estudantes. Diante disso, são criados instrumentos de Avaliação Institucional, Avaliação das Condições de Ensino, Censo da Educação Superior e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) (Nicolini, 2012).

Com isso, entende-se que a avaliação se torna parte do processo de ensino-aprendizagem e compõe o sistema de Educação, eliminando o foco apenas em resultados. E como protagonista dessa evolução, temos o SINAES, concebido para avaliar o sistema de Educação das IES.

Diante das mudanças, como a auto-avaliação e o aumento da avaliação externa das instituições de ensino superior, desde 2004, o SINAES mantém formas distintas de avaliar os

curso através do ENADE e das comissões avaliadoras. Com isso, foram criados novos índices diante dos resultados do ENADE, conhecidos como Conceito Preliminar de Curso (CPC) que é um indicador de qualidade que avalia os cursos de graduação, e o Índice Geral de Cursos (IGC). Em comum, esses índices possuem como base a nota obtida pelos estudantes através do ENADE (Bertolin & Marcon, 2013, p. 2).

Dias Sobrinho (2010) diz que os exames de larga escala são úteis, mas é duvidoso que produzam efeitos pedagógicos significativos se não houver adesão dos educadores e estudantes. Sobretudo, todos devem estar envolvidos no processo e dispostos a mudança, para que o objetivo do SINAES possa trazer avanços na qualificação dos cursos de ensino superior. Atualmente, os exames são vistos como referência na elaboração de projetos pedagógicos dos cursos de graduação, bem como os conteúdos abordados pelos exames se transformaram em referência para as instituições de ensino. A concorrência entre as instituições, com vistas a alcançar resultados satisfatórios nos exames, incentiva a busca por melhoria na posição das mesmas nas classificações de qualidade, e a atração de estudantes (Bertolin, 2007, p. 2).

Diante das melhorias propostas no sistema de avaliação do Ensino Superior, os autores Bertolin e Marcon (2013) acreditam que a busca por melhores resultados no ENADE aguça a competitividade das Instituições de Ensino. Bertolini (2017) corrobora a visão de muitas instituições de ensino a obter melhores índices nos exames e posições de classificações mais satisfatórias no âmbito qualitativo, e por imediato, atrair mais estudantes. Com isso, foram criados cursos preparatórios para os exames, com abordagem de planos de ensino mais aplicados às disciplinas. Contudo, os exames se tornaram referência para a elaboração de projetos pedagógicos dos cursos, ou seja, os conteúdos abordados pelos exames se transformaram em “quase diretrizes” curriculares para muitas instituições.

Ainda nessa perspectiva, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) objetivam orientar o planejamento curricular das instituições e dos sistemas de ensino. A formação dos estudantes tem assumido centralidade nas discussões acadêmicas e atualmente o cenário passa a se configurar em busca de aderência em relação aos mandatórios estabelecidos pela nova lei. Por outro lado, tem exigido a reorientação dos projetos pedagógicos, bem como, a maneira de conceber um ensino de qualidade conectado com o tempo e com o espaço, com base nas diretrizes concebidas e fixadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) (Brasil, 2005).

A Resolução nº. 4, de 13 de julho de 2005 institui as DCN do curso de graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas IES em sua organização curricular, com a reformulação no que se refere à forma, concepção filosófica, a metodologia, a definição “do que fazer” e “como fazer” do curso. As diretrizes garantem uma organização curricular

articulada com o projeto político-pedagógico, para formar profissionais aptos a atuarem no mercado de trabalho contemporâneo, entendendo a graduação como etapa inicial da formação continuada (Brasil, 2005).

Além disso, as DCN do curso de Administração organizam o projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como trabalho de curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico (Brasil, 2005).

O curso de Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador e deve possibilitar a formação profissional que revele, competências e habilidades (Brasil, 2005).

2.2. ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

O ENADE é um dos instrumentos de avaliação do SINAES, que é realizado pelo INEP, autarquia vinculada ao MEC, segundo as diretrizes estabelecidas pelo CONAES, órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES. Trata-se de uma ferramenta de avaliação, cujo processo mensura a performance dos estudantes dos cursos de graduação, em relação aos conteúdos programáticos, habilidades e competências adquiridas em sua formação, tendo como referência as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação (INEP/MEC, 2016).

Com isso, em tese, o exame poderá contribuir com o processo de formação dos estudantes da IES, através de diagnósticos para o processo de ensino-aprendizagem ao longo do curso e garantir que o desenvolvimento de suas habilidades e competências sirvam para a construção do conhecimento, não somente no âmbito profissional, mas pessoal (Dias Sobrinho 2010). O exame é capaz de diagnosticar as lacunas do processo de ensino-aprendizagem e promover mudanças, contribuindo para o processo de formação com vistas a garantir as exigências propostas pelo mercado (Verhine, 2006). Completa o autor, que além

do caráter regulador do ENADE, semelhante ao Provão, o exame evidencia as competências dos estudantes ao longo do curso e integra a percepção dos mesmos sobre as IES (Verhine, 2006).

Vale ressaltar que o processo de avaliação deve estabelecer contato e apoio com os agentes que o conduzem, seja na elaboração ou na gestão e para isso o INEP conduz o ENADE com o apoio de comissões separadas por áreas, cada uma com suas especificidades. A primeira aplicação do ENADE ocorreu em 2004 e sua periodicidade é trienal, para cada área do conhecimento, com questões de conhecimento geral e específico. Também é considerada nessa avaliação a capacidade do estudante em “analisar, sintetizar, criticar, deduzir, construir hipóteses, estabelecer relações, fazer comparações, detectar contradições, decidir, organizar, trabalhar em equipe e administrar conflitos” (INEP/MEC, 2016). O exame acompanha um questionário destinado a levantar o perfil dos estudantes e a percepção destes em relação à prova e às Instituições de Ensino Superior e o resultado é expresso por meio de conceitos, ordenados também em uma escala com 5 (cinco) níveis, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento (Brasil, Lei 10.861/2004).

A finalidade e a realização do ENADE foram previstas no artigo 5º da Lei nº 10.861/2004, segundo o qual:

O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento; [...] será aplicado periodicamente [...]; A periodicidade [...] será trienal; [...] será acompanhada de instrumento destinado a levantar o perfil dos estudantes [...]; [...] é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação [...]; [...] Será responsabilidade do dirigente da instituição de educação superior a inscrição junto ao [...] INEP; A não-inscrição de alunos [...] no ENADE [...] sujeitará a instituição à aplicação das sanções previstas [...]; A avaliação do desempenho dos alunos [...] será expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis; Na divulgação dos resultados [...] é vedada a identificação nominal do resultado individual [...]; Aos estudantes de melhor desempenho no ENADE o Ministério da Educação concederá estímulo [...] (INEP, 2009).

Nas primeiras edições, o ENADE era aplicado a estudantes ingressantes (que haviam concluído de 7 a 22% da carga horária total do curso) e a estudantes concluintes (que haviam integralizado mais de 80% da carga horária total do curso) do curso selecionado. Hoje, o exame é aplicado somente aos estudantes concluintes, que tenham cumprido 80% da carga horária mínima curricular da IES. Essa mudança perverte o sentido original de buscar avaliar

não somente o resultado final da formação, mas o quanto o estudante evoluiu durante o curso. Dadas as fortes diferenças entre os níveis de entrada dos estudantes nas diferentes IES, a dupla avaliação fazia sentido, mas o corte de custos parece ter motivado a alteração. Resgatando a concepção quanto à avaliação proposta pelo SINAES, o exame possibilita o cálculo dos insumos para compor o Conceito Preliminar de Curso (CPC). Com a média dos CPCs, realiza-se o cálculo do Índice Geral dos Cursos (IGC) que é um indicador de qualidade da instituição e, em seguida, realizam-se as avaliações *in loco*, que podem ou não confirmar os resultados alcançados na avaliação e dar uma visão plena do padrão de qualidade da oferta da Educação Superior. Trata-se de um ciclo avaliativo que permite ao avaliador e ao avaliado traçarem rumos, metas e inovação na busca da qualidade (Griboski, 2012, p. 188). Através do ENADE possibilita-se a construção de um novo indicador, o Índice de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) e para o cálculo considera-se o desempenho médio obtido no ENADE pelos concluintes de cada curso e o desempenho médio que seria esperado ao final do curso para o perfil de ingressantes daquela instituição caso eles tivessem frequentado um curso de qualidade correspondente à média dos cursos que participaram do ENADE na mesma área e possuam ingressantes com perfil similar (INEP, 2011).

Por sua vez, o Conceito ENADE é baseado nos dados da prova, sendo

[...] calculado para cada curso, tendo como unidade de observação a instituição de ensino superior – IES, o município da sede do curso e a área de avaliação. A Nota Enade do curso é a média ponderada da nota padronizada dos concluintes na Formação Geral e no Componente Específico. A parte referente à Formação Geral contribui com 25% da nota final, enquanto a referente ao Componente Específico contribui com 75% (INEP, 2011).

Contudo, para Dias Sobrinho (2010), mudanças ocorreram ao longo da implementação do ENADE e fizeram com que a proposta inicial fosse reduzida ao conceito de avaliação reguladora quanto ao aspecto legal. Griboski (2012) complementa que a partir do resultado obtido no exame, o corpo docente das IES poderia promover melhorias no processo de ensino-aprendizagem, com efetiva contribuição para formação dos estudantes.

O *ranking* dos resultados dos estudantes faz com que o ENADE seja visto como instrumento de medição da qualidade dos cursos das IES e ganha notoriedade para firmar convênios com o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) ou para disponibilizar recursos do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) (Bertolin, 2007).

À luz de semelhante perspectiva, o ENADE foi ganhando crescente destaque e autonomia (Dias Sobrinho, 2010) e atualmente o exame se torna sinônimo de avaliação para

as IES e pode ser um excelente sinalizador da qualidade e competência profissional dos estudantes (Andrade, 2011). Ou não. A partir dos resultados dos estudantes, podemos ter como suposições o desenvolvimento de mudanças da educação e no processo de ensino-aprendizagem, que se torna diagnóstico para avaliação. Portanto, com o ENADE há possibilidade de acompanhar a aprendizagem dos estudantes, estimular a avaliação institucional e conduzir melhorias no sistema educacional como um todo (Dias Sobrinho, 2010) sobretudo no curso de Administração que é a área deste estudo.

Diante do contexto de elaboração do exame, que fica a cargo do INEP, a prova é composta por 40 questões, distribuídas por área de conteúdo, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Distribuição das Questões do ENADE

Conteúdo	Questões Objetivas	Questões Discursivas	Peso
Formação Geral	8	2	25%
Formação Específica	27	3	75%
Total	35	5	100%

Fonte: INEP/MEC, 2017.

O INEP se responsabiliza por designar os professores que farão parte da comissão que definirá as diretrizes para formulação da prova. As instituições de ensino superior devem ficar atentas às publicações das diretrizes que definem competências, conhecimentos e habilidades a serem avaliados e todas as especificações necessárias à elaboração da prova a ser aplicada (INEP, 2017).

2.3. Taxonomia dos Objetivos Educacionais

A palavra Taxonomia, composta pela palavra grega *taxis*, que significa ordenação, e *nomos*, que significa sistema, pode ser entendida como um sistema de classificação ordenada e para Bloom et al. (1977), a finalidade da Taxonomia é classificar os objetivos educacionais.

A concepção da Taxonomia de objetivos educacionais foi criada em 1948, durante a “Convenção da Associação de Psicologia”, em Boston (USA). Em uma reunião informal de avaliadores universitários surgiu a criação de um quadro teórico de referência que facilitasse a comunicação entre os examinadores e que pudesse oportunizar a troca de ideias e materiais sobre avaliação, uma vez que o desenvolvimento de questões de múltipla escolha, além de

exigir muito tempo, necessitava do estabelecimento de um vocabulário padrão para indicar o que o item pretendia medir (Bloom *et al*, 1977).

Depois de exaustiva discussão, o grupo concordou que a forma mais adequada para obter esse quadro de referência seria um sistema de classificação de objetivos, de vez que estes constituíssem a base das pesquisas educacionais. Este quadro de referência seria composto por um conjunto de categorias e subcategorias que deveria gerar significados regularizados, e, assim, qualquer objetivo educacional e qualquer item de prova poderia ser classificado nessas categorias e subcategorias.

A reunião informal em Boston tornou-se a primeira de uma série de reuniões anuais de examinadores universitários, cujos encontros foram realizados em universidades diferentes, com algumas modificações e envolveram diversos participantes. O grupo examinou problemas envolvidos na organização de um sistema de classificação de objetivos educacionais, além de problemas de avaliação e de pesquisa educacional.

Em 1951, em um simpósio na Associação Americana de Psicologia, em Chicago, foi feita a primeira apresentação formal sobre o trabalho da comissão. A comunicação possibilitou a análise e conseqüentes sugestões e críticas em relação ao trabalho do grupo por um número representativo de educadores, professores e pesquisadores educacionais. Após esta etapa, uma edição preliminar com mil cópias foi elaborada e distribuída a vários professores de escola secundária e universidades, com a solicitação de análise e de sugestões para possíveis ajustes e em 1956 foi publicado o manual (Bloom *et al*, 1977).

A maioria dos objetivos educacionais indicados por professores, pesquisadores e também os encontrados na literatura poderiam ser colocados em um dos três domínios ou classificações e dentro da Taxonomia de Bloom, foram estabelecidos três domínios para a classificação: cognitivo, afetivo e psicomotor (Bloom; Krathwohl; Masia, 1977).

No domínio cognitivo, estão incluídos os objetivos relacionados à memória e ao desenvolvimento de capacidades, além de ser baseado no conhecimento e no desenvolvimento de habilidades intelectuais (Lopes et al., 2008). De acordo com Bloom et al. (1977) os comportamentos compreendidos neste domínio são realizados com um maior nível de consciência por parte do estudante e, por isso, são mais fáceis de ser classificados.

O domínio afetivo é a forma emocional de lidar com problemas, entrelaçam sentimentos e posturas, e estão presentes os objetivos que envolvem mudanças de interesse, atitudes, valores, responsabilidade, respeito e emoção. Bloom et al (1977) afirmam que não é fácil formular objetivos educacionais que abrangem comportamentos deste domínio.

No terceiro domínio, o psicomotor, Bloom (1977) classifica os objetivos que incluem habilidades manipulativas ou motoras, que estabelecem reflexos, movimentos básicos, habilidade de percepção, habilidades físicas, movimentos aperfeiçoados e comunicação não verbal.

Apesar da divisão das classificações, cada ser humano age de forma inseparável e os objetivos educacionais são formados tendo como base as distinções entre ação, pensamento ou sentimento, daí a tendência à categorização.

Bloom *et al* (1977) julga que o estudante deveria “internalizar o conhecimento” e ainda deseja que ele “alcance o cerne ou a essência do conhecimento” ou “que compreenda”. Uma das finalidades da Taxonomia é promover a comunicação, beneficiar a troca de experiências, ideias e materiais entre os especialistas na área educacional. Sua utilização serve como auxílio para estabelecer uma definição e classificação precisas de termos definidos como pensamento e solução de problemas, de modo a capacitar os indivíduos a discernir as semelhanças e diferenças entre os objetivos de seus diversos programas educacionais (Bloom *et al*, 1977).

As instituições poderiam comparar e trocar experiências e projetos de avaliação, com o objetivo de determinar efetividade de seus programas. Então, envolveriam melhor a relação entre as experiências de aprendizagem proporcionadas por estes diversos programas e mudanças que ocorreram em seus estudantes (Bloom *et al*, 1977).

Com isso, o propósito de elaborar a Taxonomia através da classificação dos resultados educacionais se torna equivalente à seleção de símbolos para classificar objetos em categorias, segundo suas características. Para se organizar qualquer tipo de Taxonomia, a primeira ideia é selecionar símbolos apropriados e atribuir-lhes definições precisas e práticas, com vistas a assegurar o consenso do grupo de indivíduos que irá utilizá-los. Para seu desenvolvimento requer a seleção de uma adequada série de símbolos que representem todos os tipos principais de resultados educacionais, posteriormente definir estes símbolos com mais precisão, afim de permitir a comunicação entre os indivíduos, que poderão vir a utilizá-la. E por fim, experimentar a classificação e garantir o consenso de seu uso (Bloom, 1977).

A fim de ser considerada um instrumento eficaz, a Taxonomia precisa atender critérios de inteligibilidade, comunicação, estímulo à reflexão sobre problemas educacionais e aceitação pelos profissionais da área. Espera-se que através dos objetivos educacionais os estudantes possam mudar seu pensamento, sentimentos e ações com o intuito de estabelecer relação de aprendizagem e permitir que o corpo docente estabeleça tempo, sequência, condições, inter-relações para medir os resultados obtidos (Bloom *et al*. 1977).

O uso da Taxonomia implica formas de estimular os estudantes a terem mais responsabilidade por sua aprendizagem, serem mais críticos quanto aos pensamentos, ter maior qualidade nos trabalhos escritos e contribuir assiduamente em discussões em classe, além de proporcionar um vocabulário mais robusto (Athanassiou, 2003). E tem sido uma das maiores contribuições acadêmicas para educadores que procuram meios de instigar raciocínio e abstrações de alto nível nos estudantes, sem distanciar-se dos objetivos instrucionais previamente propostos (Coklin, 2005).

A Taxonomia tem mais utilidades, do que apenas uma ferramenta de medição, e disponibiliza demais benefícios e pode servir como (Krathwohl, 2002):

- Linguagem comum sobre os objetivos de aprendizagem para facilitar a comunicação entre as pessoas, assuntos e níveis de ensino;
- Base para determinar um curso ou currículo e o significado de metas de ensino;
- Forma de estabelecer a relação adequada de objetivos educacionais, atividades e avaliação de uma unidade, curso ou currículo; e
- Panorama de possibilidades educativas contra a qual a amplitude limitada e profundidade de qualquer curso poderia ser contrastada.

Bloom *et al* (1977) lembra que os objetivos educacionais possuem equivalências no comportamento dos indivíduos e observa que as formulações descritivas destes comportamentos seriam passíveis de classificação. Athanassiou (2003) argumenta que esse sistema usa o comportamento do estudante para entender o aproveitamento acadêmico. E Bloom *et al.* (1977) apontam indícios de que o conhecimento faz parte da performance do estudante e analisa o saber que o indivíduo possui, afim de verificar o grau do nível cognitivo alcançado.

A Taxonomia de Bloom pode ser um instrumento que vise a facilitar a definição clara e estruturada dos objetivos instrucionais no ensino superior (Ferraz & Belhot, 2010). E visando o curso de graduação em Administração um dos propósitos é considerar a aquisição de conhecimento e de competências adequados ao perfil profissional a ser formado, direcionando o processo de ensino para a escolha adequada das estratégias, dos métodos, da delimitação do conteúdo específico e dos instrumentos de avaliação, possibilitando, assim, uma aprendizagem efetiva e duradoura.

A introdução de qualquer ferramenta que influencie o processo ensino-aprendizagem deve possuir ação bem definida e explicitada em termos de objetivos a serem alcançados. Assim a avaliação do processo pode ser realizada com precisão (Andrade & Campos, 2005, p. 591).

Em função disso, concentrou-se a análise, neste trabalho, da categoria do domínio cognitivo da Taxonomia de Bloom (1977) que é formada em seis classificações originais: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação.

Por se tratar de um modelo que têm sido de grande contribuição para os profissionais da área acadêmica, que conscientemente, procuram por meios de estimular nos seus discentes, raciocínio e abstrações de alto nível, sem distanciar-se dos objetivos instrucionais previamente propostos (Coklin, 2005), a Taxonomia tem sido utilizada como suporte na elaboração de objetivos, na estruturação e análise de avaliações por educadores de todo o mundo. Contudo, com a evolução dos conhecimentos, com novas publicações e tecnologias incorporadas ao sistema educacional, surgiu a necessidade de inserir novas descobertas e abordagens ao escopo desta taxonomia. A partir de 1995, alguns especialistas se reuniram nos Estados Unidos e após consideráveis discussões optaram por desenvolver uma segunda versão (Anderson, 2001).

Segundo Krathwohl (2002), que participou tanto da publicação original quanto da revisada, em sua nova versão a quantidade de categorias, seis, foi mantida, mas importantes alterações foram feitas após a revisão: três categorias foram renomeadas e a ordem de duas foi trocada; além disso, os nomes das categorias foram passados de substantivos para verbos. Em 2001 foi publicada a versão revisada da Taxonomia de Bloom sob o título: *“A Taxonomy For Learning, Teaching and Assessing - A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives”* (Anderson et al., 2001) onde o autor apresenta a estrutura cognitiva da Taxonomia revisada, através da classificação: lembrar, entender, aplicar, analisar, avaliar e criar.

Consideramos a nova denominação para o primeiro nível, lembrar, mais feliz do que a denominação original (conhecimento). Já o uso do verbo criar no lugar da denominação original (síntese), embora faça sentido, elimina a riqueza da palavra síntese, compreendida como o resultado de um processo de construção dialética singular. Quanto à mudança na ordem hierárquica dos últimos níveis cognitivos, colocando a avaliação antes da síntese (criar), entendemos que a função de avaliar assemelha-se ao papel do expert, o que nos parece possível somente àquele que elaborou a sua própria síntese do conhecimento, isto é, àquele que se tornou autor, com autoridade para avaliar. Por estes motivos, optamos por manter neste trabalho a classificação original.

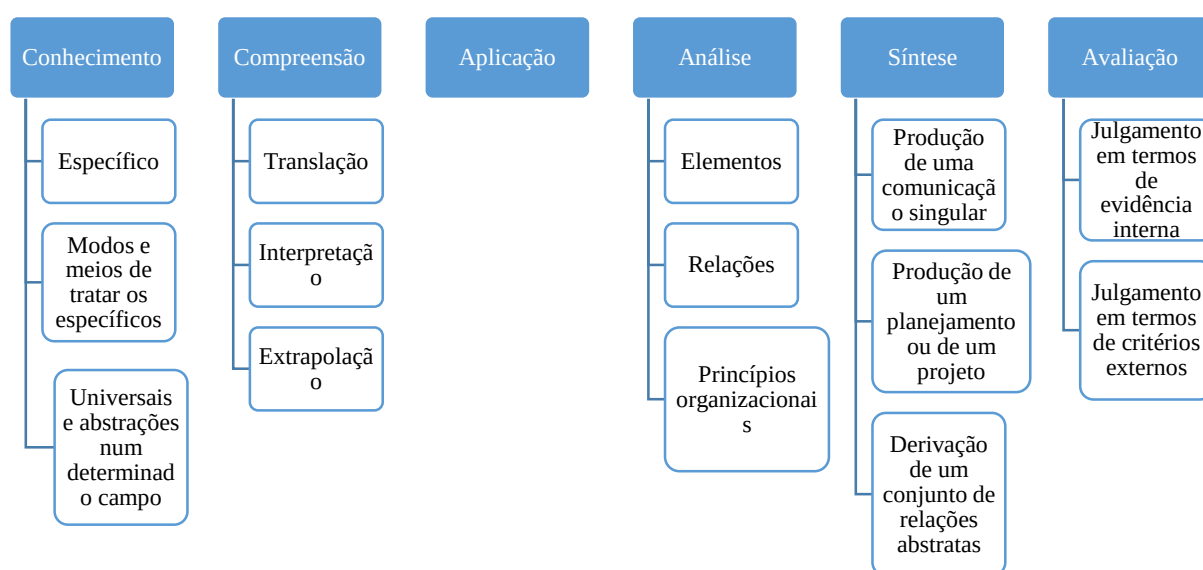
2.3.1. O desenvolvimento da Taxonomia de Bloom sob o domínio cognitivo

O termo cognição pode ser definido como processo de formação do conhecimento, que se associa ao desenvolvimento do processo cognitivo diante dos vários estágios pelos quais o indivíduo desenvolve a capacidade de correlacionar abstrações (Andrade & Campos, 2005). Nesse processo, a cognição evolui em níveis de gradativa complexidade, de acordo com as etapas estabelecidas (Yañez, 2006).

O desenvolvimento da Taxonomia sob o domínio cognitivo traz como estratégia o alinhamento de práticas de avaliação e ensino e implicam em aprender, dominar um conhecimento (Ferraz & Belhot, 2010). A classificação proposta por Bloom tem sido de grande importância para o avanço dos principais envolvidos na área acadêmica, professores, estudantes e coordenadores das instituições de ensino superior (Gonçalves & Ribeiro, 2012).

A classificação dos objetivos educacionais destaca a contribuição desenvolvida por Bloom e aborda de forma hierárquica as dimensões de aquisição de conhecimento. A Figura 1 mostra a divisão das categorias conforme exposto por Bloom et al. (1976), em que o domínio cognitivo é classificado em seis níveis. Posteriormente, dividem-se os objetivos cognitivos em subclasses quanto ao nível de complexidade, sendo do mais simples ao mais abstrato. Logo após, encontram-se recursos para definir as subclasses, de modo a garantir a comunicação acerca dos objetivos específicos, bem como sobre os procedimentos de avaliação a serem incluídos.

Figura 1 – Categorias do domínio cognitivo da Taxonomia de Bloom



Fonte: criado pelo autor do trabalho, a partir de Bloom et al (1977).

Portanto, Bloom *et al* (1977) apostam que a Taxonomia é uma estrutura de organização hierárquica de objetivos educacionais que procura expor o desenvolvimento da aprendizagem do nível mais simples ao mais complexo. As categorias definidas por Bloom representam processos intelectuais cumulativos, que seguem uma linha hierárquica, exigindo que o discente só atinja o maior nível de habilidade cognitiva após alcançar os níveis anteriores (Santana Júnior; Pereira & Lopes, 2008). Cada etapa dá um suporte para o acesso a um patamar de conhecimento mais elevado, mostrando uma relação de dependência entre os níveis cognitivos.

O nível “Conhecimento” é um processo que requer comportamentos do estudante de evocação, reconhecimento e memória, ou seja, habilidade de memorizar os fatos específicos, as ideias, os padrões de procedimento e de conceitos. Podemos citar o conhecimento específico o qual constituem os elementos básicos que os estudantes devem conhecer para bem desempenhar-se e solucionar problemas na área, o conhecimento de modos e meios de tratar com específicos que se referem aos conhecimentos das formas de organizar, estudar, julgar e criticar ideias e fenômenos. E por fim, o conhecimento de universais e abstrações num determinado campo, onde é formado pelo conhecimento de estruturas gerais, teorias e generalizações que predominam num determinado campo e são de uso generalizado para o estudo de fenômenos e solução de problemas.

O nível “Compreensão” requer modificação de um dado ou informação original. O estudante inicia o processo de entendimento e usa da informação original para traduzi-la e ampliar o seu significado. Ele extrapola as informações, seja por forma oral, escrita, diagramas, aplicação de conceitos científicos de um trabalho em outros, etc. Há uma capacidade de translação, para compreensão de enunciados não literais, por meio de metáfora, ironia e exagero, de forma a transformar o material verbal em expressões simbólicas. Enfim, exige capacidade de interpretação, para explicar ou estabelecer uma comunicação.

O nível “Aplicação” exige habilidade do estudante para usar, em situações novas, as informações, métodos e conteúdos apreendidos. O estudante usa as informações e conceitos para resolver o problema, transferindo conhecimentos abstrato a situações do cotidiano de sua área de atuação.

O nível “Análise” exige que o estudante esteja apto a analisar, separar e hierarquizar os conceitos adquiridos, seus elementos e princípios básicos de organização. Esse processo pressupõe identificar os aspectos centrais de uma proposição, verificar a sua validade e constatar possíveis incongruências lógicas. Diante da análise de elementos identifica-se a sua inserção em uma comunicação. A análise de relações identifica a interação entre elementos de

uma comunicação. E a análise de princípios organizacionais reconhece a capacidade da disposição sistemática e a estrutura que conservam a comunicação unificada.

O nível “Síntese” reúne habilidades do indivíduo para a combinação de elementos e partes de modo a formar um todo. O estudante deverá estabelecer padrões, gerar ideias, formando novas estruturas. Este nível gera criatividade e originalidade, aspectos primordiais do processo educativo, pois gera novos conhecimentos a partir de informações adquiridas. Pode-se destacar a produção de uma comunicação singular, única, original, com transmissão de ideias, sentimentos e experiências. A produção de um planejamento ou de um projeto, como a produção de um plano de operações, constitui um ato de síntese.

O nível “Avaliação” é o julgamento a respeito do valor de ideias, materiais, trabalhos, métodos e soluções para certos propósitos. O estudante aprecia, avalia ou realiza julgamentos com base em evidência interna ou em critérios externos. É o momento de tomar decisões, emitir juízos próprios, argumentar e defender suas posições com embasamento, quando se faz ou um julgamento em termos de evidência interna, com precisão lógica, consistência e outros critérios internos ou um julgamento em termos de critérios externos, com avaliação de material com referência a critérios selecionados ou evocados *a priori*.

Enfim, ressalta Lopes, Santana Junior e Pereira (2008): “a Taxonomia é uma simplificação dos níveis de aquisição de conhecimento, em uma tentativa de melhorar a percepção do grau de aprendizagem do indivíduo”. E ainda vale destacar que a Taxonomia pode auxiliar o professor a estabelecer aonde se pretende chegar com o processo de ensino-aprendizagem.

2.4. Revisão conceitual sobre a Avaliação

O conceito de avaliação por si é complexo e suas diferentes concepções se tornam relevantes. O ato de avaliar consiste em emitir valor sobre algo, julgar assunto, objeto ou pessoa. E quando se fala em avaliação, logo se pensa em escola, provas, indicadores de desempenho entre outros temas que permeiam o meio acadêmico. O termo, porém, vai além do universo da educação, sendo parte da própria condição humana e pode ser tratado por diversas dimensões e utilizado em diferentes níveis do sistema educacional, podendo promover mudanças (Dias Sobrinho, 2010). As mudanças percebidas são superficiais e herdamos de séculos passados estilos limitados de avaliação e mesmo diante de exigências de um novo perfil do estudante, emergente da modernidade, permanecemos praticando avaliação com foco nos exames (Luckesi, 2011).

Segundo Bloom et al. (1977), avaliação é a habilidade de julgar o valor do material (proposta, pesquisa, projeto) para um propósito específico. Esse julgamento é baseado em critérios bem definidos que podem ser externos (relevância) ou internos (organização) e podem ser fornecidos ou conjuntamente identificados. O processo de avaliação educacional remete ao ato de ensinar, sobre a reflexão do processo de ensino-aprendizagem, e com o intuito de esclarecer suas funções (Dias Sobrinho, 2010).

Freitas (2005) acredita que o processo de avaliação não se limita apenas a verificar a aprendizagem, mas com fins a estabelecer um controle sobre o comportamento dos estudantes, seus valores e atitudes. Contudo, o poder do professor se constituiu em função do controle da avaliação dos estudantes por meio de dois planos: formal e informal. Na avaliação formal, encaixam-se as técnicas e procedimentos palpáveis de avaliação por meio de provas e trabalhos que conduzem a uma nota e/ou conceito; na avaliação informal estão os juízos de valor, no ponto de vista pessoal, construídos pelos professores e discentes nas interações diárias (Freitas, 2005).

Segundo Batista (2007), “avaliar significa, na forma dicionarizada, valorar, estimar o valor ou o merecimento”. De acordo com Piletti (1987):

Avaliação é um processo contínuo de pesquisas que visa interpretar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos alunos, tendo em vista mudanças esperadas no comportamento, propostas nos objetivos educacionais, a fim de que haja condições de decidir sobre alternativas do planejamento do trabalho do professor e da escola como um todo (Piletti, 1987).

A avaliação é uma das tarefas do docente que tem como propósito acompanhar o processo de aprendizagem dos estudantes e permitir melhorias através da reorientação traçada a partir do *feedback* dos resultados. Com a avaliação identificam-se gargalos no processo de ensino-aprendizagem e, a partir desse diagnóstico, é possível promover mudanças (Libâneo, 1994). Avaliar significa diagnosticar o processo de aprendizagem dos estudantes afim de fornecer suporte aos estudantes no processo de assimilação do conteúdo e de constituição de si como cidadão (Luckesi, 2011).

Diante do processo de ensino, surge a necessidade de avaliar, elemento que faz parte da educação e serve como suporte para a formação dos estudantes, através do processo de ensino-aprendizagem. Portanto, o ato de acompanhar o processo de construção do saber está associado ao nível de conhecimento que os estudantes adquirem (Barbosa & Martins, 2000).

É importante lembrar que a avaliação não tem caráter apenas quantitativo, para obtenção de dados numéricos, mas possui dados qualitativos afim de constatar o aproveitamento e desempenho dos estudantes quanto a aprendizagem (Dias Sobrinho, 2000).

Sant’Anna (1995, p. 29-30.) define que avaliação é “um processo pelo qual se procura identificar, aferir, investigar e analisar as modificações do comportamento e rendimento do aluno, do educador, do sistema, confirmando se a construção do conhecimento se processou, seja este teórico (mental) ou prático” (Sant’anna, 1995, p. 29-30.). Com isso a “Avaliação é a ferramenta principal de organização e implementação das reformas educacionais” (Dias Sobrinho, 2010, p. 2).

Nas instituições de ensino, a avaliação se torna complexa e é vista com apreensão, por estar ligada à responsabilidade do educador, que abrange didáticas e metodologias que demandam uma ação em conjunto dos indivíduos envolvidos, afim de obter êxito na execução de suas atividades. A avaliação deve ser vista como elemento imprescindível e constante para o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem (Libâneo, 1994). E assevera Luckesi, (2011) que a avaliação não seria tão-somente um instrumento para a aprovação ou reprovação dos estudantes, mas sim uma ferramenta de diagnóstico de sua situação, tendo em vista a definição de encaminhamentos adequados para a sua aprendizagem.

Na concepção de Dias Sobrinho (2003, p.19), a avaliação é vista como um valioso instrumento para regulação do conhecimento e das formas de adquiri-lo; “mais do que isso, define os comportamentos desejados, controla os seus cumprimentos e aplica as sanções ou prêmios correspondentes aos resultados” (Dias Sobrinho, 2003, p.19). A avaliação é concebida, portanto, como o processo destinado a verificar o grau de mudanças comportamentais dos estudantes (Dias Sobrinho, 2003).

Em presença dos conceitos sobre avaliação, é evidente a importância do envolvimento dos professores, estudantes, e instituições de ensino para que sejam alcançados os objetivos educacionais no processo avaliativo, que deve estar conectado ao ensino. Com isso, a avaliação tem como desígnio se reportar aos propósitos que foram traçados logo ao início da etapa, no planejamento do ensino. E diante da avaliação de aprendizagem, deve-se entender o processo como

[...] coleta de informações, sistematização e interpretações das informações, julgamento de valor do objeto avaliado através das informações tratadas e decifradas, e, por fim, tomada de decisão (com o intervirm para promover o desenvolvimento das aprendizagens significativas) (Silva, 2003, p. 12).

E afirma Luckesi (2005)

O papel da avaliação da aprendizagem necessita, para cumprir o seu verdadeiro significado, assumir a função de subsidiar a construção da aprendizagem bem-sucedida. A condição necessária para que isso aconteça é de que a avaliação deixe de ser usada como um recurso de autoridade, que decide sobre os destinos do educando, e assuma o papel de auxiliar o crescimento. (Luckesi, 2005).

Diante do exposto, a avaliação se torna essencial para que haja o diálogo, a aproximação e a mediação entre as ações de ensino do educador e os caminhos de aprendizagem dos estudantes. Assim, a avaliação é obrigada a centrar-se na forma como o estudante aprende, garantindo a qualidade e auxiliando o educador em sua didática, com o objetivo de produzir desafios que se transformem em aprendizagem (Luckesi, 2005).

Retomando a concepção de avaliação, Luckesi (2011) afirma que a avaliação da aprendizagem adquire maior sentido e passa a promover ações para construção de resultados. A avaliação propicia aos estudantes a aprendizagem e permite a possibilidade de confrontar seus conhecimentos e construí-los, deixando de ser apenas um resultado e passando a ser um processo de construção do saber, o qual exige planejamento sobre as práticas, integração dos conteúdos e flexibilização na utilização dos instrumentos (Barbosa & Martins, 2000). Em presença desse alinhamento do ensino com o processo de avaliação, Chaves (2001) acrescenta que:

A construção de uma proposta de avaliação passa inevitavelmente por uma opção sobre ensinar e aprender, a qual expressa por sua vez uma opção por um modelo epistemológico-pedagógico. Essa opção, implica numa forma explícita de pensar o ensino e as bases da proposta pedagógica. Em última instância, a avaliação consiste na articulação da teoria à realidade, numa atividade de reflexão sobre o ensino, que tem como base o recolhimento de dados sobre as manifestações dessa mesma realidade, proporcionando informações básicas e necessárias a todos aqueles implicados no processo educativo (Chaves, 2001).

Com isso, a avaliação deve respeitar as etapas de aprendizagem dos estudantes e permite que os professores tenham auxílio em suas metodologias de ensino, nos conceitos e práticas de formação, na gestão das estruturas de poder, nos modelos institucionais, nas configurações do sistema educativo, nas políticas e prioridades de pesquisa, nas noções de pertinência e responsabilidade social. (Dias Sobrinho, 2010). Bloom (1963) aborda ainda que, o desafio a ser enfrentado se dá em relação aos estudantes que possuem um tempo maior de aprendizagem, por isso, defende a ideia da utilização de estratégias de instrução diferenciadas de modo a respeitar o ritmo próprio de cada indivíduo.

A avaliação da aprendizagem do ensino superior tem se destacado como um dos processos pedagógicos de maior relevância, visto como mecanismo de verificação das competências desenvolvidas pelos estudantes ingressantes e concluintes, durante o processo

de ensino-aprendizagem, que atualmente é aplicado na competência do educador, na adequação e compromisso da proposta, e ao projeto pedagógico do estudante. Além disso, a função da avaliação deve ser bem compreendida para que as mudanças ocorram, pois ainda vivenciam-se nas instituições de ensino distorções quanto à finalidade do processo de ensino-aprendizagem, seja por métodos quantitativos ou qualitativos (Dias Sobrinho, 2011).

Considerando o processo de ensino-aprendizagem, a avaliação é peça chave para o sucesso dos estudantes, almejando compreensão e conceituação das funções da avaliação para o trabalho pedagógico. Conforme Bloom et al. (1983), a avaliação da aprendizagem pode ser classificada em somativa e formativa (Bloom; Hastings; Madaus, 1983, p.8).

2.4.1. Avaliação somativa

A avaliação somativa identifica o nível de rendimento do estudante no final do período da aprendizagem, contribuindo para reflexão sobre o grau de aprendizagem adquirido e leva em conta a soma de um ou mais resultados e pode ser baseada numa só prova final (Kraemer, 2006). Visa atribuir um nível aos indivíduos e classificá-los, por meio da notação, de modo a permitir uma tomada de decisão, como por exemplo, decidir se o estudante irá ou não ser aprovado à etapa seguinte (Oliveira & Chandwick, 2007).

Gil (2006, p.248) descreve a avaliação somativa como:

Uma avaliação pontual, que geralmente ocorre no final do curso, de uma disciplina, ou de uma unidade de ensino, visando determinar o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. Visa elaborar um balanço somatório de uma ou várias sequências de um trabalho de formação e pode ser realizada num processo cumulativo, quando esse balanço final leva em consideração vários balanços parciais (Gil, 2006, p.248).

A avaliação somativa manifesta-se nas propostas de abordagem tradicional, em que a condução do ensino está centrada no professor, baseia-se na verificação do desempenho dos estudantes perante os objetivos de ensino estabelecidos no planejamento (Wachowicz e Romanowski, 2003, p.124, 125). Para examinar os resultados obtidos, na maioria das vezes, são utilizados exames, testes e trabalhos, que são corrigidos em comparação com uma escala de referência e recebem uma nota ou conceito, com o objetivo de informar aos estudantes e demais interessados (instituição, professor e sistemas de ensino) o resultado do processo de aprendizagem. Essa modalidade de avaliação possibilita a utilização de resultados para conhecer a qualidade do ensino, além de auxiliar a tomada de decisão acerca do processo (Ballester *et al.*, 2003).

A avaliação somativa tem por princípio classificar os resultados de aprendizagem alcançados pelos estudantes de acordo com os níveis de aproveitamento estabelecidos, adotando assim uma função classificatória. A classificação desempenhada faz com que as instituições de ensino superior conheçam os resultados que estão sendo produzidos e busquem pela melhoria contínua da aprendizagem dos estudantes (Haydt, 2007).

A avaliação somativa não é contínua e a tomada de decisão é pontual. Esse tipo de avaliação, conforme Zabala (1998), busca ainda avaliar os estudantes em termos de resultados e processos adquiridos durante o ano letivo.

A avaliação somativa possui uma função social de afirmar que as características do estudante respondem a determinadas exigências feitas pelo sistema. Tem a função de descobrir se o estudante conseguiu atingir comportamentos que haviam sido previstos pelos educadores e como consequência, possui ou não os pré-requisitos básicos e necessários para aprendizagens posteriores ou se precisam passar por um processo de recuperação. A avaliação somativa é um meio de ajuste e controle do processo de ensino-aprendizagem e passou a ser vista pelos indivíduos como a única finalidade real desse processo, com vistas a cumprir objetivos mais burocráticos que pedagógicos, uma vez que aponta investigar se os estudantes atendem ou não às exigências do sistema de formação (Ballester *et al.*, 2003).

A avaliação somativa, além de trazer recompensas, pode se tornar um instrumento de punição. Já dizia Barlow (2006) que a avaliação pode também trazer prejuízos no processo de ensino-aprendizagem por ser uma ferramenta capaz de concentrar o poder nas mãos do avaliador, o qual tem o mérito de apreciar, punir, disciplinar, recompensar, julgar e colocar os estudantes em uma atitude passiva em relação a sua aprendizagem.

Diante de seus méritos e limitações, não deve ser o único tipo de avaliação a ser utilizado em um processo educativo. A avaliação formativa, tópico da próxima seção, pode minorar os seus limites.

2.4.2. Avaliação formativa

A avaliação formativa tem função reguladora ou controladora e objetiva a verificação dos estudantes em relação aos objetivos previstos e aos resultados alcançados, diante das habilidades adquiridas ao longo do desenvolvimento das atividades. Ela demonstra ao docente e ao discente o desempenho na aprendizagem por meio das atividades efetuadas no dia a dia acadêmico, proporcionando a observação dos pontos frágeis, ou seja, das dificuldades encontradas para assimilação do conhecimento (Kraemer, 2006).

Para Blaya (2007, s.p.) o docente efetua a intervenção necessária durante o processo da avaliação formativa, que trata-se de uma “bússola orientadora” do processo de ensino-aprendizagem, o que não se deve exprimir-se através de uma nota e sim por meio de comentários.

E completa Gil (2006) que a avaliação formativa tem a finalidade de proporcionar informações acerca do desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, para que o docente possa ajustá-los às características dos estudantes a que se dirige. Suas funções são as de orientar, apoiar, reforçar e corrigir.

Para Jorba e Sanmarti (2003), se um estudante não aprende, não é apenas porque não estuda ou não possui as capacidades mínimas: a causa pode estar nas atividades que lhe são propostas, haja vista que é por meio delas que o estudante é confrontado com o que já é capaz de realizar e com suas dificuldades, e é estimulado a refletir e a buscar estratégias para superar essas dificuldades e obter êxito.

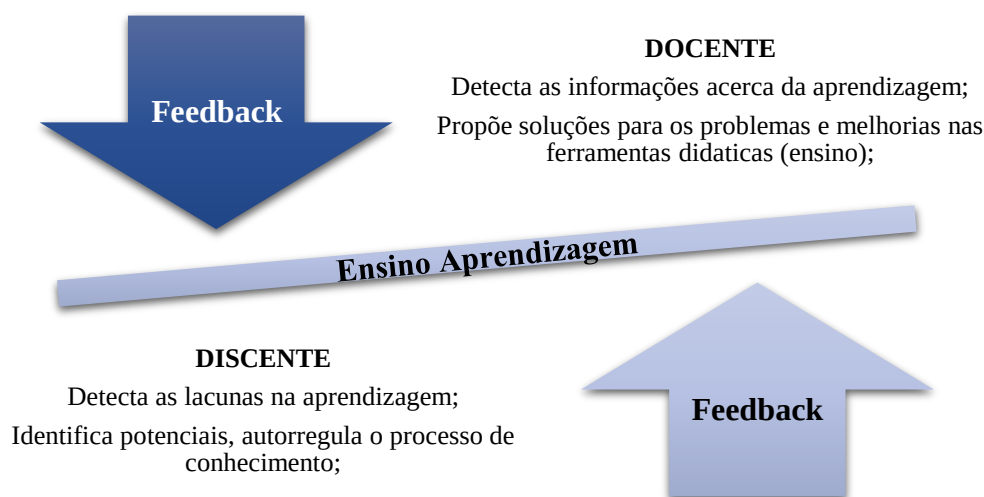
A avaliação formativa permite, pois, identificar também as deficiências na forma de ensinar e possibilita aperfeiçoar as práticas didáticas, além de auxiliar o processo de ensino-aprendizagem. Os estudantes passam a entender seus erros e acertos e encontra motivação para um estudo mais amplo. Os erros transformam-se em objeto de estudo para os educadores, por meio dos quais se diagnosticam as principais deficiências e oportunidades do estudante, permitindo assim a elaboração de novas estratégias e ensino (Ballester *et al.*, 2003).

Perrenoud (1993) alega que a avaliação formativa demanda que o professor observe mais seus estudantes, afim de compreender melhor seu processo de aprendizagem, para ajustar de maneira mais sistemática e individualizada suas intervenções pedagógicas nas diversas situações didáticas com o objetivo de favorecer a aprendizagem, além de fornecer *feedback* ao estudante do que aprendeu e do que precisa aprender; fornece também *feedback* ao professor, que permite identificar as falhas do discente e quais os aspectos do ensino que devem ser modificados; e por último, busca o atendimento às diferenças individuais do estudante e a prescrição de medidas alternativas de recuperação das falhas de aprendizagem (Tarouco; Hack; Geller, 2000).

Corroborando Sadler (1989) que o elemento chave da avaliação formativa é o *feedback*, conforme ilustrado na figura 2, qual é aliado tanto do professor responsável por fornecer um diagnóstico que permitirá a reorganização do seu trabalho, quanto do discente para identificar potenciais e fragilidades em seu desempenho, indicando-lhe o caminho para aprimorar sua aprendizagem. E afirmam Ballester *et al* (2003): a avaliação formativa busca proporcionar

uma reflexão, detectar as dificuldades e solucionar os problemas que interferem na aprendizagem do estudante.

Figura 2 – Papel do docente e discente no processo de ensino aprendizagem perante a avaliação formativa.



Fonte: adaptado pelo autor do trabalho, a partir de Sadler *et al* (1989).

A avaliação formativa parte de uma coleta de informações, tendo em vista proporcionar uma ajuda aos estudantes para que eles controlem melhor sua aprendizagem e se desenvolvam (Haydt, 2007). O autor completa que a função formativa abrange três fases distintas: coletar informações sobre o desempenho dos estudantes; analisar e interpretar essa informação; e agir no sentido de regular a aprendizagem dos estudantes.

A aprendizagem depende da relação estabelecida entre o problema a ser resolvido e as possíveis respostas em que a cognição, a afetividade, as experiências e a cultura são colocadas em ação pelos estudantes. Planificar, agir, avaliar, realizar os ajustes para obter o resultado desejado e encontrar estratégias que possibilitem aprender são ações que constituem um desafio e um compromisso do professor e do estudante (Romanowski & Wachowicz, 2006).

Barlow (2006) caracteriza a avaliação formativa inserida no processo de ensino-aprendizagem e que enfoca as atividades pedagógicas, visando adequar a sequência de formação às características dos estudantes. Corroborar o autor que o professor não é o único responsável por informar ao estudante a qualidade dos seus trabalhos e de ajudá-lo a melhorar, mas os demais indivíduos que permeiam o ambiente acadêmico e o próprio estudante, sob a forma de auto-avaliadores e co-avaliadores.

Outro objetivo da avaliação formativa é formar e fazer o que for preciso para que o estudante atinja os resultados esperados, ou até mesmo que tenham capacidade de mudar os objetivos, caso não sejam favoráveis. Carvalho e Martinez (2005) alegam que este tipo de avaliação leva o estudante e o professor a uma constante auto-avaliação para a adequação de estratégias de ensino-aprendizagem na busca por suas metas.

Bonniol e Vial (2001) entendem que esse tipo de avaliação é capaz de permitir modificações no dispositivo pedagógico que visem à melhoria dos procedimentos criados para alcançar os objetivos esperados, com finalidade seletiva, interiorizada ao processo de formação do estudante para que se possa definir e/ou redefinir ações e estratégias de ensino.

Em resumo, enquanto a avaliação somativa foca mais no resultado final, a avaliação formativa foca na trajetória percorrida pelo estudante durante a aquisição dos conhecimentos e habilidades. Apesar do caminho a ser percorrido pelos estudantes ser o mesmo, a velocidade e a experiência de cada um fazem com que a trajetória percorrida não seja a mesma para todos. Assim, a avaliação formativa pressupõe que o ato de avaliar não faz sentido por si só, e sim que ele deve ser parte integrante de todo processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, a avaliação deve ser contínua, ao longo do processo, e não mais pontual.

É possível constatar, enfim, que tanto a avaliação somativa quanto a formativa fazem parte do processo de avaliação da aprendizagem, pois em dado momento e conforme a necessidade, são utilizadas de modo interventivo, seja nos momentos iniciais da aprendizagem, seja no decorrer do processo, seja em seu final e ainda, para a recondução do início de uma nova aprendizagem. Embora sejam interdependentes, as avaliações mediam o caminho a ser percorrido no processo ensino e aprendizagem e estão presentes na realidade dos docentes.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O capítulo a seguir descreve a metodologia que norteou a pesquisa para alcance dos objetivos estabelecidos.

A estratégia da pesquisa é o estudo de caso, que Yin (2001) caracteriza pela capacidade de conhecimento e consideração de uma variedade de evidências. O estudo de caso foi o método mais adequado para essa pesquisa por tratar-se de uma investigação empírica, baseada na experiência de um contexto real, de um fenômeno contemporâneo, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão aparentemente definidos (Yin, 2001).

Com fenômeno e contexto entrelaçados, maior é o número de variáveis de interesse e outras características técnicas, como coleta e análise dos dados, passam a compor a investigação do estudo de caso, tornando a estratégia mais abrangente. O estudo de caso reproduz o contexto real ao qual está inserido, ou seja, a análise de fatos reais (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Através do estudo de caso, procura-se identificar os fatores que contribuem para ocorrência do fenômeno, estabelecer a interação desses fatores, de modo que o caso possa ser visto como uma rede de inter-relações. E por último, examinar a história do fenômeno enquanto um processo evolutivo, buscando um padrão que caracteriza o caso (Castro, 2003). Desse modo, pretendemos que a análise dos resultados dos estudantes no exame do ENADE permita a elaboração de estratégias de gestão por parte da coordenação do curso para o aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

Yin (2001) destaca que o estudo de caso é utilizado quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê” e quando o pesquisador possui mínimo controle sobre os casos pesquisados. Essa condição justifica a escolha do estudo de caso como método para essa pesquisa, cujo problema foi assim formulado: Como fazer da avaliação somativa do ENADE uma avaliação formativa do curso de graduação em Administração?

Para responder a essa pergunta de pesquisa, foram utilizadas estratégias de pesquisa qualitativa e quantitativa, com finalidade de compreender o significado que os acontecimentos e interações têm para os estudantes, em situações particulares (Silva; Gobbi; Allum, 2002) valendo-se da análise documental das provas do ENADE, do tratamento estatístico do resultado das interpretações de suas questões para obter uma medição precisa dos resultados quantificáveis obtidos (Kirk & Miller, 1986) e da análise qualitativa desses resultados para a elaboração de recomendações para a gestão do curso analisado.

A motivação pela escolha do estudo de caso, enfim, é a possibilidade de se fazer uma investigação mais detalhada, limitando-se ao contexto da performance dos estudantes de uma IES no ENADE (Meyer, 2001). Optou-se por um único caso para permitir compreender como fazer da avaliação somativa do ENADE uma avaliação formativa do curso de graduação em Administração. A unidade de análise escolhida foi o curso de Administração da PUC Minas (Belo Horizonte).

Como objeto de análise foi utilizado o relatório do ENADE do curso de Administração, disponibilizado pelo sítio do INEP que apresenta as questões da prova de formação geral, que é comum a todas as áreas, e as questões com componentes específicos de cada área.

Na tabela 2, é apresentada a estatística do tamanho da população da IES e o número de estudantes concluintes do curso de Administração presentes no exame, conforme divulgado pelo INEP, e na última coluna a demonstração em percentual.

Tabela 2 –Tamanho da população da IES versus Número de estudantes do curso de Administração presentes no ENADE das edições 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração.

Ano	População IES	Estudantes Presentes no ENADE	%
2009	390	313	80,26
2012	638	487	76,33
2015	113	97	85,84

Fonte: relatório do ENADE 2009 disponível no sítio do INEP. Acesso em: fevereiro de 2018.

A pesquisa analisou as edições 2009, 2012 e 2015, do ENADE de Administração. Para a realização dos objetivos específicos da pesquisa, foram realizados os seguintes passos metodológicos:

1) As questões de conhecimento específico foram classificadas em um dos cinco eixos temáticos do curso de Administração, a saber: Teoria Organizacional, Recursos Humanos, Operações, Finanças e Marketing. A classificação considerou a análise feita por Nicolini e Andrade (2015) em um primeiro momento e, posteriormente, foi feita uma nova classificação pelo autor dessa pesquisa, juntamente com seu orientador, para, por fim, chegar a uma conclusão quando em caso de divergência.

Para melhor compreensão, algumas considerações devem ser feitas a partir da separação dos eixos temáticos. O eixo “Teoria Organizacional” concentra as questões sobre teorias da administração, tipologias, desenvolvimento organizacional, empreendedorismo e

planejamento estratégico. Em “Recursos Humanos” ficaram alocadas as questões pertinentes a gestão de pessoas e competências, relações de trabalho e psicologia organizacional. No eixo de “Operações” estão as questões de processos, projetos, produção, materiais, logística e afins. Em “Finanças”, as questões tratam de assuntos de contabilidade, custos e orçamento, mercado de capitais e economia. Enfim, em “Marketing” são relacionadas as questões sobre vendas e relativas a comportamento do consumidor.

O Quadro 1 a seguir apresenta, para fins de explicitação do procedimento de análise, um exemplo de como foi feita a classificação das questões, por eixo temático, considerando uma questão do ENADE da edição de 2009.

Quadro 1 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE 2009 do curso de Administração em eixos temáticos.

ENADE 2009		Eixo Temático		
Nº. Da Questão	Questão	Nicolini & Andrade (2015)	Autor da pesquisa e Orientador	Conclusão
11	Cada uma das teorias administrativas surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. Sobre as Teorias de Administração, considere as afirmativas a seguir: I. A Teoria da Burocracia de Weber procurou utilizar métodos quantitativos na busca de soluções para problemas complexos. II. A Visão Sistêmica da Administração considerou a organização como um sistema fechado, sem necessidade de interação com o ambiente, o qual é estável e previsível. III. A Escola das Relações Humanas apresentou a existência da organização informal e das necessidades sociais das pessoas na organização. IV. A Administração Científica de Taylor buscou aumentar a eficiência operacional das empresas por meio da ausência de desperdícios e da divisão do trabalho. Estão CORRETAS somente as afirmativas A) II e IV. B) I, II e IV. C) I, III e IV. D) II, III e IV. E) III e IV.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional

Fonte: Prova do ENADE, edição 2009, disponível no sítio do INEP em www.portal.inep.gov.br. Acesso em fevereiro de 2018.

É importante esclarecer que as questões discursivas com respostas divididas em letras foram desmembradas e foram consideradas em dois ou mais eixos temáticos, podendo aumentar o número total de questões para análise.

2) Na sequência, foi feita a classificação das questões de conhecimento específico do ENADE de acordo com os seis níveis cognitivos da Taxonomia de Bloom, (conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação). Vale ressaltar: no nível “Conhecimento” configuram as questões de lembrança de ensinamentos, teorias e conteúdos didáticos em Administração. Em “Compreensão”, concentraram-se as questões que exigem entendimento, aquelas nas quais o estudante não deveria apenas recordar, mas também interpretar situações ou contexto. No nível “Aplicação”, foram definidas as questões que, mais do que lembrar e entender, exigiram a aplicação em casos concretos, seja por meio de cálculos, seja por meio de interpretações em casos concretos. A categoria de “Análise” apresentou as questões que exigiram, do estudante, comparação, separação ou diferenciação do conteúdo do item. Em “Síntese”, ficaram as questões que exigiram criatividade e respostas próprias e inovadoras. Por último, o nível “Avaliação” alocou as questões de ação de julgamento sobre algum conteúdo ou contexto.

Primeiramente, foi feita a classificação conforme o método feito por Nicolini e Andrade (2015). Em seguida, foi feita a classificação pelo autor da pesquisa e seu orientador. Por fim, chegou-se a uma conclusão e justificativa para tal tomada de decisão, explicando a escolha diante das eventuais divergências com os referidos autores. O Quadro 3 ilustra um exemplo de como foi feita a classificação das questões, por nível cognitivo, considerando uma questão do ENADE de 2009.

Quadro 2 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE 2009 do curso de Administração em nível cognitivo, proposto por Bloom.

ENADE 2009		Nível Cognitivo			
N. Da Questão	Questão	Nicolini & Andrade (2015)	Autor da Pesquisa e Orientador	Conclusão	Justificativa
11	Cada uma das teorias administrativas surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. Sobre as Teorias de Administração, considere as afirmativas a seguir: I. A Teoria da Burocracia de Weber procurou utilizar métodos quantitativos na busca de soluções para problemas complexos. II. A Visão Sistêmica da Administração considerou a organização como um sistema fechado, sem necessidade de interação com o ambiente, o qual é estável e previsível. III. A Escola das Relações Humanas apresentou a existência da organização informal e das necessidades sociais das pessoas na organização. IV. A Administração Científica de Taylor buscou aumentar a eficiência operacional das empresas por meio da ausência de desperdícios e da divisão do trabalho. Estão CORRETAS somente as afirmativas A) II e IV. B) I, II e IV. C) I, III e IV. D) II, III e IV. E) III e IV.	Conhecimento	Conhecimento	Conhecimento	Essa questão exige o conhecimento do estudante, implica na lembrança ou reconhecimento de elementos específicos de um assunto.

Fonte: Prova do ENADE, edição 2009, disponível no sítio do INEP em www.portal.inep.gov.br. Acesso em fevereiro de 2018.

3) Com base nas informações do percentual de acerto dos estudantes concluintes da PUC MG (Belo Horizonte), em cada questão de Conhecimento Específico, divulgadas no relatório do ENADE pelo INEP, foi feita a classificação tanto por Eixo Temático como por Níveis Cognitivos de acordo com a Taxonomia de Bloom. Não foram levadas em consideração as questões anuladas e com o percentual de acerto igual a zero (-), visto que as mesmas são avaliadas pela Comissão do ENADE com o critério de coeficiente de correlação ponto-bisserial¹, com consequente anulação das questões.

Foi feita a relação entre as classificações por Eixo Temático *versus* Número de Questões do ENADE e Taxonomia de Bloom *versus* Número de Questões do ENADE, afim de demonstrar o percentual equivalente de cada classificação em relação ao total de questões da prova. Para resultado do cálculo utilizou-se a quantidade de questões classificadas em cada método dividida pelo total das questões do ENADE referente ao conhecimento específico.

Como exemplo do procedimento de análise adotado, apresentamos, com base na edição de 2009 do ENADE, as questões de número 11, 12, 13, 22, 35 e 36, que foram classificadas no eixo temático Teoria Organizacional, com os respectivos percentuais de acerto dos estudantes: 38%; 0%; 60,70%; 62,90%; 29,10% e 64,50%. Houve, pois uma média de 42,53% de acerto dos estudantes no eixo temático Teoria Organizacional no ENADE 2009.

Para a classificação por níveis cognitivos, conforme a Taxonomia de Bloom, na edição de 2009 do ENADE, as questões de número 11, 15, 22, 33 e 34 foram classificadas como “Conhecimento”, com os respectivos percentuais de acerto dos estudantes: 38%; 0%; 62,90%; 56,20% e 69,30%, o que perfaz a média de 45,28% de acerto dos estudantes no nível cognitivo Conhecimento no ENADE 2009.

4) Em seguida, com a mesma estratégia, diante do percentual de acerto dos estudantes no ENADE nas edições de 2009, 2012 e 2015, os cálculos foram baseados nas medidas de tendência central, utilizando-se das distribuições de probabilidade: média ($\bar{x}$), desvio padrão (σ), coeficiente de variação (cv) e mediana (md), de acordo com as classificações por eixo temático e níveis cognitivos, proposta por Bloom.

Através das medidas de tendência central se obtêm métodos para coleta, organização, descrição, análise e interpretação das informações para utilização dos mesmos para tomada de

¹ Em geral, quando uma das duas variáveis é do tipo categórica e puramente nominal (isto é, não pode nem ser ordenada) não se pode fazer um estudo de correlação. Pela própria definição, uma variável categórica nominal é caracterizada pelo nome da categoria à qual pertence, por exemplo, marca de cerveja preferida, status civil (solteiro, casado, divorciado etc.), tem carro ou não, etc. Variáveis desse tipo não podem ser quantificadas por números.

decisões (Crespo, 1995). Ainda completa o autor: “(...) o aspecto essencial da estatística é o de propiciar métodos inferenciais, que permitam conclusões que transcendam os dados obtidos inicialmente”.

O conhecimento das propriedades das medidas de tendência central é fundamental para descrição dos dados da pesquisa, a saber: a média foi calculada pelo somatório do número de acertos dos estudantes em cada uma das questões do ENADE dividido pelo número total de questões. E pode-se dizer que a média é interpretada como um valor significativo de uma lista de números, onde se concentram os dados de uma distribuição como o ponto de equilíbrio e vale pontuar as vantagens dessa medida: (i) o cálculo leva em consideração os valores de todos os indivíduos (acerto dos estudantes em cada questão) estudados; (ii) o cálculo é sempre utilizado em boa parte dos estudos para calcular diferenças em estudos; e (iii) é mais fácil a compreensão dos leitores e pesquisadores.

O desvio padrão é a medida da variação, da dispersão, de um conjunto. Ou seja, indica o quanto o conjunto de dados, representado pelo acerto dos estudantes em cada questão do ENADE é uniforme. Assim, quanto maior for o desvio padrão, maior será a heterogeneidade entre os valores analisados. O desvio padrão foi calculado pela raiz quadrada do somatório do acerto dos estudantes em cada questão, juntamente com a média de diferentes valores.

O coeficiente de variação expressa a variabilidade dos dados estatísticos e é utilizado para analisar a dispersão dos valores em relação a uma distribuição de probabilidade. Esta medida foi calculada levando em consideração a média do acerto dos estudantes em cada questão, dividido pelo desvio padrão encontrado e multiplicado por 100. Diante disso, se o resultado for menor ou igual a 15% há uma baixa dispersão e os dados são homogêneos. Se for entre 15% e 30% há uma média dispersão. E se for maior que 30% há uma alta dispersão e os dados são heterogêneos.

A mediana, principal medida utilizada nessa pesquisa para gerar as informações dos relatórios, é um conjunto ordenado, onde nos fornece a posição que divide, exatamente, um conjunto em função da quantidade de seus elementos. A medida foi calculada através da ordenação dos dados de forma crescente e posteriormente encontrado o elemento do centro do conjunto. Uma de suas vantagens: (i) não sofre influência de valores extremos; (ii) é utilizada especialmente para distribuições assimétricas, mas pode ser utilizada para dados com distribuição simétrica também.

Diante dos passos metodológicos apresentados, os cálculos efetuados de acordo com as medidas de tendência central visaram identificar formas adequadas para descrever e interpretar os dados, obter informações, compreender, emitir juízos e elaborar um relatório

para os coordenadores dos cursos de graduação, afim de que eles atuem no desempenho dos estudantes para melhoria do processo de ensino-aprendizagem ao longo de sua trajetória nas IES e, assim, garantir melhor performance dos mesmos nos próximos exames.

4. ANÁLISE DOS DADOS

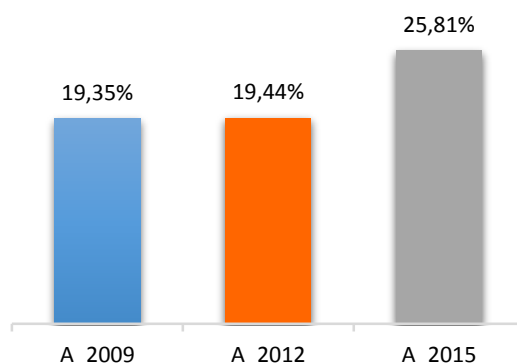
Cumprindo com os objetivos específicos estabelecidos para essa pesquisa e metodologia explicitada no capítulo anterior, a análise dos dados foi feita a partir da classificação das questões do ENADE das edições 2009, 2012 e 2015 por Eixos Temáticos e por Níveis Cognitivos da Taxonomia de Bloom. Em seguida, foi feita a análise dos resultados dos estudantes em cada uma das edições do ENADE, tanto por Eixo Temático como por Nível Cognitivo.

4.1. Distribuição das questões do ENADE de 2009, 2012 e 2015 por Eixos Temáticos do curso de Administração

As questões do ENADE das edições 2009, 2012 e 2015 foram classificadas, de acordo com os Eixos Temáticos.

A distribuição do Eixo Temático Teoria Organizacional nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 1. O apêndice 1 traz a classificação de todas as questões das três edições do ENADE analisadas.

Gráfico 1 - Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Teoria Organizacional.



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009, 19,35% das questões apresentaram foco nas Teorias da Administração, mais especificamente, na Escola das Relações Humanas, Taylor e Weber, e questões que abordam a Constituição Federal e políticas públicas.

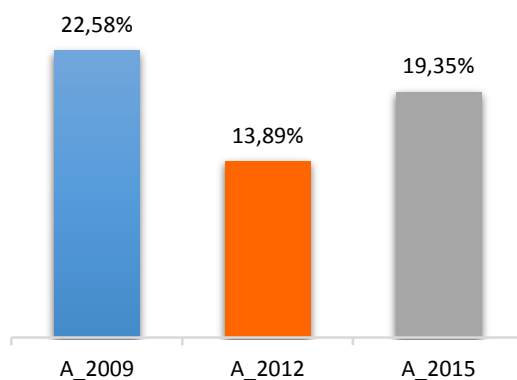
Na edição 2012, 19,44% das questões abordaram o conteúdo de Teoria Geral da Administração, empreendedorismo e conceitos empresariais.

Na edição 2015, 25,81% das questões falavam de novos temas em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e gestão organizacional. Possuem também questões referentes às escolas da Teoria da Administração: burocráticas, comportamentalista, clássica e contingencial. Em todas as edições analisadas, as questões possuem gráficos e tabelas para que o estudante analise e garanta a assertividade na resposta. Percebe-se que o conteúdo das escolas da Teoria da Administração esteve presente nas três edições do exame, permitindo prever que as edições seguintes vão contemplar este tema. É importante destacar que houve um crescimento no índice de percentual das questões classificadas em Teoria Organizacional, nas três edições do ENADE, o que reforça a probabilidade desse Eixo Temático em futuros exames.

Para um coordenador de curso de Administração é importante que esteja atento a disciplinas de formação como: introdução à administração, teorias da administração e fundamentos de administração. Embora sejam disciplinas de caráter teórico e muitas vezes histórico, seu conteúdo tem sido exigido nas edições do ENADE.

A distribuição do Eixo Temático Recursos Humanos nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 2.

Gráfico 2– Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Recursos Humanos.



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009, 22,58% das questões exigiram o conteúdo de clima organizacional, liderança, cultura organizacional e ética profissional, classificadas sob o Eixo Temático de Recursos Humanos.

Na edição de 2012, 13,89% das questões abordaram temas sobre cargos e salários, recrutamento e seleção.

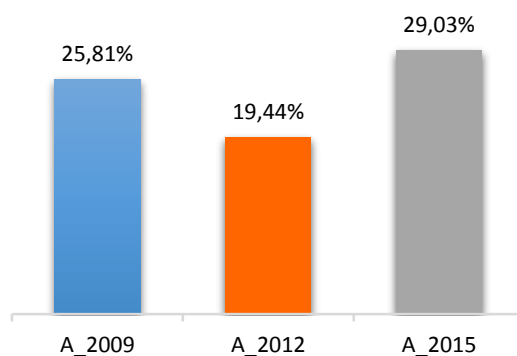
Na edição de 2015, 19,35% das questões trouxeram temas sobre gestão de competências, com ênfase na abordagem do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) e gestão de pessoas.

Mesmo diante da pluralidade dos conteúdos exigidos nesse Eixo Temático, todos eles abordam assuntos relacionados a processos de gestão de pessoas. Pelo percentual demonstrado entre as edições, identifica-se uma queda desse Eixo Temático no exame de 2012, porém na edição de 2015 houve incidência de novos conteúdos, aumentando assim o índice. De qualquer forma, é de se esperar que a proporção de questões relativas a Recursos Humanos gire em torno de 13 a 22% em edições futuras do ENADE, o que representa uma proporção importante no conjunto da prova.

Para o coordenador de curso de administração disciplinas como comportamento organizacional, gestão de pessoas, gestão por competências e relações de trabalho merecem atenção para a gestão dos conteúdos contemplados nas edições do ENADE.

A distribuição do Eixo Temático Operações nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 3.

Gráfico 3– Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Operações.



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009, 25,81% das questões versavam sobre processos produtivos, produção de materiais, logística e também questões específicas sobre estoque (liberação de pedidos, estoque projetado e necessidade bruta).

Na edição de 2012, 19,44% das questões tratavam sobre giro de estoque e capacidade produtiva (oferta e demanda).

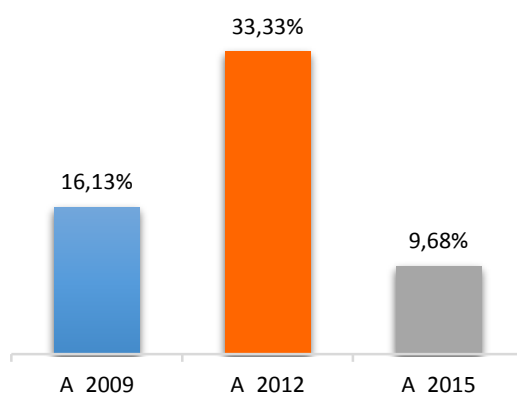
Na edição de 2015, 29,03% das questões abordavam sobre conceitos de logística e processos produtivos e alguns temas novos, como centros de distribuição e gerenciamento de projetos.

Nas três edições do ENADE, as questões exigiram do estudante, além do raciocínio lógico, cálculos e interpretação de gráficos. Percebe-se que as edições de 2009 e 2012 possuíam conteúdos correlatos, mas com queda no percentual de 6,37 pontos percentuais de uma edição para outra. Em 2015, o aumento do percentual de questões para 29% fez de Operações um Eixo Temático importante na composição do exame.

Para o coordenador de curso de administração a elevada porcentagem deste Eixo temático recomenda atenção a disciplinas como administração da produção, gestão da qualidade, gestão de processos, produção e logística.

A distribuição do Eixo Temático Finanças nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 4.

Gráfico 4 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Finanças.



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009, 16,13% das questões trouxeram conteúdos sobre capital a investir em determinado projeto e conceitos de matemática financeira (valor presente, entrada e saída de caixa).

Na edição de 2012, 33,33% das questões consideraram conteúdos sobre o mercado financeiro, orçamento e planejamento financeiro. Destacam-se as questões sobre Mercado de Capitais, com ênfase em Capital Circulante Líquido (CCL) e Necessidade de Investimento em Giro (NIG). Vale destacar as questões sobre matemática financeira, que elucidam o Valor Presente Líquido (VPL).

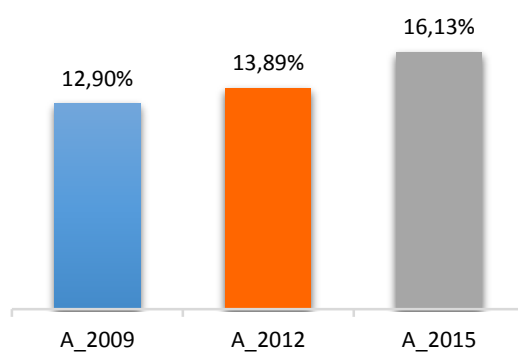
Na edição de 2015, a proporção de questões de finanças caiu para 9,68% das questões, que tratavam sobre mercado de capitais, com ênfase em Taxa Interna de Retorno (TIR) e Ponto de Equilíbrio (PE).

Nas três edições, o ENADE exigiu do estudante raciocínio analítico e cálculos de custos para tomada de decisão dos gestores, com apresentação de tabelas, gráficos e enunciados com base em estudo de caso para análise, o que demanda mais tempo para resolução. Não é possível prever alguma tendência para o percentual de questões deste eixo temático em exames futuros, dada a irregularidade dos percentuais presentes nas três edições do exame. De qualquer forma a proporção de questões de finanças variou de 9,68% a 33,33%, que é uma porcentagem bastante elevada.

Dada a essa irregularidade, o coordenador de curso de administração não deve menosprezar a importância das disciplinas de finanças, mercado financeiro, orçamento, mercado de capitais e economia. A elevada proporção de questões neste eixo temático na edição de 2012 explica a queda verificada nos eixos temáticos anteriores nessa mesma edição.

A distribuição do Eixo Temático Marketing nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 5.

Gráfico 5 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Marketing.



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009, 12,90% das questões abordavam conceitos de comportamento do consumidor e estratégias de marketing para relacionamentos entre empresas e competitividade.

Na edição de 2012, 13,89% das questões tratavam sobre a análise da concorrência, *stakeholders* e matriz BCG (Boston Consulting Group) diante de portfólio de produtos e a participação do mercado.

Na edição de 2015, em 16,13% das questões prevaleceram os temas sobre concorrência e necessidades do mercado.

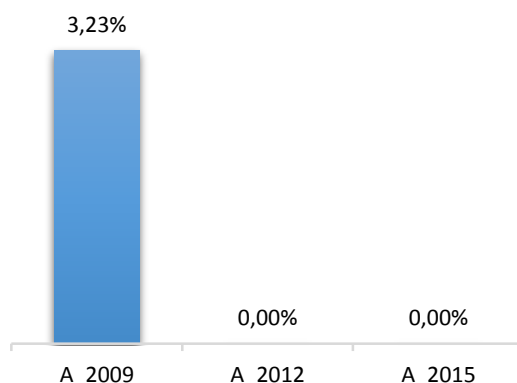
Vale ressaltar que várias questões desse Eixo Temático tiveram quadros, tabelas e charges para interpretação.

Neste Eixo Temático houve um aumento progressivo do percentual de questões partindo de 12,90% e chegando a 16,13%, o que indica que se trata de um tema de maior regularidade na proporção de questões. A presença de questões relativas a concorrência e competitividade sugere uma interface com o Eixo temático de Estratégia.

Para o coordenador de curso de administração recomenda-se que o conteúdo de Marketing seja abordado sob uma perspectiva estratégica, dada a interdisciplinaridade entre os temas.

A distribuição do Eixo Temático Estratégia nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 1.

Gráfico 6 - Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Eixo Temático Estratégia.



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009 apenas uma questão exigiu dos estudantes uma visão sistêmica sobre negócios e investimentos, a fim de que o mesmo apontasse possíveis tomadas de decisão dos diretores de uma organização para uma determinada situação, perfazendo 3,23% das questões. Nas edições de 2012 e 2015 não houve questões sobre o tema.

A baixa porcentagem de questões deve levar em consideração que o tema de Estratégia é transversal, podendo ser contemplado como já dito em gestão estratégica de Marketing e, também, em Recursos Humanos e Finanças.

O fato da questão do exame de 2009 ser discursiva, de alguma forma compensa a baixa proporção do tema por exigir do estudante competências de redação e visão estratégica.

Cabe perguntar se a baixa proporção de questões de Estratégia se deve a dificuldade de elaborar itens de múltipla escolha sobre o tema.

Ao coordenador de curso de administração cabe a recomendação de não menosprezar competências importantes para o administrador apenas por sua baixa incidência na prova, sob o risco de se formar um aluno para fazer ENADE e não para ser um gestor com visão estratégica.

Considerando a distribuição dos seis Eixos Temáticos nas edições do ENADE de Administração de 2009, 2012 e 2015, apenas o de Estratégia não é contemplado de forma significativa (Tabela 3), com a ressalva de que se trata de um tema que pode perpassar transversalmente os outros.

Tabela 3 – Distribuição dos Eixos Temáticos do ENADE nas Edições de 2009, 2012 e 2015 considerando as Medidas de Tendência Central Média e Desvio Padrão.

Índice	Eixo Temático				
	A_2009	A_2012	A_2015	Média	Desvio Padrão
Teoria Organizacional	19,35	19,44	25,81	19,44	3,70
Recursos Humanos	22,58	13,89	19,35	19,35	4,39
Operações	25,81	19,44	29,03	25,81	4,88
Finanças	16,13	33,33	9,68	16,13	12,23
Marketing	12,90	13,89	16,13	13,89	1,65
Estratégia	3,23	0,00	0,00	0,00	1,86
Total	100	100	100	100	

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Considerando os outros cinco Eixos Temáticos, uma distribuição homogênea daria 20% para cada. Este dado nos permite inferir que aproximadamente 20% da prova de uma nova edição terá questões de Teoria Organizacional e Recursos Humanos, com tendência de ficar acima da média em Operações e abaixo da média em Marketing e Finanças. De qualquer forma as categorias clássicas da Administração se fazem presentes em todas as edições do ENADE.

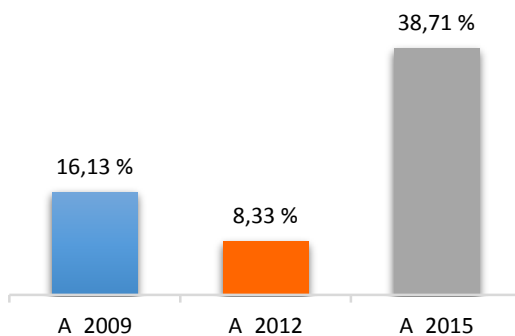
O apêndice 1 traz a classificação de todas as questões das três edições do ENADE analisadas. Essa classificação por Eixo Temático pode ser feita com os professores de cada disciplina para que eles tomem conhecimento não só do conteúdo exigido nas provas, mas também do tipo de questão. O estudante deve ter familiaridade com questões longas, por exemplo, aquelas que mesclam enunciados com gráficos, tabelas e charges. É papel do professor levar essas questões ao seu conhecimento, seja utilizando-as em suas provas, seja elaborando avaliações com nível de complexidade semelhante.

4.2. Distribuição das questões do ENADE de 2009, 2012 e 2015 por Níveis Cognitivos

As questões do ENADE das edições 2009, 2012 e 2015 foram classificadas, de acordo com os Níveis Cognitivos da Taxonomia de Bloom.

A distribuição do Nível Cognitivo de Conhecimento nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 7.

Gráfico 7 - Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Conhecimento.



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009, as questões de número 11, 15, 22, 33 e 34 exigiram a lembrança do conteúdo pelos estudantes, o que equivale a 16,13% do total de questões. Como exemplo, analisamos a questão 34, que exige o reconhecimento de elementos específicos de um assunto para resposta, ou seja, demanda a memória dos estudantes referente ao conteúdo avaliado, a saber, o conceito de intranet. O estudante precisa ter o conhecimento de que a intranet é uma rede privada dentro de uma organização e que está de acordo com os mesmos padrões da internet. As demais questões constam no apêndice 2 deste trabalho.

Questão 34

Buscando obter maior conectividade e velocidade de transmissão de dados, a empresa Alfa – uma das maiores livrarias do país – implantou recentemente uma intranet. A respeito dessa implantação, é CORRETO afirmar que a empresa

A) criou uma rede de comunicação para realizar comércio eletrônico com seus clientes sem restrição de horário.

B) criou uma rede de comunicação que permite a integração com sua cadeia de suprimentos, ao possibilitar a interconexão com fornecedores e clientes.

C) gerou uma rede de comunicação que permite a troca de informações referentes a pedidos e dados financeiros com os seus fornecedores.

D) implantou uma rede local privativa, com funcionalidades similares à da internet, que dará suporte à comunicação, ao gerenciamento e ao planejamento dos seus negócios.

E) implantou um servidor para conexão com outros servidores de internet, que dá a ela a possibilidade de obter processamento distribuído.

(ENADE, 2009).

Na edição de 2012, as questões de número 10, 23 e 27 pediram a evocação do conhecimento dos estudantes, o que equivale a 8,33% do exame. Para exemplo, a questão número 10 implica a lembrança, memória ou reconhecimento de elementos específicos de teorias organizacionais e modelos de gestão. As demais questões constam no apêndice 2.

Questão 10

A discussão sobre novas formas organizacionais explora modelos de gestão flexíveis, caracterizados pela tomada de decisão mais frequente, rápida e complexa, pelo achatamento de níveis hierárquicos, pela contínua e ampla aquisição e compartilhamento de informações e pelo fomento à aprendizagem organizacional. Em paralelo, questiona elementos do paradigma modernista de organização, como a racionalidade instrumental, a produção em massa e o modelo fordista de organização do trabalho. Essas novas formas organizacionais são vistas pelos estudiosos de duas maneiras principais: a) como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, que é típica do modelo modernista de organização; e b) como aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração. Os estudos realizados carecem, entretanto, de aprofundamento para que se possa considerar as chamadas organizações pós-modernas ou como expressão da ruptura qualitativa com a modernidade ou como versão especificamente histórica de organizações modernas. DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: Organizações e Sociedade, v. 7, n. 19, p. 19, set./dez. 2000 (adaptado). Considerando as ideias acima, avalie as afirmações a seguir.

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

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

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

- A) I, apenas.
 - B) II, apenas.
 - C) I e III, apenas.
 - D) II e III, apenas.
 - E) I, II e III.
- (ENADE, 2012).

Na edição de 2015, as questões de número 14, 15, 16, 17, 18, 21, 24, 26, 31, 32, discursiva D3 e discursiva D5, equivalente a 38,71% do exame, implicaram a exigência de memória dos estudantes em relação ao conteúdo aprendido, como nível cognitivo dominante. A questão D3, conforme exemplo, é dissertativa, mas se o estudante sabe a matéria ele consegue responder o que é solicitado. As demais questões constam no apêndice 2.

Questão D3

A pesquisa nacional dos Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (IDS) de 2015 mostrou que o maior acesso da população aos bens de consumo essenciais e aos serviços de infraestrutura acarretou aumento do consumo de energia, o qual, por sua vez, causa impactos sobre a população e o meio ambiente. A ameaça ao meio ambiente também é consequência de práticas de consumerismo e desperdício de recursos naturais. Na perspectiva das empresas, o mau uso dos recursos e negligência em relação aos resíduos do processo produtivo ainda é uma realidade. No entanto, este

é um cenário que também apresenta algumas experiências positivas: o que parecia, até alguns anos atrás, um modelo contraditório, visto que as empresas se concentravam em atender aos interesses dos seus acionistas, começa a surgir na forma de práticas de responsabilidade social corporativa, que buscam o equilíbrio entre os interesses públicos e privados. BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Indicadores de Desenvolvimento Sustentável, 2015 (adaptado). Considerando as informações apresentadas, elabore um texto dissertativo acerca do tema a seguir.

Consumo sustentável: o papel do consumidor e o das empresas.

Em seu texto, aborde os seguintes aspectos:

A) As dimensões da sustentabilidade;

B) O papel das empresas e dos consumidores na conservação do meio ambiente;

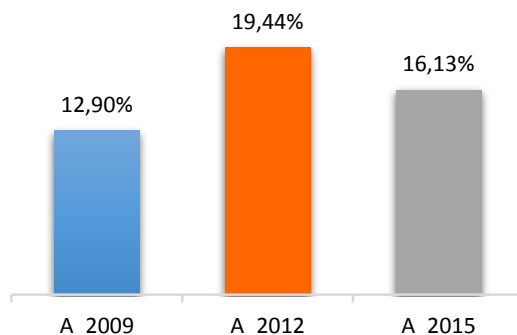
C) Oportunidades de negócios para as empresas a partir da orientação para valores socioambientais.

(ENADE, 2015).

A alta variação do percentual de questões que exigiram o Nível Cognitivo de Conhecimento não permite nenhuma inferência para elaborar recomendações ao coordenador de curso. A análise dos resultados e o seu cruzamento com a Taxonomia de Bloom poderá indicar ou não se há melhor aproveitamento nas questões de um Nível Cognitivo ou outro.

A distribuição do Nível Cognitivo de Compreensão nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 8.

Gráfico 8 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Compreensão



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009, as questões de número 13, 20, 35 e 36, o que equivale a 12,90% do exame, exigiram dos estudantes a capacidade de usar da informação original e ampliá-la, reduzi-la, representá-la de outra forma, ou seja, o Nível Cognitivo da Compreensão. Como exemplo, a questão 35 solicita a compreensão do conceito de utilitarismo por meio de sua tradução em proposições de conteúdo prático, como fechamento de uma fábrica, o deslocamento de moradores para construção de um condomínio de alto luxo e a suspensão do

bônus da alta administração para preservar a sobrevivência da empresa. As demais questões constam no apêndice 2 deste trabalho.

Questão 35

Ao longo do tempo, filósofos têm identificado várias formas de encarar o comportamento ético nas organizações. Entre elas, a visão utilitarista considera o comportamento ético como aquele que traz o maior bem para o maior número possível de pessoas. Sob a lógica da visão utilitarista, considere os itens a seguir:

I. fechamento de uma fábrica em uma cidade, para que a matriz da corporação continue sendo lucrativa e operacional em outras cidades;

II. deslocamento dos habitantes de um vilarejo à beira-mar, para a construção de um condomínio de alto luxo, pequeno e reservado;

III. suspensão do bônus da alta administração, apesar de seu ótimo desempenho, para preservar a sobrevivência da empresa.

Está (ão) CORRETO (S) somente o(s) item(ns)

A) I e III.

B) II

C) III.

D) I.

E) II e III.

(ENADE, 2009).

Na edição de 2012, as questões de número 12, 13, 15 e 34, que equivale a 19,44% do exame, demandaram dos estudantes a capacidade de compreensão dos enunciados. No exemplo transcrito abaixo, da questão discursiva D4, letra B, os estudantes precisam compreender o enunciado sobre Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para responder como os sistemas de informação dão suporte aos processos iterativos de desenvolvimento de produtos e serviços.

Questão D4

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.

(...)

b) Como os sistemas de informação dão suporte aos processos iterativos de desenvolvimento de produtos e serviços?

(ENADE, 2012).

Na edição de 2015, as questões de número 10, 20, 29, 30 e 34, o que equivale a 16,13% do exame, demandaram dos estudantes a elaboração e/ou modificação de um dado ou informação original. A questão de número 34, por exemplo, expõe uma situação e exige dos estudantes a interpretação para demonstrar o domínio do saber. As demais questões constam no apêndice 2.

Questão 34

As principais restrições de um projeto são o prazo, o custo e a qualidade, alcançados pelo cumprimento de um escopo definido, projetado, especificado e que é o anseio do cliente. RAMOS FERREIRA, F. M. P. F.; PAGANOTTI, J. A.; PIUS, M. A. A. interface na gestão de escopo, prazo, custo e qualidade em projetos. Boletim Técnico da Faculdade de Tecnologia de São Paulo, v. 24, 2008 (adaptado).

Com base no exposto, analise a situação a seguir.

Uma indústria de implementos agrícolas precisa que seus projetos sejam avaliados, e seus resultados monitorados, para que sejam concluídos no prazo.

Com base nessa situação, avalie as afirmativas a seguir, a respeito das estratégias que podem ser utilizadas pelo responsável pelo gerenciamento de projetos dessa indústria.

I. Acompanhamento por meio do gráfico de Gantt.

II. Elaboração de diagrama do caminho crítico para as atividades do projeto.

III. Inspeções periódicas, principalmente inserções de marcos, para verificar o cumprimento das metas.

É correto o que se afirma em

A) I, apenas.

B) III, apenas.

C) I e II, apenas.

D) II e III, apenas.

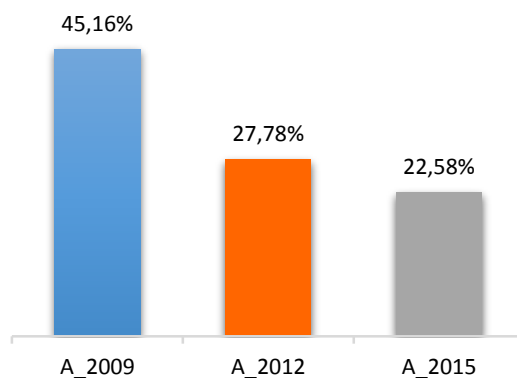
E) I, II e III.

(ENADE, 2015).

As questões classificadas no Nível Cognitivo de Compreensão variaram de 12,90% a 19,44% nas três edições do ENADE. Observa-se que tais questões exigem conhecimento teórico e também a capacidade de interpretação de enunciados ou de transformar uma informação em outro contexto. Essa classificação será útil ou não quando mesclada com outros resultados da pesquisa. Isoladamente ela não se mostrou relevante.

A distribuição do Nível Cognitivo de Aplicação nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 9.

Gráfico 9 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Aplicação



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009, as questões de número 12, 14, 17, 18, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 31, 32, discursiva D39 e discursiva D40, o que equivale a 45,16% do exame, solicitaram dos estudantes habilidade para usar métodos e conteúdos aprendidos ao longo do curso, em situações novas e concretas, ou seja, Aplicação. Por exemplo, na questão 12 se pede o uso de abstrações em situações particulares e concretas, exigindo capacidade de aplicar princípios e generalizações a novos problemas. As demais questões constam no apêndice 2.

Questão 12

Leia o texto: Carlos Andrade foi nomeado para substituir o antigo presidente do grupo empresarial Xambri. Seu principal desafio será transformar a cultura de uma empresa familiar em uma nova cultura organizacional, fundada em novos valores, como profissionalismo, envolvimento e proatividade. Carlos sabe que essa não será uma tarefa fácil, principalmente em função da resistência dos gerentes e dos funcionários do grupo Xambri, que não estão acostumados com mudanças e participação nas decisões. Uma solução fácil seria demiti-los e contratar outros funcionários, mas Carlos não quer criar um clima tenso na organização. Prefere optar por um caminho que melhore o clima e estimule o envolvimento dos antigos funcionários. Em qual abordagem teórica da administração Carlos deve se basear para enfrentar esse desafio?

- A) Clássica.
 - B) Comportamental
 - C) Contingencial.
 - D) Fundamental.
 - E) Sistêmica.
- (ENADE, 2009).

Na edição de 2012, as questões de número 14, 17, 21, 22, 26, 28, 29, 30, 32 e 35, o que equivale a 27,28% do exame, exigiram dos estudantes o Nível Cognitivo da Aplicação. Como exemplo, a questão 32, requer dos estudantes a escolha da melhor alternativa de crescimento pertinente ao caso apresentado. As demais questões constam no apêndice 2.

Questão 32

O *franchising* permite que o franqueador aumente sua base de atuação com maior intensidade do que seria possível se dependesse apenas de recursos próprios para

instalar, operar e gerir novas unidades. O fenômeno ocorre porque o franqueador faz uso daquilo que os estadunidenses denominam O.P.M. (“*other people’s money*”, ou seja, “o dinheiro dos outros”), situação em que os franqueados bancam os custos de implantação, operação e de gestão das respectivas unidades. Em segundo lugar, o *franchising* reduz a necessidade de o franqueador recrutar, selecionar e contratar pessoal, em particular gerentes que sejam capazes de administrar essas novas unidades, muitas vezes geridas pelos próprios franqueados. Por meio do *franchising*, o franqueador pode, adicionalmente, ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física e o conhecimento do franqueado sobre os hábitos e a cultura da região onde vive e trabalha. A figura a seguir representa a matriz de componentes do vetor de crescimento, também conhecida como matriz produtos e mercados, de Igor Ansoff. Suponha que uma empresa franqueadora do setor de lanchonetes deseje ampliar negócios sem modificar os princípios negociais habitualmente praticados. A partir do texto e dos quatro quadrantes da matriz de componentes do vetor de crescimento apresentada acima, qual das alternativas de crescimento seria mais pertinente ao caso?

- A) Desenvolvimento de produto e diversificação.
 - B) Desenvolvimento de mercado e diversificação.
 - C) Penetração de mercado e diversificação.
 - D) Penetração de mercado e desenvolvimento de produto.
 - E) Penetração de mercado e desenvolvimento de mercado.
- (ENADE, 2012).

Na edição de 2015, as questões de número 9, 12, 19, 22, 27, 28 e 33, o que equivale a 22,58% do exame, apresentaram ideias e procedimentos generalizados para serem aplicados em situações novas. A questão 9, como exemplo, utiliza do conhecimento da análise SWOT em um caso relativo a *pay per view*. As demais questões constam no apêndice 2.

Questão 9

Uma empresa vende assinaturas de transmissões online de eventos esportivos e culturais exclusivamente para smartphones. Em meio a diversas mudanças tecnológicas e de hábitos de consumo, como o advento da televisão *pay per view* e o crescimento do mercado de smartphones e tablets, os executivos dessa empresa realizaram uma pesquisa de mercado que apontou que as pessoas não compram mais de uma mídia para um mesmo evento. Um diagnóstico estratégico, realizado por meio de uma análise SWOT, identificou as forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades para a empresa nesse cenário. Com base nessa situação hipotética, avalie o diagnóstico estratégico, realizado por meio de análise SWOT, descrito nas afirmações a seguir:

- I. A televisão *pay per view* é uma concorrente da empresa e representa uma ameaça ao seu negócio.
- II. A atuação da empresa com a venda de assinaturas de transmissões online para smartphones representa uma oportunidade para o seu negócio.
- III. O crescimento do mercado de smartphones é um ponto forte para a empresa.

É correto o que se afirma em

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

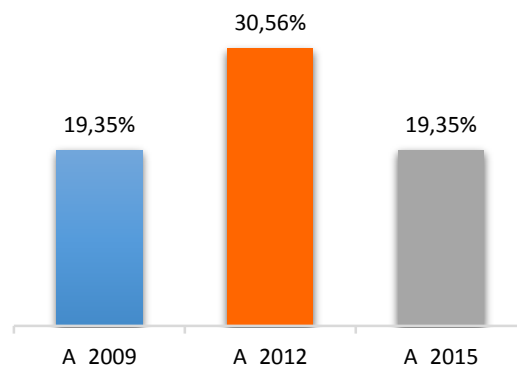
(ENADE, 2015).

A constante decadência do índice de questões do nível de Aplicação ao longo dos exames, 45,16% em 2009, 27,78% em 2012 e 22,58% em 2015, mostra a importância de um estudo longitudinal. Com quase a metade das questões, em 2009, exigindo aplicação de

conhecimentos em situações novas o exame ganhou a fama de ser uma prova eminentemente aplicativa. A análise dos exames seguintes, no entanto, corrige essa primeira avaliação. É fundamental, pois, acompanhar os exames ao longo do tempo e não tomar uma edição como modelo das demais.

A distribuição do Nível Cognitivo de Análise nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 10.

Gráfico 10 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Análise



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009, as questões de número 16, 19, 21, 26, 30 e 37, o que equivale a 19,35% do exame, foram classificadas no Nível Cognitivo de Análise. Como exemplo, a questão 21, pede uma análise de relações a partir de critérios presentes no texto. As demais questões constam no apêndice 2. O uso da expressão "porque" também exige a análise de causalidade (relações) entre as proposições.

Questão 21

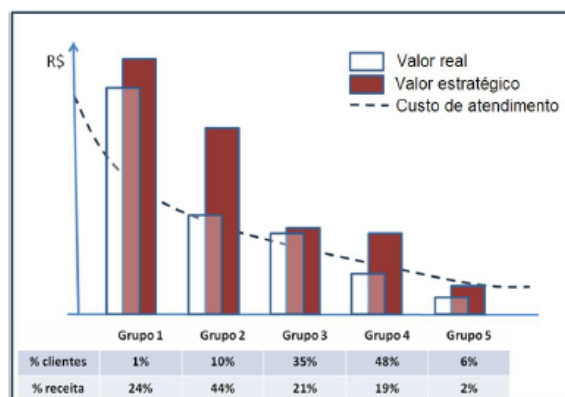
Com base na análise da figura, Alberto Santos pode definir a estratégia de marketing de relacionamento para a sua empresa. Devem ser usadas estratégias de retenção para os clientes do Grupo 1.

PORQUE

O Grupo 1 é o que apresenta maior potencial de crescimento. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que

- A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- E) as duas afirmações são falsas.

(ENADE, 2009).



PEPPERS & ROGERS. CRM Séries: Marketing 1 to 1. 2ª Edição. São Paulo, Makron Books, 2001. (Adaptado)

Na edição de 2012, as questões de número 9, 16, 18, 20, 24, 25, 31, 33 e a discursiva D3 letra B, o que equivale a 30,56% do exame, também exigiram dos estudantes a análise de elementos, relações e princípios. Como exemplo, a questão 25, mais precisamente a proposição IV, exige a capacidade cognitiva de Análise dos estudantes a fim de reconhecer um princípio abstrato em uma situação concreta. As demais questões constam no apêndice 2.

Questão 25

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

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

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

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

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

É correto apenas o que se afirma em

A) I e II.

B) I e III.

C) III e IV.

D) I, II e IV.

E) II, III e IV.

(ENADE, 2012).

Na edição de 2015, as questões que exigiram dos estudantes o Nível Cognitivo de Análise foram as de número 11, 13, 23, 25, 35 e discursiva D4 letra A, o que equivale a 19,35% do exame. A questão de número 11 solicita a análise e/ou investigação de duas asserções pela junção "por que" exigindo a análise de relações (causalidade). As demais questões constam no apêndice 2 deste trabalho.

Questão 11

Sistemas de Informação Gerencial (SIG) fornecem as informações necessárias para gerenciar com eficácia as organizações. Nesse sentido, gerenciar o volume de informações produzidas pelas organizações é um dos assuntos mais importantes nas operações de planejamento e controle. Portanto, é importante que todas as informações relevantes que estão dispersas na organização sejam reunidas. OLUVEIRA, D. P. R. Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias táticas operacionais. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2011 (adaptado).

Considerando as ideias do texto, analise a seguinte situação hipotética.

Uma empresa familiar que produz equipamentos agrícolas está planejando ampliar sua linha de produtos. Hoje, os controles operacionais da empresa são manuais e não há integração entre os departamentos. O proprietário da empresa acredita que a implantação de recursos tecnológicos poderá propiciar sucesso na expansão pretendida.

Com base nessas informações, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas.

I. A implantação de um programa ERP (*Enterprise Resource Planning*) por essa empresa tornará as operações mais eficientes e rápidas, facilitando o planejamento, o controle e a tomada de decisão.

PORQUE

II. O programa ERP proporcionará à empresa integração dos departamentos, possibilitando automação e armazenagem de informações de negócios.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta.

A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.

B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.

C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.

D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.

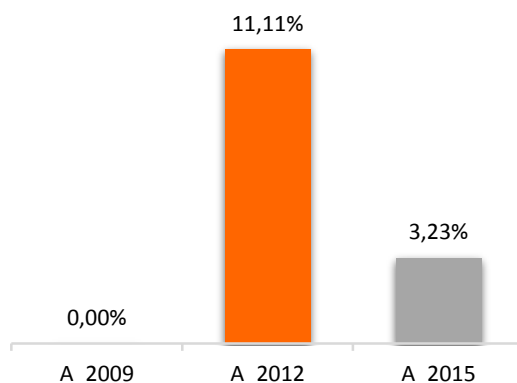
E) As asserções I e II são proposições falsas.

(ENADE, 2015).

A existência do Nível Cognitivo de Análise torna a questão mais complexa, porque exige do estudante maior capacidade de abstração e de estabelecer relações entre componentes de um todo. A simples introdução da expressão “por que” entre duas proposições aumenta a dificuldade da questão. A relação do índice de acerto dos estudantes com o Nível Cognitivo de Análise pode indicar se de fato essas questões são mais difíceis.

A distribuição do Nível Cognitivo de Síntese nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 11.

Gráfico 11 - Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Síntese



Fonte: dados da pesquisa.

Na edição de 2009 não houve nenhuma questão classificada no nível cognitivo de síntese.

Na edição de 2012, as questões discursivas D3 letra C, D4 letra D e D5, o que equivale a 11,11% do exame, exigiram dos estudantes a combinação de elementos e partes que formam um todo, elaborado de forma original. Como exemplo, a questão discursiva D4 letra D, pede a produção de uma mensagem original através da reunião de partes e elementos, de maneira a formar um padrão ou estrutura novos. Diante da pergunta “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?”, há a necessidade de criação, liberdade de ação e pensamento dos estudantes. As demais questões constam no apêndice 2 deste trabalho.

Questão D4

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 palpitaram 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.
 d) 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? (ENADE, 2012).

Na edição de 2015, apenas a questão discursiva D4 letra B exigiu dos estudantes habilidades de criação e elaboração de novas ideias, o que equivale a 3,23% do exame. A seguir, apresentamos a questão discursiva D4, letra B, cuja resposta pede a produção de uma mensagem original. Na frase “em seu texto, aborde os seguintes aspectos: proposta de mudança organizacional que envolva diferentes áreas funcionais da organização”, os estudantes devem evidenciar, através de sua resposta, seu comportamento criador e a derivação de um conjunto de relações abstratas. As demais questões constam no apêndice 2.

Questão D4

As empresas globais precisam manter a uniformidade, mas, ao mesmo tempo, ser flexíveis para se adaptar à variedade de contextos do cenário internacional — ser a mesma empresa em todos os lugares, mas específica em cada um deles. MAXIMIANO, A. C. A. Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014 (adaptado).

Conforme o grau de valorização da diversidade cultural, as organizações podem ser classificadas em:

- Monolíticas: se empregam poucos indivíduos que pertencem a grupos minoritários.
- Plurais: se o seu conjunto de colaboradores é mais diversificado, envolvendo pessoas de diferentes raças, gêneros e culturas.
- Multiculturais: se, além de terem conjunto de colaboradores mais diversificado, também valorizam a diversidade.

COX, T. The multicultural organization. *Academy of Management Executive*. n. 5, 1991 (adaptado).

Benefícios e desafios de uma organização multicultural para a gestão de pessoas.

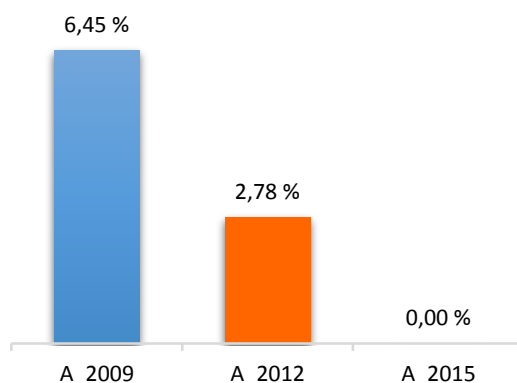
Em seu texto, aborde os seguintes aspectos:

- b) proposta de mudança organizacional que envolva diferentes áreas funcionais da organização.
 (ENADE, 2015).

As questões que exigem um Nível Cognitivo de Síntese não podem ser de múltipla escolha, por definição (Patrus, 2017)”. Ao exigir uma produção singular, criativa, ela não pode estar previamente desenhada nas alternativas de múltipla escolha. Considerando que o ENADE é um exame de escala, feito para avaliar milhares de estudantes, o uso de questões discursivas tende a ser minoritário no conjunto da prova, justificando a baixa incidência nos exames analisados e corroborando a pesquisa de Santana Junior, Pereira & Lopes (2008).

A distribuição do Nível Cognitivo de Avaliação nas edições do ENADE pode ser visualizada no gráfico 12.

Gráfico 12 – Classificação das questões de conhecimento específico da edição do ENADE em 2009, 2012 e 2015 do curso de Administração no Nível Cognitivo Avaliação



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Na edição de 2009, as questões discursivas D38 nos itens 1 e 2, equivalente a 6,45% do exame. Como exemplo, na questão discursiva D38, transcrita a seguir, as duas perguntas foram classificadas como Avaliação, a primeira solicitando do estudante o apontamento de critérios a serem incluídos na análise financeira, e a segunda pedindo-lhe para avaliar os impactos na decisão nas áreas Financeira, Produção e Recursos Humanos na empresa.

Questão D38

A Guarani S.A. produz circuitos impressos (chips) para computadores. Atualmente cogita investir em um novo equipamento de manufatura de circuito impresso, integrado ao sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) da empresa, que permitirá gerar automaticamente pedidos de componentes para seus fornecedores com maior rapidez e agilidade. Esse investimento será desembolsado de uma única vez no momento da instalação e proporcionará:

- ☐ a diminuição do estoque de matérias-primas;
- ☐ o aumento da capacidade de produção;
- ☐ a melhoria da qualidade do produto final; e
- ☐ a redução em 30% da necessidade de mão de obra direta empregada ligada ao Sindicato dos Montadores de Componentes Eletrônicos.

O custo de capital da empresa é 20% a.a., e a taxa interna de retorno associado à aquisição do novo equipamento é de 30% a.a. O equipamento atual poderá ser vendido por um valor residual. O gerente geral da Guarani S.A. está em dúvida se deve investir ou não nesse novo equipamento e se foram levados em conta na análise todos os fatores relevantes para o processo de tomada de decisão. Você foi contratado como consultor para auxiliá-lo nessa tomada de decisão. A sua tarefa consiste em verificar se a análise financeira foi realizada de forma adequada e em apontar as principais consequências da decisão em algumas áreas-chave da empresa.

1) Quais fatores (componentes de fluxo de caixa) devem ser incluídos na análise financeira para efetuar o cálculo da TIR do investimento?

2) Quais são os impactos dessa decisão nas áreas Financeira, Produção e RH da empresa?

(ENADE, 2009).

Na edição de 2012, as questões discursivas D3 letra A e D4 letra C, o que equivale a 2,78% do exame, discorreram sobre julgamento em termos de evidências internas e

externas. Como exemplo, a questão discursiva D3 letra A, solicita a avaliação da pertinência do uso da técnica de análise de correlação no contexto indicado. A outra questão consta no apêndice 2.

Questão D3

- a) 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. Comente a pertinência do uso da técnica de análise de correlação no contexto indicado.

(ENADE, 2012).

Na edição de 2015 não houve nenhuma questão classificada nesse nível cognitivo.

As questões que exigem um Nível Cognitivo de Avaliação, em geral, não são de múltipla escolha (Patrus, 2017), o que torna avaliação em exames de massa onerosa por exigir correção de questões discursivas. Este resultado corrobora a pesquisa de Santana Junior, Pereira & Lopes (2008), para quem os últimos níveis da Taxonomia de Bloom são pouco requeridos, principal ente aqueles voltados para as habilidades cognitivas que exigem do profissional a capacidade intelectual de criação (Síntese) e de crítica (Avaliação).

4.3 Análise dos resultados dos estudantes em cada uma das edições do ENADE por Eixo Temático e Níveis Cognitivos

O relatório de curso elaborado pelo INEP e encaminhado para a IES fornece os dados do desempenho dos estudantes da PUC MG (Belo Horizonte). Para analisar esse relatório e transformar os seus dados em informações para os coordenadores de curso é necessário ter uma medida de referência que nos permita julgar se o desempenho foi ou não satisfatório. Para isso utilizamos a média nacional do desempenho dos estudantes de Administração e o desvio padrão.

No ENADE de 2009, a média geral, considerando apenas o componente específico, ou seja, toda a prova com exceção das questões de formação geral, foi 37,50% e o desvio padrão foi 15,80%. A transformação dos resultados brutos em resultados normativos foi feita

utilizando-se unidades em termos de desvio padrão. Assim a descrição verbal “média” é o intervalo entre a média geral menos um desvio padrão e a média geral mais um desvio padrão ($37,50\% - 15,80\%$ e $37,50\% + 15,80\%$). As demais descrições verbais são resultado da soma ou subtração de um desvio padrão (Tabela 3).

Tabela 3 - Média de Acerto X Descrição Verbal ENADE 2009

Média de Acerto (%)	Descrição Verbal
0 - 5,90	Inferior
5,91 - 21,70	Média Baixa
21,71 - 53,30	Média
53,31 - 69,10	Média Alta
69,11 - 84,90	Superior
84,91 - 100	Muito Superior

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

No ENADE de 2012, a média geral, considerando apenas o componente específico, ou seja, toda a prova com exceção das questões de formação geral, foi 31,90% e o desvio padrão foi 15,10%. A transformação dos resultados brutos em resultados normativos foi feita utilizando-se unidades em termos de desvio padrão. Assim a descrição verbal “média” é o intervalo entre a média geral menos um desvio padrão e a média geral mais um desvio padrão ($31,9\% - 15,10\%$ e $31,9\% + 15,10\%$). As demais descrições verbais são resultado da soma ou subtração de um desvio padrão (Tabela 4).

Tabela 4– Média de Acerto X Descrição Verbal ENADE 2012

Média de Acerto (%)	Descrição Verbal
0 - 1,70	Inferior
1,71 - 16,80	Média Baixa
16,81 - 47,00	Média
47,01 - 62,10	Média Alta
62,11 - 77,20	Superior
77,21 - 92,30	Muito Superior

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

No ENADE de 2015, a média geral, considerando apenas o componente específico foi 37,90% e o desvio padrão foi 13,30%. A descrição verbal “média” é o intervalo entre a média geral menos um desvio padrão e a média geral mais um desvio padrão ($37,90\% - 13,30\%$ e

37,90% + 13,30%). As demais descrições verbais são resultados da soma ou subtração de um desvio padrão (Tabela 5).

Tabela 5– Média de Acerto X Descrição Verbal ENADE 2015

Média de Acerto (%)	Descrição Verbal
0 - 11,30	Inferior
11,31 - 24,60	Média Baixa
24,61 – 51,20	Média
51,21 - 64,50	Média alta
64,51 - 77,80	Superior
77,81 - 91,10	Muito Superior

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Nas tabelas a seguir, colorimos as células obedecendo a seguinte legenda: amarelo – dentro da média; vermelho – abaixo da média; e verde – acima da média.

A distribuição do índice de acertos por Eixo Temático nas três edições do ENADE pode ser verificada na tabela 6.

Tabela 6 - Distribuição do índice de acertos dos estudantes, por Eixo Temático nas três edições do ENADE.

ET	2009	2012	2015
Teoria Organizacional	42,53	35,24	41,44
Recursos Humanos	32,84	30,73	52,58
Operações	31,80	33,47	45,24
Finanças	29,00	20,25	28,35
Marketing	32,65	34,85	49,90
Estratégia	20,00	-	-

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, a partir dos dados da pesquisa.

Em geral, observa-se que não há diferenças significativas entre a nota da IES estudada e a média geral no Brasil, conforme divulgado no relatório do INEP, a saber: 2009 – 37,50%; 2012 – 31,90%; e 2015 – 37,90%. Apenas na edição de 2015 houve um aproveitamento acima da média (Média Alta) no Eixo Temático Recursos Humanos. Em 2009, o aproveitamento dos estudantes da IES estudada ficou abaixo da média geral no Brasil.

Enquanto nos Eixos Temáticos de Marketing e de Operações houve um leve crescimento ao longo das edições, embora sem ultrapassar um desvio-padrão, nos Eixos Temáticos de Recursos Humanos, Teoria Organizacional e Finanças o aproveitamento foi irregular, também sem ultrapassar um desvio-padrão. Estes dados nos permitem inferir que não houve uma melhora da performance no decorrer do período analisado. Porém podemos afirmar que de 2012 para 2015 houve melhora numérica no desempenho dos estudantes,

sendo que no Eixo Temático Recursos Humanos podemos dizer que essa melhora foi significativa.

O Eixo Temático Estratégia só recebeu questões na edição de 2009, não permitindo nenhuma interpretação.

A distribuição do índice de acertos por Nível Cognitivo nas três edições do ENADE pode ser verificada na tabela 7.

Tabela 7 - Distribuição do índice de acertos dos estudantes, por Nível Cognitivo nas três edições do ENADE.

NC	2009	2012	2015
Conhecimento	45,28	25,05	43,05
Compreensão	51,43	37,40	48,88
Aplicação	30,67	37,71	37,03
Análise	30,52	33,46	55,84
Síntese	-	16,83	32,80
Avaliação	18,10	11,35	-

Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

De acordo com a média total do Brasil divulgado no relatório do INEP, a saber: 2009 – 37,50%; 2012 – 31,90%; e 2015 – 37,90%, em geral, observa-se que os estudantes da IES analisada apresentaram dificuldades nas questões que solicitaram o Nível Cognitivo de Avaliação, com aproveitamento abaixo da média geral nas edições de 2009 e 2012. Apenas no Nível Cognitivo de Análise houve uma melhora significativa na edição de 2015. Nas demais edições o aproveitamento dos estudantes em relação ao Nível Cognitivo manteve-se na média geral.

Chama a atenção uma queda expressiva, embora não significativa, nos Níveis Cognitivos de Conhecimento e Compreensão de 2009 para 2012. Observa-se também aumento numérico no escore de praticamente todos os Níveis Cognitivos na edição de 2015, com exceção do Nível Cognitivo Aplicação que se manteve no mesmo patamar.

Considerando que o Nível Cognitivo Avaliação é o coroamento da aprendizagem, podemos inferir que o aprendizado dos alunos não alcançou este propósito.

A seguir, são apresentados o grau de exigência cognitiva da prova do ENADE nas três edições considerando a classificação das questões pela Taxonomia de Bloom por Eixo Temático.

Foi feita a classificação do grau de exigência cognitiva obedecendo a seguinte legenda: 0 – Não se Aplica; 1 – Conhecimento; 2 – Compreensão; 3 – Aplicação; 4 – Análise; 5 – Síntese; e 6 – Avaliação.

A fim de obter informações influentes para conclusão da análise e estabelecer um fator de medição e avaliação dos dados, foi criado um índice nomeado por “Indicador de Exigência Cognitiva (IEC)”. Para obtenção do IEC nas três edições do ENADE foi utilizada a razão entre a média da classificação das questões através da Taxonomia de Bloom, por eixo temático, e 6 (quantidade total dos níveis cognitivos). Como exemplo, a fórmula (1) demonstra o resultado do Eixo Temático Teoria Organizacional na edição de 2009.

$$IEC = \frac{\bar{X}}{6} = \frac{1,60}{6} = 0,27 \quad (1)$$

onde,

IEC, índice de exigência cognitiva;

$\bar{X}$, média;

6, quantidade total dos níveis cognitivos.

O resultado do IEC é representado de forma numeral variando de 0 (quando o indicador está no limite inferior da escala) a 1 (quando o indicador está no limite superior da escala). Quanto mais próximo de 1, maior o nível de exigência cognitiva da prova.

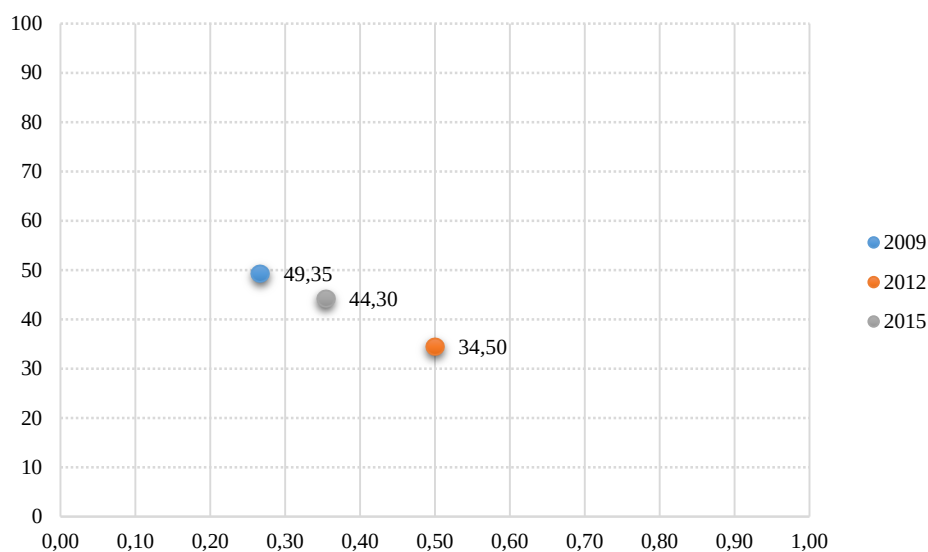
Utilizando-se desse método, os resultados são exibidos nas tabelas 8, 9, 10, 11, 12 e 13. Em seguida, para melhor interpretação dos dados, os gráficos de dispersão 13, 14, 15, 16, 17 e 18 apresentam a relação das variáveis entre o indicador de exigência cognitiva *versus* mediana, sejam elas satisfatórias ou não satisfatórias. A relação entre as variáveis é uma importante fonte para o entendimento de um problema e uma maneira de encontrar possíveis soluções. Pode-se destacar que o indicador de exigência cognitiva mede a direção e o grau de associação entre a variável mediana, pois valores próximos a 1 indicam forte associação e valores próximos a 0 indicam pouca associação.

Tabela 8 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Teoria Organizacional.

Ano	Indicador de Exigência Cognitiva (0 a 1)	Mediana
2009	0,27	49,35
2012	0,50	34,50
2015	0,35	44,30

Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

Gráfico 13 - Relação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Temático Teoria Organizacional.



Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

Analisando os dados do Eixo Temático Teoria Organizacional, percebe-se a variação do IEC ao longo das edições do ENADE, o que reflete o resultado da Mediana.

Em 2009, a prova teve IEC de 0,27 e mediana igual a 49,35. Em 2012, percebe-se um aumento no IEC para 0,50, porém um declínio na mediana para 44,30. Em 2015, o resultado é inverso, com IEC de 0,35 e aumento da mediana para 44,30.

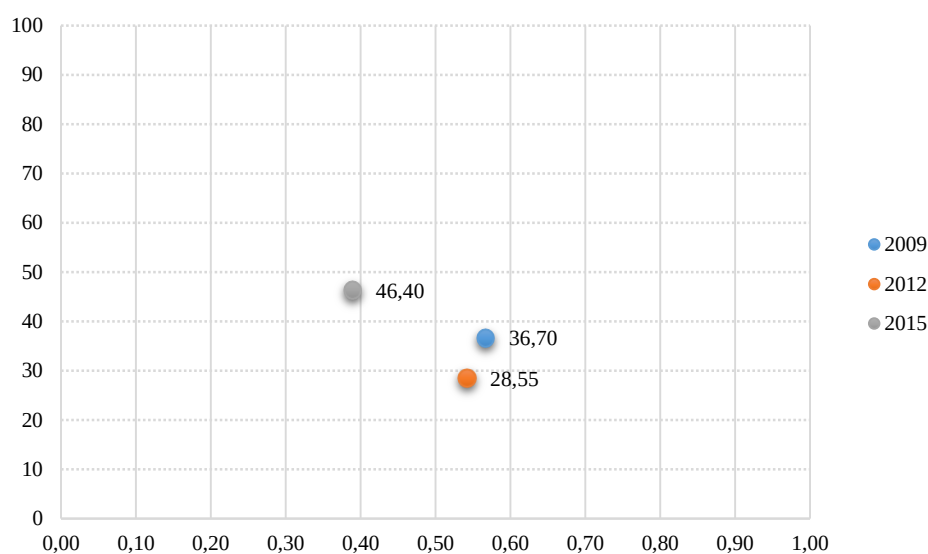
Em geral, pela variação dos dados ao longo das três edições do ENADE no Eixo Temático Teoria Organizacional, conclui-se que quanto maior o IEC, menor a mediana, comprovando a importância de avaliar-se o IEC como uma das variáveis que interferem no resultado.

Tabela 9 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Recursos Humanos.

Ano	Indicador de Exigência Cognitiva (0 a 1)	Mediana
2009	0,57	36,70
2012	0,54	28,55
2015	0,39	46,40

Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

Gráfico 14 - Relação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Temático Recursos Humanos.



Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

No Eixo Temático Recursos Humanos o melhor resultado dos estudantes no ENADE foi na edição de 2015 com mediana de 46,40 e IEC de 0,39. Ao analisar os dados das edições de 2009 e 2012 os resultados são inversamente proporcionais, pois mesmo com IEC de 2012 (0,54) ser levemente inferior ao IEC de 2009 (0,57) houve um declínio na mediana entre um ano e outro.

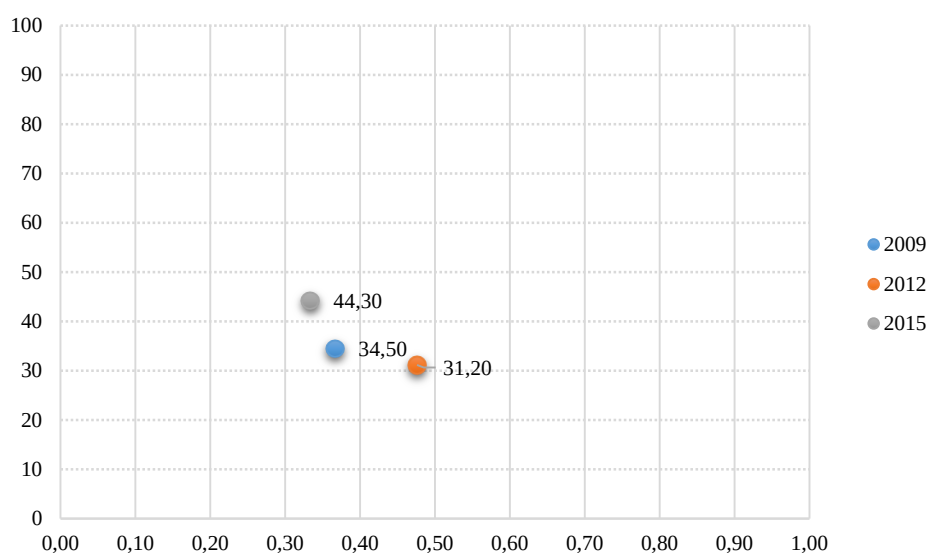
De modo geral, ao longo das três edições do ENADE no Eixo Temático Recursos Humanos observa-se a heterogeneidade dos dados, o que demonstra a dispersão entre os resultados e dificulta algum tipo de análise.

Tabela 10 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Operações.

Ano	Indicador de Exigência Cognitiva (0 a 1)	Mediana
2009	0,37	34,50
2012	0,48	31,20
2015	0,33	44,30

Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

Gráfico 15 - Relação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Temático Operações.



Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

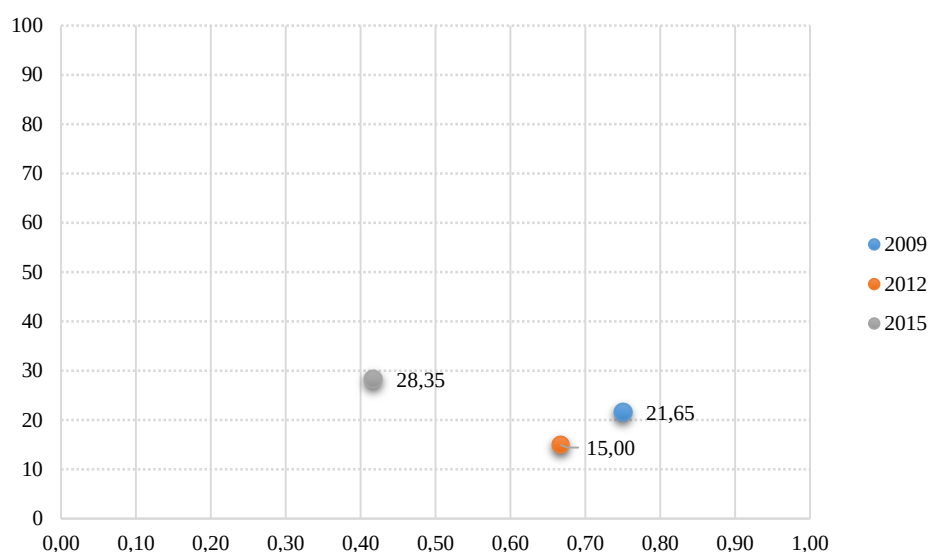
No Eixo Temático Operações nas três edições do ENADE o IEC está entre 0,33 e 0,48 e o resultado mais satisfatório foi na edição de 2015 com Mediana de 44,30. A correlação entre os dados é inversamente proporcional, quanto maior o IEC, menor a Mediana encontrada, corroborando a hipótese de que maior IEC dificulta a performance dos estudantes.

Tabela 11 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Finanças.

Ano	Indicador de Exigência Cognitiva (0 a 1)	Mediana
2009	0,75	21,65
2012	0,67	15,00
2015	0,42	28,35

Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

Gráfico 16 - Relação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Finanças.



Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

No Eixo Temático Finanças o IEC nas três edições está entre 0,42 e 0,75, fator superior aos demais Eixos Temáticos analisados até o momento. Percebe-se que a edição de 2009 teve IEC de 0,75 e mediana de 21,65, qual o percentual de acerto dos estudantes está superior a edição de 2012, que teve IEC de 0,67 e mediana igual a 15,00. Porém em 2015 o resultado se mantém superior às demais edições, com IEC de 0,42 e mediana de 28,35, se destacando como o melhor.

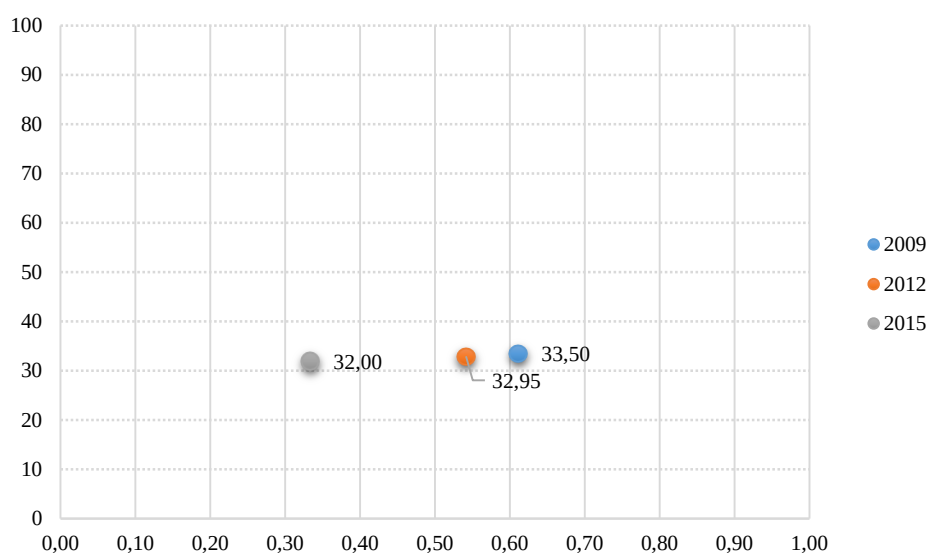
Em geral, o resultado dos estudantes nas três edições do ENADE no Eixo Temático Finanças não obteve um resultado satisfatório. A melhora do resultado de 2015, embora baixo pode ser atribuída, como hipótese, à diminuição do IEC nessa edição do exame.

Tabela 12 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Marketing.

Ano	Indicador de Exigência Cognitiva (0 a 1)	Mediana
2009	0,61	33,50
2012	0,54	32,95
2015	0,33	32,00

Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

Gráfico 17 - Relação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Marketing.



Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

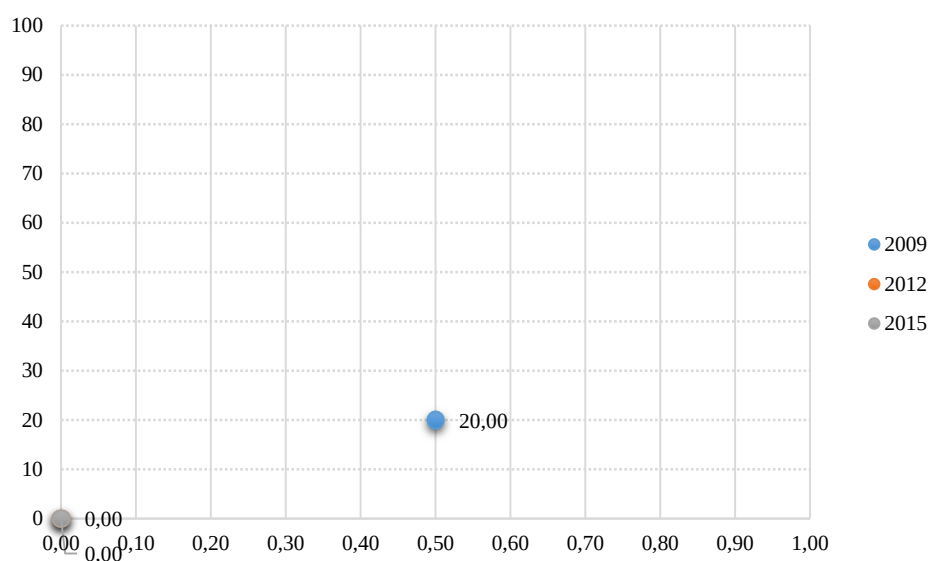
No Eixo Temático Marketing, percebe-se que o IEC se mostra em escala decrescente ao longo das três edições do ENADE, a saber: em 2009 o IEC é 0,61; 2012 o IEC é 0,54; e 2015 o IEC é de 0,33. O resultado dos estudantes (mediana) ficou muito próximo um do outro ao longo das edições. Isso demonstra que apesar das provas ficarem mais fáceis, a performance ficou muito semelhante, o que demonstra necessidade de atenção por parte da coordenação para aprimorar o ensino-aprendizagem neste eixo temático.

Tabela 13 - Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo temático Estratégia.

Ano	Indicador de Exigência Cognitiva (0 a 1)	Mediana
2009	0,50	20,00
2012	0,00	0,00
2015	0,00	0,00

Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

Gráfico 18 - Correlação do Indicador de Exigência Cognitiva do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 x Mediana do Eixo Estratégia.



Fonte: elaboradora pelo autor do trabalho.

No Eixo Temático Estratégia, presente apenas na edição de 2009 do ENADE, o IEC é 3 e mediana de 20%, não sendo possível fazer uma análise com as demais edições da prova. Porém ao analisar o resultado desse Eixo Temático com os demais demonstrados anteriormente, o percentual de acerto dos estudantes é inferior e sugere uma performance não satisfatória.

Em geral, observa-se que os melhores resultados obtidos foram nas edições com menor IEC, o que permite a construção da hipótese de que o IEC deve ser considerado na avaliação da performance dos estudantes. Resultados melhores ou piores em uma edição do ENADE não podem ser atribuídos somente à melhoria da gestão do curso ou ao aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem. A variável IEC tem de ser considerada nessa avaliação, pois provas menos exigentes podem produzir resultados mais satisfatórios e provas mais exigentes podem levar a resultados piores. Essa é uma das contribuições desse estudo para a análise do ENADE pela coordenação dos cursos.

O quadro 3 apresenta a média global do percentual de acerto dos estudantes por Nível Cognitivo, segundo a Taxonomia de Bloom, nas edições do ENADE 2009, 2012 e 2015.

Quadro 3 – Média global do percentual de acerto dos estudantes nas edições do ENADE 2009, 2012 e 2015 por Nível Cognitivo.

NC	A_2009	A_2012	A_2015
Conhecimento	45,28	25,05	43,05
Compreensão	51,43	37,40	48,88
Aplicação	30,67	37,71	37,03
Análise	30,52	33,46	55,84
Síntese	0,00	16,83	32,80
Avaliação	18,10	11,35	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

Das questões que compuseram o Nível Cognitivo Conhecimento ao longo das três edições do ENADE, o melhor desempenho dos estudantes foi em 2009, com média de 45,28. Ao comparar com as edições seguintes, 2012 e 2015, houve um declínio na média de acertos. Visto a variação dos resultados, recomenda-se para o coordenador de curso de Administração uma revisão na didática adotada pelos professores, a fim de aprimorar as atividades em métodos que buscam informações relevantes para memória, reconhecimento e que aumente a dimensão do conhecimento.

Há uma queda na média de acerto dos estudantes no Nível Cognitivo Compreensão nas edições de 2009 com 51,43 para 37,40 em 2012. Em 2015 a média se eleva para 48,88, porém se mantém inferior ao resultado obtido em 2009, considerado como o melhor. O coordenador deve exigir que seus professores trabalhem o conteúdo ministrado em sala de aula de forma que os estudantes façam suas próprias interpretações e tenham ideias reproduzidas com suas “próprias palavras”, com o intuito de checar o entendimento, interpretar conceitos, exemplificar e comparar os fatos.

É crescente o desempenho dos estudantes no Nível Cognitivo Aplicação ao longo das três edições do ENADE, com média de acertos entre 30,67 e 37,71. Ao avaliar os resultados percebe-se a objeção dos estudantes quanto a esse Nível Cognitivo, visto que os mesmos devem adquirir competências relacionadas a implementação de procedimentos aprendidos durante o curso em situações novas. O coordenador de curso deve buscar as causas para este crescente aumento da performance dos estudantes. Como hipótese, pode ser que a equipe de professores tenha percebido a importância de estimular os estudantes a usar das informações aprendidas durante o curso e aplicá-las em métodos, critérios, princípios, etc.

É perceptível a evolução da média de acerto dos estudantes no Nível Cognitivo Análise no decorrer das edições do ENADE, a saber: 30,52 e, 2009; 33,46 em 2012; e 55,84 em 2015.

Nas edições de 2012 e 2015, o Nível Cognitivo Síntese obteve média de acerto dos estudantes de 16,83 e 32,80, respectivamente. É válido frisar que as questões classificadas nesse nível são totalmente discursivas, o que faz o coordenador de curso exigir dos professores uma didática que promova o desenvolvimento do pensamento criativo dos estudantes.

Por fim, a média de acerto dos estudantes no Nível Cognitivo Avaliação é decrescente de 2009 com 18,10 para 2012 com 11,35. Mesmo que a edição de 2015 não possua dados para análise, o coordenador de curso deve exigir que os professores desempenhem um papel fundamental na aprendizagem dos estudantes no que tange a habilidade de julgar ou emitir um parecer (ter opinião própria) e argumentar com base no conhecimento adquirido no curso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando por base a Taxonomia de Bloom, este estudo apresentou uma análise das provas do ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 dos estudantes de Administração da IES PUC Minas (Belo Horizonte). Foi feita a classificação das questões do exame de acordo com os Níveis Cognitivos da Taxonomia, além da classificação por Eixos Temáticos.

Em geral, ao analisar os dados do desempenho dos estudantes, a principal contribuição teórica desse estudo foi a criação do conceito de IEC. Ele pode ser utilizado como fator de medição do grau de exigência cognitiva da prova e deve ser considerado como uma variável relevante na análise dos resultados dos estudantes. Uma piora no desempenho dos estudantes não pode ser atribuída exclusivamente a problemas no ensino, nem na gestão. Ela pode ser decorrência de uma prova mais difícil. Da mesma forma, uma melhora da performance dos estudantes não pode ser atribuída exclusivamente a processos de gestão e de aperfeiçoamento da aprendizagem no caso de o IEC apresentar uma queda de uma edição para a outra. O IEC foi a forma encontrada durante a pesquisa para operacionalizar a classificação dos objetivos educacionais de Bloom na análise dos exames do ENADE.

A contribuição prática para fazer da avaliação somativa do ENADE uma avaliação formativa do curso de administração pode ser dividida em duas recomendações. Em primeiro lugar, a análise da prova deve ser feita classificando as questões por eixo temático. Isso permite ao coordenador saber com que professores atuar e dividir a responsabilidade dos projetos de aperfeiçoamento da aprendizagem com eles. Em segundo lugar, a análise das questões deve considerar não somente o conteúdo das questões, mas também o nível cognitivo exigido em cada uma delas.

Vale lembrar que o relatório divulgado pelo INEP mostra claramente que os dados obtidos pelos estudantes, em cada edição do ENADE, têm caráter somativo, visto a ênfase que é dada para o resultado final adquirido. A trajetória percorrida pelos estudantes durante a aquisição do processo de ensino aprendizagem não é considerada. Assim deve ser, considerando que o aprendizado do estudante é o objeto da avaliação. Contudo, os resultados dessa avaliação podem ser usados pela gestão do curso para o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem, no sentido de corrigir o processo de ensino e, com isso, favorecer os outros estudantes da IES.

Assim, a avaliação do ENADE pela IES pode proporcionar melhorias nas ferramentas didáticas e eventuais ajustes no conteúdo programático ou até mesmo na estrutura curricular dos cursos de Administração

A avaliação formativa pressupõe que o ato de avaliar não faz sentido por si só, e se torna parte integrante de todo processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, a avaliação deve ser contínua e as informações produzidas pela interação entre professores e estudantes são relevantes para a verificação do grau de aprendizado e para eventuais mudanças, a fim de que o estudante consiga atingir os objetivos definidos.

Na Tabela 3, demonstrada no item 4.1 do capítulo de Análise de Dados, identifica-se claramente que o ENADE pode ser utilizado como direcionador do conhecimento, uma vez que revela a concepção do curso de Administração e consequentemente as demais matrizes curriculares dos cursos de graduação pode ser elaborada com base nos resultados adquiridos pelos estudantes e perante o histórico das provas, em diferentes edições.

Enfim, os resultados obtidos se tornam importantes tanto para a IES, quanto para os estudantes, visto que o ENADE pode ser utilizado como instrumento de aferição e avaliação, com o intuito de alinhar os processos pedagógicos, e garantir oportunidades de melhorar a qualidade dos cursos de graduação. Contudo, a adesão por parte das IES no que tange ao alinhamento dos instrumentos de avaliação com o ENADE parece aumentar devido à pressão institucional e à concorrência entre as IES. A meta de alcançar resultados satisfatórios nos exames do ENADE incentiva a busca por melhoria apenas para que a nota seja boa, mesmo que a aprendizagem do aluno não o seja. Assim, o estudante poderia estar aprendendo a fazer provas do ENADE e não aprendendo Administração.

Diante da diversidade de instituições de ensino no Brasil uma das implicações que os resultados do ENADE pode trazer é contribuir para a escolha do estudante de qual IES e qual curso se matricular. Com o resultado do índice obtido pelo curso, o estudante consegue avaliar sobre a qualidade da formação que a IES lhe oferece e obter informações sobre a qualificação sobre o corpo docente. E como citado anteriormente, pelo fato da grande concorrência, o estudante pode comparar os índices entre as IES e fazer sua escolha, mesmo diante de todo o debate suscitado por este ranqueamento.

Diante da pesquisa e com base no histórico existente no Brasil de déficit educacional, é importante que o corpo docente perceba e se preocupe em relação à ênfase nos resultados do exame, em detrimento da valorização dos processos de formação estabelecidos no cotidiano dos cursos de graduação, previsto em seu projeto pedagógico. O desempenho dos estudantes é entendido como sinônimo de qualidade e, consequentemente, confere à IES o status de instituição de qualidade e, por isso, atender aos seus critérios pode ser visto como qualificador do trabalho desenvolvido no curso (Dias Sobrinho, 2010).

Sendo assim, o resultado do Enade promove uma adaptação do modelo avaliativo praticado pelo corpo docente dos cursos de graduação, com o intuito de inserir ações para o desenvolvimento de atividade que visem à obtenção de melhores resultados no ENADE, através de questões similares ao exame ou até mesmo questões retiradas de edições anteriores.

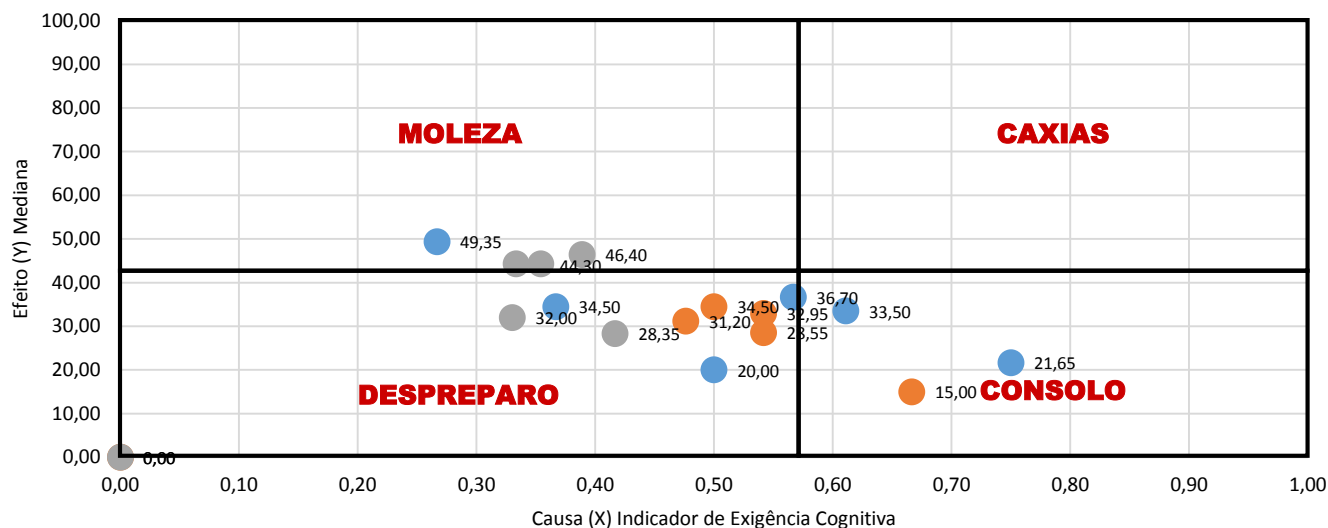
Considerando as edições analisadas, a coordenação do curso de administração deve considerar a importância das matérias teoria da administração, comportamento organizacional, relações de trabalho, gestão de pessoas, gestão de processos, produção, logística, finanças, marketing e estratégia, qual temática tem sido exigida nas edições do ENADE e merecem devida atenção para a gestão dos conteúdos.

Os níveis cognitivos mais presentes no ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015 foram Conhecimento, Compreensão, Aplicação e Análise, níveis que requerem lembrança e ensinamentos dos conteúdos didáticos aprendidos, interpretação de dados e situações novas, e por último a análise de relações.

A título de hipótese a ser verificada em futuros estudos propomos quatro possibilidades de conjugação da performance com o IEC (gráfico 19). Baseado em dois eixos, IEC e resultados dos estudantes, temos quatro quadrantes, assim denominados, ainda que de forma preliminar e sujeita a aperfeiçoamento: moleza (prova fácil, média alta), despreparo (prova fácil, média baixa), caxias (prova difícil, média alta), consolo (prova difícil, média baixa). O critério para estabelecimento das linhas que formaram os quadrantes foi: para o eixo horizontal utilizamos a maior média de notas a nível brasil em 37,90%. Para o eixo vertical calculamos a metade do IEC a partir da seguinte equação: considerando 3,5 o ponto médio entre 1 e 6, sendo 1 para conhecimento e 6 para avaliação, ao transpor este valor para o ponto médio do IEC ele corresponde a 0,58.

A pesquisa também apresenta oportunidades para que o coordenador de curso investigue e repense a metodologia de ensino adotada pelos professores e faça desse processo de avaliação uma ferramenta de gestão e desenvolvimento do ensino e aprendizagem dos estudantes. Com isso, apresenta-se sugestão para estudos futuros considerando o relatório do ENADE em 2018 no curso de Administração da IES em questão, para que a gestão pedagógica tenha conhecimento dos resultados e tome suas devidas ações para melhoria do ensino.

Gráfico 19 - IEC versus do Resultado dos Estudantes no ENADE nas edições 2009, 2012 e 2015.



Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa.

Por fim, vale ressaltar a colocação de Bloom et al. (1983) que apontam que, para que seja considerada um instrumento adequado e eficaz, a taxonomia deverá ser uma fonte de estímulos para a reflexão sobre os problemas educacionais, bem como proporcionar aos especialistas em avaliação e professores uma base de orientações quanto a métodos de desenvolvimento curricular, técnicas de ensino e técnicas de avaliação.

REFERÊNCIAS

- Anderson, L. W., Krathwohl, K. R. A. (2001). Taxonomy for learning, teaching and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York: Longman.
- Andrade, D., Campos, M de. (2005). Análise do processo cognitivo na construção das figuras de Lissajous. Revista Brasileira de Ensino de Física, v. 27, n. 4, p. 587-591.
- Andrade, E. de C. (2011). Rankings em Educação: Tipos, Problemas, Informações e Mudanças: Análise dos Principais Rankings Oficiais Brasileiros. Estudos Econômicos, v. 41, n. 2, p. 323-343.
- Andrade, R.O. B. de., Amboni, N. (2004). Gestão de cursos de Administração: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall.
- Athanassiou, N., Mcnett, J. M., Harvey, C. (2003). Critical Thinking in the Management Classroom: Bloom's Taxonomy as a Learning Tool. Journal of Management Education, 27(5), 533-555.
- Ballester, M. (et al.). (2003). Avaliação como apoio à aprendizagem. Porto Alegre: Artmed.
- Barbosa, M., Martins, A. (2000). Avaliação: Uma prática constante no processo de ensino e aprendizagem. Revista católica 2. 2000. <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo27.pdf>
- Barlow, M. (2006). Avaliação escolar; mitos e realidade. Trad. Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed.
- Batista, A. A. G. (2007). "Alfabetização e Letramento: questões sobre avaliação. In: Pró-Letramento". Programa de Formação Continuada de Professores dos Anos/Séries Iniciais do ensino Fundamental: alfabetização e linguagem.- ed. rev. e ampl incluindo SAEB/Prova Brasil matriz de referência/Secretaria de Educação Básica -Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação básica. 364p.
- Bauer, M.W., Gaskell, G., Allum, N. C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. Evitando confusões. In: Bauer, M.W., Gaskel, G. (2002). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, cap. 01, p. 17-36.
- Bertolin, J. C. (2007). Avaliação da qualidade do sistema de Educação Superior brasileiro em tempos de mercantilização – período 1994-2003.2007. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Bertolin, J. C., Marcon, T. O. (2013). (des) entendimento de qualidade na Educação Superior brasileira – Das quimeras do provão e do ENADE à realidade do capital cultural dos estudantes. Rio Grande do Sul.
- Blaya, C. (2012). Processo de Avaliação. Disponível em: Disponível em http://www.ufrgs.br/tramse/med/textos/2004_07_20_tex.htm
- Bloom, B. S. (1963). Learning for mastering evaluation comment, 1, 2, 1963. (Apostila).

- Bloom, B. S. et al. (1973). *Taxonomia de objetivos educacionais*. Porto Alegre: Globo.
- Bloom, B. S. et al. (1977). *Taxonomia de objetivos educacionais*. (6 ed). Porto Alegre: Globo.
- Bloom, B. S., Hasting, T., Madaus, G. (1983). *Manual de avaliação formativa e somativa do aprendizado escolar*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Bloom, B. S.; Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., Krathwohl, D. R. (1977). *Taxonomia de objetivos educacionais – domínio cognitivo*. Porto Alegre: Globo, 1977.
- Bloom, B.S., Krathwohl, D. R., Masia, B. B. (1977). Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. Disponível em: <http://earth.callutheran.edu/archived-sites/institutional-research/documents/BloomsTaxonomyCognitiveAffectivePsychomotor.pdf>
- Bonniol, J. J., Vial, M. (2001). *Modelos de avaliação. Textos fundamentais*. Trad. Claudia Schilling. Porto Alegre: Artmed.
- Brennan, J. L., Shah, T. (2000). *Manging quality in higher education: an internacional perspective on institutional assessment and change*. Buckingham, uk: Open University Press.
- Carvalho, L. M. O. de., Martinez, C. L. P. (2005). *Avaliação formativa: a auto-avaliação do aluno e a autoformação de professores*. Ciênc. educ. (Bauru), vol.11, n.1, pp.133-144. ISSN 1516-7313. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-73132005000100011>.
- Chaves, S. M. (2001). *A avaliação da aprendizagem no ensino superior*. In: Morosini, M. (Org.). *Professor do ensino superior: identidade, docência e formação*. Brasília: Editora Plano.
- Conklin, J. A. (2005). *Taxonomy for learning, teaching and assessing: a revision of Bloom's taxonomy educational objetctives*. Educational Horizons, v. 83, n.3, p. 153-159.
- Corrêa, M. (2014). *Exame nacional de desempenho dos estudantes: um estudo comparativo entre as diretrizes do exame e os aspectos didático-pedagógicos do Curso de Administração*. X Anped Sul.
- Crespo, A. A. (1995). *Estatística fácil*. 13. ed. São Paulo: Saraiva.
- Dias Sobrinho, J. (2010). *Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao Sinaes*. Revista Avaliação. 2010.
- Eisenhardt, K. M., Graebener, E.M. (1989). *Theory Building from cases: opportunities and challenges*. Academy of Management Journal. N.1, v.50, p.25-32.
- Ferraz, A P. do C. M., Belhot, R. V. (2010). *Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais*. Gestão e Produção, São Carlos, v.17, n.2, p. 421-431.
- Freitas, L. C. de. (2005). *Eliminação adiada: novas formas de exclusão introduzida pelas reformas*. Pro-posições, l, v. 16, n. 3, p. 111-144, set./dez.
- Gil, A. C. (2006). *Didática do ensino superior*. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, R. F., Ribeiro, D. Q. (2012). O ENADE Avalia o Administrador de acordo com o perfil exigido pelo MEC? Uma análise sob a perspectiva da Taxonomia de Bloom. XXXVI Encontro da ANPAD.

Griboski, C.M. (2012). O ENADE como Indutor da Qualidade da Educação Superior. v.23, n. 53. São Paulo.

Haydt, R. C. (2007). Avaliação do processo ensino-aprendizagem. 6. ed. São Paulo: Ática.

INEP. Censo da Educação Superior. (2016). Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/sinaes>

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. (2017). Brasília: INEP. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/enade>

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. Nota técnica: resultado do indicador de diferença entre os desempenhos observado e esperado. (2011). Brasília: INEP. Disponível em http://enadeies.inep.gov.br/enadeResultado/pdfs/nota_tecnica%20-%20IDD.pdf

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. (2009). Manual do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE 2009. Brasília: INEP. Disponível em < <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>

Jorba, J., Sanmarti, N. (2003). A função pedagógica da avaliação. Porto Alegre: Artmed.

Kirk, J. & Miller, J. (1986) Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills, Califórnia: Sage, *apud* Spink, M.J.P. (1993) O estudo empírico das Representações Sociais. In: Spink, M.J.P. (org.) O Conhecimento no Cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense.

Kraemer, M. E. P. (2006). Avaliação da aprendizagem como construção do saber. Revista eletrônica: Educación Superior. Investigaciones y Debates. Disponível em: < <http://integral.objectis.net/AvaliarSaberes> > . Acesso em 15 de out de 2012.

Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: na overview. Theory in Practice, v.41, n.4, p. 212-218.

Libâneo, J.C. (1994). Didática. São Paulo: Cortez.

Luckesi, C. (2005). Avaliação da aprendizagem escolar. São Paulo: Cortez.

Luckesi, C. C. (1997). A avaliação da aprendizagem Escolar. (6ª ed). São Paulo: Editora Cortez.

Luckesi, C. C. (2011). Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições. (22 ed). São Paulo: Cortez.

Mello, C. de M., Neto, J. R. M. De A., Petrillo, R. C. P. (2017). Enade e Taxonomia de Bloom - Maximização Dos Resultados Nos Indicadores de Qualidade. Freitas Bastos.

Meyer, R. H. (2001). Value-Added Indicators of School Performance: A Primer. *Economics of Education Review*, 16(3), pp. 283-301. doi: 10.1016/S0272-7757(96)00081-7

Ministério da Educação do Brasil. (2004). Lei n.º 10.861 de 14 de Abril de 2004. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/leisinaes.pdf>

Ministério da Educação do Brasil. (2005). Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 2005. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/portarias/dec5.622.pdf>

Ministério da Educação do Brasil. (2005). Lei nº. 9.131 de 24 de novembro de 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9131.htm

Ministério da Educação do Brasil. (2016). Diretrizes Curriculares – Cursos de Graduação. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12991>

Nicolini, A. M. (2003). Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. *Revista Nacional ANGRAD*.

Nicolini, A. M., Andrade, R. O.B.de. Padrão ENADE.

Nicolini, A.M., Andrade, R. O. B. de (Org.). (2015). Padrão ENADE: análise, reflexões e proposições à luz da Taxonomia de Bloom. São Paulo: Atlas.

Oliveira, J. B. A., Chadwick, C. (2007). *Aprender e Ensinar*. (8 ed). Belo Horizonte: Alfa Educativa.

Paiva, G. S. (2008). Avaliação do desempenho dos estudantes da educação superior: a questão da equidade e obrigatoriedade no Provão e Enade. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a03v1658.pdf>

Perrenoud, P. (1993). *Vers des démarches didactiques favorisant une régulation individualisée des apprentissages*. Paris: Delachaux & Nieslé.

Piletti, C. (1987). *Didática geral*. São Paulo: Ática.

Sadler, R. (1989). Formative assessment and the design of instructional systems. *Instructional Science*, n.18, p. 119-144.

Santana Junior, J. J. B. de., Pereira, D. M. V. G., Lopes, J. E. de G. (2008). Análise das habilidades cognitivas requeridas dos candidatos ao cargo de contador na Administração Pública Federal, utilizando-se indicadores fundamentados na visão da Taxonomia de Bloom. *R. Cont. Fin.*, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 108-121, jan./abr.

Santanna, I. M. (1995). *Por que avaliar? Como avaliar?* Rio de Janeiro, Vozes.

Silva, C. R., Gobbi, B.C., Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organ. rurais agroind.*, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81. Disponível em: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/44035/2/revista_v7_n1_jan-abr_2005_6.pdf.

Silva, J. F. (2003). Práticas avaliativas e aprendizagens significativas. Porto Alegre: Mediação.

Silva, V. T. O. e. (2018). A produtividade do professor no sistema de avaliação dos programas pós-graduação de administração da capes: uma análise por meio da business intelligence.

Soares, Sr., Cunha, Mi. (2010). Formação do professor: a docência universitária em busca de legitimidade. Salvador: EDUFBA, 134 p. ISBN 978-85-232-1198-1. Disponível em <http://books.scielo.org/id/cb/pdf/soares-9788523206772.pdf>

Sobrinho, J. D. (2003). Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez.

Tamashiro, J. Y. (2006). A botânica no ensino superior: relatos de uma experiência transformadora. São Carlos: Rima.

Tarouco, L. M. R., Hack, L., Geller, M. (2000). O Processo de avaliação na educação a

Verhine, R. E., Dantas, L. M. V., Soares, J. F. (2006). Do Provão ao ENADE: uma análise comparativa dos exames nacionais utilizados no Ensino Superior brasileiro. Ensaio: avaliação e políticas públicas, v.14, n.52, jul.-set.

Wachowicz, L. A., Romanowski, J. P. (2003). Avaliação formativa no ensino superior: que resistências manifestam os professores e os alunos?.

Yañez, Z. G. (2006). A clínica frente às dificuldades de aprendizagem. In: Escritos da Criança. n. 5, Porto Alegre: Centro Lydia Coriat, p. 21-29.

Yin, R.K. (2001). Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.

Yin, R.K. (1994). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. (D.Grassi. Trad.). (2a ed. Reimpresso em 2003). Porto Alegre, RS: Artmed Editora.

Zabala, A. (1998). A Prática Educativa: Como Ensinar. Porto Alegre: Artmed.

APÊNDICE 1

Classificação das questões do ENADE 2009 por Eixo Temático

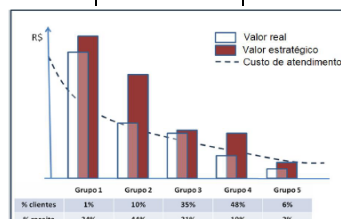
ENADE 2009		Eixo Temático		
Nº. Da Questão	Questão	Nicolini & Andrade (2015)	Autor da pesquisa e Orientador	Conclusão
11	Cada uma das teorias administrativas surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. Sobre as Teorias de Administração, considere as afirmativas a seguir: I. A Teoria da Burocracia de Weber procurou utilizar métodos quantitativos na busca de soluções para problemas complexos. II. A Visão Sistêmica da Administração considerou a organização como um sistema fechado, sem necessidade de interação com o ambiente, o qual é estável e previsível. III. A Escola das Relações Humanas apresentou a existência da organização informal e das necessidades sociais das pessoas na organização. IV. A Administração Científica de Taylor buscou aumentar a eficiência operacional das empresas por meio da ausência de desperdícios e da divisão do trabalho. Estão CORRETAS somente as afirmativas A) II e IV. B) I, II e IV. C) I, III e IV. D) II, III e IV. E) III e IV.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
12	Leia o texto: Carlos Andrade foi nomeado para substituir o antigo presidente do grupo empresarial Xambri. Seu principal desafio será transformar a cultura de uma empresa familiar em uma nova cultura organizacional, fundada em novos valores, como profissionalismo, envolvimento e proatividade. Carlos sabe que essa não será uma tarefa fácil, principalmente em função da resistência dos gerentes e dos funcionários do grupo Xambri, que não estão acostumados com mudanças e participação nas decisões. Uma solução fácil seria demití-los e contratar outros funcionários, mas Carlos não quer criar um clima tenso na organização. Prefere optar por um caminho que melhore o clima e estimule o envolvimento dos antigos funcionários. Em qual abordagem teórica da administração Carlos deve se basear para enfrentar esse desafio? A) Clássica. B) Comportamental.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional

	C) Contingencial. D) Fundamental. E) Sistêmica.			
13	Leia o texto: Durante sua atividade profissional, os administradores precisam tomar inúmeras decisões que envolvem riscos com impacto no desempenho de suas organizações. Fazem-no num contexto em que não dispõem de informações suficientes e têm restrições de recursos e de tempo para coletar mais informações para apoiar o seu processo decisório. Além disso, possuem limitações cognitivas que impedem alcançar uma solução ótima para os problemas que enfrentam. Com base no texto, é CORRETO afirmar que os administradores tomam decisões num contexto de racionalidade A) instrumental. B) legal. C) limitada. D) plena. E) técnica.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional

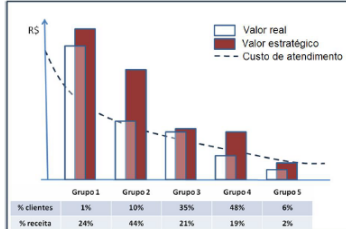
14	Saiu o resultado da pesquisa de clima organizacional da BomTempo S.A. Entretanto, os resultados relativos ao item Responsabilidade e Motivação com o Trabalho são os que mais preocupam Jorge, o Diretor de Recursos Humanos. Estes são os resultados da pesquisa. Alguns funcionários relataram, no campo do questionário reservado para comentários adicionais, que as atividades não utilizavam plenamente o seu potencial. Com base nas informações e nos dados apresentados, Jorge solicitou à sua equipe preparar algumas opções de planos voltados para gerar motivação com o trabalho e reverter essa situação junto aos funcionários. Por qual das alternativas Jorge deverá optar? A) Abertura dos canais de comunicação e feedback. B) Aumento do trabalho em grupo. C) Enriquecimento de cargo lateral e vertical. D) Participação dos funcionários no processo decisório. E) Simplificação das atividades.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos																		
<table><tr><th>Responsabilidade e Motivação com o Trabalho</th><th>Índice de 5 a 1*</th><th>Grau de Importância**</th></tr><tr><td>1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho</td><td>2,2</td><td>Muito importante</td></tr><tr><td>2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho</td><td>2,1</td><td>Importante</td></tr><tr><td>3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho</td><td>4,5</td><td>Muito importante</td></tr><tr><td>4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho</td><td>4,2</td><td>Importante</td></tr><tr><td>5. Satisfação com o <i>feedback</i> no trabalho e nos seus resultados</td><td>4,0</td><td>Muito importante</td></tr></table> * Índice de 1 a 5, sendo 5 muito bom; 4 bom; 3 regular; 2 ruim; 1 muito ruim. ** Escala de 4 opções: muito importante; importante; pouco importante; não importante.					Responsabilidade e Motivação com o Trabalho	Índice de 5 a 1*	Grau de Importância**	1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho	2,2	Muito importante	2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho	2,1	Importante	3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho	4,5	Muito importante	4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho	4,2	Importante	5. Satisfação com o <i>feedback</i> no trabalho e nos seus resultados	4,0	Muito importante
Responsabilidade e Motivação com o Trabalho	Índice de 5 a 1*	Grau de Importância**																				
1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho	2,2	Muito importante																				
2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho	2,1	Importante																				
3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho	4,5	Muito importante																				
4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho	4,2	Importante																				
5. Satisfação com o <i>feedback</i> no trabalho e nos seus resultados	4,0	Muito importante																				
15	Um dos principais desafios do líder é conseguir a dedicação e o empenho de seus liderados na realização das atividades e tarefas que lhes competem, visando a alcançar os objetivos organizacionais. A liderança efetiva pressupõe, portanto, o conhecimento das principais teorias motivacionais que podem orientar as ações do líder com o objetivo de canalizar os esforços dos liderados. É CORRETO afirmar, tendo em conta os conceitos básicos das teorias da motivação, que A) a expectativa dos indivíduos sobre a sua habilidade em desempenhar uma tarefa com sucesso é uma importante fonte de motivação no trabalho. B) objetivos genéricos e abrangentes, que dão margem para diferentes interpretações e ações, são uma importante fonte de motivação no trabalho. C) os indivíduos tendem a se esforçar e a melhorar seu desempenho, quando acreditam que esse desempenho diferenciado resultará em recompensas para o grupo. D) todas as modalidades de recompensas e punições são legítimas, quando seu intuito é estimular os esforços individuais em prol dos objetivos organizacionais. E) todos os indivíduos possuem elevadas necessidades de poder, e a busca por atender a essas necessidades direciona os seus esforços individuais.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos																		

16	Leia o trecho: Fatores culturais exercem influência no comportamento de compra dos consumidores. PORQUE A cultura consiste no conjunto compartilhado de valores e crenças duradouras que caracterizam e distinguem grupos sociais. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Marketing	Marketing	Marketing
17	O laboratório de biotecnologia Ypslon apresentou resultados muito abaixo do esperado na última pesquisa de satisfação dos clientes. Diante disso, encarregou o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, Dr. Garrido, de desenvolver um programa de treinamento, visando à melhoria do atendimento ao cliente. Com base na situação descrita, considere os seguintes objetivos de um programa de Treinamento e Desenvolvimento: I. proporcionar ao funcionário oportunidades para o contínuo desenvolvimento em seu cargo atual; II. utilizar instrumental adequado que permita a medição do desempenho do funcionário durante um dado período de tempo; III. mudar a atitude dos funcionários para criar um relacionamento interpessoal mais satisfatório e para aumentar o seu nível de envolvimento; IV. identificar os funcionários que necessitam de reciclagem e selecionar os empregados com condição de receberem promoção ou serem transferidos. Estão CORRETOS somente os objetivos A) I e III. B) III e IV. C) II e III. D) I e IV. E) I e II.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
18	Considerando-se a necessidade de se criar uma intensa colaboração entre todos os funcionários para atingir as metas estipuladas, o gerente do Restaurante Paladar Exótico decidiu aplicar um Plano de Incentivo de Grupo, por meio de bonificações à sua equipe de funcionários. Qual das alternativas representa adequadamente esse Plano de Incentivo de Grupo? A) Incentivar o desempenho diferenciado dos diversos subgrupos componentes da equipe de funcionários. B) Promover à posição de supervisor do grupo o funcionário que mais se destacar na realização das suas atividades.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos

	C) Recompensar, de forma diferenciada, os funcionários, com base na experiência deles. D) Recompensar o conjunto dos funcionários sempre que as metas esperadas do restaurante forem atingidas ou superadas. E) Recompensar os funcionários que se destacarem na superação das metas individuais.			
19	Leia o trecho: Dois membros do comitê de gestão dos Jogos Olímpicos de 2016, no Rio de Janeiro, discordam quanto ao local onde devem ser realizadas as provas de remo. Pode-se afirmar que o conflito entre esses dois membros será prejudicial para o desempenho do comitê. PORQUE O conflito não é possível de ser administrado, uma vez que resulta da incompatibilidade interpessoal ou de relacionamento entre dois ou mais membros de um grupo. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
20	O texto a seguir refere-se às questões 20 e 21. Alberto Santos, diretor de marketing da 14 Bis Linhas Aéreas, dividiu a base de clientes da empresa em cinco grupos, com base no tamanho, na participação percentual na receita, no custo de atendimento e nos volumes de transações atuais (valor real) e potenciais (valor estratégico). Considerando-se as informações contidas na figura, Alberto Santos pode concluir que A) a receita de cada grupo é positivamente relacionada ao custo de atendimento. B) a receita de cada grupo é positivamente relacionada ao valor estratégico do cliente. C) a receita por cliente varia em função do tempo de relacionamento. D) mais de dois terços da receita provêm de 10% dos clientes. E) o custo de atendimento é positivamente relacionado ao valor real do cliente.	Finanças	Finanças	Finanças

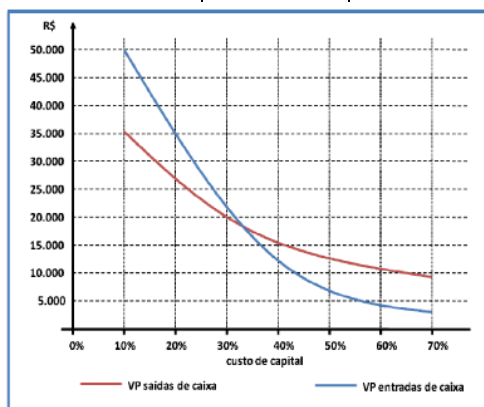


PEPPERS & ROGERS. CRM Series: Marketing 1 to 1. 2ª Edição. São Paulo, Makron Books, 2001. (Adaptado)

21	Com base na análise da figura, Alberto Santos pode definir a estratégia de marketing de relacionamento para a sua empresa. Devem ser usadas estratégias de retenção para os clientes do Grupo 1. PORQUE O Grupo 1 é o que apresenta maior potencial de crescimento. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Marketing	Marketing	Marketing
	 PEPPERS & ROGERS. CRM Series: Marketing 1 to 1. 2ª Edição. São Paulo, Makron Books, 2001. (Adaptado)			
22	Com base nessa situação, pode-se afirmar que a prática de dumping I. permite que uma empresa entre em mercados estrangeiros, com vantagem em relação às empresas já estabelecidas naqueles mercados; II. é considerada uma prática leal de comércio; III. pode provocar o desmantelamento da indústria nacional de um país, se for implementada por uma empresa estrangeira. É CORRETO afirmar que A) apenas os itens I e III estão corretos. B) apenas os itens I e II estão corretos. C) apenas os itens II e III estão corretos. D) nenhum item está correto. E) todos os itens estão corretos.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
	Se a empresa A, localizada no país X, vende um produto nesse país por US\$ 100,00 e exporta o mesmo produto para o Brasil, em condições comparáveis de comercialização (volume, estágio de comercialização, prazo de pagamento) por US\$ 80,00, considera-se que há prática de <i>dumping</i> com margem de US\$ 20,00. MDIC/SECEX. http://www.mdic.gov.br/. Acesso em 03 out. de 2009.			

23	Num projeto para a construção de um parque temático, serão financiados 30% com recursos do BNDES, 20% com debêntures e 50% com capital dos sócios. O custo do financiamento junto ao BNDES é 10% a.a., a debênture tem um custo de 15% a.a., e o custo de capital dos acionistas é 20% a.a. Desprezando-se o efeito de imposto de renda, o retorno mínimo que o parque temático deverá ter, para ser interessante aos investidores, é de A) 20%. B) 16%. C) 15%. D) 13%. E) 10%.	Finanças	Finanças	Finanças																																																								
24	Parte da revisão orçamentária de uma empresa consiste no acompanhamento do valor empregado em estoques. A tabela abaixo resume as diversas entradas e saídas de estoque de calças da Armando & Silva Confecções Ltda. Sobre esse assunto, considere as afirmativas sobre a avaliação do valor do estoque, ao final do mês de outubro, a seguir: I. Considerando-se o método do Custo Médio, o valor do estoque é de R\$ 550,00. II. Considerando-se o método “PEPS” (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), o valor do estoque é de R\$ 600,00. III. Considerando-se o método “UEPS” (Último a Entrar, Primeiro a Sair), o valor do estoque é de R\$ 500,00. Em relação a essas afirmativas, é CORRETO afirmar que A) estão corretas somente as afirmativas I e II. B) estão corretas somente as afirmativas I e III. C) estão corretas somente as afirmativas II e III. D) nenhuma afirmativa está correta. E) todas as afirmativas estão corretas.	Operações	Operações	Operações																																																								
25	A Camurati S.A. é uma empresa de produção de rolos de filmes plásticos que também produz embalagens. Seus clientes são grandes empresas alimentícias, e seus fornecedores são grandes empresas petroquímicas. O produto da Camurati S.A. é altamente padronizado, a concorrência é intensa e a competição se dá unicamente por preço. Qual das seguintes alternativas descreve a situação competitiva para a Camurati S.A.? A) A rivalidade entre as empresas do setor é baixa, e, por isso, a situação da empresa no longo prazo é estável. B) Existe uma elevada diferenciação dos produtos da empresa, e, devido a isso, apresenta uma vantagem competitiva perante os concorrentes. C) Existe uma elevada homogeneidade entre as empresas do setor, e, por isso, necessita ser operacionalmente eficiente ou ter economias de escala. D) Possui um grande poder de barganha perante seus fornecedores, e, em consequência, consegue comprar a mercadoria a custos inferiores aos dos seus concorrentes. E) Tem grande poder de barganha com seus clientes, e, por	<table><thead><tr><th colspan="4">Entradas em Estoque</th><th colspan="2">Saídas do Estoque</th><th colspan="2">Saldo Estoque</th></tr><tr><th>Dia</th><th>Doc.</th><th>Quantidade</th><th>Preço Unitário</th><th>Total R\$</th><th>Quantidade</th><th>Total R\$</th><th>Total R\$</th></tr></thead><tbody><tr><td>01/out</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>10/out</td><td>NF 1</td><td>100</td><td>R\$ 10,00</td><td>R\$ 1.000,00</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>15/out</td><td>RM 1</td><td></td><td></td><td></td><td>80</td><td></td><td></td></tr><tr><td>18/out</td><td>NF 2</td><td>90</td><td>R\$ 15,00</td><td>R\$ 1.350,00</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>22/out</td><td>RM2</td><td></td><td></td><td></td><td>70</td><td></td><td></td></tr></tbody></table> Fonte: Departamento de compras Notas Explicativas: NF = Nota Fiscal RM = Requisição de Material			Entradas em Estoque				Saídas do Estoque		Saldo Estoque		Dia	Doc.	Quantidade	Preço Unitário	Total R\$	Quantidade	Total R\$	Total R\$	01/out								10/out	NF 1	100	R\$ 10,00	R\$ 1.000,00				15/out	RM 1				80			18/out	NF 2	90	R\$ 15,00	R\$ 1.350,00				22/out	RM2				70		
Entradas em Estoque				Saídas do Estoque		Saldo Estoque																																																						
Dia	Doc.	Quantidade	Preço Unitário	Total R\$	Quantidade	Total R\$	Total R\$																																																					
01/out																																																												
10/out	NF 1	100	R\$ 10,00	R\$ 1.000,00																																																								
15/out	RM 1				80																																																							
18/out	NF 2	90	R\$ 15,00	R\$ 1.350,00																																																								
22/out	RM2				70																																																							

	isso, consegue vender a mercadoria a preços superiores aos de seus concorrentes.			
26	Leia o trecho: As operações no setor de hotelaria são intangíveis e, em geral, dependem da participação do consumidor. PORQUE As operações das empresas de serviços ocorrem no momento do consumo. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Operações	Operações	Operações
27	A Gatos e Cães S.A. analisa o projeto de um novo tipo de ração para cachorros. O gerente financeiro responsável estimou o seguinte gráfico para o Valor Presente (VP) das saídas de caixa e o Valor Presente de entradas de caixa em função do custo de capital: Com base nesse gráfico, qual é a decisão que o gerente financeiro deve tomar em relação ao projeto da nova ração? A) Abandonar o projeto, se o custo de capital for igual a 30%. B) Abandonar o projeto, se o custo de capital for menor que 10%. C) Investir no projeto, se o custo de capital for igual a 20%. D) Investir no projeto, se o custo de capital for maior ou igual a 40%. E) Investir no projeto, se o custo de capital for menor que 50%.	Finanças	Finanças	Finanças

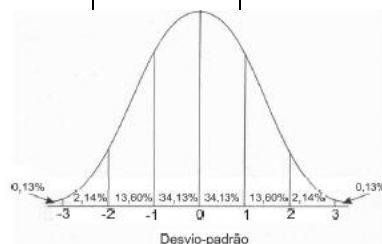


28	A Brás Eletrônicos Ltda. monta computadores pessoais. Uma das peças utilizadas na montagem é a placa de memória RAM. No gráfico abaixo são mostradas as quantidades dessas placas em estoque ao final de cada dia, nos últimos 30 dias, e o nível de ressuprimento. Ao final do dia, o administrador de compras verifica a necessidade de realizar um pedido de peças e, quando necessário, realiza-o imediatamente no sistema on-line do fornecedor. Sabendo-se que o lead time é o tempo entre o pedido de suprimento e sua entrada no estoque da empresa (considere que não existe perda de tempo entre a entrega e a entrada em estoque), conclui-se que o lead time médio no período é de A) 1 dia. B) 2 dias. C) 3 dias. D) 9 dias. E) 10 dias.	Operações	Operações	Operações
29	Os parâmetros fundamentais do MRP (Material Resource Planning) são o tamanho de lote de pedido, o estoque de segurança e o prazo de entrega (lead time). O departamento de produção de uma empresa tem uma previsão de utilização de parafusos, no processo de manufatura, apresentada na tabela abaixo, ainda incompleta: Os parafusos são vendidos pelos fornecedores de material em lotes de 500 unidades, isto é, podemos apenas comprar múltiplos desse valor (500, 1000, 1500, etc.). O prazo de lead time segurança é de 200 unidades, e não houve nas últimas semanas. Qual é o nível de estoque projetado ao final das cinco semanas seguintes? A) 500. B) 400. C) 300. D) 200. E) 120.	Operações	Operações	Operações



Semana	0	1	2	3	4	5
Necessidade Bruta		100	0	700	1000	400
Recebimento Pedidos Planejados		0	0			
Estoque Projetado	400					
Liberação de Pedidos Planejados						

30	Leia o trecho: As vendas de uma concessionária de carros nos últimos cinco meses foram de 450, 750, 450, 400 e 350. A previsão para o próximo mês, utilizando o método de média móvel trimestral, é 400 unidades. PORQUE A média móvel trimestral é a média de todos os elementos de uma série temporal durante um ano. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Marketing	Marketing	Marketing
31	Você é consultor e estuda o mercado de esmagamento de soja no Brasil. Os produtos comercializados nesse mercado são farelo de soja e óleo vegetal. As plantações de soja estão espalhadas por todo o interior do país. A margem de lucro dos produtos é muito pequena, e a logística é um custo significativo da operação. O transporte é feito via modal rodoviário e o volume de soja colhida é muito superior ao volume somado de farelo e óleo. Para ter um desempenho sustentável em longo prazo, é necessário que as empresas tenham: I. grande volume de esmagamento; II. proximidade de centros de plantação de soja; III. frota de transporte próprio; IV. localização perto de uma grande capital metropolitana. Estão CORRETAS somente as afirmativas A) I e III. B) II e III. C) I e II. D) III e IV. E) I e IV.	Operações	Operações	Operações
32	Uma empresa metal-mecânica produz um tipo especial de motor. A quantidade em estoque desse motor segue uma distribuição normal com média de 200 unidades e desvio-padrão de 20. O gráfico abaixo representa a distribuição normal padrão (média igual a 0 e desvio-padrão igual a 1), em que as percentagens representam as probabilidades entre os valores de desvio-padrão. Qual é a probabilidade de, em um dado momento, o estoque da empresa apresentar mais de 220 unidades? A) 84,13%. B) 68,26%. C) 34,13%. D) 15,87%. E) 13,60%.	Operações	Operações	Operações



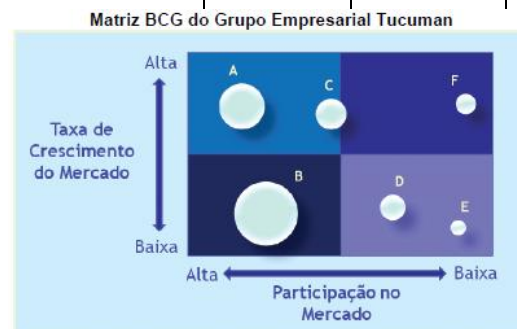
33	Pesquisadores da área de tecnologia da informação advertem para o fato de que sistemas de informação computadorizados são mais vulneráveis a destruição, erros, mau uso e crime do que os sistemas manuais, em que a informação é geralmente guardada sob a forma de registros em papel. Analise as afirmativas a seguir, como formas possíveis de agregar segurança aos sistemas de informação computadorizados. I. Guardar todos os seus bancos de dados e seus respectivos backups em uma só localidade. II. Instalar sistemas de segurança de acesso, tais como login e senhas. III. Instalar sistemas de proteção contra vírus e hackers. IV. Desativar o sistema de criptografia de dados. Estão CORRETAS somente as afirmativas A) I, II e III. B) II, III e IV. C) I, III e IV. D) III e IV. E) II e III.	Operações	Operações	Operações
34	Buscando obter maior conectividade e velocidade de transmissão de dados, a empresa Alfa – uma das maiores livrarias do país – implantou recentemente uma intranet. A respeito dessa implantação, é CORRETO afirmar que a empresa A) criou uma rede de comunicação para realizar comércio eletrônico com seus clientes sem restrição de horário. B) criou uma rede de comunicação que permite a integração com sua cadeia de suprimentos, ao possibilitar a interconexão com fornecedores e clientes. C) gerou uma rede de comunicação que permite a troca de informações referentes a pedidos e dados financeiros com os seus fornecedores. D) implantou uma rede local privativa, com funcionalidades similares à da internet, que dará suporte à comunicação, ao gerenciamento e ao planejamento dos seus negócios. E) implantou um servidor para conexão com outros servidores de internet, que dá a ela a possibilidade de obter processamento distribuído.	Operações	Operações	Operações

35	Ao longo do tempo, filósofos têm identificado várias formas de encarar o comportamento ético nas organizações. Entre elas, a visão utilitarista considera o comportamento ético como aquele que traz o maior bem para o maior número possível de pessoas. Sob a lógica da visão utilitarista, considere os itens a seguir: I. fechamento de uma fábrica em uma cidade, para que a matriz da corporação continue sendo lucrativa e operacional em outras cidades; II. deslocamento dos habitantes de um vilarejo à beira-mar, para a construção de um condomínio de alto luxo, pequeno e reservado; III. suspensão do bônus da alta administração, apesar de seu ótimo desempenho, para preservar a sobrevivência da empresa. Está(ão) CORRETO(S) somente o(s) item(ns) A) I e III. B) II. C) III. D) I. E) II e III.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
36	O Art. 175, relativo ao Título VII “Da ordem econômica e financeira”, Capítulo I “Dos princípios gerais da atividade econômica”, da Constituição Federal de 1988, especifica: “Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.” Quais são as implicações desse princípio no papel do Estado na formulação e na execução de políticas públicas relativas aos serviços de infraestrutura (energia elétrica, telecomunicações, transportes, etc.)? A) Empresas privadas assumem todo o processo de formulação e de implementação de políticas públicas nos setores de infraestrutura. B) O Estado atua como formulador de políticas públicas na área de infraestrutura, podendo descentralizar a sua execução para empresas privadas. C) O Estado centraliza todo o processo de formulação e de execução de serviços públicos na área de infraestrutura. D) O Estado retira-se do processo de formulação e de implementação de políticas públicas na área de infraestrutura, deixando esse papel para a iniciativa privada. E) O processo de prestação de serviços públicos na área de infraestrutura se dá num regime de falta de competição.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
37	Leia o trecho: Os estudos sobre cultura organizacional são enfáticos ao postular que, em qualquer organização, esta estará impregnada de traços da cultura nacional, o que impõe aos gestores o desafio de gerenciar a organização levando em conta os valores organizacionais e nacionais. PORQUE É essencial que o gestor seja capaz de, no esforço de gerenciar a cultura, expurgar os valores nacionais que influenciam a cultura organizacional e impedem a	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos

	construção de uma identidade própria à organização. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.																					
D38 - 1	A Guarani S.A. produz circuitos impressos (chips) para computadores. Atualmente cogita investir em um novo equipamento de manufatura de circuito impresso, integrado ao sistema ERP (Enterprise Resource Planning) da empresa, que permitirá gerar automaticamente pedidos de componentes para seus fornecedores com maior rapidez e agilidade. Esse investimento será desembolsado de uma única vez no momento da instalação e proporcionará: - a diminuição do estoque de matérias-primas; - o aumento da capacidade de produção; - a melhoria da qualidade do produto final; e - a redução em 30% da necessidade de mão de obra direta empregada ligada ao Sindicato dos Montadores de Componentes Eletrônicos. O custo de capital da empresa é 20% a.a., e a taxa interna de retorno associado à aquisição do novo equipamento é de 30% a.a. O equipamento atual poderá ser vendido por um valor residual. O gerente geral da Guarani S.A. está em dúvida se deve investir ou não nesse novo equipamento e se foram levados em conta na análise todos os fatores relevantes para o processo de tomada de decisão. Você foi contratado como consultor para auxiliá-lo nessa tomada de decisão. A sua tarefa consiste em verificar se a análise financeira foi realizada de forma adequada e em apontar as principais consequências da decisão em algumas áreas-chave da empresa. 1) Quais fatores (componentes de fluxo de caixa) devem ser incluídos na análise financeira para efetuar o cálculo da TIR do investimento?	Recursos Humanos	Finanças	Finanças																		
<table><tr><th>Responsabilidade e Motivação com o Trabalho</th><th>Índice de 5 a 1*</th><th>Grau de Importância**</th></tr><tr><td>1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho</td><td>2,2</td><td>Muito importante</td></tr><tr><td>2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho</td><td>2,1</td><td>Importante</td></tr><tr><td>3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho</td><td>4,5</td><td>Muito importante</td></tr><tr><td>4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho</td><td>4,2</td><td>Importante</td></tr><tr><td>5. Satisfação com o feedback no trabalho e nos seus resultados</td><td>4,0</td><td>Muito importante</td></tr></table> * Índice de 1 a 5, sendo 5 muito bom; 4 bom; 3 regular; 2 ruim; 1 muito ruim. ** Escala de 4 opções: muito importante; importante; pouco importante; não importante.					Responsabilidade e Motivação com o Trabalho	Índice de 5 a 1*	Grau de Importância**	1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho	2,2	Muito importante	2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho	2,1	Importante	3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho	4,5	Muito importante	4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho	4,2	Importante	5. Satisfação com o feedback no trabalho e nos seus resultados	4,0	Muito importante
Responsabilidade e Motivação com o Trabalho	Índice de 5 a 1*	Grau de Importância**																				
1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho	2,2	Muito importante																				
2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho	2,1	Importante																				
3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho	4,5	Muito importante																				
4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho	4,2	Importante																				
5. Satisfação com o feedback no trabalho e nos seus resultados	4,0	Muito importante																				

D38 - 2	A Guarani S.A. produz circuitos impressos (chips) para computadores. Atualmente cogita investir em um novo equipamento de manufatura de circuito impresso, integrado ao sistema ERP (Enterprise Resource Planning) da empresa, que permitirá gerar automaticamente pedidos de componentes para seus fornecedores com maior rapidez e agilidade. Esse investimento será desembolsado de uma única vez no momento da instalação e proporcionará: - a diminuição do estoque de matérias-primas; - o aumento da capacidade de produção; - a melhoria da qualidade do produto final; e - a redução em 30% da necessidade de mão de obra direta empregada ligada ao Sindicato dos Montadores de Componentes Eletrônicos. O custo de capital da empresa é 20% a.a., e a taxa interna de retorno associado à aquisição do novo equipamento é de 30% a.a. O equipamento atual poderá ser vendido por um valor residual. O gerente geral da Guarani S.A. está em dúvida se deve investir ou não nesse novo equipamento e se foram levados em conta na análise todos os fatores relevantes para o processo de tomada de decisão. Você foi contratado como consultor para auxiliá-lo nessa tomada de decisão. A sua tarefa consiste em verificar se a análise financeira foi realizada de forma adequada e em apontar as principais consequências da decisão em algumas áreas-chave da empresa. 2) Quais são os impactos dessa decisão nas áreas Financeira, Produção e RH da empresa?	Operações	Finanças	Finanças																		
	<table><tr><th>Responsabilidade e Motivação com o Trabalho</th><th>Índice de 5 a 1*</th><th>Grau de Importância**</th></tr><tr><td>1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho</td><td>2,2</td><td>Muito importante</td></tr><tr><td>2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho</td><td>2,1</td><td>Importante</td></tr><tr><td>3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho</td><td>4,5</td><td>Muito importante</td></tr><tr><td>4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho</td><td>4,2</td><td>Importante</td></tr><tr><td>5. Satisfação com o feedback no trabalho e nos seus resultados</td><td>4,0</td><td>Muito importante</td></tr></table> * Índice de 1 a 5, sendo 5 muito bom; 4 bom; 3 regular; 2 ruim; 1 muito ruim. ** Escala de 4 opções: muito importante; importante; pouco importante; não importante.	Responsabilidade e Motivação com o Trabalho	Índice de 5 a 1*	Grau de Importância**	1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho	2,2	Muito importante	2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho	2,1	Importante	3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho	4,5	Muito importante	4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho	4,2	Importante	5. Satisfação com o feedback no trabalho e nos seus resultados	4,0	Muito importante			
Responsabilidade e Motivação com o Trabalho	Índice de 5 a 1*	Grau de Importância**																				
1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho	2,2	Muito importante																				
2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho	2,1	Importante																				
3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho	4,5	Muito importante																				
4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho	4,2	Importante																				
5. Satisfação com o feedback no trabalho e nos seus resultados	4,0	Muito importante																				
D39	Presente no mercado de móveis e eletrodomésticos desde a década de 1960, a rede Conforto do Lar possui, atualmente, 27 lojas espalhadas no interior de um estado brasileiro. O crescimento desordenado do negócio, contudo, colocou a empresa diante de alguns problemas operacionais. A Conforto do Lar enfrenta um número expressivo de reclamações de clientes e de processos abertos no Procon, a respeito da entrega de produtos. De fato, existem problemas graves de comunicação entre os vários departamentos envolvidos com o atendimento ao cliente, o que tem acarretado inúmeros conflitos. Em função da atual organização das atividades, existe um verdadeiro “jogo de empurra” acerca da responsabilidade, tanto sobre os problemas enfrentados quanto sobre o tipo de solução a ser empregado. Paulo, um jovem consultor, recentemente graduado em Administração, fez o seu diagnóstico da situação: as tarefas dos funcionários de cada departamento não estão bem definidas devido ao	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos																		

	crescimento desestruturado da empresa. Esse problema é agravado pelo fato de o fundador da empresa, Sr. Pedro, sempre ter adotado uma postura paternalista, cultivando uma relação próxima e amigável com os seus subordinados diretos (responsáveis pelos diferentes departamentos). Paulo, por sua vez, tem consciência de que os problemas não são fruto da falta de competência ou da experiência desses funcionários e precisa convencer o Sr. Pedro sobre a necessidade de modificar o seu estilo de liderança, de forma a solucionar os problemas da empresa. Em que medida as teorias da liderança contingencial ajudariam Paulo a reunir argumentos para convencer o Sr. Pedro a resolver o problema relatado? Justifique.			
D40	De acordo com uma visão conservadora dos negócios, em tempos de crise não se podem fazer apostas arriscadas. É preciso proteger as posições estabelecidas, cortar custos desnecessários e esperar o mercado se restabelecer. Para enfrentar a crise econômica mundial, a presidência da rede de hotéis Tucuman, adotando uma postura conservadora, decidiu fazer alguns cortes no orçamento de marketing para o próximo ano. A fim de racionalizar seus investimentos e buscar a sustentabilidade futura dos seus negócios, o presidente do grupo determinou que o diretor de marketing priorizasse as unidades mais importantes e cortasse os investimentos nas menos expressivas para a estratégia da rede. Entre os funcionários, existe o temor de que uma política agressiva de redução de custo implique demissões em massa. Com base na análise do portfólio de negócios do Grupo Tucuman, utilizando a matriz BCG representada na figura, que decisões de investimento deve tomar o diretor de marketing para cada unidade hoteleira, a fim de seguir as diretrizes da presidência?	Marketing	Estratégia	Estratégia



Classificação das questões do ENADE 2012 por Eixo Temático

ENADE 2012		Eixo Temático		
Nº. Da Questão	Questão	Nicolini & Andrade (2015)	Autor da pesquisa e Orientador	Conclusão
9	A globalização dos negócios ampliou oportunidades e desafios para as empresas. A expansão das operações para outros países levou muitas empresas a criar programas de expatriação de executivos, e o sucesso desses programas depende de diversos fatores. O executivo expatriado precisa não apenas dominar o idioma do país-destino, mas também adaptar-se a culturas e contextos específicos. A convivência e o desempenho em ambientes de trabalho com valores e padrões comportamentais diferentes é quase sempre um empreendimento complexo. Muitos executivos retornam frustrados para seus países de origem após experiências de gestão malsucedidas no exterior. Na perspectiva organizacional, essas experiências configuram retorno não realizado de investimentos em pessoas e capacidade gerencial. Considerando o contexto apresentado, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas. I. A adaptação bem-sucedida de um executivo expatriado depende, em larga medida, da acomodação, elemento do processo de aprendizagem por meio do qual o indivíduo modifica as suas estruturas cognitivas. PORQUE II. A vivência intercultural leva o executivo expatriado a experimentar, ocasionalmente, sensações de desconforto gerado pela dissonância cognitiva que ocorre quando ele se depara com crenças ou conhecimentos que desafiam aquilo que sempre julgou certo. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos

10	A discussão sobre novas formas organizacionais explora modelos de gestão flexíveis, caracterizados pela tomada de decisão mais frequente, rápida e complexa, pelo achatamento de níveis hierárquicos, pela contínua e ampla aquisição e compartilhamento de informações e pelo fomento à aprendizagem organizacional. Em paralelo, questiona elementos do paradigma modernista de organização, como a racionalidade instrumental, a produção em massa e o modelo fordista de organização do trabalho. Essas novas formas organizacionais são vistas pelos estudiosos de duas maneiras principais: a) como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, que é típica do modelo modernista de organização; e b) como aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração. Os estudos realizados carecem, entretanto, de aprofundamento para que se possa considerar as chamadas organizações pós-modernas ou como expressão da ruptura qualitativa com a modernidade ou como versão especificamente histórica de organizações modernas. DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: Organizações e Sociedade, v. 7, n. 19, p. 19, set./dez. 2000 (adaptado). Considerando as ideias acima, avalie as afirmações a seguir. I. A abordagem contingencial, própria do projeto modernista de organização, procura discutir as novas alternativas organizacionais em um ambiente considerado turbulento e competitivo, com a preocupação de desenhar o melhor arranjo organizacional para o alcance de maior efetividade. II. De acordo com a compreensão sistêmica e comportamental da administração, as novas formas organizacionais revelam a ruptura com a racionalidade instrumental, caracterizando o paradigma pós-modernista. III. Na visão pós-modernista, as novas formas organizacionais podem representar a operacionalização de modos de racionalidade diferentes daquele descrito por Weber como típico do modelo burocrático. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
11	Em uma faixa afixada na parede do saguão principal de uma grande revendedora de automóveis, que vem superando suas metas de vendas, pode-se ler o seguinte: “Satisfação 100% garantida ou seu dinheiro de volta para todos os carros comprados aqui com até um mês de uso”. Certo dia, um cliente adentra o saguão da revendedora, entrega as chaves de seu automóvel recém-adquirido ao sorridente vendedor e anuncia: “Comprei meu carro aqui na semana passada. Não estou satisfeito. Quero meu dinheiro de volta”. Surpreso, o vendedor afirma que essa situação nunca acontecera, mesmo com a faixa afixada há vários meses na loja. Ele explica que a devolução do dinheiro pago pelo carro dependerá de uma entrevista do cliente com o gerente comercial da revendedora, de uma perícia minuciosa no automóvel para apurar eventuais problemas devidos ao mau uso do veículo e do preenchimento, pelo cliente, de sete formulários diferentes detalhando suas	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional

	razões para a devolução. Informa ainda que, cumpridas essas etapas, depois de uma análise por parte do setor financeiro da loja, o dinheiro do cliente poderá ser devolvido em dez parcelas mensais de igual valor. Com base no caso exposto, avalie as afirmações a seguir. I. O excesso de burocracia na revendedora de automóveis constitui obstáculo para que a empresa seja eficaz em seus objetivos comerciais. II. A atitude do vendedor revela falhas no treinamento oferecido pela empresa, pois ele foi incapaz de cumprir a promessa contida na faixa afixada na loja. III. Há evidências de disfunção burocrática caracterizada pela dificuldade de atendimento aos clientes frente a demandas não usuais. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.			
12	Uma das decisões mais relevantes quando se trata da política de capital de giro de uma empresa é a decisão de como os ativos correntes devem ser financiados. Disso é possível derivar seis possíveis estruturas financeiras, conforme proposto por Fleuri et, Kehdy e Blanc (2003) e Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002). Com base nas estruturas financeiras apresentadas, avalie as afirmações abaixo. I. Organizações que exibem estrutura do tipo I estão em excelente situação financeira em razão do elevado nível de liquidez praticado, pois têm recursos permanentes aplicados no ativo circulante. II. Organizações que exibem estrutura do tipo IV estão em situação financeira confortável, embora tenham saldo de tesouraria negativo em decorrência da necessidade de captação de recursos de longo prazo para investimento no CCL. III. Organizações que exibem estrutura do tipo V estão em uma situação em que recursos de curto prazo financeiros e operacionais financiam investimentos de maior prazo, o que evidencia uma estrutura inadequada de gestão financeira de capital de giro. É correto o que se afirma em A) II, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) I e III, apenas. E) I, II e III.	Finanças	Finanças	Finanças

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

CCL = Ativo Circulante – Passivo Circulante

NIG = Ativo Circulante Operacional – Passivo Circulante Operacional

T = Ativo Circulante Financeiro – Passivo Circulante Financeiro

ASSAF NETO, A.; TIBÚRCIO SILVA, C. A. Administração do capital de giro. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. Modelo Fleuri et: a dinâmica financeira das empresas brasileiras – um método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Belo Horizonte: Campus, 2003.

13	As decisões sobre a localização de empresas são estratégicas e integram o planejamento global do negócio. Considerando que o preço de venda da grande maioria dos bens produzidos é estabelecido pelo mercado, faz-se necessário que as empresas conheçam em detalhes os custos nos quais incorrerão em determinada localidade. O modelo padrão “custo-volume-lucro” é útil na decisão de localização. A figura a seguir apresenta, em um único gráfico, as curvas de custo total versus quantidade produzida mensalmente para as cidades de Brasília, São Paulo e Goiânia, as quais foram previamente selecionadas para receber uma nova fábrica de brinquedos. Sabe-se que a receita total é a mesma para as três localidades e que a decisão com base no lucro esperado em cada localidade varia com a quantidade produzida. A análise do modelo de “custo-volume-lucro” apresentado no gráfico revela que: A) São Paulo é a localidade que proporcionará maior lucro para a nova fábrica, se a quantidade mensal a ser produzida variar entre 5 000 e 10 000 unidades, considerando-se a estrutura de custos apresentada. B) São Paulo é a cidade na qual deve ser instalada a nova unidade produtiva, se a quantidade a ser produzida mensalmente for maior que 7 500 unidades, pois, a partir desse volume de produção, é a localidade que proporcionará maior lucro. C) Brasília é a localidade mais indicada para receber a nova fábrica para volumes de produção mensal inferiores a 5 000 unidades, pois é a cidade que viabilizará maior lucro. D) Goiânia deve receber a instalação da nova fábrica, se a quantidade produzida mensalmente for superior a 10 000 unidades, tendo em vista que, nas condições apresentadas, é a	Operações	Operações	Operações

	cidade que poder á dar maior lucro. E) tanto Goiânia quanto Brasília podem receber a nova fábrica, se o objetivo é produzir uma quantidade mensal exatamente igual a 5 000 unidades, considerando que o lucro será o mesmo nas duas localidades.			
14	João é diretor de logística da BSW e constituiu um grupo para analisar a gestão de estoques da organização e propor melhorias. Inicialmente, foram identificadas duas concorrentes no mercado: as empresas MEW e RWZ, reconhecidas por suas práticas avançadas na gestão de estoques. Fundamentando-se em princípios éticos de legalidade, confidencialidade, uso e intercâmbio, o grupo decidiu implementar uma técnica de monitoramento do desempenho da gestão de estoques da concorrência (MEW e RWZ) e comparar os dados ao desempenho da BSW, ou seja, realizar um benchmarking funcional. Esse processo visa definir o nível de estoque que deve ser mantido na BSW, de modo a reduzir os custos associados ao excesso de estoque, os riscos e os correspondentes custos associados à falta de materiais. Na tabela a seguir, são apresentados os indicadores de giros de estoque de 2011 dessas organizações. Considerando que o custo anual das vendas de cada empresa é de R\$ 14 000 000,00 e comparando a situação operacional das três organizações por meio do indicador de giro de estoque, analise as afirmações seguintes. I. A necessidade de capital de giro é maior para a empresa BSW, pois, enquanto ela precisa de R\$ 700 000,00 para financiar seus estoques, a MEW e a RWZ necessitam de R\$ 175 000,00 e R\$ 100 000,00, respectivamente. II. A empresa MEW é a que pode apresentar menor problema financeiro e uma gestão de estoque que contribui para torná-la mais competitiva no mercado, uma vez que é a que tem menor capital investido em estoque. III. A RWZ é a empresa que apresenta melhor administração logística e maior flexibilidade para atender a demanda de	Operações	Operações	Operações

	mercado e satisfazer seus clientes, tendo em vista que tem maior rotatividade de estoque e menor capital imobilizado em estoque. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	<table><tr><td>Empresa</td><td>BSW</td><td>MEW</td><td>RWZ</td></tr><tr><td>Giro de estoque</td><td>20</td><td>80</td><td>140</td></tr></table>	Empresa	BSW	MEW	RWZ	Giro de estoque	20	80	140			
Empresa	BSW	MEW	RWZ										
Giro de estoque	20	80	140										
15	A perspectiva da sustentabilidade põe em discussão nosso atual modelo de desenvolvimento. Nos próximos decênios, deveremos ser capazes de passar de uma sociedade em que o bem-estar e a saúde econômica, que hoje são medidos em termos de crescimento da produção e do consumo de matéria-prima, para uma sociedade em que seja possível viver melhor consumindo (muito) menos e desenvolver a economia reduzindo a produção de produtos materiais. É muito difícil prever como essa passagem de um estado para outro poderá acontecer. É certo, porém, que será verificada uma descontinuidade que atingirá todas as dimensões do sistema: a dimensão física (os fluxos de matéria e energia), mas também a econômica e institucional (as relações entre os atores sociais), além da dimensão ética, estética e cultural (os critérios de valor e os juízos de qualidade que socialmente legitimam o sistema). Também é certo, portanto, que o que nos aguarda é uma longa fase de transição. Aliás, podemos dizer que a transição já começou e que se trata de promover a sua gestão procurando minimizar os riscos e aumentar as oportunidades. As características das sociedades sustentáveis vão emergir de um processo que vai depender de como vão se mover os diferentes atores sociais, das novas culturas que vão surgir, das relações de força que vão ser estabelecidas e das novas instituições que vão ser criadas. MANZINI, E.; VEZZOLI, C. O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: EdUSP, 2002. p. 31-32 (adaptado). Considerando o contexto apresentado, avalie as afirmações a seguir. I. Entre os atores sociais referenciados, as empresas ocupam papel secundário, pois sua função primordial é socioeconômica e não sociopolítica ou institucional, esta tipicamente exercida por governos e organizações multilaterais. II. Em processos de transição como o mencionado no texto, inovação e mudança tendem a ser incentivadas, enquanto valores e práticas institucionalizados tendem a ser questionados e substituídos por novas instituições, as quais	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional									

	podem conservar certos aspectos tradicionais. III. O cenário apresentado é repleto de oportunidades que podem ser alvo de estratégias empresariais para transformar ou até eliminar a produção de certos bens e gerar novos serviços, por exemplo, de reciclagem e reutilização de insumos e produtos, e de locação ou compartilhamento de eletrodomésticos, bicicletas e automóveis. IV. Práticas como a logística reversa de bens pós-consumo, já adotadas por muitas empresas, tendem a ser parte integrante dos planos e estratégias empresariais em diversos segmentos, seja por determinação legal seja por incentivos de mercado. São adequadas ao contexto apresentado apenas as afirmações A) I e II. B) I e IV. C) II e III. D) I, III e IV. E) II, III e IV.			
16	As tabelas a seguir apresentam estimativas de regressão entre os retornos da empresa Alfa, que atua na produção e comercialização de piscinas e implementos para piscinas nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Vitória, e retornos do Ibovespa (índice da bolsa de valores de São Paulo). Considerando que o modelo estimado é robusto à presença de autocorrelação e heterocedasticidade nos resíduos, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas. I. O risco de mercado da empresa Alfa é menor do que o do Ibovespa (carteira de mercado), o que significa que os retornos esperados para a Alfa serão menores do que os retornos esperados para o índice Bovespa. PORQUE II. O modelo é estatisticamente não significativo tendo em vista que não se pode rejeitar a hipótese de que os coeficientes da regressão sejam estatisticamente diferentes de zero. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Finanças	Finanças	Finanças

Tabela 1 - Estatística de regressão

R-múltiplo	0,944
R-Quadrado	0,892
R- quadrado ajustado	0,880
Erro-padrão	0,030
Observação	11

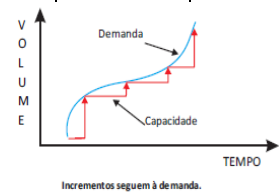
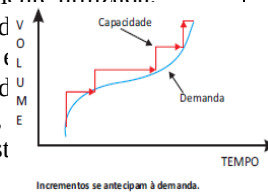
Tabela 2 - Análise de Variância

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	0,069286	0,069286	74,410128	0,0000121
Resíduo	9	0,0083802	0,0009311		

17	O proprietário de um pequeno restaurante decidiu avaliar a qualidade do seu serviço. Para tanto, durante uma semana, convidou seus clientes para avaliarem o serviço da casa com uma de três notas possíveis: 0 (zero), 5 (cinco) ou 10 (dez). Após a consolidação dos dados coletados, observou que: 20 clientes atribuíram à casa nota zero; 200 clientes, nota cinco; 180 clientes, nota dez. Na análise dos resultados, o proprietário decidiu extrair a média, a mediana e a moda das respostas. O proprietário oferecerá um bônus aos empregados se ao menos uma das três medidas usadas (média, mediana e moda) estiver acima de 8,0, e fará uma ação promocional para seus clientes caso a média seja inferior a 6,0. Com base nessas informações, o proprietário deve A) providenciar a ação promocional, pois a média ficou abaixo do valor de referência considerado para essa decisão. B) providenciar o bônus para os empregados, pois o valor mediano ficou acima do ponto de referência considerado para essa decisão. C) providenciar o bônus para os empregados, pois a moda ficou acima do valor de referência considerado para essa decisão. D) manter o funcionamento do restaurante como está, pois nenhuma das medidas ficou acima de 8,0 e a mediana e a moda foram superiores a 6,0. E) manter o funcionamento do restaurante como está, pois nenhuma das medidas ficou acima de 8,0 e a média foi superior a 6,0.	Marketing	Marketing	Marketing

18	A gerente da unidade gestora de saúde X de um pequeno município brasileiro defende sua unidade como a mais eficiente das três unidades do município, em termos de motivação de pessoal, pois, durante um ano de registros de faltas e presenças, observou apenas 18 faltas de seus 90 profissionais. A gerente assegura que sua unidade é a melhor no critério “nível de faltas relativo ao número de profissionais”, e a sua referência de comparação é a unidade gestora Y, que conta com 120 profissionais e registrou, no mesmo período, 24 faltas. Os gerentes das unidades Y e Z contestam o argumento da gerente da unidade X, o que se tornou fator de potencial conflito entre gestores. Para esclarecer melhor os fatos, o secretário de saúde fez um levantamento das três unidades gestoras de saúde (X, Y e Z), e observou que foram registradas, entre 350 profissionais, 62 faltas no total. Com base no contexto acima, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas. I. A gerente da unidade gestora de saúde X tem razão ao defender sua unidade como a mais eficiente do município. PORQUE II. A unidade gestora de saúde Z tem o mesmo nível de faltas relativo ao número de empregados dessa unidade do que a unidade gestora de saúde Y. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
----	--	------------------	------------------	------------------

19	O planejamento e as decisões relativas à capacidade produtiva são estratégicos e vitais para a empresa, pois exercem forte influência sobre sua rentabilidade. Uma empresa com excesso de capacidade produtiva tem uma demanda inferior à sua capacidade máxima. Por outro lado, uma empresa com limitação de capacidade produtiva apresenta demanda potencial por seus produtos superior à sua capacidade instalada. Nessas duas situações, a rentabilidade das empresas não está sendo otimizada. A esse respeito, um aspecto importante que as empresas devem levar em consideração é o instante em que se dá o incremento de capacidade. Por exemplo, o incremento de capacidade pode antecipar-se ou seguir-se ao aumento de demanda, conforme mostram os gráficos a seguir. GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. C. Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 2010 (adaptado). Considerando a influência das políticas quanto ao instante de se incrementar a capacidade nos critérios competitivos, conforme descrito acima, avalie as afirmações que se seguem. I. A política de seguimento à demanda faz com que a organização opere muito próximo da capacidade máxima instalada, o que contribui para garantir excelência no serviço prestado aos clientes. II. A decisão sobre o momento em que se dá o incremento de capacidade em relação ao aumento de demanda deve levar em consideração o nível de utilização dos recursos, o instante de desembolso, os riscos ao desempenho em velocidade e ao nível de serviços e o custo unitário decorrente de utilização da capacidade. III. Do ponto de vista econômico, a política de seguimento à demanda para incremento da capacidade é recomendável quando se deseja postergar ao máximo o desembolso de capital e a organização opera com menor custo unitário de utilização da capacidade, já que a nova quantidade de capacidade será totalmente utilizada. IV. O investimento em capital na política de capacidade antes do aumento de demanda faz com que o sistema opere sem ociosidade, custo unitário de utilização da capacidade, também para que o nível dos serviços prestados seja melhor. É correto apenas o que se afirma em A) I. B) II. C) I e IV. D) II e III. E) III e IV.	Operações	Operações	Operações
----	---	-----------	-----------	-----------

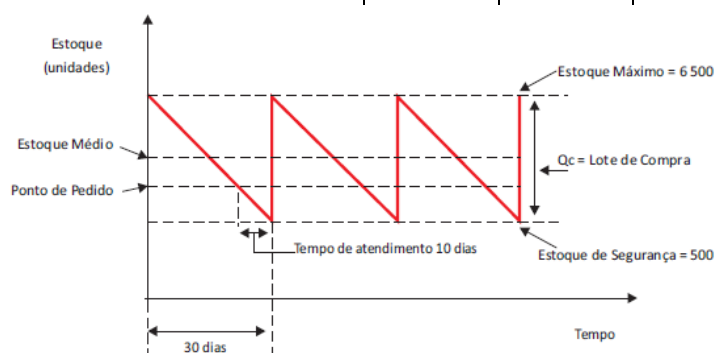


20	A Diretoria Financeira da empresa Átria informou que, atualmente, a estrutura de capital é composta de R\$ 6 000 000,00 de dívidas de longo prazo, captadas junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ao custo de 6% a.a. A empresa tem, hoje, 2 milhões de ações ordinárias distribuídas, ao valor de mercado de R\$ 11,00/ação. A empresa é tributada à alíquota de 30%. O preço médio de venda de seus produtos é de R\$ 118,00, os custos variáveis unitários são de R\$ 69,00 e os custos fixos são da ordem de R\$ 1 428 000,00. A quantidade vendida do exercício anterior foi de 200 000 unidades. Espera-se que a economia nos próximos 3 anos ganhe ainda mais fôlego e expansão. O desempenho financeiro da Átria é especificado na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) a seguir. Considerando a DRE acima e tendo em vista os resultados para os diferentes indicadores e múltiplos, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas. I. A alavancagem financeira adotada pela empresa Átria gerou efeito positivo nos resultados da empresa. PORQUE II. Com a economia em expansão, torna-se mais intensa a geração de resultados líquidos a partir dos investimentos realizados pela empresa Átria com recursos de terceiros, uma vez que estes contribuem para gerar resultados para a empresa. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Finanças	Finanças	Finanças
----	--	----------	----------	----------

Demonstração de Exercício da Empresa Átria - Exercício T-1	
Receita Operacional Bruta	23 600 000,00
(-) Deduções da Receita	
Impostos e Contribuições	- 1 180 000,00
Devoluções de Vendas	- 236 000,00
Receita Operacional Líquida	22 184 000,00
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	
Custos Variáveis	- 13 800 000,00
Custos Fixos	- 1 428 000,00
Resultado Operacional Bruto	6 956 000,00
(-) Despesas Operacionais	- 500 000,00
Resultado antes Juro e Imposto de Renda	6 456 000,00
(-) Despesas Financeiras	- 600 000,00
Resultado antes do Imposto de Renda	5 856 000,00
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	- 1 756 800,00
Resultado Líquido do Exercício	4 099 200,00
I/L Lucro / Ação	2,05

Alguns Múltiplos da Empresa Átria - Exercício T-1	
Métricas	Valores
ROA	18,45%
ROI	23,06%
ROE	26,62%
PC	7 000 000
PL	22 000 000
EX LP	6 000 000
ROA = Retorno sobre o Ativo	
ROI = Retorno sobre o Investimento de Longo Prazo	
ROE = Retorno sobre o Capital Próprio	
PC = Passivo Circulante	
PL = Patrimônio Líquido	
Ex LP = Exigível Longo Prazo	

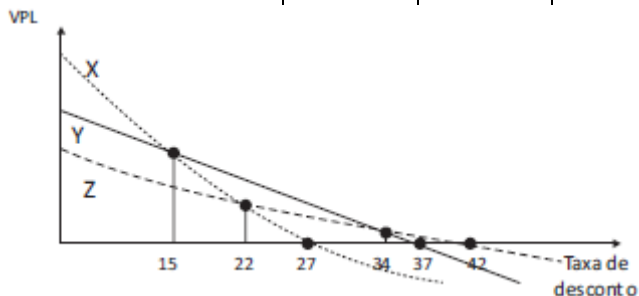
21	Carlos, gerente de operações da fábrica de brinquedos RWZ, constatou que o estoque de um item componente de seu principal produto não atende adequadamente a política de gestão de materiais da fábrica, tendo em vista que os custos operacionais associados à manutenção do estoque desse item são muito elevados. Atento ao comportamento da demanda, Carlos passou a administrar o estoque utilizando o Modelo por Ponto de Pedido. Segundo esse modelo, sempre que o nível de estoque do item atingir o Ponto de Pedido, é providenciado um pedido de reposição de Q_c unidades, as quais, se não ocorrer imprevisto, devem dar entrada em estoque dez (10) dias após a emissão do pedido. A figura a seguir ilustra esse modelo. Com base nas condições apresentadas no Modelo por Ponto de Pedido proposto por Carlos, avalie as afirmações a seguir. I. A RWZ deve administrar os custos operacionais relacionados ao capital empatado, ao espaço de armazenagem, à iluminação, à segurança e à obsolescência, já que o estoque médio é de 3 000 unidades. II. A quantidade de itens que deve ser usada entre a data da encomenda e a data de recebimento do lote de compra, ou seja, a quantidade suficiente para atender à demanda durante o tempo de ressuprimento, é de 2 000 unidades. III. O total de 4 500 unidades corresponde à parcela do estoque do item que será consumida até a data da encomenda do lote de compra, sendo de 2 500 unidades o nível do estoque no ponto de pedido. IV. A demanda diária do item analisado por Carlos é de 200 unidades, e a quantidade a ser repostada, ou seja, o tamanho do lote de compra, é de 6 000 unidades. É correto apenas o que se afirma em A) I. B) II. C) I e III. D) II e IV. E) III e IV.	Operações	Operações	Operações
22	Um microempresário está avaliando a captação de recursos com o objetivo de implementar um projeto de substituição de equipamentos de sua empresa. Do total dos recursos necessários, 40% serão financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ao custo de 10% a.a.; 10% dos recursos serão obtidos de uma linha de crédito do banco com o qual a empresa mantém relacionamento, ao custo de 18% a.a.; e o restante dos recursos necessários virão dos lucros retidos pela empresa. Com base nas especificações da captação de recursos acima descrita e desconsiderando o risco do projeto e os efeitos do imposto de renda, avalie as afirmações seguintes. I. O custo de capital de terceiros do projeto de substituição é de 5,80% a.a.	Finanças	Finanças	Finanças



	II. Se a rentabilidade do projeto está estimada em 17% a.a., então o custo de capital próprio desse investimento deve ser inferior a 22,40% a.a., para que o empreendimento seja viável. III. A expansão do endividamento deve promover aumento no custo de capital próprio da empresa. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.			
23	Não defendemos a ideia da inércia estrutural (Baum, 1999), em que a mudança adaptativa acarretada pela Tecnologia de Informação (TI) não é possível ou recomendada. Em alguns casos, o uso adequado da TI poderá resultar em melhoras significativas de performance e libertar o homem de tarefas repetitivas e enfadonhas. No entanto, a elevada taxa de fracasso e a descrença e o desinteresse da alta gestão nas implantações de TI que exijam mudanças comportamentais substanciais (Markus e Benjamin, 1997) sugerem que, mesmo no escopo limitado das mudanças adaptativas, a visão reducionista tem causado sérios problemas. Seria fortemente recomendável, então, que os gestores procurassem desenvolver uma compreensão melhor da natureza da informação e do fenômeno da cognição humana, caso se pretenda aumentar a efetividade da gestão estratégica de sistemas de informação. PITASSI, C.; LEITÃO, S. P. Tecnologia de Informação e mudança: uma abordagem crítica. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 2, p. 77-87, abril/junho 2002 (adaptado). Considerando as ideias do texto acima, avalie as afirmações a seguir. I. A inércia estrutural criada pela TI é recomendável para se obterem melhorias significativas de desempenho nas organizações. II. A efetividade da gestão estratégica de sistemas de informação depende da compreensão da natureza da informação e dos processos cognitivos associados. III. A libertação do homem de tarefas repetitivas e enfadonhas pela TI leva à eliminação dos processos burocratizados associados à atividade humana nas organizações. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Operações	Operações	Operações

24	Grande parte das atividades de organizações empresariais é sujeita a regulamentação estatal, a exemplo das demonstrações financeiras de empresas de capital aberto e das especificações de produtos definidas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO). Além da regulamentação estatal, há setores que utilizam mecanismos de autorregulamentação, como o setor de comunicação publicitária, que se orienta por definições do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR). Esse Conselho analisa o componente ético das atividades do setor, com base no seu código de ética e em resoluções próprias. Não trata, porém, de todas as questões do campo. Por exemplo, questões de propaganda política são analisadas pelos tribunais eleitorais. Há, também, iniciativas de autorregulamentação em setores como o bancário e o de mídia impressa e eletrônica. Considerando o contexto acima, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas. I. A autorregulamentação é uma alternativa adicional de controle sobre possíveis desvios éticos entre organizações dos setores que a adotam. PORQUE II. Executivos de empresas de setores autorregulamentados atuam em um ambiente ético bem estruturado, o que permite que se desprendam das regulamentações externas oriundas de agências governamentais, já que têm as referências setoriais como base para a análise ética de suas decisões. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
25	Os executivos de uma empresa do setor de fast food que mantêm lojas em todo o território nacional estão preocupados com a recorrência de matérias na mídia sobre os prejuízos causados à saúde pelos maus hábitos alimentares, atribuídos à baixa qualidade das refeições rápidas, foco do negócio da empresa. Como reação, esses executivos desenvolveram um processo de remodelação das lojas e das embalagens dos produtos, buscando incorporar uma concepção de boa relação com o meio ambiente, utilizando materiais reciclados e informando esse fato nas embalagens e nas campanhas de comunicação. Outra ação foi incorporar insumos naturais e orgânicos ao cardápio das lojas, ampliando o número de opções. Isso acarretou o aumento da complexidade na operação, elevando o tempo de espera dos clientes no balcão das lojas e o preço final de venda dos itens, o que implicou perda de vendas. Por outro lado, de acordo com uma pesquisa de mercado encomendada pela empresa, foi identificado aumento no valor da marca após as ações tomadas. Considerando a situação acima, avalie as afirmações a seguir.	Marketing	Marketing	Marketing

	I. As organizações midiáticas que elaboraram matérias sobre a qualidade nutricional deficiente de certos alimentos podem ser consideradas stakeholders da empresa mencionada no caso. II. Considerando-se as funções administrativas, a remodelação das lojas da empresa relaciona-se com a função controle. III. A fim de reverter o aumento no tempo de espera dos clientes, é possível empregar técnicas de administração científica, tais como aquelas preconizadas por Frederick Taylor, de modo a incorporar eficiência à produção das opções ofertadas pelo cardápio das lojas. IV. A empresa mencionada no caso adota a concepção de marketing orientado para vendas. É correto apenas o que se afirma em A) I e II. B) I e III. C) III e IV. D) I, II e IV. E) II, III e IV.			
26	O diretor de operações da Biomais Bebidas Ltda. deseja substituir um equipamento de controle químico mecânico por outro eletrônico. Existem três equipamentos candidatos: X, Y e Z. Apesar de o investimento inicial ser o mesmo para todos os equipamentos, a magnitude e a época de ocorrência dos fluxos de caixa intermediários diferem em razão dos custos operacionais definidos pelas especificações técnicas de cada equipamento. O custo médio ponderado de capital, tido como a taxa mínima de atratividade para a empresa, é de 23% a.a. Os perfis de valor presente líquido (VPL) que sintetizam os resultados estão representados na figura a seguir. Considerando os perfis de VPL para as três propostas candidatas, avalie as afirmações seguintes. I. A análise da dinâmica dos fluxos de caixa líquidos do equipamento Y indica que a taxa interna de retorno desse equipamento é de 34% a.a. II. A melhor alternativa de investimento para a empresa é a escolha pelo equipamento X, considerando a análise pelo VPL. III. Se a taxa mínima de atratividade fosse para 27% a.a., a escolha pelo equipamento mais viável não deveria ser alterada. É correto o que se afirma em A) II, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) I e III, apenas. E) I, II e III.	Finanças	Finanças	Finanças



27	A maioria das empresas ainda aplica exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, embasados em descrições de atividades e responsabilidades de cada cargo ou função. A utilização de instrumentos como descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas dessas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, quando aplicados na condição de exclusão de outras formas, esses sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação às novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa. WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. (Coord.) Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004, p. 84 (adaptado). O texto acima permite distinguir novos modelos estratégicos de modelos tradicionais de gestão de pessoas, associando-os aos contextos e às características das organizações. Nesse contexto, selecione quais das seguintes características correspondem aos novos modelos estratégicos de gestão de pessoas. I. A estrutura organizacional apresenta muitos níveis hierárquicos e a ascensão salarial se faz preponderantemente por promoção horizontal e vertical, no âmbito do sistema de gestão de carreiras. II. O processo decisório baseia-se em uma descrição de papéis e de responsabilidades clara e rigorosamente observada no dia a dia da organização. III. O planejamento estratégico é realizado pela cúpula dirigente, com apoio de um grupo de especialistas de alto nível lotados no departamento de planejamento da matriz, produzindo diretrizes e objetivos negociais para a organização. IV. O estilo e a cultura gerenciais privilegiam proximidade e compartilhamento de informações e de pontos de vista. Nesse contexto, as pessoas têm acesso franqueado aos seus dirigentes e às equipes de áreas funcionais e técnicas da organização. V. As descrições de responsabilidades e de atribuições são estabelecidas de maneira genérica e contextualizada, privilegiando a explicitação dos resultados a serem alcançados, ao lado dos padrões de serviços, da qualidade e dos relacionamentos pessoais e negociais internos e externos. São pertinentes apenas as características descritas em A) I e II. B) I e V. C) II e III. D) III e IV. E) IV e V.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
----	---	------------------	------------------	------------------

28	Um estudo de uma empresa de consultoria americana mostra que sete em cada dez empresários do mundo buscam alguma iniciativa de colaboração com outras empresas. O alvo preferencial são companhias com as quais já existe algum tipo de relacionamento, como fornecedores e clientes. “São vários os motivos para parcerias, desde a necessidade de adquirir conhecimento em áreas novas até simplesmente cortar custos”, afirma o responsável pela pesquisa. Assim, para ganhar competitividade, muitas empresas passaram a ver mais vantagens do que problemas em dividir informações estratégicas. É cada vez maior o número de empresas que criam projetos em conjunto para dividir custos e riscos. A parceria pode ser entre concorrentes ou entre empresas de mercados totalmente distintos, como nos modelos que seguem. Modelo I - Para abrir mercados: o custo de chegar a uma nova região pode inviabilizar a investida. Convidar outra empresa ajuda a dividir os custos. Modelo II - Para cortar custos: empresas gastam muito com atividades que não são sua especialidade, como transporte. Aliar-se a um especialista pode ser uma saída. Modelo III - Para inovar: projetos de inovação são caros e incertos por natureza. Para reduzir os custos, cada vez mais empresas criam projetos para prospectar novas tecnologias. SIMÕES, R. O inimigo virou sócio. Exame, São Paulo, ano 46, n. 1019, p. 109-110, 27 jun. 2012 (adaptado). Considere a seguinte situação hipotética. Três fabricantes de produtos distintos — uma de adereços e utilidades femininos; outra de meias para mulheres e lingerie; e uma terceira de produtos diversos com design não convencional —, atuantes de maneira isolada por meio de lojas próprias e franquias em cidades com mais de 500 mil habitantes, conceberam uma nova proposta de loja para cidades com até 250 mil habitantes, caracterizada pela venda conjunta dos itens das três marcas. De acordo com a proposta de modelos de parceria apresentada pela empresa de consultoria americana, a situação descrita acima enquadra-se no(s) modelo(s) A) I, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
----	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------

29	A Brasil Indústria de Calçados é uma empresa de sapatos que pretende aumentar sua participação no mercado. A empresa deseja conquistar novos mercados, aumentar suas vendas e melhorar sua competitividade na indústria calçadista. Seu diretor executivo está indeciso em implementar uma entre as seguintes estratégias sugeridas por seu gerente de planejamento: (1) integração vertical; (2) integração horizontal; (3) crescimento interno horizontal; e (4) crescimento interno vertical. Considerando as estratégias sugeridas pelo gerente de planejamento ao diretor executivo, avalie as afirmações a seguir. I. A decisão pela estratégia de integração vertical levaria a Brasil Indústria de Calçados a adquirir outra empresa que produz componentes para a fabricação de seus produtos atuais. Com isso, o diretor executivo teria controle maior da qualidade de seus vários processos produtivos. II. Caso o diretor executivo da Brasil Indústria de Calçados opte pela integração horizontal, a empresa estará apta a realizar uma aliança estratégica do tipo ganha-ganha com uma ou mais empresas (concorrentes ou não). Dessa forma, o diretor executivo poderia compartilhar recursos e competências, assim como reduzir os riscos individuais de cada organização parceira. III. Ao adotar a estratégia de crescimento interno horizontal, o diretor executivo da Brasil Indústria de Calçados pode decidir criar novas empresas que operem em negócios similares ao seu. Nesse sentido, será possível aumentar vendas, alcançar maior participação de mercado e ser mais competitivo na indústria calçadista. IV. Com a estratégia de crescimento interno vertical, a Brasil Indústria de Calçados pode decidir adquirir um novo negócio relacionado ao canal de distribuição da empresa. Com isso, o diretor executivo criaria um relacionamento melhor com fornecedores e clientes. É correto apenas o que se afirma em A) I. B) II. C) I e III. D) II e IV. E) III e IV.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
----	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------

30	Ludwick Marishane, de 22 anos de idade, estudante da Universidade de Cape Town, na África do Sul, desenvolveu um gel de banho que não exige água e sabão. Para divulgar o produto, ele também criou uma empresa. A ideia de Marishane é útil principalmente para lugares onde não há água adequada ou suficiente para o banho. O gel promete eliminar bactérias, hidratar a pele e deixar um cheiro de banho tomado, bastando esfregá-lo sobre o corpo. Marishane acredita que seus principais clientes não estarão apenas em lugares onde não há água potável. A empresa diz que vai vender o gel para passageiros que farão voos de longa duração, para hotéis e locais onde existem guerras ou situações de conflitos. A criação de Marishane, extremamente parecida com o álcool gel, pode ajudar a reduzir doenças em áreas rurais causadas pela falta de água e higiene. A composição do gel mistura biocidas, bioflavonoides e hidratantes. Com o gel, Marishane ganhou o prêmio máximo do Global Student Entrepreneur Awards de 2011. Agora, além de uma empresa, ele já detém a patente e a marca registrada do gel. Cada unidade do gel será vendida por US\$ 0,50 para comunidades rurais e por US\$ 1,50 para empresas. Segundo o estudante, uma unidade é suficiente para limpar todo o corpo e matar 99,9% dos germes. DARAYA, V. Estudante cria forma de tomar banho sem água. Disponível em: <http://exame.abril.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2012 (adaptado). A figura abaixo representa a Matriz BCG (Boston Consulting Group) de participação de mercado. Suponha que uma empresa comercial que atue com a distribuição de diversos produtos resolva introduzir o gel criado por Marishane no seu portfólio de produtos. Nessa situação, em qual dos quadrantes da Matriz BGC o gel estaria posicionado? A) Como pontos de interrogação, pois é um novo produto que ainda não tem participação de mercado, embora seja introduzido em um mercado em crescimento. B) Como estrelas, pois tem grande participação no mercado e será introduzido em um mercado em crescimento constante. C) Como vira-latas ou abacaxis, pois como o mercado e o produto são novos, tanto a participação quanto o crescimento do mercado são pequenos. D) Como vacas leiteiras, pois tem grande potencial de vendas em um mercado crescente. E) Como estrelas, pois é indicado para uso durante viagens de avião de longa distância.	Marketin g	Marketin g	Marketin g
----	---	---------------	---------------	---------------

Matriz BCG de participação de mercado



31	Desenvolvimento sustentável significa atender às necessidades das gerações presentes sem impedir que as gerações futuras também o façam. O princípio ético é de que as futuras gerações tenham acesso, pelo menos, ao mesmo nível de capital natural que as gerações predecessoras. Nesse contexto, surge o conceito de produção mais limpa, que busca a eficiência pelo não desperdício, minimização ou não geração de resíduos, eficiência energética e eliminação de impactos à saúde humana e ao ambiente, na obtenção de produtos atóxicos, no uso de reciclagem primária atóxica e na responsabilidade continuada do produtor. Na produção mais limpa, bens são produzidos de forma compatível com o que um ecossistema pode suportar, garantindo sustentabilidade e conservação de recursos, com respeito aos padrões de qualidade ambiental. Para que isso ocorra, é imperativo o envolvimento de toda a cadeia produtiva. Considerando o texto apresentado, avalie as seguintes asserções a respeito da produção de bens e serviços sustentáveis e a relação proposta entre elas. I. A produtividade dos sistemas de produção em uma economia sustentável é dependente de certificações do tipo produção mais limpa. PORQUE II. Uma economia sustentável depende não apenas de processos industriais mais limpos, mas também de produtos sustentáveis, ou seja, o foco da produção deve ser ampliado do gerenciamento de processos para o gerenciamento de produtos ao longo da cadeia produtiva. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Operações	Operações	Operações
----	--	-----------	-----------	-----------

32	O franchising permite que o franqueador aumente sua base de atuação com maior intensidade do que seria possível se dependesse apenas de recursos próprios para instalar, operar e gerir novas unidades. O fenômeno ocorre porque o franqueador faz uso daquilo que os estadunidenses denominam O.P.M. (“other people’s money”, ou seja, “o dinheiro dos outros”), situação em que os franqueados bancam os custos de implantação, operação e de gestão das respectivas unidades. Em segundo lugar, o franchising reduz a necessidade de o franqueador recrutar, selecionar e contratar pessoal, em particular gerentes que sejam capazes de administrar essas novas unidades, muitas vezes geridas pelos próprios franqueados. Por meio do franchising, o franqueador pode, adicionalmente, ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física e o conhecimento do franqueado sobre os hábitos e a cultura da região onde vive e trabalha. ARAÚJO, A. P. B. Franchising. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2012 (adaptado). A figura a seguir representa a matriz de componentes do vetor de crescimento, também conhecida como matriz produtos e mercados, de Igor Ansoff. Suponha que uma empresa franqueadora do setor de lanchonetes deseje ampliar negócios sem modificar os princípios negociais habitualmente praticados. A partir do texto e dos quatro quadrantes da matriz de componentes do vetor de crescimento apresentada acima, qual das alternativas de crescimento seria mais pertinente ao caso? A) Desenvolvimento de produto e diversificação. B) Desenvolvimento de mercado e diversificação. C) Penetração de mercado e diversificação. D) Penetração de mercado e desenvolvimento de produto. E) Penetração de mercado e desenvolvimento de mercado.	Marketin g	Marketin g	Marketin g													
	<table><tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="2">Produtos</th></tr><tr><th>Existentes</th><th>Novos</th></tr><tr><th rowspan="2">Mercados</th><th>Existentes</th><td>Penetração de Mercado</td><td>Desenvolvimento de Produtos</td></tr><tr><th>Novos</th><td>Desenvolvimento de Mercado</td><td>Diversificação</td></tr></table>			Produtos		Existentes	Novos	Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação			
				Produtos													
		Existentes	Novos														
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos														
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação														
33	Segundo o presidente da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), “uma concentração, em termos de mercado, de cerca de 30% não é nenhum ‘bicho de sete cabeças’. Há uma concentração em São Paulo, mas no restante do país a situação é diferente”. Segundo a Abras, a participação das vendas das maiores empresas do setor de supermercados no Brasil passou de 40%, em 2009, para 43% em 2010. Embora a concentração avance, ainda está longe da realidade na Europa, onde as cinco maiores redes respondem por 70% a 80% das vendas, destacou a Abras. PETRY, R. Competição continua mesmo com fusão entre Carrefour e Pão de Açúcar. São Paulo: Agência Estado, 2011 (adaptado). Considerando o texto, conclui-se, com base na abordagem das	Marketin g	Marketin g	Marketin g													

	forças competitivas de Michael Porter, que A) há ampliação de ameaças de novos entrantes quando há aumento na concentração de empresas que participam do setor de supermercados no varejo brasileiro. B) a globalização contribui para a redução do processo de concentração entre as empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro. C) o processo de concentração entre empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro aumenta o poder de negociação dos compradores (clientes). D) o processo de concentração entre empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro aumenta o poder de negociação dos fornecedores. E) o processo de aquisição ou fusão entre empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro aumenta seu poder de negociação com fornecedores e compradores.			
34	Uma rede paulistana de hotéis acaba de arrecadar 435 milhões de reais para seu primeiro fundo de investimentos em hotéis, criado no fim de 2011, em parceria com uma gestora de investimentos. É o primeiro fundo criado para comprar hotéis inteiros no Brasil. Nas próximas semanas, esse recurso financeiro vai ser usado para comprar seis empreendimentos e integrá-los à rede de 25 hotéis, que hoje fatura 255 milhões de reais. Outros 20 empreendimentos estão no radar do fundo em todas as regiões do Brasil, com exceção do Norte do país. LETHBRIDGE, T. Exame, São Paulo, ano 46, n. 1017, p. 19, 30 mai. 2012 (adaptado). As organizações produtivas costumam definir como objetivo principal o aumento nas vendas, o incremento nos lucros, o aumento na participação de mercado ou, ainda, outras medidas de desempenho relacionadas ao crescimento e ao desenvolvimento do negócio. Metas de crescimento podem ser perseguidas por meio de estratégias diversas. Que estratégia foi utilizada pela rede de hotéis de que trata o caso acima para promover seu crescimento? A) Integração vertical. B) Integração horizontal. C) Diversificação. D) Fusão. E) Joint venture.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional

35	A expressão “apagão de mão de obra” passou a ser veiculada na mídia especializada e entre agentes econômicos, sociais e políticos para retratar uma condição estrutural do mercado de trabalho brasileiro, no qual as necessidades organizacionais por competências laborais mais complexas e (ou) de elevada qualificação não são facilmente supridas. Considerando essa realidade, avalie se cada uma das organizações descritas nos itens a seguir adota as melhores práticas de gestão de pessoas, de acordo com abordagens contemporâneas. I. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a redesenhar seus processos de trabalho para ampliar a produtividade e a qualidade. Em paralelo, tende a ampliar os investimentos em capacitação para prover características multifuncionais aos empregados. II. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a conceber políticas remuneratórias diretas e (ou) indiretas mais atraentes. Tornando-se mais atrativa no mercado de trabalho, poderá “congelar” investimentos em capacitação de pessoas. III. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a reduzir de maneira significativa as exigências de recrutamento e de seleção para atrair pessoal. Em contrapartida, não terá de conceber políticas remuneratórias mais atraentes. IV. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a adotar modelos de remuneração variável mais agressivos, conjugados a critérios de promoção mais restritivos, no âmbito do sistema de gestão de carreiras e de remuneração. V. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a flexibilizar as exigências de recrutamento e de seleção e a ampliar seus investimentos em capacitação. Atuam de forma adequada face ao “apagão de mão de obra” mencionado no texto apenas as organizações descritas em A) I e II. B) I e V. C) II e III. D) III e IV. E) IV e V.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
D3 - A	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	Finanças	Finanças	Finanças

	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.			
D3 - B	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. b) Faça uma análise do resultado geral e do resultado segmentado por cidade.	Finanças	Finanças	Finanças
D3 - C	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. c) Análise 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.	Finanças	Finanças	Finanças

D4 - A	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 palpitaram 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. a) Que tipo de estrutura organizacional melhor representa a situação descrita?	Finanças	Finanças	Finanças
D4 - B	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 palpitaram 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	Finanças	Finanças	Finanças

	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. b) Como os sistemas de informação dão suporte aos processos interativos de desenvolvimento de produtos e serviços?			
D4 - C	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 palpitaram 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. c) Quais os incentivos para um fundo de capital de risco investir nesse tipo de empreendimento?	Finanças	Finanças	Finanças

D4 - D	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 palpitaram 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. d) 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?	Finanças	Finanças	Finanças
D5 - A	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	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos

	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;			
D5 - B	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	Operações	Operações	Operações

	áreas funcionais para a realização do projeto de expansão da fábrica. Com base nessa situação, elabore um texto dissertativo que contemple os seguintes aspectos: b) critérios críticos a serem analisados pela área de Produção para a viabilização do projeto de expansão da fábrica.			
--	---	--	--	--

Classificação das questões do ENADE 2015 por Eixo Temático.

ENADE 2015		Eixo Temático		
Nº. Da Questão	Questão	Nicolini & Andrade (2015)	Autor da pesquisa e Orientador	Conclusão
9	Uma empresa vende assinaturas de transmissões online de eventos esportivos e culturais exclusivamente para smartphones. Em meio a diversas mudanças tecnológicas e de hábitos de consumo, como o advento da televisão pay per view e o crescimento do mercado de smartphones e tablets, os executivos dessa empresa realizaram uma pesquisa de mercado que apontou que as pessoas não compram mais de uma mídia para um mesmo evento. Um diagnóstico estratégico, realizado por meio de uma análise SWOT, identificou as forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades para a empresa nesse cenário. Com base nessa situação hipotética, avalie o diagnóstico estratégico, realizado por meio de análise SWIT, descrito nas afirmações a seguir: I. A televisão pay per view é uma concorrente da empresa e representa uma ameaça ao seu negócio. II. A atuação da empresa com a venda de assinaturas de transmissões online para smartphones representa uma oportunidade para o seu negócio. III. O crescimento do mercado de smartphones é um ponto forte para a empresa. É correto o que se afirma em A) I, apenas.	Marketing	Marketing	Marketing

	B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.			
10	O investimento em pesquisa e desenvolvimento é um caminho importante para as empresas que desejam diferenciar-se dos seus concorrentes. Foi com este destaque que um jornal trouxe uma lista das dez empresas mais inovadoras do Brasil. Em comum entre as empresas mais inovadoras do Brasil. Em comum entre as empresas vencedoras, está a decisão dos seus líderes de manter praticamente inalterados os percentuais de investimento em inovação, mesmo diante de projeções macroeconômicas desfavoráveis. Tal cenário é possível porque os gestores acreditam que os investimentos em inovação ajudam a superar os momentos difíceis e a preparar as empresas para os desafios futuros. Disponível em: http://www.valor.com.br. Acesso em: 7 de jul. 2015 (adaptado). A partir do texto, é possível definir inovação como A) projetos de alto teor tecnológico. B) produtos utilizados para fins muito específicos. C) invenções que ainda não estão disponíveis no mercado. D) bens, serviços ou processos originais que agregam valor social ou riqueza.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional

11	Sistemas de Informação Gerencial (SIG) fornecem as informações necessárias para gerenciar com eficácia as organizações. Nesse sentido, gerenciar o volume de informações produzidas pelas organizações é um dos assuntos mais importantes nas operações de planejamento e controle. Portanto, é importante que todas as informações relevantes que estão dispersas na organização sejam reunidas. OLUVEIRA, D. P. R. Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias táticas operacionais. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2011 (adaptado). Considerando as ideias do texto, analise a seguinte situação hipotética. Uma empresa familiar que produz equipamentos agrícolas está planejando ampliar sua linha de produtos. Hoje, os controles operacionais da empresa são manuais e não há integração entre os departamentos. O proprietário da empresa acredita que a implantação de recursos tecnológicos poderá propiciar sucesso na expansão pretendida. Com base nessas informações, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas. I. A implantação de um programa ERP (Enterprise Resource Planning) por essa empresa tornará as operações mais eficientes e rápidas, facilitando o planejamento, o controle e a tomada de decisão. PORQUE II. O programa ERP proporcionará à empresa integração dos departamentos, possibilitando automação e armazenagem de informações de negócios. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Operações	Operações	Operações
----	--	-----------	-----------	-----------

12	Os gestores de uma empresa realizaram avaliação de duas alternativas de investimento (A e B), com probabilidades de ocorrência para situações de mercado em recessão, em estabilidade e em expansão, respectivamente, de 25%, 50% e 25%. A tabela a seguir apresenta o retorno esperado em cada situação. A comparação das alternativas será feita com base na média ponderada dos retornos por suas probabilidades de ocorrência. Nesse caso, os retornos esperados para as alternativas A e B são, respectivamente, de A) 10,00% e 12,00%. B) 11,00% e 12,75%. C) 11,33% e 12,75%. D) 11,33% e 13,00%. E) 12,00% e 13,50%.	<table><thead><tr><th rowspan="2">Situações de Mercado</th><th colspan="2">Retorno Esperado</th></tr><tr><th>A</th><th>B</th></tr></thead><tbody><tr><td>Recessão</td><td>4%</td><td>6%</td></tr><tr><td>Estabilidade</td><td>10%</td><td>12%</td></tr><tr><td>Expansão</td><td>20%</td><td>21%</td></tr></tbody></table>	Situações de Mercado	Retorno Esperado		A	B	Recessão	4%	6%	Estabilidade	10%	12%	Expansão	20%	21%	Finanças	Finanças	Finanças		
Situações de Mercado	Retorno Esperado																				
	A	B																			
Recessão	4%	6%																			
Estabilidade	10%	12%																			
Expansão	20%	21%																			
13	Entende-se tomada de decisão como o processo de se identificar um problema ou uma oportunidade e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo ou aproveitá-la. O problema de transporte, por exemplo, demanda a determinação do menor custo de transporte de um produto entre diversas fábricas e depósitos. LACHTERMACHER, G. Pesquisa operacional na tomada de decisões: modelagem em Excel. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 (adaptado). Devido a custos logísticos elevados no modal rodoviário, uma empresa busca melhorar sua eficiência e reduzir custos. O esquema a seguir representa as fábricas e os depósitos que essa empresa possui, além de custos de transporte, por tonelada, para cada rota entre fábrica e depósito. Considerando que toda a produção da empresa deverá ser transportada para seus depósitos, avalie as afirmações a seguir. I. O custo total de transporte será de R\$ 18.000,00 quando a empresa optar por transportar 1.000 toneladas da Fábrica 1 para o Depósito 1, 2.000 toneladas da Fábrica 3 para o Depósito 2 e a produção restante for atendida pelo Depósito 3. II. O custo total de transporte será de R\$ 18.000,00 quando a empresa optar por transportar 1.000 toneladas da Fábrica 2 para o Depósito 1, 2.000 toneladas da Fábrica 3 para o Depósito 2 e a produção restante for atendida pelo Depósito 3. III. O custo total de transporte será de R\$ 18.000,00 quando a empresa optar por transportar 1.000 toneladas da Fábrica 2 para o Depósito 3, 2.000 toneladas da Fábrica 3 para o Depósito 1 e a produção restante for atendida pelo Depósito 2. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) III, apenas.	Operações O diagrama ilustra um problema de transporte com 3 fábricas (FÁBRICAS) e 3 depósitos (DEPÓSITOS). As fábricas têm produções mensais de 2.000 toneladas cada. Os depósitos têm capacidades mensais de 3.000, 3.000 e 1.500 toneladas, respectivamente. Os custos unitários de transporte (por tonelada) são os seguintes: <table><thead><tr><th>Fábrica</th><th>Depósito 1</th><th>Depósito 2</th><th>Depósito 3</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>R\$ 4,00/t</td><td>R\$ 2,00/t</td><td>R\$ 8,00/t</td></tr><tr><td>2</td><td>R\$ 8,00/t</td><td>R\$ 2,00/t</td><td>R\$ 4,00/t</td></tr><tr><td>3</td><td>R\$ 4,00/t</td><td>R\$ 4,00/t</td><td>R\$ 4,00/t</td></tr></tbody></table>	Fábrica	Depósito 1	Depósito 2	Depósito 3	1	R\$ 4,00/t	R\$ 2,00/t	R\$ 8,00/t	2	R\$ 8,00/t	R\$ 2,00/t	R\$ 4,00/t	3	R\$ 4,00/t	R\$ 4,00/t	R\$ 4,00/t	Operações	Operações	Operações
Fábrica	Depósito 1	Depósito 2	Depósito 3																		
1	R\$ 4,00/t	R\$ 2,00/t	R\$ 8,00/t																		
2	R\$ 8,00/t	R\$ 2,00/t	R\$ 4,00/t																		
3	R\$ 4,00/t	R\$ 4,00/t	R\$ 4,00/t																		

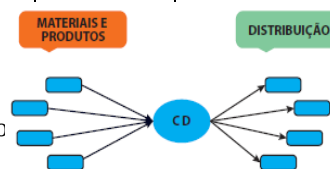
	C) I e II, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.			
14	Uma empresa do setor de cosméticos estabeleceu como missão produzir itens com segurança e qualidade, garantindo a sustentabilidade dos negócios e a satisfação dos clientes, a partir dos conceitos de logística reversa. Como imagem institucional escolheu a ilustrada abaixo. Para manterem coerência com a missão dessa empresa e com os conceitos de logística reversa que a fundamentam, os gerentes devem A) focar sua estratégia gerencial em canais diretos de distribuição. B) tomar decisões sobre o ciclo de vida das embalagens dos produtos. C) definir a logística reversa como responsabilidade exclusiva do departamento de produção. D) propor ações sustentáveis que envolvam atividades desde a produção até a venda. E) garantir a qualidade dos produtos por meio da execução direta de toda a cadeia produtiva.	Operações	Operações	Operações



Disponível em: <<http://www.racine.com.br>>.
Acesso em: 19 jul. 2015 (adaptado).

15	O processo de comunicação envolve elementos essenciais, como emissor, receptor, mensagem, canal e código. Em relação às barreiras que dificultam a comunicação, avalie as afirmações a seguir. I. As barreiras à comunicação são variáveis que interferem na interpretação ou transmissão adequada das ideias entre indivíduos ou grupos. II. O emprego de palavras ambíguas e a distância entre o emissor e o receptor configuram-se como barreiras externas à comunicação. III. O uso de línguas diferentes pelo emissor e pelo receptor e a iluminação do espaço onde eles se comunicam são barreiras internas à comunicação. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Operações	Recursos Humanos	Recursos Humanos
16	Uma organização é um sistema de recursos que procura alcançar objetivos. Cada pessoa e cada grupo de pessoas têm atribuições específicas que contribuem para isso. As funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam para que a organização atinja seus objetivos. O princípio que permite superar as limitações individuais por meio da especialização é denominado A) formalização. B) hierarquização. C) divisão do trabalho. D) amplitude de controle.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos

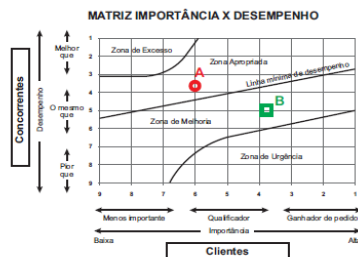
	E) processos de transformação.			
17	As empresas devem inovar para diferenciar da concorrência; não basta oferecer excelentes produtos e serviços. Este é um grande desafio para permanecerem competitivas no mercado. Portanto, deve-se criar uma cultura de gestão baseada na visibilidade e no entendimento dos processos, promovendo a integração e redução de conflitos interdepartamentais. Considerando uma gestão por processos, avalie as afirmações a seguir. I. a informação deve ser compartilhada após a realização de filtro pela hierarquia. II. há necessidade de integração em toda a cadeia de suprimentos. III. os objetivos são definidos visando gerar valor aos clientes. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Operações	Operações	Operações
18	Uma rede de transporte admite diferentes formatações com a utilização de diversos modais. Essas formatações têm por objetivo a diminuição de custos, a otimização e o aumento da eficiência na distribuição. Um dos processos utilizados pelas empresas é o agrupamento de cargas de vários fornecedores ou de um fabricante, em um Centro de Distribuição (CD), como apresenta o esquema a seguir. As cargas chegam consolidadas aos CDs, são descarregadas, desconsolidadas, reagrupadas, separadas por pedidos e carregadas em vários caminhões, que seguem para vários destinos. Esse procedimento elimina, em muitos casos, processos desnecessários de armazenagem e de movimentação de produtos. Essa operação logística é conhecida como A) cross docking. B) multimodal. C) intermodal. D) unimodal. E) milk run.	Operações	Operações	Operações



19	Todos os dias saem de uma empresa 300 kg de empadinhas congeladas com recheios de camarão ou frango. A produção vai para as gôndolas de grandes redes supermercadistas. No início, as empadinhas eram feitas de maneira artesanal e vendidas em padarias e cantinas de escolas da região. Alguns anos depois, a empresa fechou seus primeiros contratos com grandes redes de supermercados, o que deu impulso a investimentos na mecanização da fábrica. A estratégia de vender um único tipo de produto a um só tipo de cliente foi fundamental para que a empresa ganhasse escala. Para dar continuidade ao ciclo do crescimento, a gerencia da empresa optou pela aproximação com o consumidor final pela ampliação dos seus níveis de satisfação. Estrutura interna, mão de obra capacitada e know-how estão disponíveis para a implementação dessa ação, foram, ainda, selecionadas algumas estratégias de Marketing Competitivo a serem adotadas nesse contexto. Considerando a situação descrita, avalie as estratégias de Marketing apresentadas a seguir, em relação a sua adequação ao novo ciclo de crescimento pretendido pela empresa. I. Criar novas variedades de empadinhas — novos recheios, linhas gourmets, pré-assadas, com ingredientes ecologicamente corretos — para atender consumidores que preferem produtos de melhor qualidade, desempenho ou com aspectos inovadores, ação que corresponde a uma estratégia de crescimento do tipo diversificação. II. Contratar novos vendedores e qualificá-los para conseguir entrar no mercado de outras cidades, estados e regiões, ação que corresponde a uma estratégia de crescimento do tipo penetração de mercado. III. Produzir e vender outros tipos de alimentos para os mesmos supermercados, tais como rissoles, bolinhos e croquetes, diversificando seus produtos, ação que corresponde a uma estratégia de crescimento do tipo desenvolvimento de produto. IV. Diversificar os canais da empresa, passando a comercializar as empadinhas congeladas em restaurantes, lojas de conveniência, hotéis e cafeterias, ação que corresponde a uma estratégia de crescimento do tipo desenvolvimento de mercado. É correto apenas o que se afirma em A) I e IV. B) II e III. C) II e IV. D) I, II e III. E) I, III e IV.	Marketing	Marketing	Marketing
----	--	-----------	-----------	-----------

20	As organizações, enquanto fenômenos complexos, são influenciadas por alterações que ocorrem ao longo do tempo em função das demandas sociais, políticas, econômicas, culturais e, mais precisamente no contexto atual, tecnológicas. Essas mutações demandam entendimento dos processos que envolvem o ciclo de vida dessas entidades e as formas pelas quais elas devem ser gerenciadas, considerando a articulação entre os elementos de seu planejamento estratégico. Além de se tornar substancial para o fomento e a formulação de estratégias, compreender os aspectos históricos, econômicos, contextuais e políticos de uma organização é fator preponderante para o seu sucesso. JUNQUEIRA, E.; FREZATTI, F. Perfil do sistema de controle gerencial das empresas brasileiras. Disponível em: http://www.anpad.org.br. Acesso em: 10 jul. 2015 (adaptado). A partir das ideias apresentadas no texto, assinale a opção que descreve a corrente teórica mais adequada à interpretação do cenário apresentado. A) Escola Burocrática, que postula a necessidade de modelos racionais para criação da estrutura organizacional, à luz do planejamento estratégico da organização. B) Abordagem das Relações Humanas, que postula que a estrutura da organização se fortalece com a criação de sistemas organizacionais interdependentes, cuja principal característica é a competência técnica. C) Escola Comportamentalista, que prevê a adaptação organizacional associada à classificação dos profissionais por aspectos relacionados à motivação, o que torna a mudança organizacional independente das pessoas. D) Escola Clássica Administração, que propõe que a mudança organizacional se estabeleça por meio de métodos e técnicas que busquem a máxima eficiência das atividades organizacionais e, assim, se constitua como organização racional do trabalho. E) Abordagem Contingencial, que propõe a possibilidade de adaptação das organizações frente às alterações contextuais que as acometem, permitindo que possam utilizar modelos, ferramentas e instrumentos adequados às suas demandas.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
21	Quando uma empresa lança um produto novo no mercado em que atua, é esperado que suas concorrentes tentem copiá-lo. Os novos entrantes em um segmento trazem nova capacidade, desejo de ganhar participação de mercado e, em geral, recursos substanciais. PORTER, M. How competitive forces shape strategy. HBR, 1979 (adaptado). As ameaças de novos entrantes são mais intensas quando há A) Economia de escala em produção, pesquisa, marketing ou serviços, na empresa pioneira.	Marketing	Marketing	Marketing

	B) Necessidade de se investir grandes recursos financeiros para concorrer no segmento. C) Acesso fácil aos canais de distribuição utilizados pela empresa pioneira. D) presença da empresa pioneira junto ao mercado consumidor. E) política governamental que regulamenta o setor.			
22	Uma forma simples de verificar o desempenho competitivo de um produto (bem ou serviço) é relacionar os atributos que o qualificam e atribuir notas ao seu desempenho em relação aos concorrentes e à relevância para os clientes. A matriz Importância X Desempenho, representada a seguir, mostra o posicionamento de dois atributos de um aparelho eletrônico. O ponto A represente o processo de fabricação com baixa emissão de carbono, e o ponto B, a quantidade e a distribuição geográfica da rede de assistência técnica do fabricante, sabe-se, ainda, que o produto apresentar baixo índice de defeitos de fabricação. Com base na análise do gráfico, avalie as afirmações a seguir, relativas ao desempenho competitivo do produto. I. a rede de assistência técnica do aparelho eletrônico não supera a disponibilizada, em média, pelos concorrentes, mas isso não constitui fator negativo na imagem do produto do mercado. II. A redução na percepção do mercado com relação à importância de uma produção com baixa emissão de carbono compromete a avaliação do produto. III. O fabricante deve investir igualmente na importância dos dois atributos. IV. A ação mais apropriada para o aumento do desempenho do produto é a ampliação de assistências técnicas e a melhoria da distribuição geográfica delas. É correto apenas o que se afirma em A) III. B) IV. C) I e II. D) I e IV. E) II e III.	Operações	Operações	Operações



23	A comunicação organizacional é um sistema articulado que tem início em um objetivo bem formulado, que permita que o processo siga seu fluxo, tornando-se parte do sistema organizacional. A situação descrita a seguir exemplifica essa afirmativa. Em uma reunião de planejamento de uma empresa, ficou decidido que os projetos estratégicos seriam implementados de acordo com cronograma elaborado em conjunto com os executivos das outras áreas da empresa. Essa demanda foi registrada em um instrumento formal e enviada aos setores responsáveis por divulgar a decisão. Contudo, dois meses após a reunião, um projeto estratégico que tinha previsão de implantação para o mês 10 foi implementado no mês 8, o que consumiu parte do orçamento previsto para outro projeto estratégico. Considerando o conjunto de informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas. I. A antecipação de implementação do projeto estratégico pode ter sido resultado de falha no sistema de comunicação organizacional. PORQUE II. Um ruído na comunicação organizacional pode desarticular receptor e emissor, prejudicando a mensagem enviada e colocando em risco a estratégia estabelecida pela organização. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Operações	Operações	Operações
24	Os gerentes de marketing das empresas, para conhecer os problemas e as oportunidades específicas no ambiente de competição, demandam estudos formais de mercado. Eles podem solicitar, por exemplo, uma pesquisa de satisfação, um teste de preferência de produto, uma previsão de vendas por região ou uma avaliação de propaganda. KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006 (Adaptado). A etapa do processo de pesquisa de marketing em que o pesquisador elabora distribuições de frequência e aplica técnicas estatísticas para chegar às suas conclusões é denominada	Marketing	Marketing	Marketing

	A) coleta de dados. B) análise de dados. C) apresentação dos resultados. D) elaboração do plano de pesquisa. E) definição do problema e dos objetivos da pesquisa.			
25	Em determinado país, entrou em vigor uma rigorosa legislação ambiental que bane a fabricação de produtos à base de amianto, em razão dos danos causados ao meio ambiente e à saúde humana. O Conselho de Administração de uma indústria do setor solicitou ao diretor financeiro que avaliasse as alternativas à disposição, a fim de tomar uma decisão quanto ao futuro da empresa. Após estudos detalhados, o diretor apresentou duas alternativas viáveis do ponto de vista financeiro. O retorno exigido, ajustando ao risco, de ambas as alternativas é de 15%, não havendo problemas para captar os recursos necessários. Considerando as alternativas à disposição da empresa, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas. I. Do ponto de vista financeiro, a empresa deverá optar pela alternativa com maior TIR. PORQUE II. A alternativa com maior TIR maximizará a riqueza do acionista e não causará danos ao meio ambiente e à saúde. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Finanças	Finanças	Finanças

Alternativa 1

Transferência da fábrica para um país em que a legislação é omissa quanto ao assunto, visto que as instalações atuais ainda têm uma vida econômica considerável. O diretor observou que produtos à base de amianto foram banidos de todos os países com maiores índices de Desenvolvimento Humano. Embora o investimento necessário para a transferência seja considerável, os países elegíveis para receber a fábrica caracterizam-se por apresentarem custos de mão de obra baixos e elevado potencial de vendas. O investimento é estimado em \$ 250 milhões, com Valor Presente Líquido (VPL) de \$ 100 milhões e Taxa Interna de Retorno (TIR) de 18,8%.

Alternativa 2

Adaptação das instalações atuais, visando-se a utilização de matérias-primas que causem menores danos ao meio ambiente e à saúde humana. O investimento estimado é de \$ 200 milhões, com VPL de \$ 75 milhões e TIR de 20%.

26	Texto 1: Em tempos atuais, a evolução do processo de gestão organizacional promove uma espécie de metamorfose da ciência da Administração e faz com que os novos campos do conhecimento possam surgir. Uma dessas influências surge por meio da Gestão do Conhecimento, que introduz princípios de gestão que valorizam os ativos intangíveis da organização. As atividades organizacionais tornam-se intensivas em conhecimento, demandando uma atividade altamente cognitiva e relacionada com práticas de pesquisa e desenvolvimento, que gera inovação. Exemplo disso é a utilização da marca como um atributo do conhecimento organizacional, já que, por intermédio do conceito do Branding, ela se torna um ativo altamente estratégico para a organização. Texto 2: É fácil crescer em um mercado favorável. Mas qual é o perigo disso? Em um cenário positivo, é difícil saber ao certo se as estratégias adotadas foram corretas ou se pareceram corretas porque o mercado estava em crescimento. Nesse tipo de situação, algumas marcas e empresas crescem muito ao lançar novos produtos e entrar em novos mercados, mesmo sendo pouco assertivas em suas estratégias. A razão? O crescimento pode te encobrir de erros, que, em mercados menos favoráveis, podem levar à perda de competitividade. I. A marca pode ser considerada um ativo intelectual, por compor a rede de relacionamentos externos da organização e facilitar a gestão do conhecimento organizacional. II. As atividades intensivas em conhecimento são altamente cognitivas e, por suas características, são análogas às práticas de pesquisa e desenvolvimento, pois geram conhecimento organizacional de valor. III. O capital intelectual fortalece a gestão do conhecimento organizacional e é composto pelo conhecimento estratégico (tácito + explícito) e pela rede de relacionamentos internos e externos da organização. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
----	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------

27	Um instrumento importante para entender uma equipe e traçar ações mais eficazes de gestão é o mapeamento. Para realizar o mapeamento de equipe, é necessário considerar as competências elencadas pela organização como desejáveis. Nesse sentido, suponha que uma empresa tenha solicitado ao gestor de vendas que mapeie a sua equipe considerando as seguintes competências: • Conhecimento — entendimento de como se faz; • Habilidade — saber fazer; • Atitude — vontade de fazer; • Visão — organizar, planejar o que se faz; • Ética — comportamento em grupo; • Superação — fazer acontecer. Utilizando uma escala de 1 a 4 pontos, na qual 1 corresponde a pouco e 4 a muito, o gestor aplicou essa técnica e obteve o seguinte resultado. Com base nos resultados desse mapeamento, avalie as afirmações a seguir. I. Uma ação a ser implementada é promover um treinamento para melhorar a habilidade de vendas, visto que os resultados indicam ser este um dos pontos mais críticos da equipe, como demonstram os resultados de Ana, João e Fernanda. II. Henrique, apesar de sempre cumprir as metas, precisaria de acompanhamento e de feedback, para melhorar o relacionamento interpessoal, espelhando-se nos resultados de Bárbara. III. Bárbara representa um exemplo para a equipe, pois tem uma opinião e exemplo para a equipe e é uma colaboradora que deve ser reconhecida e incentivada para que ajude a melhorar o relacionamento da equipe como um todo. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
----	--	------------------	------------------	------------------

Equipe	Conhecimento	Habilidade	Atitude	Visão	Ética	Superação
Ana	2	2	4	1	4	2
João	1	1	3	2	3	4
Fernanda	2	1	2	4	2	3
Henrique	2	4	1	3	1	4
Bárbara	4	3	4	3	4	3

28	Atualmente, um dos aspectos a ser observado para uma empresa tornar-se competitiva é a necessidade de que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade, o que depende de capacitação, motivação e liderança. Ciente dessa necessidade, uma empresa contratou uma consultoria para analisar seus recursos humanos, visto que o respectivo departamento vem executando, exclusivamente, rotinas de departamento pessoal. Considerando esse contexto, avalie as estratégias sugeridas pela consultoria à empresa descritas nas afirmações a seguir. I. Adotar empowerment, descentralizando os poderes, proporcionando autonomia aos funcionários para tomar decisões, que tradicionalmente têm sido confiadas aos chefes. II. Realizar downsizing, para terceirizar algumas atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. III. Buscar liderança autocrática para motivar os colaboradores. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
29	Um experiente administrador de vendas ofereceu a seus vendedores algumas orientações sobre como fechar um negócio. Os vendedores, então, mudaram as técnicas de vendas até então utilizadas, porque reconhecem as habilidades de vendas do administrador. Por outro lado, como esse mesmo líder não domina a área de finanças, seus vendedores podem ignorar seus conselhos a respeito do assunto. BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998 (Adaptado). O exemplo reproduzido acima ilustra uma situação que envolve a fonte de poder A) legítimo B) de coerção. C) de referência. D) de competência. E) sobre recompensas.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos

30	A análise do ponto de equilíbrio da empresa revela o nível de vendas necessário para cobrir as despesas operacionais. Nesse sentido, é possível avaliar a rentabilidade associada aos níveis de vendas da empresa. O ponto de equilíbrio é calculado pela fórmula a seguir. Utilizando essa fórmula, o gerente financeiro de uma empresa quer verificar qual será o efeito, sobre o ponto de equilíbrio, do aumento ou diminuição, separadamente, do custo operacional fixo, do preço do produto, e do custo variável unitário, bem como de todas as variáveis ao mesmo tempo. Considerando essa situação, avalie as afirmações a seguir. I. Se apenas o custo operacional fixo aumentar, o ponto de equilíbrio da firma será reduzido, uma vez que o custo operacional fixo não afeta os meios de produção da empresa. II. Se apenas o preço do produto da empresa aumentar, o ponto de equilíbrio da firma será reduzido, porque será possível vender quantidade menor de produtos para cobrir as despesas operacionais. III. Se apenas o custo variável unitário da empresa aumentar, o ponto de equilíbrio da firma aumentará. dado que o gasto com in: $\text{ponto de equilíbrio} = \frac{\text{custo fixo}}{\text{preço de venda unitário} - \text{custo variável unitário}}$ IV. Se o custo operacional fixo, o preço do produto e o custo variável unitário da empresa aumentarem, simultaneamente, o ponto de equilíbrio da firma será alterado. É correto apenas o que se afirma em A) I. B) II. C) I e IV. D) II e III. E) III e IV.	Operações	Finanças	Finanças
31	No método da curva ABC, utilizado nos sistemas de controle de estoque, os itens são alocados em grupos e classificados pelas letras A, B e C, segundo seus respectivos valores ou custos. Ao analisar a configuração dos grupos ao longo da distribuição do valor total acumulado, a empresa deverá ser capaz de identificar quais itens devem ter seu controle intensificado e quais podem ser acompanhados de forma mais simplificada. Com base no método da curva ABC, assinale a opção correta. A) No grupo A estão alocados aproximadamente 20% dos itens, o controle pode ser mais simples, sendo necessário um estoque de segurança intermediário. B) No grupo B estão alocados aproximadamente 50% dos itens, o controle pode ser mais simples,	Operações	Operações	Operações

	sendo necessário um estoque de segurança intermediário. C) O conjunto de itens do grupo A corresponde a aproximadamente 80% do valor em estoque e deve ter controle mais rigoroso, sendo necessário um estoque de segurança reduzido. D) O conjunto de itens do grupo C corresponde a aproximadamente 5% do valor em estoque e deve ter controle mais rigoroso, sendo necessário um estoque de segurança intermediário. E) Os itens dos grupos B e C, somados, correspondem a aproximadamente 20% do valor em estoque e devem ter controles mais rigorosos, sendo necessário um estoque de segurança reduzido.			
32	Nos últimos anos, a força empreendedora no Brasil cresceu 47%, alcançando a marca de 6,2 milhões de negócios. O Brasil cria 316 000 novos negócios por ano, sendo o terceiro país mais empreendedor, superado apenas pelos Estados Unidos da América e pelo Reino Unido. Estima-se que, nos próximos anos, essa iniciativa aumente. Pesquisas indicam que 65% dos universitários têm o desejo de ter um negócio próprio no futuro. SEGALA, M.; FAUST, A. Um país de empreendedores. Exame, São Paulo, 2012 (Adaptado). Considerando as informações desse texto, avalie as afirmações a seguir. I. Mudanças de ordem legal, tecnológica, ambiental, cultural ou social fomentam, principalmente, o empreendedorismo social, em que o empreendedor potencial cria um novo negócio. II. Entre os desafios e riscos que os novos empreendedores enfrentam, estão a necessidade de obtenção de recursos financeiros, a falta de informações precisas acerca do mercado e a possibilidade de insucesso. III. Resultados da pesquisa tecnológica universitária podem ser fontes de oportunidades para novos empreendimentos, a exemplo das startups. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional

33	A demanda por produtos está alterando as estratégias no setor de moda. Os desfiles ocorrem tradicionalmente duas vezes por ano, exibindo modelos para a aproxima estação seis meses antes. Porém, na Semana de Moda, o interesse majoritário dos clientes comuns está criando a demanda por produtos mais econômicos, disponibilizados bem antes da época. Isso pode alterar a forma como o setor de confecções trabalha. Uma possível estratégia de adaptação é a realização de quatro desfiles a cada ano e a criação e fabricação mais rápidas. WILLIAMS, C. ADM. São Paulo: Cengage Learning, 2011 (Adaptado). Ao utilizar a estratégia de adaptação sugerida no texto, visa-se A) fornecer produtos de qualidade aceitável, a preços baixos e custos de produção menores, para harmonizar as demandas dos clientes comuns com as dos clientes tradicionais. B) adotar ações mercadológicas de produção, comunicação e comercialização mais adequadas às transformações percebidas no ambiente externo às empresas do setor. C) minimizar os efeitos da concorrência entre as empresas de moda, redirecionando a competição para empreendimentos colaborativos que possibilitem sinergia ao longo das quatro estações do ano. D) diferenciar os produtos das empresas, de modo que os clientes fiquem dispostos a pagar mais conforme a estação do ano em que a coleção for apresentada à mídia especializada e comentada nas redes sociais. E) indicar um posicionamento da oferta de um produto customizado para atender as demandas de um grupo específico de clientes em acordo com as necessidades de vestimenta ensejadas por cada estação do ano.	Marketing	Marketing	Marketing
----	---	-----------	-----------	-----------

34	As principais restrições de um projeto são o prazo, o custo e a qualidade, alcançados pelo cumprimento de um escopo definido, projetado, especificado e que é o anseio do cliente. RAMOS FERREIRA, F. M. P. F.; PAGANOTTI, J. A.; PIUS, M. A. A. interface na gestão de escopo, prazo, custo e qualidade em projetos. Boletim Técnico da Faculdade de Tecnologia de São Paulo, v. 24, 2008 (adaptado). Com base no exposto, analise a situação a seguir. Uma indústria de implementos agrícolas precisa que seus projetos sejam avaliados, e seus resultados monitorados, para que sejam concluídos no prazo. Com base nessa situação, avalie as afirmativas a seguir, a respeito das estratégias que podem ser utilizadas pelo responsável pelo gerenciamento de projetos dessa indústria. I. Acompanhamento por meio do gráfico de Gantt. II. Elaboração de diagrama do caminho crítico para as atividades do projeto. III. Inspeções periódicas, principalmente inserções de marcos, para verificar o cumprimento das metas. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Operações	Operações	Operações
----	---	-----------	-----------	-----------

35	A concepção de ação empreendedora amplia o escopo dos estudos em empreendedorismo. Trata-se a ação empreendedora, como algo que ocorre em situações além da configuração de novos negócios e da definição de novas organizações. Assim, a ação empreendedora permite deslocar o foco da figura do empreendedor como agente solitário de transformação de recursos em atividades produtivas, apresentando características especiais e diferenciadas em relação a outros agentes que, porventura, não tenham tido sucesso na criação, condução ou sustentabilidade de empreendimentos por eles conduzidos. O caráter situacional implica verificar a lógica das ações empreendedoras, na medida em que o foco na lógica da ação privilegiada as trajetórias individuais, considerando, no entanto, como se articulam com dinâmicas coletivas, com as características ambientais e com a ação de estruturas econômicas sociais, identificando-se fatores sociológicos que operam na tomada de decisão de conceber e implantar uma empresa, por exemplo. BORGES, A. F. et al. Práticas de empreendedorismo em empresas familiares empreendedoras. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em: 12 jul. 2015 (Adaptado). Considerando esse contexto, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas. I. o empreendedorismo pode ser entendido como uma prática que está para além da abertura de determinado negócio. PORQUE II. O empreendedor pode tomar decisões e contribuir para o desenvolvimento de pessoas, tecnologias e processos, ações que, no ambiente corporativo, permitem ao profissional empreendedor atuar ativamente em um contexto de mudanças na organização. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
----	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------

D3	A pesquisa nacional dos Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (IDS) de 2015 mostrou que o maior acesso da população aos bens de consumo essenciais e aos serviços de infraestrutura acarretou aumento do consumo de energia, o qual, por sua vez, causa impactos sobre a população e o meio ambiente. A ameaça ao meio ambiente também é consequência de práticas de consumerismo e desperdício de recursos naturais. Na perspectiva das empresas, o mau uso dos recursos e negligência em relação aos resíduos do processo produtivo ainda é uma realidade. No entanto, este é um cenário que também apresenta algumas experiências positivas: o que parecia, até alguns anos atrás, um modelo contraditório, visto que as empresas se concentravam em atender aos interesses dos seus acionistas, começa a surgir na forma de práticas de responsabilidade social corporativa, que buscam o equilíbrio entre os interesses públicos e privados. BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Indicadores de Desenvolvimento Sustentável, 2015 (adaptado). Considerando as informações apresentadas, elabore um texto dissertativo acerca do tema a seguir. Consumo sustentável: o papel do consumidor e o das empresas. Em seu texto, aborde os seguintes aspectos: a) As dimensões da sustentabilidade; b) O papel das empresas e dos consumidores na conservação do meio ambiente; c) Oportunidades de negócios para as empresas a partir da orientação para valores socioambientais.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
D4 - A	As empresas globais precisam manter a uniformidade, mas, ao mesmo tempo, ser flexíveis para se adaptar à variedade de contextos do cenário internacional — ser a mesma empresa em todos os lugares, mas específica em cada um deles. MAXIMIANO, A. C. A. Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014 (adaptado). Conforme o grau de valorização da diversidade cultural, as organizações podem ser classificadas em: • Monolíticas: se empregam poucos indivíduos que pertencem a grupos minoritários. • Plurais: se o seu conjunto de colaboradores é mais diversificado, envolvendo pessoas de diferentes raças, gêneros e culturas. • Multiculturais: se, além de terem conjunto de colaboradores mais diversificado, também valorizam a diversidade. COX, T. The multicultural organization. Academy of Management Executive. n. 5, 1991 (adaptado). Benefícios e desafios de uma organização multicultural para a gestão de pessoas.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos

	Em seu texto, aborde os seguintes aspectos: a) valorização da diversidade cultural e benefícios para a gestão de pessoas;			
D4 - B	As empresas globais precisam manter a uniformidade, mas, ao mesmo tempo, ser flexíveis para se adaptar à variedade de contextos do cenário internacional — ser a mesma empresa em todos os lugares, mas específica em cada um deles. MAXIMIANO, A. C. A. Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014 (adaptado). Conforme o grau de valorização da diversidade cultural, as organizações podem ser classificadas em: • Monolíticas: se empregam poucos indivíduos que pertencem a grupos minoritários. • Plurais: se o seu conjunto de colaboradores é mais diversificado, envolvendo pessoas de diferentes raças, gêneros e culturas. • Multiculturais: se, além de terem conjunto de colaboradores mais diversificado, também valorizam a diversidade. COX, T. The multicultural organization. Academy of Management Executive. n. 5, 1991 (adaptado). Benefícios e desafios de uma organização multicultural para a gestão de pessoas. Em seu texto, aborde os seguintes aspectos: b) proposta de mudança organizacional que envolva diferentes áreas funcionais da organização.	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional
D5	Qualquer análise das ameaças e oportunidades com que uma empresa se depara deve começar com um entendimento do ambiente geral em que ela opera. O ambiente geral consiste de seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas, e acontecimentos internacionais específicos. BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional	Teoria Organizacional

	estratégica e vantagem competitiva. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011 (Adaptado). Escolha três dos elementos citados no texto e discorra sobre possíveis oportunidades ou ameaças, para as empresas, decorrentes de cada um desses elementos.			
--	--	--	--	--

Classificação das questões do ENADE 2009 por Nível Cognitivo.

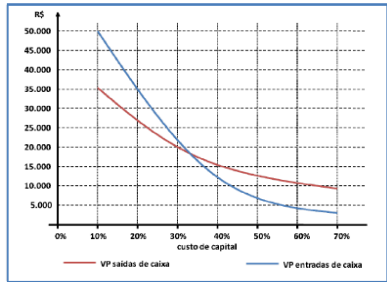
ENADE 2009			
Nº. Da Questão	Questão		Nicolini & Andrade (2015)
11	Cada uma das teorias administrativas surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. Sobre as Teorias de Administração, considere as afirmativas a seguir: I. A Teoria da Burocracia de Weber procurou utilizar métodos quantitativos na busca de soluções para problemas complexos. II. A Visão Sistêmica da Administração considerou a organização como um sistema fechado, sem necessidade de interação com o ambiente, o qual é estável e previsível. III. A Escola das Relações Humanas apresentou a existência da organização informal e das necessidades sociais das pessoas na organização. IV. A Administração Científica de Taylor buscou aumentar a eficiência operacional das empresas por meio da ausência de desperdícios e da divisão do trabalho. Estão CORRETAS somente as afirmativas A) II e IV. B) I, II e IV. C) I, III e IV. D) II, III e IV. E) III e IV.		Conhecimento
12	Leia o texto: Carlos Andrade foi nomeado para substituir o antigo presidente do grupo empresarial Xambri. Seu principal desafio será transformar a cultura de uma empresa familiar em uma nova cultura organizacional, fundada em novos valores, como profissionalismo, envolvimento e proatividade. Carlos sabe que essa não será uma tarefa fácil, principalmente em função da resistência dos gerentes e dos funcionários do grupo Xambri, que não estão acostumados com mudanças e participação nas decisões. Uma solução fácil seria demiti-los e contratar outros funcionários, mas Carlos não quer criar um clima tenso na organização. Prefere optar por um caminho que melhore o clima e estimule o envolvimento dos antigos funcionários. Em qual abordagem teórica da administração Carlos deve se basear para enfrentar esse desafio? A) Clássica. B) Comportamental. C) Contingencial. D) Fundamental. E) Sistêmica.		Conhecimento

13	Leia o texto: Durante sua atividade profissional, os administradores precisam tomar inúmeras decisões que envolvem riscos com impacto no desempenho de suas organizações. Fazem-no num contexto em que não dispõem de informações suficientes e têm restrições de recursos e de tempo para coletar mais informações para apoiar o seu processo decisório. Além disso, possuem limitações cognitivas que impedem alcançar uma solução ótima para os problemas que enfrentam. Com base no texto, é CORRETO afirmar que os administradores tomam decisões num contexto de racionalidade A) instrumental. B) legal. C) limitada. D) plena. E) técnica.	Compreensão																		
14	Saiu o resultado da pesquisa de clima organizacional da BomTempo S.A. Entretanto, os resultados relativos ao item Responsabilidade e Motivação com o Trabalho são os que mais preocupam Jorge, o Diretor de Recursos Humanos. Estes são os resultados da pesquisa. Alguns funcionários relataram, no campo do questionário reservado para comentários adicionais, que as atividades não utilizavam plenamente o seu potencial. Com base nas informações e nos dados apresentados, Jorge solicitou à sua equipe preparar algumas opções de planos voltados para gerar motivação com o trabalho e reverter essa situação junto aos funcionários. Por qual das alternativas Jorge deverá optar? A) Abertura dos canais de comunicação e feedback. B) Aumento do trabalho em grupo. C) Enriquecimento de cargo lateral e vertical. D) Participação dos funcionários no processo decisório. E) Simplificação das atividades. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Responsabilidade e Motivação com o Trabalho</th><th>Índice de 5 a 1*</th><th>Grau de Importância**</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho</td><td>2,2</td><td>Muito importante</td></tr> <tr> <td>2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho</td><td>2,1</td><td>Importante</td></tr> <tr> <td>3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho</td><td>4,5</td><td>Muito importante</td></tr> <tr> <td>4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho</td><td>4,2</td><td>Importante</td></tr> <tr> <td>5. Satisfação com o feedback no trabalho e nos seus resultados</td><td>4,0</td><td>Muito importante</td></tr> </tbody> </table> * Índice de 1 a 5, sendo 5 muito bom; 4 bom; 3 regular; 2 ruim; 1 muito ruim. ** Escala de 4 opções: muito importante; importante; pouco importante; não importante.	Responsabilidade e Motivação com o Trabalho	Índice de 5 a 1*	Grau de Importância**	1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho	2,2	Muito importante	2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho	2,1	Importante	3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho	4,5	Muito importante	4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho	4,2	Importante	5. Satisfação com o feedback no trabalho e nos seus resultados	4,0	Muito importante	Avaliação
Responsabilidade e Motivação com o Trabalho	Índice de 5 a 1*	Grau de Importância**																		
1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho	2,2	Muito importante																		
2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho	2,1	Importante																		
3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho	4,5	Muito importante																		
4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho	4,2	Importante																		
5. Satisfação com o feedback no trabalho e nos seus resultados	4,0	Muito importante																		
15	Um dos principais desafios do líder é conseguir a dedicação e o empenho de seus liderados na realização das atividades e tarefas que lhes competem, visando a alcançar os objetivos organizacionais. A liderança efetiva pressupõe, portanto, o conhecimento das principais teorias motivacionais que podem orientar as ações do líder com o objetivo de canalizar os esforços dos liderados. É CORRETO afirmar, tendo em conta os conceitos básicos das teorias da motivação, que A) a expectativa dos indivíduos sobre a sua habilidade em desempenhar uma tarefa com sucesso é uma importante fonte de motivação no trabalho. B) objetivos genéricos e abrangentes, que dão margem para diferentes interpretações e ações, são uma importante fonte de motivação no trabalho. C) os indivíduos tendem a se esforçar e a melhorar seu desempenho, quando acreditam que esse desempenho diferenciado resultará em recompensas para o grupo. D) todas as modalidades de recompensas e punições são legítimas, quando seu intuito é estimular os esforços individuais em prol dos objetivos organizacionais. E) todos os indivíduos possuem elevadas necessidades de poder, e a busca por atender a essas necessidades direciona os seus esforços individuais.	Conhecimento																		

16	Leia o trecho: Fatores culturais exercem influência no comportamento de compra dos consumidores. PORQUE A cultura consiste no conjunto compartilhado de valores e crenças duradouras que caracterizam e distinguem grupos sociais. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Análise
17	O laboratório de biotecnologia Ypslon apresentou resultados muito abaixo do esperado na última pesquisa de satisfação dos clientes. Diante disso, encarregou o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, Dr. Garrido, de desenvolver um programa de treinamento, visando à melhoria do atendimento ao cliente. Com base na situação descrita, considere os seguintes objetivos de um programa de Treinamento e Desenvolvimento: I. proporcionar ao funcionário oportunidades para o contínuo desenvolvimento em seu cargo atual; II. utilizar instrumental adequado que permita a medição do desempenho do funcionário durante um dado período de tempo; III. mudar a atitude dos funcionários para criar um relacionamento interpessoal mais satisfatório e para aumentar o seu nível de envolvimento; IV. identificar os funcionários que necessitam de reciclagem e selecionar os empregados com condição de receberem promoção ou serem transferidos. Estão CORRETOS somente os objetivos A) I e III. B) III e IV. C) II e III. D) I e IV. E) I e II.	Conhecimento
18	Considerando-se a necessidade de se criar uma intensa colaboração entre todos os funcionários para atingir as metas estipuladas, o gerente do Restaurante Paladar Exótico decidiu aplicar um Plano de Incentivo de Grupo, por meio de bonificações à sua equipe de funcionários. Qual das alternativas representa adequadamente esse Plano de Incentivo de Grupo? A) Incentivar o desempenho diferenciado dos diversos subgrupos componentes da equipe de funcionários. B) Promover à posição de supervisor do grupo o funcionário que mais se destacar na realização das suas atividades. C) Recompensar, de forma diferenciada, os funcionários, com base na experiência deles. D) Recompensar o conjunto dos funcionários sempre que as metas esperadas do restaurante forem atingidas ou superadas. E) Recompensar os funcionários que se destacarem na superação das metas individuais.	Compreensão
19	Leia o trecho: Dois membros do comitê de gestão dos Jogos Olímpicos de 2016, no Rio de Janeiro, discordam quanto ao local onde devem ser realizadas as provas de remo. Pode-se afirmar que o conflito entre esses dois membros será prejudicial para o desempenho do comitê. PORQUE O conflito não é possível de ser administrado, uma vez que resulta da incompatibilidade interpessoal ou de relacionamento entre dois ou mais membros de um grupo. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Análise

20	O texto a seguir refere-se às questões 20 e 21. Alberto Santos, diretor de marketing da 14 Bis Linhas Aéreas, dividiu a base de clientes da empresa em cinco grupos, com base no tamanho, na participação percentual na receita, no custo de atendimento e nos volumes de transações atuais (valor real) e potenciais (valor estratégico). Considerando-se as informações contidas na figura, Alberto Santos pode concluir que A) a receita de cada grupo é positivamente relacionada ao custo de atendimento. B) a receita de cada grupo é positivamente relacionada ao valor estratégico do cliente. C) a receita por cliente varia em função do tempo de relacionamento. D) mais de dois terços da receita provêm de 10% dos clientes. E) o custo de atendimento é positivamente relacionado ao valor real do cliente.	Conhecimen
21	Com base na análise da figura, Alberto Santos pode definir a estratégia de marketing de relacionamento para a sua empresa. Devem ser usadas estratégias de retenção para os clientes do Grupo 1. PORQUE O Grupo 1 é o que apresenta maior potencial de crescimento. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Análise
22	Com base nessa situação, pode-se afirmar que a prática de dumping I. permite que uma empresa entre em mercados estrangeiros, com vantagem em relação às empresas já estabelecidas naqueles mercados; II. é considerada uma prática leal de comércio; III. pode provocar o desmantelamento da indústria nacional de um país, se for implementada por uma empresa estrangeira. É CORRETO afirmar que A) apenas os itens I e III estão corretos. B) apenas os itens I e II estão corretos. C) apenas os itens II e III estão corretos. D) nenhum item está correto. E) todos os itens estão corretos.	Conhecimen

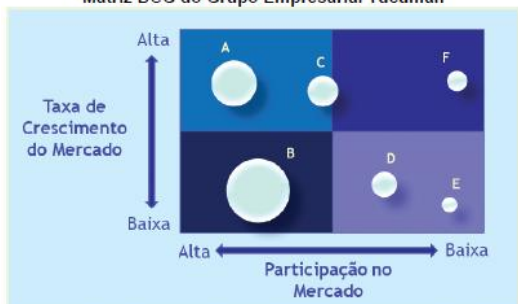
23	Num projeto para a construção de um parque temático, serão financiados 30% com recursos do BNDES, 20% com debêntures e 50% com capital dos sócios. O custo do financiamento junto ao BNDES é 10% a.a., a debênture tem um custo de 15% a.a., e o custo de capital dos acionistas é 20% a.a. Desprezando-se o efeito de imposto de renda, o retorno mínimo que o parque temático deverá ter, para ser interessante aos investidores, é de A) 20%. B) 16%. C) 15%. D) 13%. E) 10%.	Aplicação
24	Parte da revisão orçamentária de uma empresa consiste no acompanhamento do valor empregado em estoques. A tabela abaixo resume as diversas entradas e saídas de estoque de calças da Armando & Silva Confecções Ltda. Sobre esse assunto, considere as afirmativas sobre a avaliação do valor do estoque, ao final do mês de outubro, a seguir: I. Considerando-se o método do Custo Médio, o valor do estoque é de R\$ 550,00. II. Considerando-se o método “PEPS” (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), o valor do estoque é de R\$ 600,00. III. Considerando-se o método “UEPS” (Último a Entrar, Primeiro a Sair), o valor do estoque é de R\$ 500,00. Em relação a essas afirmativas, é CORRETO afirmar que A) estão corretas somente as afirmativas I e II. B) estão corretas somente as afirmativas I e III. C) estão corretas somente as afirmativas II e III. D) nenhuma afirmativa está correta. E) todas as afirmativas estão corretas.	Aplicação
25	A Camurati S.A. é uma empresa de médio porte que produz rolos de filmes plásticos que serão utilizados como embalagens. Seus clientes são grandes empresas alimentícias, e seus fornecedores são grandes empresas petroquímicas. O produto da Camurati S.A. é altamente padronizado, a concorrência é intensa e a competição se dá unicamente por preço. Qual das seguintes alternativas descreve a situação competitiva para a Camurati S.A.? A) A rivalidade entre as empresas do setor é baixa, e, por isso, a situação da empresa no longo prazo é estável. B) Existe uma elevada diferenciação dos produtos da empresa, e, devido a isso, apresenta uma vantagem competitiva perante os concorrentes. C) Existe uma elevada homogeneidade entre as empresas do setor, e, por isso, necessita ser operacionalmente eficiente ou ter economias de escala. D) Possui um grande poder de barganha perante seus fornecedores, e, em consequência, consegue comprar a mercadoria a custos inferiores aos dos seus concorrentes. E) Tem grande poder de barganha com seus clientes, e, por isso, consegue vender a mercadoria a preços superiores aos de seus concorrentes.	Compreensão
26	Leia o trecho: As operações no setor de hotelaria são intangíveis e, em geral, dependem da participação do consumidor. PORQUE As operações das empresas de serviços ocorrem no momento do consumo. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Compreensão

27	A Gatos e Cães S.A. analisa o projeto de um novo tipo de ração para cachorros. O gerente financeiro responsável estimou o seguinte gráfico para o Valor Presente (VP) das saídas de caixa e o Valor Presente de entradas de caixa em função do custo de capital: Com base nesse gráfico, qual é a decisão que o gerente financeiro deve tomar em relação ao projeto da nova ração? A) Abandonar o projeto, se o custo de capital for igual a 30%. B) Abandonar o projeto, se o custo de capital for menor que 10%. C) Investir no projeto, se o custo de capital for igual a 20%. D) Investir no projeto, se o custo de capital for maior ou igual a 40%. E) Investir no projeto, se o custo de capital for menor que 50%. 	Análise
28	A Brás Eletrônicos Ltda. monta computadores pessoais. Uma das peças utilizadas na montagem é a placa de memória RAM. No gráfico abaixo são mostradas as quantidades dessas placas em estoque ao final de cada dia, nos últimos 30 dias, e o nível de re suprimento. Ao final do dia, o administrador de compras verifica a necessidade de realizar um pedido de peças e, quando necessário, realiza-o imediatamente no sistema on-line do fornecedor. Sabendo-se que o lead time é o tempo entre o pedido de suprimento e sua entrada no estoque da empresa (considere que não existe perda de tempo entre a entrega e a entrada em estoque), conclui-se que o lead time médio no período é de A) 1 dia. B) 2 dias. C) 3 dias. D) 9 dias. E) 10 dias.	Aplicação
29	Os parâmetros fundamentais do MRP (Material Resource Planning) são o tamanho de lote de pedido, o estoque de segurança e o prazo de entrega (lead time). O departamento de produção de uma empresa tem uma previsão de utilização de parafusos, no processo de manufatura, apresentada na tabela abaixo, ainda incompleta: Os parafusos são vendidos pelos fornecedores de material em lotes de 500 unidades, isto é, podemos apenas comprar múltiplos desse valor (500, 1000, 1500, etc.). O prazo de lead time é de duas semanas, o estoque de segurança é de 200 unidades, o estoque inicial é de 400 unidades, e não houve nenhum pedido feito nas duas últimas semanas. Qual é o estoque médio projetado para as cinco semanas seguintes? A) 500. B) 400. C) 300. D) 200. E) 120.	Aplicação
30	Leia o trecho: As vendas de uma concessionária de carros nos últimos cinco meses foram de 450, 750, 450, 400 e 350. A previsão para o próximo mês, utilizando o método de média móvel trimestral, é 400 unidades. PORQUE A média móvel trimestral é a média de todos os elementos de uma série temporal durante um ano. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Análise

31	Você é consultor e estuda o mercado de esmagamento de soja no Brasil. Os produtos comercializados nesse mercado são farelo de soja e óleo vegetal. As plantações de soja estão espalhadas por todo o interior do país. A margem de lucro dos produtos é muito pequena, e a logística é um custo significativo da operação. O transporte é feito via modal rodoviário e o volume de soja colhida é muito superior ao volume somado de farelo e óleo. Para ter um desempenho sustentável em longo prazo, é necessário que as empresas tenham: I. grande volume de esmagamento; II. proximidade de centros de plantação de soja; III. frota de transporte próprio; IV. localização perto de uma grande capital metropolitana. Estão CORRETAS somente as afirmativas A) I e III. B) II e III. C) I e II. D) III e IV. E) I e IV.	Compreensão
32	Uma empresa metal-mecânica produz um tipo especial de motor. A quantidade em estoque desse motor segue uma distribuição normal com média de 200 unidades e desvio-padrão de 20. O gráfico abaixo representa a distribuição normal padrão (média igual a 0 e desvio-padrão igual a 1), em que as percentagens representam as probabilidades entre os valores de desvio-padrão. Qual é a probabilidade de, em um dado momento, o estoque da empresa apresentar mais de 220 unidades? A) 84,13%. B) 68,26%. C) 34,13%. D) 15,87%. E) 13,60%. 	Aplicação
33	Pesquisadores da área de tecnologia da informação advertem para o fato de que sistemas de informação computadorizados são mais vulneráveis a destruição, erros, mau uso e crime do que os sistemas manuais, em que a informação é geralmente guardada sob a forma de registros em papel. Analise as afirmativas a seguir, como formas possíveis de agregar segurança aos sistemas de informação computadorizados. I. Guardar todos os seus bancos de dados e seus respectivos backups em uma só localidade. II. Instalar sistemas de segurança de acesso, tais como login e senhas. III. Instalar sistemas de proteção contra vírus e hackers. IV. Desativar o sistema de criptografia de dados. Estão CORRETAS somente as afirmativas A) I, II e III. B) II, III e IV. C) I, III e IV. D) III e IV. E) II e III.	Conhecimento
34	Buscando obter maior conectividade e velocidade de transmissão de dados, a empresa Alfa – uma das maiores livrarias do país – implantou recentemente uma intranet. A respeito dessa implantação, é CORRETO afirmar que a empresa A) criou uma rede de comunicação para realizar comércio eletrônico com seus clientes sem restrição de horário. B) criou uma rede de comunicação que permite a integração com sua cadeia de suprimentos, ao possibilitar a interconexão com fornecedores e clientes. C) gerou uma rede de comunicação que permite a troca de informações referentes a pedidos e dados financeiros com os seus fornecedores. D) implantou uma rede local privativa, com funcionalidades similares à da internet, que dará suporte à comunicação, ao gerenciamento e ao planejamento dos seus negócios. E) implantou um servidor para conexão com outros servidores de internet, que dá a ela a possibilidade de obter processamento distribuído.	Conhecimento

35	Ao longo do tempo, filósofos têm identificado várias formas de encarar o comportamento ético nas organizações. Entre elas, a visão utilitarista considera o comportamento ético como aquele que traz o maior bem para o maior número possível de pessoas. Sob a lógica da visão utilitarista, considere os itens a seguir: I. fechamento de uma fábrica em uma cidade, para que a matriz da corporação continue sendo lucrativa e operacional em outras cidades; II. deslocamento dos habitantes de um vilarejo à beira-mar, para a construção de um condomínio de alto luxo, pequeno e reservado; III. suspensão do bônus da alta administração, apesar de seu ótimo desempenho, para preservar a sobrevivência da empresa. Está(ão) CORRETO(S) somente o(s) item(ns) A) I e III. B) II. C) III. D) I. E) II e III.	Compreensão
36	O Art. 175, relativo ao Título VII “Da ordem econômica e financeira”, Capítulo I “Dos princípios gerais da atividade econômica”, da Constituição Federal de 1988, especifica: “Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.” Quais são as implicações desse princípio no papel do Estado na formulação e na execução de políticas públicas relativas aos serviços de infraestrutura (energia elétrica, telecomunicações, transportes, etc.)? A) Empresas privadas assumem todo o processo de formulação e de implementação de políticas públicas nos setores de infraestrutura. B) O Estado atua como formulador de políticas públicas na área de infraestrutura, podendo descentralizar a sua execução para empresas privadas. C) O Estado centraliza todo o processo de formulação e de execução de serviços públicos na área de infraestrutura. D) O Estado retira-se do processo de formulação e de implementação de políticas públicas na área de infraestrutura, deixando esse papel para a iniciativa privada. E) O processo de prestação de serviços públicos na área de infraestrutura se dá num regime de falta de competição.	Compreensão
37	Leia o trecho: Os estudos sobre cultura organizacional são enfáticos ao postular que, em qualquer organização, esta estará impregnada de traços da cultura nacional, o que impõe aos gestores o desafio de gerenciar a organização levando em conta os valores organizacionais e nacionais. PORQUE É essencial que o gestor seja capaz de, no esforço de gerenciar a cultura, expurgar os valores nacionais que influenciam a cultura organizacional e impedem a construção de uma identidade própria à organização. A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira. B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira. C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa. D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira. E) as duas afirmações são falsas.	Análise

D38 - 1	A Guarani S.A. produz circuitos impressos (chips) para computadores. Atualmente cogita investir em um novo equipamento de manufatura de circuito impresso, integrado ao sistema ERP (Enterprise Resource Planning) da empresa, que permitirá gerar automaticamente pedidos de componentes para seus fornecedores com maior rapidez e agilidade. Esse investimento será desembolsado de uma única vez no momento da instalação e proporcionará: · a diminuição do estoque de matérias-primas; · o aumento da capacidade de produção; · a melhoria da qualidade do produto final; e · a redução em 30% da necessidade de mão de obra direta empregada ligada ao Sindicato dos Montadores de Componentes Eletrônicos. O custo de capital da empresa é 20% a.a., e a taxa interna de retorno associado à aquisição do novo equipamento é de 30% a.a. O equipamento atual poderá ser vendido por um valor residual. O gerente geral da Guarani S.A. está em dúvida se deve investir ou não nesse novo equipamento e se foram levados em conta na análise todos os fatores relevantes para o processo de tomada de decisão. Você foi contratado como consultor para auxiliá-lo nessa tomada de decisão. A sua tarefa consiste em verificar se a análise financeira foi realizada de forma adequada e em apontar as principais consequências da decisão em algumas áreas-chave da empresa. 1) Quais fatores (componentes de fluxo de caixa) devem ser incluídos na análise financeira para efetuar o cálculo da TIR do investimento?	Avaliação
D38 - 2	A Guarani S.A. produz circuitos impressos (chips) para computadores. Atualmente cogita investir em um novo equipamento de manufatura de circuito impresso, integrado ao sistema ERP (Enterprise Resource Planning) da empresa, que permitirá gerar automaticamente pedidos de componentes para seus fornecedores com maior rapidez e agilidade. Esse investimento será desembolsado de uma única vez no momento da instalação e proporcionará: · a diminuição do estoque de matérias-primas; · o aumento da capacidade de produção; · a melhoria da qualidade do produto final; e · a redução em 30% da necessidade de mão de obra direta empregada ligada ao Sindicato dos Montadores de Componentes Eletrônicos. O custo de capital da empresa é 20% a.a., e a taxa interna de retorno associado à aquisição do novo equipamento é de 30% a.a. O equipamento atual poderá ser vendido por um valor residual. O gerente geral da Guarani S.A. está em dúvida se deve investir ou não nesse novo equipamento e se foram levados em conta na análise todos os fatores relevantes para o processo de tomada de decisão. Você foi contratado como consultor para auxiliá-lo nessa tomada de decisão. A sua tarefa consiste em verificar se a análise financeira foi realizada de forma adequada e em apontar as principais consequências da decisão em algumas áreas-chave da empresa. 2) Quais são os impactos dessa decisão nas áreas Financeira, Produção e RH da empresa?	Conhecimento
D39	Presente no mercado de móveis e eletrodomésticos desde a década de 1960, a rede Conforto do Lar possui, atualmente, 27 lojas espalhadas no interior de um estado brasileiro. O crescimento desordenado do negócio, contudo, colocou a empresa diante de alguns problemas operacionais. A Conforto do Lar enfrenta um número expressivo de reclamações de clientes e de processos abertos no Procon, a respeito da entrega de produtos. De fato, existem problemas graves de comunicação entre os vários departamentos envolvidos com o atendimento ao cliente, o que tem acarretado inúmeros conflitos. Em função da atual organização das atividades, existe um verdadeiro “jogo de empurra” acerca da responsabilidade, tanto sobre os problemas enfrentados quanto sobre o tipo de solução a ser empregado. Paulo, um jovem consultor, recentemente graduado em Administração, fez o seu diagnóstico da situação: as tarefas dos funcionários de cada departamento não estão bem definidas devido ao crescimento desestruturado da empresa. Esse problema é agravado pelo fato de o fundador da empresa, Sr. Pedro, sempre ter adotado uma postura paternalista, cultivando uma relação próxima e amigável com os seus subordinados diretos (responsáveis pelos diferentes departamentos). Paulo, por sua vez, tem consciência de que os problemas não são fruto da falta de competência ou da experiência desses funcionários e precisa convencer o Sr. Pedro sobre a necessidade de	Avaliação

	modificar o seu estilo de liderança, de forma a solucionar os problemas da empresa. Em que medida as teorias da liderança contingencial ajudariam Paulo a reunir argumentos para convencer o Sr. Pedro a resolver o problema relatado? Justifique.	
D40	De acordo com uma visão conservadora dos negócios, em tempos de crise não se podem fazer apostas arriscadas. É preciso proteger as posições estabelecidas, cortar custos desnecessários e esperar o mercado se restabelecer. Para enfrentar a crise econômica mundial, a presidência da rede de hotéis Tucuman, adotando uma postura conservadora, decidiu fazer alguns cortes no orçamento de marketing para o próximo ano. A fim de racionalizar seus investimentos e buscar a sustentabilidade futura dos seus negócios, o presidente do grupo determinou que o diretor de marketing priorizasse as unidades mais importantes e cortasse os investimentos nas menos expressivas para a estratégia da rede. Entre os funcionários, existe o temor de que uma política agressiva de redução de custo implique demissões em massa. Com base na análise do portfólio de negócios do Grupo Tucuman, utilizando a matriz BCG representada na figura, que decisões de investimento deve tomar o diretor de marketing para cada unidade hoteleira, a fim de seguir as diretrizes da presidência? Matriz BCG do Grupo Empresarial Tucuman 	Síntese

Classificação das questões do ENADE 2012 por Nível Cognitivo.

ENADE 2012		Eixo Temático		
Nº. Da Questão	Questão	Nicolini & Andrade (2015)	Autor da pesquisa e Orientador	Conclusão

9	A globalização dos negócios ampliou oportunidades e desafios para as empresas. A expansão das operações para outros países levou muitas empresas a criar programas de expatriação de executivos, e o sucesso desses programas depende de diversos fatores. O executivo expatriado precisa não apenas dominar o idioma do país-destino, mas também adaptar-se a culturas e contextos específicos. Na perspectiva organizacional, essas experiências configuram retorno não realizado de investimentos em pessoas e capacidade gerencial. Considerando o contexto apresentado, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas. I. A adaptação bem-sucedida de um executivo expatriado depende, em larga medida, da acomodação, elemento do processo de aprendizagem por meio do qual o indivíduo modifica as suas estruturas cognitivas. PORQUE II. A vivência intercultural leva o executivo expatriado a experimentar, ocasionalmente, sensações de desconforto gerado pela dissonância cognitiva que ocorre quando ele se depara com crenças ou conhecimentos que desafiam aquilo que sempre julgou certo. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Análise	Análise	Análise
---	--	---------	---------	---------

10	A discussão sobre novas formas organizacionais explora modelos de gestão flexíveis, caracterizados pela tomada de decisão mais frequente, rápida e complexa, pelo achatamento de níveis hierárquicos, pela contínua e ampla aquisição e compartilhamento de informações e pelo fomento à aprendizagem organizacional. Em paralelo, questiona elementos do paradigma modernista de organização, como a racionalidade instrumental, a produção em massa e o modelo fordista de organização do trabalho. Essas novas formas organizacionais são vistas pelos estudiosos de duas maneiras principais: a) como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, que é típica do modelo modernista de organização; e b) como aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração. Os estudos realizados carecem, entretanto, de aprofundamento para que se possa considerar as chamadas organizações pós-modernas ou como expressão da ruptura qualitativa com a modernidade ou como versão especificamente histórica de organizações modernas. DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. N ovas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: Organizações e Sociedade, v. 7, n. 19, p. 19, set./dez. 2000 (adaptado). Considerando as ideias acima, avalie as afirmações a seguir. I. A abordagem contingencial, própria do projeto modernista de organização, procura discutir as novas alternativas organizacionais em um ambiente considerado turbulento e competitivo, com a preocupação de desenhar o melhor arranjo organizacional para o alcance de maior efetividade. II. De acordo com a compreensão sistêmica e comportamental da administração, as novas formas organizacionais revelam a ruptura com a racionalidade instrumental, caracterizando o paradigma pós-modernista. III. Na visão pós-modernista, as novas formas organizacionais podem representar a operacionalização de modos de racionalidade diferentes daquele descrito por Weber como típico do modelo burocrático. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Conheciment o	Conheciment o	Conhecim ento
----	--	------------------	------------------	------------------

11	Em uma faixa afixada na parede do saguão principal de uma grande revendedora de automóveis, que vem superando suas metas de vendas, pode-se ler o seguinte: “Satisfação 100% garantida ou seu dinheiro de volta para todos os carros comprados aqui com até um mês de uso”. Certo dia, um cliente adentra o saguão da revendedora, entrega as chaves de seu automóvel recém-adquirido ao sorridente vendedor e anuncia: “Comprei meu carro aqui na semana passada. Não estou satisfeito. Quero meu dinheiro de volta”. Surpreso, o vendedor afirma que essa situação nunca acontecera, mesmo com a faixa afixada há vários meses na loja. Ele explica que a devolução do dinheiro pago pelo carro dependerá de uma entrevista do cliente com o gerente comercial da revendedora, de uma perícia minuciosa no automóvel para apurar eventuais problemas devidos ao mau uso do veículo e do preenchimento, pelo cliente, de sete formulários diferentes detalhando suas razões para a devolução. Informa ainda que, cumpridas essas etapas, depois de uma análise por parte do setor financeiro da loja, o dinheiro do cliente poderá ser devolvido em dez parcelas mensais de igual valor. Com base no caso exposto, avalie as afirmações a seguir. I. O excesso de burocracia na revendedora de automóveis constitui obstáculo para que a empresa seja eficaz em seus objetivos comerciais. II. A atitude do vendedor revela falhas no treinamento oferecido pela empresa, pois ele foi incapaz de cumprir a promessa contida na faixa afixada na loja. III. Há evidências de disfunção burocrática caracterizada pela dificuldade de atendimento aos clientes frente a demandas não usuais. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Análise	Análise	Análise
----	---	---------	---------	---------

12	Uma das decisões mais relevantes quando se trata da política de capital de giro de uma empresa é a decisão de como os ativos correntes devem ser financiados. Disso é possível derivar seis possíveis estruturas financeiras, conforme proposto por Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) e Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002). Com base nas estruturas financeiras apresentadas, avalie as afirmações abaixo. I. Organizações que exibem estrutura do tipo I estão em excelente situação financeira em razão do elevado nível de liquidez praticado, pois têm recursos permanentes aplicados no ativo circulante. II. Organizações que exibem estrutura do tipo IV estão em situação financeira confortável, embora tenham saldo de tesouraria negativo em decorrência da necessidade de captação de recursos de longo prazo para investimento no CCL. III. Organizações que exibem estrutura do tipo V estão em uma situação em que os recursos financeiros e operacionais ficam comprometidos por maior prazo, o que evidencia uma inadequada de gestão financeira. Portanto, o correto é o que se afirma em: A) II, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) I e III, apenas. E) I, II e III.	Análise	Compressão	Compressão
----	--	---------	------------	------------

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

CCL = Ativo Circulante – Passivo Circulante

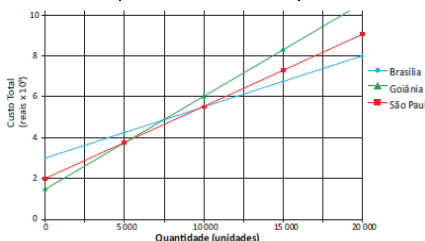
NIG = Ativo Circulante Operacional – Passivo Circulante Operacional

T = Ativo Circulante Financeiro – Passivo Circulante Financeiro

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

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

13	As decisões sobre a localização de empresas são estratégicas e integram o planejamento global do negócio. Considerando que o preço de venda da grande maioria dos bens produzidos é estabelecido pelo mercado, faz-se necessário que as empresas conheçam em detalhes os custos nos quais incorrerão em determinada localidade. O modelo padrão “custo-volume-lucro” é útil na decisão de localização. A figura a seguir apresenta, em um único gráfico, as curvas de custo total versus quantidade produzida mensalmente para as cidades de Brasília, São Paulo e Goiânia, as quais foram previamente selecionadas para receber uma nova fábrica de brinquedos. Sabe-se que a receita total é a mesma para as três localidades e que a decisão com base no lucro esperado em cada localidade varia com a quantidade produzida. A análise do modelo de “custo-volume-lucro” apresentado no gráfico revela que: A) São Paulo é a localidade que proporcionará maior lucro para a nova fábrica, se a quantidade mensal a ser produzida variar entre 5 000 e 10 000 unidades, considerando-se a estrutura de custos apresentada. B) São Paulo é a cidade na qual deve ser instalada a nova unidade produtiva, se a quantidade a ser produzida mensalmente for maior que 7 500 unidades, pois, a partir desse volume de produção, é a localidade que proporcionará maior lucro. C) Brasília é a localidade mais indicada para nova fábrica para volumes de produção menores inferiores a 5 000 unidades, pois é a cidade que viabilizará maior lucro. D) Goiânia deve receber a instalação da nova fábrica, se a quantidade produzida mensalmente for superior a 10 000 unidades, tendo em vista que, nas condições apresentadas, é a cidade que poderá dar maior lucro. E) tanto Goiânia quanto Brasília podem receber a nova fábrica, se o objetivo é produzir uma quantidade mensal exatamente igual a 5 000 unidades, considerando que o lucro será o mesmo nas duas localidades.	Compreensão	Compreensão	Compreensão
----	--	-------------	-------------	-------------



14	João é diretor de logística da BSW e constituiu um grupo para analisar a gestão de estoques da organização e propor melhorias. Inicialmente, foram identificadas duas concorrentes no mercado: as empresas MEW e RWZ, reconhecidas por suas práticas avançadas na gestão de estoques. Fundamentando-se em princípios éticos de legalidade, confidencialidade, uso e intercâmbio, o grupo decidiu implementar uma técnica de monitoramento do desempenho da gestão de estoques da concorrência (MEW e RWZ) e comparar os dados ao desempenho da BSW, ou seja, realizar um benchmarking funcional. Esse processo visa definir o nível de estoque que deve ser mantido na BSW, de modo a reduzir os custos associados ao excesso de estoque, os riscos e os correspondentes custos associados à falta de materiais. Na tabela a seguir, são apresentados os indicadores de giros de estoque de 2011 dessas organizações. Considerando que o custo anual das vendas de cada empresa é de R\$ 14 000 000,00 e comparando a situação operacional das três organizações por meio do indicador de giro de estoque, analise as afirmações seguintes. I. A necessidade de capital de giro é maior para a empresa BSW, pois, enquanto ela precisa de R\$ 700 000,00 para financiar seu estoque, a MEW necessita de R\$ 175 000,00 e a RWZ de R\$ 140 000,00, respectivamente. II. A empresa MEW é a que pode apresentar menor problema financeiro e uma gestão de estoque que contribui para torná-la mais competitiva no mercado, uma vez que é a que tem menor capital investido em estoque. III. A RWZ é a empresa que apresenta melhor administração logística e maior flexibilidade para atender a demanda de mercado e satisfazer seus clientes, tendo em vista que tem maior rotatividade de estoque e menor capital imobilizado em estoque. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Análise	Aplicação	Aplicação
----	--	---------	-----------	-----------

Empresa	BSW	MEW	RWZ
Giro de estoque	20	80	140

15	A perspectiva da sustentabilidade põe em discussão nosso atual modelo de desenvolvimento. Nos próximos decênios, deveremos ser capazes de passar de uma sociedade em que o bem-estar e a saúde econômica, que hoje são medidos em termos de crescimento da produção e do consumo de matéria-prima, para uma sociedade em que seja possível viver melhor consumindo (muito) menos e desenvolver a economia reduzindo a produção de produtos materiais. É muito difícil prever como essa passagem de um estado para outro poderá acontecer. É certo, porém, que será verificada uma descontinuidade que atingirá todas as dimensões do sistema: a dimensão física (os fluxos de matéria e energia), mas também a econômica e institucional (as relações entre os atores sociais), além da dimensão ética, estética e cultural (os critérios de valor e os juízos de qualidade que socialmente legitimam o sistema). Também é certo, portanto, que o que nos aguarda é uma longa fase de transição. Aliás, podemos dizer que a transição já começou e que se trata de promover a sua gestão procurando minimizar os riscos e aumentar as oportunidades. As características das sociedades sustentáveis vão emergir de um processo que vai depender de como vão se mover os diferentes atores sociais, das novas culturas que vão surgir, das relações de força que vão ser estabelecidas e das novas instituições que vão ser criadas. MANZINI, E.; VEZZOLI, C. O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: EdUSP, 2002. p. 31-32 (adaptado). Considerando o contexto apresentado, avalie as afirmações a seguir. I. Entre os atores sociais referenciados, as empresas ocupam papel secundário, pois sua função primordial é socioeconômica e não sociopolítica ou institucional, esta tipicamente exercida por governos e organizações multilaterais. II. Em processos de transição como o mencionado no texto, inovação e mudança tendem a ser incentivadas, enquanto valores e práticas institucionalizados tendem a ser questionados e substituídos por novas instituições, as quais podem conservar certos aspectos tradicionais. III. O cenário apresentado é repleto de oportunidades que podem ser alvo de estratégias empresariais para transformar ou até eliminar a produção de certos bens e gerar novos serviços, por exemplo, de reciclagem e reutilização de insumos e produtos, e de locação ou compartilhamento de eletrodomésticos, bicicletas e automóveis.	Análise	Compressão	Compressão
----	--	---------	------------	------------

	IV. Práticas como a logística reversa de bens pós-consumo, já adotadas por muitas empresas, tendem a ser parte integrante dos planos e estratégias empresariais em diversos segmentos, seja por determinação legal seja por incentivos de mercado. São adequadas ao contexto apresentado apenas as afirmações A) I e II. B) I e IV. C) II e III. D) I, III e IV. E) II, III e IV.			
16	As tabelas a seguir apresentam estimativas de regressão entre os retornos da empresa Alfa, que atua na produção e comercialização de piscinas e implementos para piscinas nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Vitória, e retornos do Ibovespa (índice da bolsa de valores de São Paulo). Considerando que o modelo estimado é robusto à presença de autocorrelação e heterocedasticidade nos resíduos, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas. I. O risco de mercado da empresa Alfa é menor do que o do Ibovespa (carteira de mercado), o que significa que os retornos esperados para a Alfa serão menores do que os retornos esperados para o índice Bovespa. PORQUE II. O modelo é estatisticamente não significativo tendo em vista que não se pode rejeitar a hipótese de que os coeficientes da regressão sejam estatisticamente diferentes de zero. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras,	Análise	Análise	Análise

	mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.																																																				
	Tabela 1 - Estatística de regressão <table><tr><td>R-múltiplo</td><td>0,944</td></tr><tr><td>R-Quadrado</td><td>0,892</td></tr><tr><td>R- quadrado ajustado</td><td>0,880</td></tr><tr><td>Erro-padrão</td><td>0,030</td></tr><tr><td>Observação</td><td>11</td></tr></table> Tabela 2 - Análise de Variância <table><tr><td></td><td>gl</td><td>SQ</td><td>MQ</td><td>F</td><td>F de significação</td></tr><tr><td>Regressão</td><td>1</td><td>0,069286</td><td>0,069286</td><td>74,410128</td><td>0,0000121</td></tr><tr><td>Resíduo</td><td>9</td><td>0,0083802</td><td>0,0009311</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Total</td><td>10</td><td>0,0776666</td><td></td><td></td><td></td></tr></table> Tabela 3 - Coeficientes da Regressão <table><tr><td></td><td>Coeficientes</td><td>Erro-padrão</td><td>stat t</td><td>valor-P</td></tr><tr><td>Interseção</td><td>-0,0454410</td><td>0,0224003</td><td>-2,0285843</td><td>0,0129582</td></tr><tr><td>IBOVESPA</td><td>0,6149883</td><td>0,0712936</td><td>8,6261305</td><td>0,0000121</td></tr></table>	R-múltiplo	0,944	R-Quadrado	0,892	R- quadrado ajustado	0,880	Erro-padrão	0,030	Observação	11		gl	SQ	MQ	F	F de significação	Regressão	1	0,069286	0,069286	74,410128	0,0000121	Resíduo	9	0,0083802	0,0009311			Total	10	0,0776666					Coeficientes	Erro-padrão	stat t	valor-P	Interseção	-0,0454410	0,0224003	-2,0285843	0,0129582	IBOVESPA	0,6149883	0,0712936	8,6261305	0,0000121			
R-múltiplo	0,944																																																				
R-Quadrado	0,892																																																				
R- quadrado ajustado	0,880																																																				
Erro-padrão	0,030																																																				
Observação	11																																																				
	gl	SQ	MQ	F	F de significação																																																
Regressão	1	0,069286	0,069286	74,410128	0,0000121																																																
Resíduo	9	0,0083802	0,0009311																																																		
Total	10	0,0776666																																																			
	Coeficientes	Erro-padrão	stat t	valor-P																																																	
Interseção	-0,0454410	0,0224003	-2,0285843	0,0129582																																																	
IBOVESPA	0,6149883	0,0712936	8,6261305	0,0000121																																																	
17	O proprietário de um pequeno restaurante decidiu avaliar a qualidade do seu serviço. Para tanto, durante uma semana, convidou seus clientes para avaliarem o serviço da casa com uma de três notas possíveis: 0 (zero), 5 (cinco) ou 10 (dez). Após a consolidação dos dados coletados, observou que: 20 clientes atribuíram à casa nota zero; 200 clientes, nota cinco; 180 clientes, nota dez. Na análise dos resultados, o proprietário decidiu extrair a média, a mediana e a moda das respostas. O proprietário oferecerá um bônus aos empregados se ao menos uma das três medidas usadas (média, mediana e moda) estiver acima de 8,0, e fará uma ação promocional para seus clientes caso a média seja inferior a 6,0. Com base nessas informações, o proprietário deve A) providenciar a ação promocional, pois a média ficou abaixo do valor de referência considerado para essa decisão. B) providenciar o bônus para os empregados, pois o valor mediano ficou acima do ponto de referência considerado para essa decisão. C) providenciar o bônus para os empregados, pois a moda ficou acima do valor de referência considerado para essa decisão. D) manter o funcionamento do restaurante como está, pois nenhuma das medidas ficou acima de 8,0 e a mediana e a moda foram superiores a 6,0. E) manter o funcionamento do restaurante como está, pois nenhuma das medidas ficou acima de 8,0 e a média foi superior a 6,0.	Aplicação	Aplicação	Aplicação																																																	

18	A gerente da unidade gestora de saúde X de um pequeno município brasileiro defende sua unidade como a mais eficiente das três unidades do município, em termos de motivação de pessoal, pois, durante um ano de registros de faltas e presenças, observou apenas 18 faltas de seus 90 profissionais. A gerente assegura que sua unidade é a melhor no critério “nível de faltas relativo ao número de profissionais”, e a sua referência de comparação é a unidade gestora Y, que conta com 120 profissionais e registrou, no mesmo período, 24 faltas. Os gerentes das unidades Y e Z contestam o argumento da gerente da unidade X, o que se tornou fator de potencial conflito entre gestores. Para esclarecer melhor os fatos, o secretário de saúde fez um levantamento das três unidades gestoras de saúde (X, Y e Z), e observou que foram registradas, entre 350 profissionais, 62 faltas no total. Com base no contexto acima, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas. I. A gerente da unidade gestora de saúde X tem razão ao defender sua unidade como a mais eficiente do município. PORQUE II. A unidade gestora de saúde Z tem o mesmo nível de faltas relativo ao número de empregados dessa unidade do que a unidade gestora de saúde Y. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Análise	Análise	Análise
----	--	---------	---------	---------

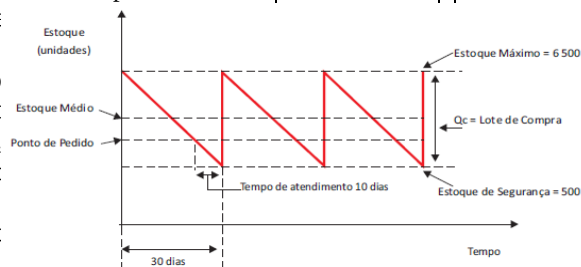
19	O planejamento e as decisões relativas à capacidade produtiva são estratégicos e vitais para a empresa, pois exercem forte influência sobre sua rentabilidade. Uma empresa com excesso de capacidade produtiva tem uma demanda inferior à sua capacidade máxima. Por outro lado, uma empresa com limitação de capacidade produtiva apresenta demanda potencial por seus produtos superior à sua capacidade instalada. Nessas duas situações, a rentabilidade das empresas não está sendo otimizada. A esse respeito, um aspecto importante que as empresas devem levar em consideração é o instante em que se dá o incremento de capacidade. Por exemplo, o incremento de capacidade pode antecipar-se ou seguir-se ao aumento de demanda, conforme mostram os gráficos a seguir. GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. C. Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 2010 (adaptado). Considerando a influência das políticas quanto ao instante de se incrementar a capacidade nos critérios competitivos, conforme descrito acima, avalie as afirmações que se seguem. I. A política de seguimento à demanda faz com que a organização opere muito próximo da capacidade máxima instalada, o que contribui para garantir excelência no serviço prestado aos clientes. II. A decisão sobre o momento em que se dá o incremento de capacidade em relação ao aumento de demanda deve levar em consideração o nível de utilização dos recursos, o instante de desembolso, os riscos ao desempenho em velocidade e ao nível de serviços e o custo unitário decorrente de utilização da capacidade. III. Do ponto de vista econômico, a política de seguimento à demanda para incremento da capacidade é recomendável quando se deseja postergar ao máximo o desembolso de capital e a organização opera com menor custo unitário de utilização da capacidade, já que a nova quantidade de capacidade será totalmente utilizada. IV. O investimento em capital na política de incrementar a capacidade antes do aumento de demanda é antecipado, o que faz com que o sistema opere sem ociosidade e com menor custo unitário de utilização da capacidade, contribuindo também para que o nível dos serviços prestados aos clientes seja melhor. É correto apenas o que se afirma em A) I. B) II. C) I e IV. D) II e III. E) III e IV.	Análise	Compreensão	Compreensão
----	---	---------	-------------	-------------

20	A Diretoria Financeira da empresa Átria informou que, atualmente, a estrutura de capital é composta de R\$ 6 000 000,00 de dívidas de longo prazo, captadas junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ao custo de 6% a.a. A empresa tem, hoje, 2 milhões de ações ordinárias distribuídas, ao valor de mercado de R\$ 11,00/ação. A empresa é tributada à alíquota de 30%. O preço médio de venda de seus produtos é de R\$ 118,00, os custos variáveis unitários são de R\$ 69,00 e os custos fixos são da ordem de R\$ 1 428 000,00. A quantidade vendida do exercício anterior foi de 200 000 unidades. Espera-se que a economia nos próximos 3 anos ganhe ainda mais fôlego e expansão. O desempenho financeiro da Átria é especificado na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) a seguir. Considerando a DRE acima e tendo em vista os resultados para os diferentes indicadores e múltiplos, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas. I. A alavancagem financeira adotada pela empresa Átria gerou efeito positivo nos resultados da empresa. PORQUE II. Com a economia em expansão, torna-se mais intensa a geração de resultados líquidos a partir dos investimentos realizados pela empresa Átria com recursos de terceiros, uma vez que estes contribuem para gerar resultados para a empresa. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Análise	Análise	Análise
----	---	---------	---------	---------

Receita Operacional Bruta	23 600 000,00
(-) Deduções da Receita	
Impostos e Contribuições	- 1 180 000,00
Devoluções de Vendas	- 236 000,00
Receita Operacional Líquida	22 184 000,00
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	
Custos Variáveis	- 13 800 000,00
Custos Fixos	- 1 428 000,00
Resultado Operacional Bruto	6 956 000,00
(-) Despesas Operacionais	- 500 000,00
Resultado antes Juro e Imposto de Renda	6 456 000,00
(-) Despesas Financeiras	- 600 000,00
Resultado antes do Imposto de Renda	5 856 000,00
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	- 1 756 800,00
Resultado Líquido do Exercício	4 099 200,00
(/) Lucro / Ação	2,05

Métricas	Valores
ROA	18,45%
ROI	23,06%
ROE	26,62%
PC	7 000 000
PL	22 000 000
EX LP	6 000 000
ROA = Retorno sobre o Ativo	
ROI = Retorno sobre o Investimento de Longo Prazo	
ROE = Retorno sobre o Capital Próprio	
PC = Passivo Circulante	
PL = Patrimônio Líquido	
EX LP = Exigível Longo Prazo	

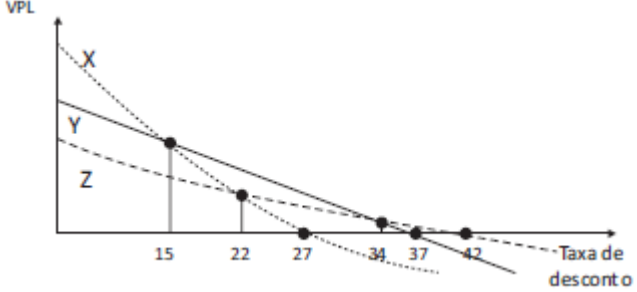
21	Carlos, gerente de operações da fábrica de brinquedos RWZ, constatou que o estoque de um item componente de seu principal produto não atende adequadamente a política de gestão de materiais da fábrica, tendo em vista que os custos operacionais associados à manutenção do estoque desse item são muito elevados. Atento ao comportamento da demanda, Carlos passou a administrar o estoque utilizando o Modelo por Ponto de Pedido. Segundo esse modelo, sempre que o nível de estoque do item atingir o Ponto de Pedido, é providenciado um pedido de reposição de Q_c unidades, as quais, se não ocorrer imprevisto, devem dar entrada em estoque dez (10) dias após a emissão do pedido. A figura a seguir ilustra esse modelo. Com base nas condições apresentadas no Modelo por Ponto de Pedido proposto por Carlos, avalie as afirmações a seguir. I. A RWZ deve administrar os custos operacionais relacionados ao capital empatado, ao espaço de armazenagem, à iluminação, à segurança e à obsolescência, já que o estoque médio é de 3 000 unidades. II. A quantidade de itens que deve ser usada entre a data da encomenda e a data de recebimento do lote de compra, ou seja, a quantidade suficiente para atender à demanda durante o tempo de é de 2 000 unidades. III. O total de 4 500 unidades do estoque do item que será c encomenda do lote de compra unidades o nível do estoque n IV. A demanda diária do item de 200 unidades, e a quantidade o tamanho do lote de compra, É correto apenas o que se afirma em A) I. B) II. C) I e III. D) II e IV. E)III e IV.	Análise	Aplicação	Aplicação
----	--	---------	-----------	-----------



22	Um microempresário está avaliando a captação de recursos com o objetivo de implementar um projeto de substituição de equipamentos de sua empresa. Do total dos recursos necessários, 40% serão financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ao custo de 10% a.a.; 10% dos recursos serão obtidos de uma linha de crédito do banco com o qual a empresa mantém relacionamento, ao custo de 18% a.a.; e o restante dos recursos necessários virão dos lucros retidos pela empresa. Com base nas especificações da captação de recursos acima descrita e desconsiderando o risco do projeto e os efeitos do imposto de renda, avalie as afirmações seguintes. I. O custo de capital de terceiros do projeto de substituição é de 5,80% a.a. II. Se a rentabilidade do projeto está estimada em 17% a.a., então o custo de capital próprio desse investimento deve ser inferior a 22,40% a.a., para que o empreendimento seja viável. III. A expansão do endividamento deve promover aumento no custo de capital próprio da empresa. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.	Aplicação	Aplicação	Aplicação
23	Não defendemos a ideia da inércia estrutural (Baum, 1999), em que a mudança adaptativa acarretada pela Tecnologia de Informação (TI) não é possível ou recomendada. Em alguns casos, o uso adequado da TI poderá resultar em melhoras significativas de performance e libertar o homem de tarefas repetitivas e enfadonhas. No entanto, a elevada taxa de fracasso e a descrença e o desinteresse da alta gestão nas implantações de TI que exijam mudanças comportamentais substanciais (Markus e Benjamin, 1997) sugerem que, mesmo no escopo limitado das mudanças adaptativas, a visão reducionista tem causado sérios problemas. Seria fortemente recomendável, então, que os gestores procurassem desenvolver uma compreensão melhor da natureza da informação e do fenômeno da cognição humana, caso se pretenda aumentar a efetividade da gestão estratégica de sistemas de informação. PITASSI, C.; LEITÃO, S. P. Tecnologia de Informação e mudança: uma abordagem crítica. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 2, p. 77-87, abril/junho 2002 (adaptado). Considerando as ideias do texto acima, avalie as afirmações a seguir. I. A inércia estrutural criada pela TI é recomendável para se obterem melhorias significativas de desempenho nas organizações. II. A efetividade da gestão estratégica de sistemas de informação depende da compreensão da natureza da informação e dos processos cognitivos associados.	Compreensão	Conhecimento	Conhecimento

	III. A libertação do homem de tarefas repetitivas e enfadonhas pela TI leva à eliminação dos processos burocratizados associados à atividade humana nas organizações. É correto o que se afirma em A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.			
24	Grande parte das atividades de organizações empresariais é sujeita a regulamentação estatal, a exemplo das demonstrações financeiras de empresas de capital aberto e das especificações de produtos definidas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO). Além da regulamentação estatal, há setores que utilizam mecanismos de autorregulamentação, como o setor de comunicação publicitária, que se orienta por definições do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR). Esse Conselho analisa o componente ético das atividades do setor, com base no seu código de ética e em resoluções próprias. Não trata, porém, de todas as questões do campo. Por exemplo, questões de propaganda política são analisadas pelos tribunais eleitorais. Há, também, iniciativas de autorregulamentação em setores como o bancário e o de mídia impressa e eletrônica. Considerando o contexto acima, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas. I. A autorregulamentação é uma alternativa adicional de controle sobre possíveis desvios éticos entre organizações dos setores que a adotam. PORQUE II. Executivos de empresas de setores autorregulamentados atuam em um ambiente ético bem estruturado, o que permite que se desprendam das regulamentações externas oriundas de agências governamentais, já que têm as referências setoriais como base para a análise ética de suas decisões. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I. C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.	Análise	Análise	Análise

25	Os executivos de uma empresa do setor de fast food que mantêm lojas em todo o território nacional estão preocupados com a recorrência de matérias na mídia sobre os prejuízos causados à saúde pelos maus hábitos alimentares, atribuídos à baixa qualidade das refeições rápidas, foco do negócio da empresa. Como reação, esses executivos desenvolveram um processo de remodelação das lojas e das embalagens dos produtos, buscando incorporar uma concepção de boa relação com o meio ambiente, utilizando materiais reciclados e informando esse fato nas embalagens e nas campanhas de comunicação. Outra ação foi incorporar insumos naturais e orgânicos ao cardápio das lojas, ampliando o número de opções. Isso acarretou o aumento da complexidade na operação, elevando o tempo de espera dos clientes no balcão das lojas e o preço final de venda dos itens, o que implicou perda de vendas. Por outro lado, de acordo com uma pesquisa de mercado encomendada pela empresa, foi identificado aumento no valor da marca após as ações tomadas. Considerando a situação acima, avalie as afirmações a seguir. I. As organizações midiáticas que elaboraram matérias sobre a qualidade nutricional deficiente de certos alimentos podem ser consideradas stakeholders da empresa mencionada no caso. II. Considerando-se as funções administrativas, a remodelação das lojas da empresa relaciona-se com a função controle. III. A fim de reverter o aumento no tempo de espera dos clientes, é possível empregar técnicas de administração científica, tais como aquelas preconizadas por Frederick Taylor, de modo a incorporar eficiência à produção das opções ofertadas pelo cardápio das lojas. IV. A empresa mencionada no caso adota a concepção de marketing orientado para vendas. É correto apenas o que se afirma em A) I e II. B) I e III. C) III e IV. D) I, II e IV. E) II, III e IV.	Análise	Análise	Análise
----	---	---------	---------	---------

26	O diretor de operações da Biomais Bebidas Ltda. deseja substituir um equipamento de controle químico mecânico por outro eletrônico. Existem três equipamentos candidatos: X, Y e Z. Apesar de o investimento inicial ser o mesmo para todos os equipamentos, a magnitude e a época de ocorrência dos fluxos de caixa intermediários diferem em razão dos custos operacionais definidos pelas especificações técnicas de cada equipamento. O custo médio ponderado de capital, tido como a taxa mínima de atratividade para a empresa, é de 23% a.a. Os perfis de valor presente líquido (VPL) que sintetizam os resultados estão representados na figura a seguir. Considerando os perfis de VPL para as três propostas candidatas, avalie as afirmações seguintes. I. A análise da dinâmica dos fluxos de caixa líquidos do equipamento Y indica que a taxa interna de retorno desse equipamento é de 34% a.a. II. A melhor alternativa de investimento para a empresa é a escolha pelo equipamento X, considerando a análise pelo VPL. III. Se a taxa mínima de atratividade fosse para 27% a.a., a escolha pelo equipamento mais viável não deveria ser alterada. É correto o que se afirma em A) II, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) I e III, apenas. E) I, II e III.		Aplicação	Aplicação
27	A maioria das empresas ainda aplica exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, embasados em descrições de atividades e responsabilidades de cada cargo ou função. A utilização de instrumentos como descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas dessas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, quando aplicados na condição de exclusão de outras formas, esses sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação às novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa. WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. (Coord.) Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004, p. 84 (adaptado). O texto acima permite distinguir novos modelos estratégicos de modelos tradicionais de gestão de pessoas, associando-os aos contextos e às características das organizações. Nesse contexto, selecione quais das seguintes características correspondem aos novos modelos estratégicos de gestão de pessoas. I. A estrutura organizacional apresenta muitos níveis hierárquicos e a ascensão salarial se faz preponderantemente por promoção horizontal e vertical, no âmbito do sistema de gestão de carreiras. II. O processo decisório baseia-se em uma descrição	Conheciment o	Conheciment o	Conhecim ento

	de papéis e de responsabilidades clara e rigorosamente observada no dia a dia da organização. III. O planejamento estratégico é realizado pela cúpula dirigente, com apoio de um grupo de especialistas de alto nível lotados no departamento de planejamento da matriz, produzindo diretrizes e objetivos negociais para a organização. IV. O estilo e a cultura gerenciais privilegiam proximidade e compartilhamento de informações e de pontos de vista. Nesse contexto, as pessoas têm acesso franqueado aos seus dirigentes e às equipes de áreas funcionais e técnicas da organização. V. As descrições de responsabilidades e de atribuições são estabelecidas de maneira genérica e contextualizada, privilegiando a explicitação dos resultados a serem alcançados, ao lado dos padrões de serviços, da qualidade e dos relacionamentos pessoais e negociais internos e externos. São pertinentes apenas as características descritas em A) I e II. B) I e V. C) II e III. D) III e IV. E) IV e V.			
28	Um estudo de uma empresa de consultoria americana mostra que sete em cada dez empresários do mundo buscam alguma iniciativa de colaboração com outras empresas. O alvo preferencial são companhias com as quais já existe algum tipo de relacionamento, como fornecedores e clientes. “São vários os motivos para parcerias, desde a necessidade de adquirir conhecimento em áreas novas até simplesmente cortar custos”, afirma o responsável pela pesquisa. Assim, para ganhar competitividade, muitas empresas passaram a ver mais vantagens do que problemas em dividir informações estratégicas. É cada vez maior o número de empresas que criam projetos em conjunto para dividir custos e riscos. A parceria pode ser entre concorrentes ou entre empresas de mercados totalmente distintos, como nos modelos que seguem. Modelo I - Para abrir mercados: o custo de chegar a uma nova região pode inviabilizar a investida. Convidar outra empresa ajuda a dividir os custos. Modelo II - Para cortar custos: empresas gastam muito com atividades que não são sua especialidade, como transporte. Aliar-se a um especialista pode ser uma saída. Modelo III - Para inovar: projetos de inovação são caros e incertos por natureza. Para reduzir os custos, cada vez mais empresas criam projetos para prospectar novas tecnologias. SIMÕES, R. O inimigo virou sócio. Exame, São Paulo, ano 46, n. 1019, p. 109-110, 27 jun. 2012 (adaptado). Considere a seguinte situação hipotética. Três fabricantes de produtos distintos — uma de adereços e utilidades femininos; outra de meias para mulheres e lingerie; e uma terceira de produtos diversos com design não convencional —, atuantes de maneira isolada por meio de lojas próprias e franquias em	Avaliação	Aplicação	Aplicação

	cidades com mais de 500 mil habitantes, conceberam uma nova proposta de loja para cidades com até 250 mil habitantes, caracterizada pela venda conjunta dos itens das três marcas. De acordo com a proposta de modelos de parceria apresentada pela empresa de consultoria americana, a situação descrita acima enquadra-se no(s) modelo(s) A) I, apenas. B) III, apenas. C) I e II, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.			
29	A Brasil Indústria de Calçados é uma empresa de sapatos que pretende aumentar sua participação no mercado. A empresa deseja conquistar novos mercados, aumentar suas vendas e melhorar sua competitividade na indústria calçadista. Seu diretor executivo está indeciso em implementar uma entre as seguintes estratégias sugeridas por seu gerente de planejamento: (1) integração vertical; (2) integração horizontal; (3) crescimento interno horizontal; e (4) crescimento interno vertical. Considerando as estratégias sugeridas pelo gerente de planejamento ao diretor executivo, avalie as afirmações a seguir. I. A decisão pela estratégia de integração vertical levaria a Brasil Indústria de Calçados a adquirir outra empresa que produz componentes para a fabricação de seus produtos atuais. Com isso, o diretor executivo teria controle maior da qualidade de seus vários processos produtivos. II. Caso o diretor executivo da Brasil Indústria de Calçados opte pela integração horizontal, a empresa estará apta a realizar uma aliança estratégica do tipo ganha-ganha com uma ou mais empresas (concorrentes ou não). Dessa forma, o diretor executivo poderia compartilhar recursos e competências, assim como reduzir os riscos individuais de cada organização parceira. III. Ao adotar a estratégia de crescimento interno horizontal, o diretor executivo da Brasil Indústria de Calçados pode decidir criar novas empresas que operem em negócios similares ao seu. Nesse sentido, será possível aumentar vendas, alcançar maior participação de mercado e ser mais competitivo na indústria calçadista. IV. Com a estratégia de crescimento interno vertical, a Brasil Indústria de Calçados pode decidir adquirir um novo negócio relacionado ao canal de distribuição da empresa. Com isso, o diretor executivo criaria um relacionamento melhor com fornecedores e clientes. É correto apenas o que se afirma em A) I.	Análise	Aplicação	Aplicação

	B) II. C) I III. D) II e IV. E) III e IV.			
30	Ludwick Marishane, de 22 anos de idade, estudante da Universidade de Cape Town, na África do Sul, desenvolveu um gel de banho que não exige água e sabão. Para divulgar o produto, ele também criou uma empresa. A ideia de Marishane é útil principalmente para lugares onde não há água adequada ou suficiente para o banho. O gel promete eliminar bactérias, hidratar a pele e deixar um cheiro de banho tomado, bastando esfregá-lo sobre o corpo. Marishane acredita que seus principais clientes não estarão apenas em lugares onde não há água potável. A empresa diz que vai vender o gel para passageiros que farão voos de longa duração, para hotéis e locais onde existem guerras ou situações de conflitos. A criação de Marishane, extremamente parecida com o álcool gel, pode ajudar a reduzir doenças em áreas rurais causadas pela falta de água e higiene. A composição do gel mistura biocidas, bioflavonoides e hidratantes. Com o gel, Marishane ganhou o prêmio máximo do Global Student Entrepreneur Awards de 2011. Agora, além de uma empresa, ele já detém a patente e a marca registrada do gel. Cada unidade do gel será vendida por US\$ 0,50 para comunidades rurais e por US\$ 1,50 para empresas. Segundo o estudante, uma unidade é suficiente para limpar todo o corpo e matar 99,9% dos germes. DARAYA, V. Estudante cria forma de tomar banho sem água. Disponível em: <http://exame.abril.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2012 (adaptado). A figura abaixo representa a Matriz BCG (Boston Consulting Group) de participação de mercado. Suponha que uma empresa comercial que atue com a distribuição de diversos produtos resolva introduzir o gel criado por Marishane no seu portfólio de produtos. Nessa situação, em qual dos quadrantes da Matriz BGC o gel estaria posicionado? A) Como pontos de interrogação, pois é um novo produto que ainda não tem participação de mercado, embora seja introduzido em um mercado em crescimento. B) Como estrelas, pois tem grande participação no	Matriz BCG de participação de mercado 	Aplicação	Aplicação

	mercado e será introduzido em um mercado em crescimento constante. C) Como vira-latas ou abacaxis, pois como o mercado e o produto são novos, tanto a participação quanto o crescimento do mercado são pequenos. D) Como vacas leiteiras, pois tem grande potencial de vendas em um mercado crescente. E) Como estrelas, pois é indicado para uso durante viagens de avião de longa distância.			
31	Desenvolvimento sustentável significa atender às necessidades das gerações presentes sem impedir que as gerações futuras também o façam. O princípio ético é de que as futuras gerações tenham acesso, pelo menos, ao mesmo nível de capital natural que as gerações predecessoras. Nesse contexto, surge o conceito de produção mais limpa, que busca a eficiência pelo não desperdício, minimização ou não geração de resíduos, eficiência energética e eliminação de impactos à saúde humana e ao ambiente, na obtenção de produtos atóxicos, no uso de reciclagem primária atóxica e na responsabilidade continuada do produtor. Na produção mais limpa, bens são produzidos de forma compatível com o que um ecossistema pode suportar, garantindo-se sustentabilidade e conservação de recursos, com respeito aos padrões de qualidade ambiental. Para que isso ocorra, é imperativo o envolvimento de toda a cadeia produtiva. Considerando o texto apresentado, avalie as seguintes asserções a respeito da produção de bens e serviços sustentáveis e a relação proposta entre elas. I. A produtividade dos sistemas de produção em uma economia sustentável é dependente de certificações do tipo produção mais limpa. PORQUE II. Uma economia sustentável depende não apenas de processos industriais mais limpos, mas também de produtos sustentáveis, ou seja, o foco da produção deve ser ampliado do gerenciamento de processos para o gerenciamento de produtos ao longo da cadeia produtiva. A respeito dessas asserções, assinale a opção correta. A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I. B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.	Análise	Análise	Análise

	C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa. D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira. E) As asserções I e II são proposições falsas.																
32	O franchising permite que o franqueador aumente sua base de atuação com maior intensidade do que seria possível se dependesse apenas de recursos próprios para instalar, operar e gerir novas unidades. O fenômeno ocorre porque o franqueador faz uso daquilo que os estadunidenses denominam O.P.M. (“other people’s money”, ou seja, “o dinheiro dos outros”), situação em que os franqueados bancam os custos de implantação, operação e de gestão das respectivas unidades. Em segundo lugar, o franchising reduz a necessidade de o franqueador recrutar, selecionar e contratar pessoal, em particular gerentes que sejam capazes de administrar essas novas unidades, muitas vezes geridas pelos próprios franqueados. Por meio do franchising, o franqueador pode, adicionalmente, ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física e o conhecimento do franqueado sobre os hábitos e a cultura da região onde vive e trabalha. ARAÚJO, A. P. B. Franchising. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2012 (adaptado). A figura a seguir representa a matriz de componentes do vetor de crescimento, também conhecida como matriz produtos e mercados, de Igor Ansoff. Suponha que uma empresa franqueadora do setor de lanchonetes deseje ampliar negócios sem modificar os princípios negociais habitualmente praticados. A partir do texto e dos quatro quadrantes da matriz de componentes do vetor de crescimento apresentada acima, qual das alternativas de crescimento seria mais pertinente ao caso? A) Desenvolvimento de produto e diversificação. B) Desenvolvimento de mercado e diversificação. C) Penetração de mercado e diversificação. D) Penetração de mercado e desenvolvimento de produto. E) Penetração de mercado e desenvolvimento de	<table><tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="2">Produtos</th></tr><tr><th>Existentes</th><th>Novos</th></tr><tr><th rowspan="2">Mercados</th><th>Existentes</th><td>Penetração de Mercado</td><td>Desenvolvimento de Produtos</td></tr><tr><th>Novos</th><td>Desenvolvimento de Mercado</td><td>Diversificação</td></tr></table>			Produtos		Existentes	Novos	Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação	Aplicação	Aplicação
		Produtos															
		Existentes	Novos														
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos														
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação														

	mercado.			
33	Segundo o presidente da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), “uma concentração, em termos de mercado, de cerca de 30% não é nenhum ‘bicho de sete cabeças’. Há uma concentração em São Paulo, mas no restante do país a situação é diferente”. Segundo a Abras, a participação das vendas das maiores empresas do setor de supermercados no Brasil passou de 40%, em 2009, para 43% em 2010. Embora a concentração avance, ainda está longe da realidade na Europa, onde as cinco maiores redes respondem por 70% a 80% das vendas, destacou a Abras. PETRY, R. Competição continua mesmo com fusão entre Carrefour e Pão de Açúcar. São Paulo: Agência Estado, 2011 (adaptado). Considerando o texto, conclui-se, com base na abordagem das forças competitivas de Michael Porter, que A) há ampliação de ameaças de novos entrantes quando há aumento na concentração de empresas que participam do setor de supermercados no varejo brasileiro. B) a globalização contribui para a redução do processo de concentração entre as empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro. C) o processo de concentração entre empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro aumenta o poder de negociação dos compradores (clientes). D) o processo de concentração entre empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro aumenta o poder de negociação dos fornecedores. E) o processo de aquisição ou fusão entre empresas do setor de supermercados no varejo brasileiro aumenta seu poder de negociação com fornecedores e compradores.	Análise	Análise	Análise

34	Uma rede paulistana de hotéis acaba de arrecadar 435 milhões de reais para seu primeiro fundo de investimentos em hotéis, criado no fim de 2011, em parceria com uma gestora de investimentos. É o primeiro fundo criado para comprar hotéis inteiros no Brasil. Nas próximas semanas, esse recurso financeiro vai ser usado para comprar seis empreendimentos e integrá-los à rede de 25 hotéis, que hoje fatura 255 milhões de reais. Outros 20 empreendimentos estão no radar do fundo em todas as regiões do Brasil, com exceção do Norte do país. LETHBRIDGE, T. Exame, São Paulo, ano 46, n. 1017, p. 19, 30 mai. 2012 (adaptado). As organizações produtivas costumam definir como objetivo principal o aumento nas vendas, o incremento nos lucros, o aumento na participação de mercado ou, ainda, outras medidas de desempenho relacionadas ao crescimento e ao desenvolvimento do negócio. Metas de crescimento podem ser perseguidas por meio de estratégias diversas. Que estratégia foi utilizada pela rede de hotéis de que trata o caso acima para promover seu crescimento? A) Integração vertical. B) Integração horizontal. C) Diversificação. D) Fusão. E) Joint venture.	Compreensão	Compreensão	Compreensão
35	A expressão “apagão de mão de obra” passou a ser veiculada na mídia especializada e entre agentes econômicos, sociais e políticos para retratar uma condição estrutural do mercado de trabalho brasileiro, no qual as necessidades organizacionais por competências laborais mais complexas e (ou) de elevada qualificação não são facilmente supridas. Considerando essa realidade, avalie se cada uma das organizações descritas nos itens a seguir adotou as melhores práticas de gestão de pessoas, de acordo com abordagens contemporâneas. I. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a redesenhar seus processos de trabalho para ampliar a produtividade e a qualidade. Em paralelo, tende a ampliar os investimentos em capacitação para prover características multifuncionais aos empregados. II. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a conceber políticas remuneratórias diretas e (ou) indiretas mais atraentes. Tornando-se mais atrativa no mercado de trabalho, poderá “congelar” investimentos em capacitação de pessoas. III. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a reduzir de maneira significativa as exigências de recrutamento e de seleção para atrair pessoal. Em contrapartida, não terá de conceber políticas remuneratórias mais atraentes. IV. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a adotar modelos de remuneração variável mais agressivos, conjugados a critérios de promoção mais restritivos, no âmbito do sistema de gestão de carreiras e de remuneração.	Compreensão	Aplicação	Aplicação

	V. Pressionada pelo mercado de trabalho, a organização tende a flexibilizar as exigências de recrutamento e de seleção e a ampliar seus investimentos em capacitação. Atuam de forma adequada face ao “apagão de mão de obra” mencionado no texto apenas as organizações descritas em A) I e II. B) I e V. C) II e III. D) III e IV. E) IV e V.			
D3 - A	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.	Avaliação	Avaliação	Avaliação
D3 - B	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	Análise	Análise	Análise

	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. b) Faça uma análise do resultado geral e do resultado segmentado por cidade.			
D3 - C	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. 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.	Avaliação	Síntese	Síntese
D4 - A	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.	Conhecimento	Compreensão	Compreensão

	Os modelos finais são produzidos em fábricas chinesas. Os inventores e os internautas que palpitaram 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. a) Que tipo de estrutura organizacional melhor representa a situação descrita?			
D4 - B	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 palpitaram 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.	Compreensão	Compreensão	Compreensão

	b) Como os sistemas de informação dão suporte aos processos interativos de desenvolvimento de produtos e serviços?			
D4 - C	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. c) Quais os incentivos para um fundo de capital de risco investir nesse tipo de empreendimento?	Avaliação	Avaliação	Avaliação

D4 - D	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. d) 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?	Avaliação	Síntese	Síntese
D5 - A	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	Síntese	Síntese	Síntese

	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;			
D5 - B	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	Síntese	Síntese	Síntese

	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: b) critérios críticos a serem analisados pela área de Produção para a viabilização do projeto de expansão da fábrica.			
--	---	--	--	--