Cebraspe
Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO (TCE/MA)

CARGO 1: ANALISTA ESTADUAL DE APOIO AO CONTROLE EXTERNO
ÁREA: APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO
ESPECIALIDADE: ADMINISTRAÇÃO

Prova Discursiva – Peça técnica

Aplicação: 22/11/2026

PADRÃO DE RESPOSTA

1) TÍTULO
O(A) candidato(a) deve dar um título adequado ao relatório, de acordo com a situação descrita, o qual sintetize o objeto de análise, como, por exemplo, o seguinte: **Relatório técnico de análise da possibilidade de compra regional dos materiais A e B pela empresa X**.

2) INTRODUÇÃO
Na introdução, espera-se que o(a) candidato(a) redija um parágrafo acerca da finalidade do trabalho, que inclui a análise de vantagens e desvantagens competitivas para a empresa X em decorrência da opção por compras regionais, a análise de um benefício e de um prejuízo para o próprio mercado regional, e a opinião conclusiva quanto à recomendação ou não da compra no mercado regional.

3) ANÁLISE
Vantagens competitivas para a empresa X
Caso a empresa X necessite repor determinado material com mais frequência, a aquisição regional pode permitir entregas em intervalos menores, reduzindo a necessidade de manter grandes quantidades armazenadas. Isso pode liberar capital de giro, diminuir custos de armazenagem e reduzir o risco de obsolescência dos materiais. Outras vantagens possíveis são: redução dos custos de transporte, uma vez que menores distâncias podem reduzir despesas com frete, combustível, seguros e movimentação; maior rapidez no abastecimento, uma vez que a proximidade dos fornecedores pode reduzir o prazo entre a emissão do pedido e o recebimento dos materiais; redução dos estoques de segurança, uma vez que prazos menores e mais previsíveis podem permitir a redução dos estoques necessários para proteger a operação; maior capacidade de negociação, uma vez que a proximidade pode facilitar visitas, reuniões, ajustes de pedidos e negociações emergenciais; fortalecimento das parcerias comerciais, uma vez que a interação frequente pode favorecer relações duradouras e maior cooperação entre comprador e fornecedor; possível redução das emissões de transporte, uma vez que percursos menores podem diminuir a emissão de gases de efeito estufa, conforme o modal de transporte utilizado e a operação logística em questão; maior agilidade na reposição, uma vez que a proximidade pode facilitar entregas complementares e atendimento de demandas não programadas; maior facilidade de fiscalização, uma vez que a empresa pode realizar visitas técnicas e acompanhar mais facilmente as instalações e os processos dos fornecedores.

Desvantagens competitivas e riscos para a empresa X
A opção regional também apresenta limitações. Comprar regionalmente não significa necessariamente diversificar os riscos. Se todos os fornecedores estiverem sujeitos às mesmas condições econômicas, climáticas e logísticas, a empresa poderá concentrar sua exposição a determinados eventos. Apresentam-se a seguir possíveis desvantagens: menor quantidade de fornecedores, que resulta na redução das alternativas de negociação e do poder de barganha disponíveis; concentração das compras em poucos fornecedores regionais, que resulta em maior vulnerabilidade diante de problemas financeiros, produtivos ou operacionais dos fornecedores; limitação da capacidade de atendimento, que resulta na dificuldade para atender pedidos de grandes volumes ou demandas extraordinárias; menor disponibilidade de materiais especializados, que resulta na restrição ao acesso a produtos tecnologicamente mais avançados; possível limitação de processos de controle e certificação, que enseja a necessidade de acompanhamento e fiscalização mais frequentes; exposição a eventos regionais comuns, como greves, enchentes, crise energética ou interrupção de transporte, que podem afetar simultaneamente vários fornecedores da região; possível redução da competitividade dos preços no longo prazo, pois a dependência de fornecedores regionais pode favorecer aumentos de preços futuros.

Benefícios para o mercado regional
A aquisição de materiais de fornecedores estabelecidos na própria unidade federativa pode produzir efeitos positivos sobre a economia regional. Apresentam-se a seguir possíveis benefícios: aumento ou manutenção dos postos de trabalho, com geração de renda para os trabalhadores da região; maior circulação de recursos financeiros, que resulta no fortalecimento do consumo das famílias e dos negócios regionais; ampliação do faturamento dos fornecedores, que resulta na melhoria da capacidade financeira e operacional das empresas locais; estímulo à ampliação da capacidade produtiva em decorrência da aquisição de

equipamentos, tecnologia e infraestrutura; aumento potencial da atividade econômica tributável, com a possível ampliação da arrecadação de tributos estaduais e municipais; fortalecimento da cadeia produtiva regional, com o estímulo à criação de novos negócios e fornecedores.

Possíveis prejuízos para o mercado regional
Embora a preferência pelas compras regionais possa estimular a economia, também existem riscos. Apresentam-se a seguir possíveis prejuízos: concentração econômica — o direcionamento de compras para poucas empresas pode aumentar a concentração de mercado e dificultar a entrada de novos concorrentes; dependência comercial — fornecedores podem tornar-se excessivamente dependentes da demanda da empresa X, ficando vulneráveis caso ela reduza ou interrompa suas aquisições; redução da concorrência — a preferência sistemática por fornecedores regionais pode enfraquecer a competitividade caso não exista estímulo à entrada de novos participantes; desestímulo à inovação — a ausência de concorrência externa pode reduzir a pressão para que os fornecedores regionais melhorem seus produtos, processos e preços; deslocamento de recursos — a concentração das compras em determinados segmentos pode beneficiar algumas empresas em detrimento de outras atividades econômicas regionais. Portanto, a política de compras regionais deve estimular o desenvolvimento do mercado sem criar dependência econômica, favorecimento indevido ou perda de competitividade.

Opinião conclusiva quanto à recomendação de a empresa X passar a comprar os materiais no mercado regional
A decisão de realizar compras regionais, quando os preços e a qualidade dos materiais são aproximadamente equivalentes aos oferecidos pelos mercados nacional e internacional, apresenta potencial para gerar vantagens competitivas para a empresa X e benefícios econômicos para a unidade federativa em que está inserida. A proximidade dos fornecedores pode proporcionar redução dos custos logísticos, maior agilidade no abastecimento, flexibilidade nas negociações e fortalecimento das relações comerciais. Paralelamente, a demanda da empresa X pode estimular a geração de empregos, a circulação de renda, os investimentos produtivos e o desenvolvimento das empresas regionais. Entretanto, essa estratégia não deve comprometer a competitividade, a diversificação dos fornecedores e a segurança do abastecimento. Assim, a aquisição regional é recomendável quando, além da equivalência de preço e qualidade, proporcionar melhor resultado econômico, operacional e estratégico para a empresa, conciliando eficiência logística com desenvolvimento econômico regional.

QUESITOS AVALIADOS

Quesito 2.1 – Título e introdução
Conceito 0 – Não apresentou título nem introdução ou o fez de forma totalmente inadequada.
Conceito 1 – Apenas apresentou título, sem elaborar introdução ou a elaborando de forma totalmente inadequada.
Conceito 2 – Apresentou título e elaborou introdução adequada, com a finalidade do relatório.

Quesito 2.2 – Vantagens e desvantagens competitivas para a empresa X
Conceito 0 – Não abordou o quesito ou o fez de forma totalmente equivocada.
Conceito 1 – Apresentou adequadamente apenas uma vantagem ou uma desvantagem competitiva.
Conceito 2 – Apresentou adequadamente duas vantagens, mas não abordou adequadamente nenhuma desvantagem, OU apresentou adequadamente apenas uma vantagem e uma desvantagem; OU apresentou adequadamente duas desvantagens, mas não abordou adequadamente nenhuma vantagem.
Conceito 3 – Apresentou adequadamente duas vantagens, mas apresentou apenas uma desvantagem; OU apresentou adequadamente duas desvantagens, mas apenas uma vantagem.
Conceito 4 **–** Apresentou adequadamente pelo menos duas vantagens e duas desvantagens competitivas.

Quesito 2.3 – Benefício e prejuízo para o mercado regional
Conceito 0 – Não abordou o quesito ou o fez de forma totalmente equivocada.
Conceito 1 – Apresentou adequadamente apenas um benefício ou apenas um prejuízo para o mercado regional.
Conceito 2 – Apresentou adequadamente tanto um benefício quanto um prejuízo para o mercado regional.

Quesito 2.4 – Opinião conclusiva
Conceito 0 – Não elaborou opinião conclusiva ou o fez de forma totalmente inadequada.
Conceito 1 – Elaborou opinião conclusiva recomendando ou não a compra no mercado regional, mas sem fundamentação adequada.
Conceito 2 – Elaborou opinião conclusiva recomendando ou não a compra no mercado regional, com fundamentação adequada e compatível com a opinião dada.

Cebraspe
Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO (TCE/MA)

CARGO 1: ANALISTA ESTADUAL DE APOIO AO CONTROLE EXTERNO
ÁREA: APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO
ESPECIALIDADE: ADMINISTRAÇÃO

Prova Discursiva – Questão 1

Aplicação: 22/11/2026

PADRÃO DE RESPOSTA

O planejamento estratégico é um processo gerencial que define os rumos da organização e estabelece objetivos e estratégias para alcançá-los, considerando a missão, a visão e os valores da organização, os recursos e as capacidades institucionais, bem como os ambientes interno e externo. A temporalidade do planejamento estratégico é geralmente de longo prazo, entre três e dez anos. Como processo contínuo, deve ser revisto quando ocorrem mudanças relevantes. Seu foco é a organização como um todo e sua relação com o ambiente. Entre seus principais usos estão: orientar decisões, estabelecer prioridades, alinhar as áreas, direcionar recursos e acompanhar resultados.

Entre as principais vantagens do planejamento estratégico estão: a orientação das decisões, a clareza sobre as prioridades organizacionais e a melhoria da coordenação entre as diferentes áreas da organização. O planejamento estratégico também contribui para uma alocação mais eficiente de recursos, de forma coerente com os objetivos estratégicos definidos. Além disso, ajuda a identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. Também facilita o acompanhamento dos resultados por meio de indicadores. A avaliação periódica permite identificar desvios e corrigir o rumo.

Por outro lado, o planejamento estratégico apresenta limitações importantes. Como o futuro é incerto, as premissas podem não se confirmar e o plano pode ficar defasado diante de mudanças externas. Quando rígido, o plano perde a capacidade de orientar decisões. Sua elaboração, sua execução e seu acompanhamento exigem tempo, equipe capacitada e dados confiáveis. A falta de compromisso das lideranças enfraquece o alinhamento entre as áreas, e indicadores inadequados podem privilegiar o cumprimento formal de metas sem que haja necessariamente melhoria dos resultados.

QUESITOS AVALIADOS

Quesito 2.1 – Conceito, temporalidade, foco e usos do planejamento estratégico
Conceito 0 – Não abordou nenhum dos quatro elementos ou os abordou de forma totalmente incorreta.
Conceito 1 – Abordou corretamente apenas um dos quatro elementos.
Conceito 2 – Abordou corretamente dois dos quatro elementos.
Conceito 3 – Abordou corretamente três dos quatro elementos.
Conceito 4 – Abordou corretamente os quatro elementos.

Quesito 2.2 – Vantagens do planejamento estratégico
Conceito 0 – Não apresentou corretamente nenhuma vantagem do planejamento estratégico.
Conceito 1 – Apresentou corretamente apenas uma vantagem do planejamento estratégico.
Conceito 2 – Apresentou corretamente pelo menos duas vantagens do planejamento estratégico.

Quesito 2.3 – Limitações do planejamento estratégico
Conceito 0 – Não apresentou corretamente nenhuma limitação do planejamento estratégico.
Conceito 1 – Apresentou corretamente apenas uma limitação do planejamento estratégico.
Conceito 2 – Apresentou corretamente pelo menos duas limitações do planejamento estratégico.

Cebraspe
Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO (TCE/MA)

CARGO 1: ANALISTA ESTADUAL DE APOIO AO CONTROLE EXTERNO
ÁREA: APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO
ESPECIALIDADE: ADMINISTRAÇÃO

Prova Discursiva – Questão 2

Aplicação: 22/11/2026

PADRÃO DE RESPOSTA

A estruturação da nova unidade deve iniciar pela análise dos cargos, com o levantamento das atividades e tarefas, das responsabilidades e atribuições e dos requisitos necessários ao desempenho das novas funções, como conhecimentos, habilidades, formação e experiência. Essas informações devem subsidiar a elaboração ou atualização das descrições dos cargos, de modo a representar as novas atribuições e exigências do trabalho.

A escolha entre recrutamento interno e externo deve considerar as competências requeridas para as novas funções e aquelas disponíveis na organização. O recrutamento interno pode favorecer o aproveitamento de servidores que conhecem os processos e a cultura organizacional, além de reduzir o período de adaptação, embora possa limitar o universo de candidatos. O recrutamento externo amplia as possibilidades de seleção e permite incorporar conhecimentos e experiências não disponíveis internamente, mas pode exigir maior adaptação dos novos profissionais. A decisão deve considerar as características e necessidades da organização, podendo-se optar inclusive pela combinação das duas modalidades.

Para preparar os servidores, deve ser estruturado um programa de capacitação com objetivos de aprendizagem relacionados às novas atividades e aos conteúdos sobre as ferramentas digitais, a análise de informações e o atendimento aos usuários (aspectos nos quais os servidores apresentaram dificuldades, conforme a situação-problema). Oficinas e atividades práticas são adequadas ao desenvolvimento de habilidades operacionais, enquanto simulações podem reproduzir situações de atendimento e estudos de caso podem favorecer a análise de informações.

QUESITOS AVALIADOS

Quesito 2.1 – Análise e descrição de cargos
Conceito 0 – Não abordou o quesito ou o fez de forma totalmente equivocada.
Conceito 1 – Abordou o quesito de forma superficial, apenas mencionando que a análise de cargos é necessária.
Conceito 2 – Abordou o quesito de forma incompleta, abordando somente as informações que devem ser levantadas, sem explicar como elas devem subsidiar a elaboração ou atualização da descrição de cargos.
Conceito 3 – Abordou o quesito de forma completa, abordando corretamente as informações que devem ser levantadas e explicando como elas devem subsidiar a elaboração ou atualização da descrição de cargos.

Quesito 2.2 – Critérios para orientar a decisão entre recrutamento interno e externo
Conceito 0 – Não abordou o quesito ou o fez de forma totalmente equivocada.
Conceito 1 – Abordou o quesito de forma incompleta, mencionando apenas um dos dois critérios (competências requeridas para as novas funções e competências já disponíveis na organização).
Conceito 2 – Abordou o quesito de forma completa, mencionando os dois critérios.

Quesito 2.3 – Vantagens e limitações do recrutamento interno e do externo
Conceito 0 – Não abordou o quesito ou o fez de forma totalmente equivocada.
Conceito 1 – Abordou o quesito de forma incompleta, discorrendo corretamente sobre apenas um dos seguintes aspectos: (i) vantagens do recrutamento interno; (ii) limitações do recrutamento interno; (iii) vantagens do recrutamento externo; (iv) limitações do recrutamento externo.
Conceito 2 – Abordou o quesito de forma incompleta, discorrendo corretamente sobre apenas dois dos aspectos enumerados.
Conceito 3 – Abordou o quesito de forma incompleta, discorrendo corretamente sobre apenas três dos aspectos enumerados.
Conceito 4 – Abordou o quesito de forma completa, discorrendo corretamente sobre os quatro aspectos.

Quesito 2.4 – Programa de capacitação
Conceito 0 – Não abordou o quesito ou o fez de forma totalmente equivocada.
Conceito 1 – Abordou o quesito de forma superficial, apenas afirmando que deve ser implementado um programa de capacitação.
Conceito 2 – Abordou o quesito de forma incompleta, apresentando apenas os objetivos de aprendizagem ou apenas as estratégias de aprendizagem.

Conceito 3 – Abordou o quesito de forma completa, apresentando os objetivos de aprendizagem compatíveis com a situação-problema e as estratégias de aprendizagem adequadas a esses objetivos.